

18. Zürcher Logistik – Kolloquium Mit neuen Philosophien zu neuen Prozessen

Erschienen: Technica Nr. 5 Mai 2002

Veranstalter: Dr. Acél & Partner AG

Verfasser: Bernhard Herzog

Optimierung und Benchmarks für verkettete Fertigungsprozesse. Unter diesem Motto standen die Referate des 18. Zürcher Logistik-Kolloquiums, welches am 26. Oktober 2001 im Technopark Zürich stattfand und von der Firma Dr. Acél & Partner AG in Zusammenarbeit mit dem Institut für automatisierte Produktion der ETH organisiert wurde. Einer der Referenten befasste sich mit der nicht einfachen Problematik, durch motivierende Überzeugungsarbeit die Belegschaft in Produktion und Logistik nachhaltig für neue, optimierte Produktionsprozesse zu gewinnen.

Die Planungsprozesse in schweizerischen Produktionsbetrieben basieren noch häufig auf veralteten Systemen. Die Anpassung der Produktionsprozesse hat sich auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Der Abschied von produktionsorientierten Prozessen verlangt viel Überzeugungsarbeit vor allem bei internen Verantwortungsträgern. Diese Erfahrung machte auch Peter Pfenninger, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Firma Beer Grill AG in Villmergen. Die Firma Beer Grill ist ein erfolgreiches Handels- und Produktionsunternehmen, welches Geräte für die Speisenzubereitung und -präsentation herstellt und vertreibt.



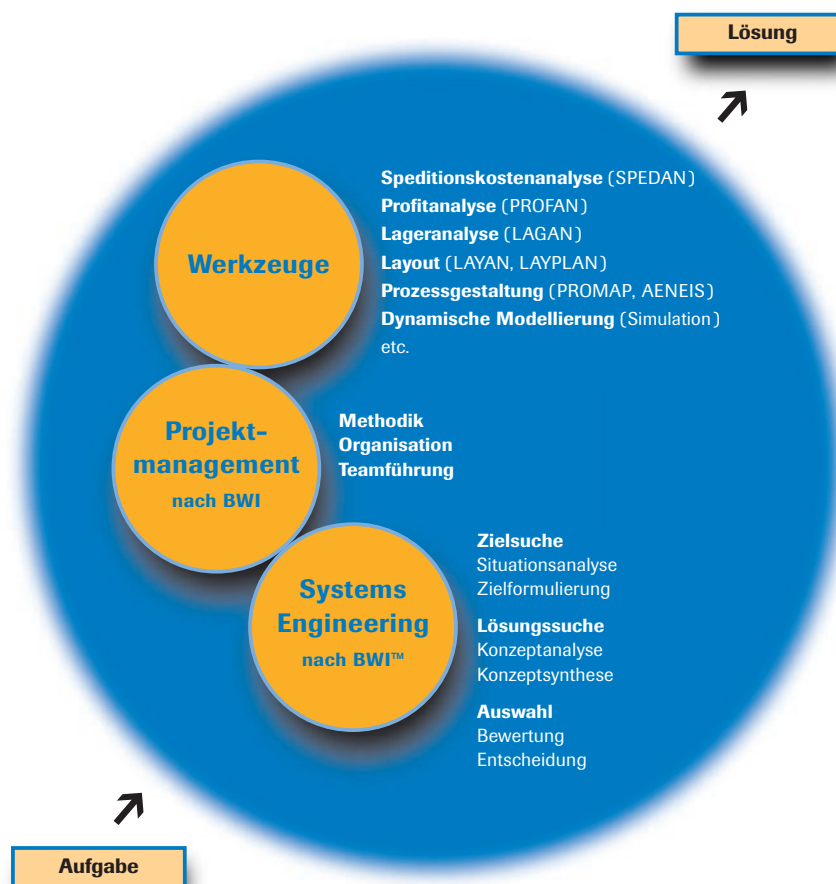
Die Firma Beer Grill, Hersteller von Geräten für die Speisenzubereitung und -präsentation sah sich in den letzten Jahren mit verschiedenen Problemstellungen in der Produktion und im Lager konfrontiert.

Die Geschäftsleitung sah sich in den letzten Jahren mit verschiedenen Problemstellungen in der Produktion und im Lager konfrontiert:

- Ungenügende Flexibilität gegenüber dem Kundenbedürfnis
- Zu hohe Warenbestände in der Produktion
- Zum Teil falsche Ware auf Lager produziert
- Schleichende Erhöhung des Lagerbestandes

Für die Optimierung der Produktionsprozesse wurde die Beratungsfirma Dr. Acél & Partner AG beigezogen, deren Lösungsvorschlag folgende Massnahmen vorsah:

- Einführung von Service-Levels nach Kundensegmenten
- Verbesserung der Kennziffern: Durchlaufzeit, Produktivität und Ware in Arbeit
- Änderung der Betriebsstrukturen, der Geschäfts- und Produktionsprozesse
- Einführung der Produktion nach Pull-System, d.h. nachfrageorientierte Produktionssteuerung
- Anpassung des Maschinenparks an das neue Produktionskonzept
- Opposition beim Kader



Je nach Aufgabenstellung setzt die Firma Dr. Acél & Partner AG ziel- und lösungsorientiert Werkzeuge und Methoden ein. Das Systems Engineering nach BWI mit den Hauptbereichen Zielsuche, Lösungssuche und Auswahl bildet die Basis des systemorientierten Vorgehens.

Überzeugungsarbeit beim Kader

Diese zum Teil recht einschneidenden Massnahmen wurden beim Kader zuerst einmal nicht mit grossem Freudengeschrei aufgenommen. Die Gründe lagen in einem gewissen Misstrauen gegenüber der Ursachenbeurteilung durch den externen Berater. Man befürchtete, dass eigene Versäumnisse aufgedeckt und »Königreiche« angetastet würden. Durch fehlendes Wissen über die Hintergründe der vorgeschlagenen Massnahmen und die fehlende Bereitschaft, gedanklich loszulassen und sich mit völlig neuen Denkmustern auseinanderzusetzen, entstand eine Verunsicherung beim Kader. Dadurch war auch die Basis nicht gegeben, dass die geplanten Neuerungen durch die gesamte Belegschaft mitgetragen und umgesetzt werden.

Die Geschäftsleitung erkannte, dass ein erfolgreicher Abschluss des Projektes nur mit viel Überzeugungsarbeit beim Kader zu erreichen war. Mit einigem Zusatzaufwand wurde fehlendes Hintergrundwissen in zusätzlichen internen und externen Workshops vermittelt, die Herleitung der Theorien des Beraters wurden so für die Kaderleute transparent dargelegt. Es wurde versucht, möglichst bald Erfolgserlebnisse durch erfolgreiche Sofortmassnahmen zu vermitteln.

Dieses Beispiel zeigt, dass es nicht genügt, gute Verbesserungsmassnahmen zu präsentieren und diese mit der Holzhammer-Methode durchsetzen zu wollen. Der Übergang zu neuen Prozessen muss im Kopf jedes einzelnen Mitarbeiters beginnen. Mit viel Zeit, und einer konsequentenguten Top-Down-Information sowie guter externer Unterstützung durch Eingehen auf das Feedback der Mitarbeiter lässt sich zweifellos mehr erreichen.

Vom Operationssaal bis zum Catering-Unternehmen

In weiteren Referaten wurde auf aktuelle Projekte der Firma Dr. Acél & Partner eingegangen. André Imhof, Geschäftsführer der Firma Fapro Automation AG in Wallisellen, berichtete, wie seine Firma durch Optimierung der Logistikprozesse das Fundament für einen Turnaround und Wachstum der Firma hin zu einem führenden Anbieter von Kabelkonfektionierungsmaschinen legte.

Auf ein eher aussergewöhnliches Logistikumfeld ging Prof. Dr. Dieter Grob von der Schulthess-Klinik Zürich ein. Sein Referat befasste sich mit der Verbesserung von Prozessen, Arbeitsabläufen und Organisation im Operationssaal.

In seinem eher theoretischen, aber umso lebendiger vorgetragenen Referat befasste sich Prof. Dr. Urs Meyer vom Institut für automatisierte Produktion der ETHZ mit Benchmarks und Kennzahlen für automatisierte Produktionsanlagen. Er zeigte verschiedene Merkmale von automationsfreundlichen Produkten und Produktionsmethoden auf und ging u.a. auf Identifikationsprobleme von Mitarbeitern bei automatischen Anlagen ein: Der Anlageführer kommt meist bei Störfällen zum Einsatz resp. die Maschine produziert die brauchbaren Produkte, während der Mensch sich hauptsächlich mit dem Ausschuss zu befassen hat. Dies führt zu Motivations- und Führungsproblemen.

Der zweite Referent der ETH, Mirko Kostadinov, stellte in seinem Referat »Optimierte Lagerhaltung in einem globalen Versorgungsnetz für Catering-Produkte« einen mathematischen Ansatz zur Berechnung der Supply Chain eines flughnahen Betriebes des Flughafens Zürich vor.

Insgesamt wurde einem branchenmässig breitgefächerten Publikum anspruchsvolle Referate mit klarem Bezug zur Praxis geboten.