

HANSA-HEEMANN

Erweiterung der Produktion um zwei Abfülllinien in einer zweiten Betriebsstätte

Mit dem Kauf eines weiteren Geländes hat im Dezember 2016 der Getränkehersteller Hansa-Heemann den entscheidenden Stein für ein großes Projekt ins Rollen gebracht: die Erweiterung der Produktion in Bruchsal um zwei Abfülllinien in einer zweiten Betriebsstätte in 1000 Meter Entfernung. Die Tragweite und Konsequenzen der geplanten Erweiterung waren anfangs noch schwer zu fassen. Klar war, dass die Ziele ambitioniert und der zeitliche wie personelle Spielraum begrenzt waren. Schnell wurde auch deutlich, dass das bestehende Projektmanagement des Unternehmens ausgebaut und geschärft werden musste, damit ein solch anspruchsvolles und zeitintensives Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden kann.

Da der Arbeitsalltag bei Hansa-Heemann durch das Tagesgeschäft im Schichtbetrieb bestimmt ist, waren für Projektarbeit nur wenige Ressourcen vorhanden. Um das Projekt mit einem kleinen Team dennoch weitestgehend neben dem Tagesgeschäft stemmen zu können und besser interdisziplinär zusammen zu arbeiten, sollte bei der neuen Werkserweiterung der Fokus stärker auf professionellem Projektmanagement liegen. Neu war hier die Zusammenarbeit mit den externen Projektmanagement-Experten von House of PM. Sie unterstützten als Sparringpartner das Team darin, das intern etablierte Projektmanagement-System für die Planung und Steuerung zu nutzen und es im Projektverlauf weiterzuentwickeln.



“Alle Beteiligten können auf das Geleistete stolz sein: Ein Werk wurde in rasender Geschwindigkeit aufgebaut, der Anlagenbau hat trotz der hohen Anforderungen geklappt, und eine neue Betriebsstätte wurde in Betrieb genommen. Nord und Süd sind bei diesem Prozess zusammengewachsen, haben Teamgeist, Solidarität und Ausdauer bewiesen!”

(M. Weller, Projektleiter)

Diese Tools & Methoden haben den Unterschied gemacht:

- **Planung auf Basis von „Lessons-Learned“ aus einer früheren Werkserweiterung**
- **Systematisches Projekt-Risikomanagement**
- **Systematisches Änderungsmanagement**
- **Etablierung eines Kanban-Boards zur Inbetriebnahme-Steuerung**

Herangehensweise

Bereits im Jahr 2013 hatte es eine Werkserweiterung um zwei neue Abfülllinien gegeben, aus der das Planungsteam mit Beratung durch die PM-Experten des House of PM nützliche Lernerfahrungen für die Strukturierung und Planung des neuen Projekts ziehen konnte. Die wichtigsten Erkenntnisse daraus waren:

- die zusätzliche Werkserweiterung in Form eines Projekts anzugehen,
- einen stärkeren Fokus auf professionelles Projektmanagement zu legen,
- die Personalrekrutierung für die neuen Produktionslinien sehr frühzeitig anzugehen.

Hauptaspekt der Planungsphase war die Erstellung eines Zeitplans, der die Abhängigkeiten der verschiedenen Arbeitspakete untereinander und zu erwartende Verzögerungen berücksichtigte. Dazu war die systematische Einschätzung der möglichen Projektrisiken und Festlegung entsprechender Maßnahmen zur Reduzierung der möglichen Eintrittswahrscheinlichkeiten bzw. Auswirkungen ein wichtiger Schritt. Als risikoreduzierende Maßnahmen wurden beispielsweise das Aufsetzen eines Betreiberkonzepts für den gesamten Standort identifiziert, das auch die Wasserkapazität mit berücksichtigt, sowie das Aufsetzen eines besonderen Schulungs- bzw. Einarbeitungsprogramms für die neuen – teilweise fachfremden - Mitarbeiter, die mit dem selbstständigen Betrieb der Anlagen betraut werden sollten.

Als nach der Planungsphase die Freigabe für den Projektauftrag kam, startete im Oktober 2018 die Umsetzung des Projekts mit dem Bau der neuen Werkshalle. Jetzt wurden auch

die Mitarbeiter, die später den Betrieb der neuen Anlage übernehmen sollten, in mehreren Planungsworkshops auf die anstehenden Aufgaben vorbereitet. Dies war u.a. deshalb besonders wichtig, da sich viele Produktionsprozesse innerhalb des Bestandswerkes nach der Inbetriebnahme dauerhaft änderten. Die Anpassung der Betriebs- und Sicherheitskonzepte sowie die notwendige Erweiterung der Prozesse fanden parallel zum Anlagenaufbau statt, der größtenteils durch den Anlagenbauer KHS geleistet wurde. Auch das Recruiting, Onboarding, und die Schulung der zusätzlichen neuen Mitarbeiter für den zukünftigen Betrieb der neuen Abfülllinien wurde zu diesem Zeitpunkt begonnen, so dass diese bereits bei den Anlagentests und der schrittweisen Inbetriebnahme mitwirken konnten.

Gerade in den Phasen des personellen Wechsels im Projekt bewährte sich, dass die Projektmanagerin kontinuierlich den Projektfortschritt entlang der geplanten Arbeitspakete nachverfolgte, so dass offene Aufgaben durch ausscheidende Projektmitarbeiter noch abgeschlossen oder an Nachfolger übergeben wurden.

Bei der Inbetriebnahme der neuen Produktionsstätte machte sich zusätzlich die Einführung eines Kanban Boards bezahlt, da es half, Abstimmungen und Aufgabenverteilung zu optimieren. Das wurde beispielsweise deutlich, als ein wichtiger Dienstleister durch personelle Engpässe in Verzug geriet. Anstatt, dass die Mühlen nun einfach stillstanden, wurden sukzessive Aufgaben abgearbeitet, die das Team trotz der ausstehenden Montagetagearbeiten zwischen den Bestandteilen der Gesamtanlage angehen konnte. Mit Hilfe des Kanban Boards konnten diese Teilaufgaben wöchentlich definiert und visualisiert werden.

Besondere Herausforderungen

Der Werksanbau „Bruchsal Süd“ sollte als zweite Betriebsstätte am gleichen Standort an die bestehende Infrastruktur sowie die bestehende personelle Organisation des Werks „Bruchsal Nord“ angeschlossen werden. Die 1000 Meter Entfernung zwischen beiden Werken führte in den Köpfen vieler Beteiligter jedoch dazu, dass die Werke als getrennte Standorte betrachtet wurden. Diese Barriere galt es im Projekt aufzulösen, um die Synergien eines gemeinsamen Werks in der Infrastruktur und der Zusammenarbeit nutzen zu können.

Bis zuletzt ist die Anpassung des Inbetriebnahme-Umfangs und damit des Projektumfangs eine Schwierigkeit gewesen, da unter Berücksichtigung der ökonomischen Betrachtung der Gesamtkapazität und realen Absatzmenge die initial geplante Vollausbaustufe nicht gleich sinnvoll umsetzbar war.

In den „Weeklies“ zogen sich die Mitarbeiter dann ihre jeweiligen Tasks heraus und erledigten sie. Zusätzliche tägliche kurze Abstimmungsrunden am Board zur Besprechung von Problemen und Hindernissen führten auch insgesamt zu einer besseren Kommunikation (z.B. mit den Lieferanten).

Mit Unterstützung von House of PM erweiterte Hansa-Heemann seine Projektmanagement-Methodik außerdem um ein offizielles Änderungsmanagement. Änderungen in der Projektplanung - insbesondere die Anpassung des Umfangs der Inbetriebnahme - konnten nun nicht mehr willkürlich vorgenommen werden, sondern mussten beantragt werden. So waren die Entscheider dafür sensibilisiert, welche Auswirkungen die Änderungen auf Ressourcen wie Budget oder Personal mit sich führten.

Anfang 2019 konnte dann nach dem Aufbau der Anlagen die Inbetriebnahme der neuen Produktionsstätte starten.

Projektmeilensteine

- **Dezember 2016: Kauf des zusätzlichen Grundstücks**
- **Mai 2017: Freigabe des Projektauftrags**
- **September 2017: Freigabe Gesamtprojektbudget und Baustart der Werkshalle sowie Beginn der Vertragsverhandlungen mit Anlagenbauern und Lieferanten**
- **März 2018: Beginn der Anlieferungen für den Anlagenaufbau und erste Personalschulungen**
- **August 2018: Fertigstellung der neuen Werkshalle**
- **Dezember 2018: Abschluss Anlagenaufbau**
- **Januar 2019: Start Inbetriebnahme der zweiten Betriebsstätte**
- **September 2019: erfolgreiche Abnahme**

Resümee

Wenn die Zahl der Aufgaben groß, die Zahl der denkenden Köpfe und helfenden Hände aber klein und die Zeit obendrein begrenzt ist, dann heißt es anpacken, Hand-in-Hand miteinander arbeiten und Reibungsverluste vermeiden. Genau diese Haltung war bei den externen PM-Experten von House of PM sowie bei dem Realisierungsteam von Hansa-Heemann gleichermaßen vorhanden. Mit einem hohen Maß an Teamgeist und Leistungsbereitschaft konnten viele der Widrigkeiten, die das Projekt durchaus das ein oder andere Mal ins Wanken brachten, aus dem Weg geräumt werden.

Wichtig hierfür war insbesondere die Transparenz, die durch das professionelle Projektmanagement in das Vorhaben eingebracht wurde, so dass Risiken und Schwierigkeiten schon frühzeitig den Beteiligten bewusst waren und auf Basis des jeweiligen aktuellen Stands schnell geeignete Maßnahmen angegangen werden konnten.

Den Neuerungen, die die Organisation und Strukturierung des Projektes betrafen, standen die Beteiligten sehr aufgeschlossen gegenüber. Dadurch konnten neue Elemente in die bestehende Projektmanagement-Methode aufgenommen und erfolgreich etabliert werden, deren Potential das Unternehmen nun auch für folgende Projekte ausschöpfen kann.

Sie haben Fragen zu diesem Projekt oder planen selbst ein vergleichbares Projekt?

Dann kontaktieren Sie unsere Ansprechpartnerin



Dr. Sophia Schubert
Phone: +49 152 536 903 62
Mailto: s.schubert@hopm.eu

