

Foundation Wellness

Der Weg zu höherer Effizienz und Rentabilität



DAS UNTERNEHMEN

Die Muttergesellschaft Foundation Wellness umfasst viele Marken in den Bereichen Schmerzlinderung, Vorbeugung, Unterstützung und allgemeinem Wohlbefinden. Bekannte Namen im Bereich Orthesen und Fußpflege wie PowerStep®, CURREX®, Foot Petals® und FLAT SOCKS® sowie die Marke für natürliche Schmerzmittel Doctor Hoy's® ermöglichen den Menschen ein aktives, schmerzfreies Leben. Als führender Hersteller von Einlegesohlen im Ersatzteilmarkt der USA produziert und vertreibt das Unternehmen Einlegesohlen, Schuhe und Fußpflegeprodukte für unterschiedliche Firmen. Mit fast neun Jahrzehnten Erfahrung verlassen sich die Verbraucher auf Foundation Wellness, wenn es um eine solide Grundlage für ihr Wohlbefinden bei jedem Schritt geht.

AUSGANGSSITUATION UND HERAUSFORDERUNGEN

In der Fertigung verließ sich Foundation Wellness vor der Einführung eines digitalen Management-Systems (Manufacturing Execution Systems - MES) auf manuelle Prozesse zur Datenerfassung. Das wirkte sich in der Produktion auf verschiedene Weise nachteilig aus. Diese manuellen Prozesse verfestigten die ineffiziente Produktion und verhinderten langfristige Optimierungen.

Mangelnde Transparenz beeinträchtigt die Reaktionsfähigkeit

Die Reaktionsfähigkeit bei Problemen in der Produktion wurde erheblich beeinträchtigt. In manchen Fällen dauerte es länger als nötig, um Schwierigkeiten zu beseitigen. Letztlich wirkte sich das auch negativ auf das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens aus: Das Führungsteam verfügte nicht über die benötigten Informationen, um zielgerichtet zu reagieren.

Datenmangel führt zu "Whac-A-Mole"-Ansatz in Fabriken

Ohne Zugang zu präzisen Daten wird es schwierig, die Hauptgründe für Ausfallzeiten und Nichtverfügbarkeit von Produktionslinien zu ermitteln. Betriebe, die keine



Hauptsitz von Foundation Wellness, Vereinigte Staaten.

digital gesteuerten Datensysteme haben, stehen oft vor dem Problem, "Whac-a-mole" zu spielen – etwa wie ‚Hau den Maulwurf‘ auf einer Kirmes. So beschreibt es Eric Jarvis, Director of Operations bei Foundation Wellness. Diese Unternehmen befassen sich mit kurzfristigen, ständig wiederkehrenden Alltagsproblemen, anstatt die Zeit für wirklich wichtige Dinge zu nutzen, zum Beispiel einen langfristigen Ansatz zur Lösung des Problems zu finden.

Manuelle Datenerfassung behindert die strategische Entscheidungsfindung

Die manuelle Datenerfassung lieferte bei Foundation Wellness keine aggregierten Daten für die Analyse. Das Management verließ sich jedoch auf diese Daten, um Entscheidungen über Kapital- und Ressourceninvestitionen zu treffen. Daher musste das Management die tatsächlichen Hauptgründe der Maschinenausfälle manuell ermitteln und herausfinden, warum eine Produktionslinie ausgefallen war. Die manuell erfassten Daten wurden ebenfalls manuell ausgewertet. Der Prozess um aussagefähige Daten zu erhalten war komplex, zeitaufwändig und zudem noch extrem fehleranfällig.

”Wenn wir alle wichtigen Informationen zur Hand haben, können wir die Abläufe besser überwachen und unseren Betrieb effektiv managen.”

Eric Jarvis, Director of Operations

ZIELE

Um die Effizienz der Produktion zu steigern, war es Ziel von Foundation Wellness, in ein datengestütztes MES System zu investieren, das präzise Daten und Analysen liefern kann. Die angestrebte neue Denk- und Herangehensweise legte den Schwerpunkt auf eine mit digitalen Daten gesteuerte Entscheidungsfindung. Dieser Ansatz zielt darauf ab, Führungskräften wie Fabrikteams eindeutig umsetzbare Erkenntnisse zu liefern, die eine kontinuierliche Prozessverbesserung ermöglichen. So sollten Produktivität und Gewinn des Unternehmens gesteigert werden. Zu den Schwerpunkten gehören die Nutzung der Kennzahl Gesamtanlageneffektivität (Overall Equipment Effectiveness – OEE) sowie eine nutzerfreundliche Visualisierung der Ergebnisse im Fertigungsbereich.

MEHRWERT & LÖSUNG

Bevor man sich für eine Lösung entschied, unternahm Foundation Wellness Schritte, um den Prozess ganzheitlich steuern zu können. Zunächst konzentrierte sich das Führungskräfte-Team darauf, Vertrauen unter allen Beteiligten aufzubauen und die Vorteile des Einsatzes einer MES Lösung zu verdeutlichen. Außerdem wurden Prozesse für die kontinuierliche Verbesserung der Produktion eingeführt. Danach entschied sich Foundation Wellness für den Einsatz der Lösung FORCE MES FLEX. Das neue System wurde schrittweise eingeführt, um möglichst alle Beteiligten Zeit zu geben, sich an die neue Arbeitsweise zu gewöhnen.

Gesamtanlageneffektivität OEE um fast 8 % im ersten Jahr gesteigert

Nach Einführung der Lösung FORCE MES FLEX verfügt Foundation Wellness heute über die benötigten Informationen, um die größten Maschinen-Ausfallzeiten zu vermeiden. Die Gesamtanlageneffektivität OEE konnte schon im ersten Jahr nach Projektstart von 77 % auf fast 85 % verbessert werden – dank der Motivation aller Beteiligten, dank der gesammelten Daten und dank der Projekte zur Reduzierung der Ausfallzeiten. Ergo: Die Nutzung smarterer Daten verbessert die strategische Entscheidungsfindung. Anstatt Whac-a-Mole – Hau den Maulwurf – zu spielen, können sich die Fabrikteams effektiv darauf konzentrieren, die Fertigung langfristig zu verbessern.

Ausschuss sinkt von 4 % auf 3 %

Eine Analyse der monatlichen Scorecard-Daten aus der Zeit vor der datengesteuerten Produktion hatte ergeben, dass die durchschnittliche Ausschussrate konstant bei 4 % lag. Die aktuellen Zahlen nach dem ersten Jahr mit MES FLEX zeigen eine erfreuliche Verbesserung auf nur noch 3% Ausschuss gegenüber dem Ursprungswert.

Verbesserte operative Transparenz für alle Teams

Alle beteiligten Teams sind seither in der Lage, sich auf Basis von aussagekräftigen und nutzerfreundlich visualisierten Daten über den Stand und Ablauf der Fertigung zu informieren. Lästiger Papierkram wurde reduziert, das ermöglicht allen Beteiligten eine effizientere und modernere Arbeitsweise. Die visuelle Darstellung der Produktionslinien ermöglicht es ihnen, Probleme schnell zu erkennen und sofort darauf zu reagieren. Die Übersicht über alle Anlagen gibt zudem den Managern die Möglichkeit, genau auf das zu achten, worauf sie wirklich ihre Aufmerksamkeit richten müssen.

Effizientere Produktion

Die Bediener der Maschinen spielen die entscheidende Rolle bei der effizienten und termingerechten Erfüllung der Produktionsziele. Anhand der von ihnen gelieferten Daten kann das Management fundierte Entscheidungen über die Ressourcenzuweisung und die Verbesserung des Arbeitsplatzes treffen. Infolgedessen wird die Produktion effizienter, die Teams können ihre Ziele mit Leichtigkeit erreichen. Nicht zuletzt wird so die Arbeit der Maschinenbediener insgesamt verbessert.

ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Foundation Wellness einen Wandel von einem unzureichenden, manuellem Datensystem hin zu einer smarten, sprich intelligenten Fabrik vollzogen hat. Durch die Einführung von FORCE MES FLEX wurden die Produktionsprozesse erheblich verbessert, die Datenerfassung effizienter gestaltet und die Gesamtproduktivität gesteigert. Gemeinsam etablierten alle Teams eine Entscheidungskultur, die sich auf digital erfassten Daten basiert. Allen Beteiligten haben heute alle erforderlichen Informationen, um die Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Die Entscheidungsfindung ist optimiert, die Reaktionszeiten im Tagesgeschäft sind beschleunigt – all das schlägt sich letztlich in einem verbesserten Unternehmensergebnis nieder.

Interview mit Eric Jarvis

Betriebsleiter bei Foundation Wellness



Eric Jarvis, Director of Operations
bei Foundation Wellness

Expertengespräch mit Eric Jarvis, Director of Operations bei Foundation Wellness, über die Einführung des Lösung FORCE MES FLEX. Eric Jarvis ist seit über 17 Jahren in verschiedenen Funktionen und Unternehmen in der Produktion tätig. Seine Mission: „Ich begeistere mich für alle anwendbaren Systeme, die eine kontinuierliche Verbesserung in einer Fabrik unterstützen.“
Interview von Alex Gerrish

Wer ist Foundation Wellness?

Eric Jarvis: Foundation Wellness ist ein wachsender Hersteller von Gesundheits- und Wellnessprodukten mit Hauptsitz in Wadsworth, Ohio, USA, wo wir unsere eigenen Markenprodukte herstellen und als Vertragshersteller für einige andere bekannte Marken fungieren. In unserem Custom-Engineering-Geschäft liefern wir Produktmaterialien für verschiedene Kunden. Unser größter Kunde im Bereich Custom-Engineering ist Red Wing. Wir arbeiten auch für New Balance. Außerdem haben wir viele Kunden aus dem Militärbereich, da wir Einlegesohlen für viele Militärstiefel liefern.

Was hat Sie dazu bewogen, eine MES-Lösung – ein Manufacturing Execution System – zu suchen?

Eric: In erster Linie haben wir ein MES gesucht, um genau erfassen zu können, wie wir in unserer Produktion arbeiten. Zweitens wollten wir eine Datenbank haben, mit der wir analysieren und Prioritäten setzen können, wo unsere größten Verluste in der Fertigung liegen, und woran wir arbeiten müssen. Heute erfüllt das MES für uns zwei Zwecke: Erstens können unsere Führungskräfte an vorderster Front durch Visualisierungen schnell auf dringende Probleme reagieren. Zweitens haben wir eine Datenbank für langfristige Optimierungen.

Wie sah die Situation vor der Einführung des MES aus?

Eric: Bevor wir FORCE MES FLEX im Einsatz hatten, gab es keine Benachrichtigungsfunktion. Wenn man an einer Maschine vorbeikam, das gerade lief, konnte man nicht erkennen, dass es in der Stunde zuvor Probleme gab. Man konnte nur etwas bemerken, wenn die Bediener die Probleme schnell genug erkannten und eskalierten.

„Ohne digitale Daten ist es schwer zu bestimmen, welches das größte Problem ist“

Wie wurden die Daten erfasst?

Eric: Die Daten wurden manuell erfasst. Wir hatten keine Informationen wie zum Beispiel ‚Das war der Hauptgrund, warum meine Leitung nicht verfügbar war‘. Ich musste mich stundenlang durch Daten, Ausfallzeiten und manuelle Berechnungen wühlen. Es ist eine zeitraubende und schwierige Arbeit, diese Informationen zusammenzutragen.

Was sagen Sie Kollegen in anderen Unternehmen, die mit der Digitalisierung noch zögern?

Eric: Ohne Daten ist es schwer zu bestimmen, welche Probleme die größten Auswirkungen auf die Produktion haben. In Fabriken, die nicht über ein datengestütztes System verfügen, spielt man Whack-A-Mole – Hau den Maulwurf. Ich verwende häufig diese Analogie: Man hämmert einfach auf ein Problem ein, aber es

”Hauptziel ist es, dem Unternehmen durch Effizienz Geld zu sparen”

Eric Jarvis, Director of Operations

taucht wieder auf. Man konzentriert sich auf das Tagesproblem, anstatt das langfristige Problem zu analysieren und zu überlegen, wie man es lösen kann, oder anstatt Zeit auf andere wichtige Dinge zu verwenden.

Warum haben Sie sich für die FORCAM Lösung entschieden?

Eric: Wir haben uns etwa fünf bis sechs verschiedene Lösungen angesehen. Letztlich haben wir uns für FORCAM entschieden, weil es diejenige Lösung bot, die wir brauchten - und das zu Kosten, die wir uns leisten konnten. FORCAM hat uns genau das geboten, was wir brauchten:

- Daten zur Gesamtanlageneffektivität OEE und
- Visualisierungen für den Fertigungsbereich, die uns tatsächlich bei der Arbeit helfen.

Was ist Ihr wichtigstes Investitionsziel?

Eric: Das wichtigste Investitionsziel ist es, Geld durch Effizienzsteigerungen in der Fertigung einzusparen und unsere Arbeitskräfte letztlich produktiver einsetzen zu können.

Wir wollen zeigen, dass wir in der Lage sind, Daten effektiv zu nutzen, so dass wir Investitionen strategisch planen und begleiten können. Wo haben wir

”Signifikante Verbesserung der Anlageneffizienz um 7 % in den ersten Wochen”

Kapazitätsengpässe? Wo haben wir Potenziale? Was müssen wir tun, um diese freizusetzen? MES FLEX liefert diese Informationen auf Führungsebene und dann natürlich auch die Informationen über Ausfallzeiten, die die Mitarbeiter an der Basis benötigen, um jeden Tag besser arbeiten zu können.

Welche Leistungskennzahlen konnten Sie und Ihr Team bisher verbessern?

Eric: Im vergangenen Jahr haben wir eine durchschnittliche Anlageneffizienz von 77 % bis 78 % beobachtet. In den ersten sieben Wochen dieses Jahres haben wir jedoch eine deutliche Verbesserung festgestellt, mit einer durchschnittlichen Tendenz von 84 % bis 85 %.

Gab es Verbesserungen bei der Termintreue oder eine Verringerung des Ausschusses?

Eric: Das waren keine großen Probleme für uns. Die pünktliche Lieferung war schon immer eine unserer Stärken. Wir haben stets über 99 % erreicht. Unser Schwerpunkt hat sich jedoch auf die Effizienz beim Erreichen dieses Ziels verlagert. Wir haben zwar immer die Termine eingehalten, aber der Prozess hätte vielleicht noch mehr gestrafft werden müssen. Hier haben die Verbesserungen bei der OEE-Effizienz einen Unterschied gemacht. Es wurde für uns einfacher, pünktliche Lieferungen zu erreichen.

”Vertrauen aufbauen, das richtige Führungsteam zusammenstellen, schrittweise vorgehen”

Was die Reduzierung des Ausschusses angeht, so habe ich gerade die Zahlen unserer monatlichen Scorecard abgerufen. Letztes Jahr hatten wir im Jahresdurchschnitt etwa 4% Ausschuss. Derzeit verzeichnen wir einen Rückgang auf unter 3%. Das ist eine signifikante Verbesserung um einen Prozentpunkt.

Was mussten Sie tun, um die Umsetzung erfolgreich zu gestalten?

Eric: Wie bei jeder Veränderung ging es im Vorfeld darum, viel mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Die Führungsebene musste vorbereitet sein, um erfolgreich zu sein. Dies sind zwei entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Einführung des Projekts mit FORCAM. Ich habe im Jahr 2020 im Unternehmen angefangen. Wir gingen aber erst 2023 mit MES FLEX in Betrieb. Es dauerte also etwa zweieinhalb Jahre, in denen ich vor Ort war, mit dem Team arbeitete und begann, mit dieser Gruppe einige grundlegende Systeme zur kontinuierlichen Verbesserung und leistungsstarke Arbeitssysteme zu entwickeln. Man muss Vertrauen entwickeln, um bereit zu sein und einen solchen Prozess zu starten.

Wie wichtig ist diese Art von Kulturarbeit?

Eric: Das ist der Schlüssel für jeden, der diese Art von Projekt einführen will. Es kann nicht nur von einer Person hängen, die das will. Man muss die richtige

”In der Werkstatt sichtbar sein, Beziehungen zum Team aufbauen”

Eric Jarvis, Director of Operations

Führung haben und die richtigen Führungskräfte an den richtigen Stellen.

Zweitens geht es um die Kommunikation mit den Mitarbeitern in der Fabrik, die noch keine derartige visuelle Erfahrung auf dem Shopfloor gemacht haben. Es kann für sie beängstigend sein, wenn sie das Gefühl haben, dass es eine Maßnahme ist, ihre Arbeit zu messen. Aber es ist eher ein Werkzeug, um ihre Ausrüstung, die Maschinen und Anlagen, zu messen. Das ist es, was Sie ihnen im Laufe des Prozesses zeigen müssen. Das ist der Schlüssel, damit das funktioniert.

Drittens haben wir das Projekt in kleine Abschnitte aufgeteilt, anstatt zu versuchen, es in der gesamten Fabrik auf einmal einzuführen. Wir konzentrierten uns auf Linien, Geräte und Bereiche mit hoher Priorität und hatten dann einen Plan für die Integration der gesamten Fabrik über drei bis vier Monate hinweg. So gelang es uns, die Zustimmung aller Mitarbeiter in der Fertigung zu erhalten.

Was haben Sie konkret getan, um eine gemeinsame Kultur zu entwickeln?

Eric: Erstens Vertrauen aufbauen. Ich war in der Anfangsphase sehr viel in der Fertigung präsent, damit ich ein echtes Verständnis für die Vorgänge bekam. Als ich dann Beziehungen zu meinem Team aufbaute, um ihre tatsächlichen Stärken herauszufinden, versetzte ich einige meiner Führungskräfte in andere Funktionen und Positionen innerhalb des Führungsteams, wo sie erfolgreicher sein konnten.

Dann begannen wir mit der Einführung des KVP, also einiger grundlegender Konzepte zur kontinuierlichen Verbesserung. Wir begannen mit dem, was ich ein tägliches Richtungssystem oder einen Huddle-Prozess nenne: Wir begannen, bestimmte Daten und Informationen auf verschiedenen Ebenen der Organisation zu messen, zu betrachten oder zu nutzen, um herauszufinden, wie wir tagtäglich arbeiten.

Und ich begann, mit meinem Team daran zu arbeiten, besser zu werden. Von dort aus konnten wir einige der Vorbereitungen und Arbeiten, die wir für die Einführung brauchten, und ein gewisses Änderungsmanagement, starten.

Auf welche besonderen Herausforderungen sind Sie bei der Umsetzung gestoßen?

Eric: Wir mussten eng mit dem FORCAM-Team zusammenarbeiten um sicherzustellen, dass die Lösung unseren Anforderungen entsprach. Wie zu erwarten war, gab es unterwegs ein paar Probleme. Aber das FORCAM-Team, das uns zur Verfügung stand, war hervorragend – sehr reaktionsschnell, sehr hilfsbereit, anspruchsvoll. Sie waren immer an unserer Seite und ließen uns nie im Stich.

Die andere Herausforderung war der Wandel auf dem Shopfloor, der Fabrik, da einige der Mitarbeiter es nicht mochten, dass man den ganzen Tag lang sehen konnte, was sie taten. Man musste sie in den Prozess einbeziehen.

Das Wichtigste ist, dass man es ihnen nicht schwerer, sondern die Arbeit viel leichter macht: Bei all den

”Nutzen Sie die Daten im täglichen Schichtbetrieb – befähigen Sie das Team”

Touch-Anwendungen und der Dateneingabe müssen sie nicht mehr weit laufen, die meisten sind nur eine Armlänge entfernt. Im Gegenzug mussten sie von anderen Dingen entlastet werden – vor allem vom Papierkram.



Beispielbild von Shop Floor (Meeting) bei Foundation Wellness

”In der Werkstatt sichtbar sein, Beziehungen zum Team aufbauen”

Eric Jarvis, Director of Operations

Wer schaut sich die Daten an und wie oft?

Eric: Sie müssen die Daten in Ihre tägliche Routine einbauen, anstatt dass sich eine Person einmal im Monat die Daten ansieht. Das ist der Schlüssel: Wie nutzen Sie die Daten auf einer täglichen Schichtbasis? Man muss sie täglich, schichtweise, stündlich betrachten. Sie müssen in Ihre Fertigungssysteme integriert werden, das heißt Ihre Schichtübergaben müssen sich an den Informationen orientieren, die aus dem FORCAM-System kommen. Und auch bei Ihren täglichen Besprechungen mit dem Managementteam müssen Sie sich die FORCAM-Daten in irgendeiner Form ansehen. So muss es sein, sonst wird es nicht erfolgreich sein.

Können Sie uns sagen, welche Auswirkungen das System auf Ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten hatte?

Eric: Auf jeden Fall. Es läuft wirklich auf Kommunikation und Dringlichkeit hinaus. Für unser Team in der Fabrik bietet dieses System eine strukturierte Möglichkeit, die Ergebnisse unserer Coaching-Bemühungen zu sehen. Wir haben betont, wie wichtig es ist, Ausfallzeiten genau zu erfassen und eine offene Kommunikation zu pflegen.

Auf diese Weise befähigen wir sie, eine proaktive Rolle bei der Verbesserung der Abläufe zu spielen. Diese Daten liefern uns eine solide Grundlage, um Investitionen in Werkzeuge oder Ausrüstung zu rechtfertigen, die ihre Arbeit effizienter machen und Ausfallzeiten minimieren können. Wir erläuterten alle Vorteile und führten konkrete Projekte durch, um den Wert zu veranschaulichen.

Aus Sicht der Personen, die für die Produktion verantwortlich sind, bietet das System eine beispiellose Transparenz. Mit den iPads in der Hand können sie mehrere Produktionsbereiche gleichzeitig überwachen. Sie müssen nicht mehr durch die gesamte Etage laufen, um physisch Informationen einzusammeln. Wenn eine Linie ein Problem anzeigt, wissen sie genau, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten müssen. Das optimiert ihre Reaktionszeit und Gesamteffizienz.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Kontaktieren Sie uns für weitere Informationen:
customerrelations@forcam.com

