

Schlanker denken

27. Zürcher Logistik-Kolloquium vom 10. November 2010

Erschienen: «LOGISTIK HEUTE» Jan./Feb. 2011

Verfasser: Anja Kiewitt

Das Hochpreisland Schweiz macht sich fit für den starken Euro und die ausländische Konkurrenz. Das 27. Zürcher Logistik-Kolloquium zeigte einige Beispiele aus der Praxis.



Logistikexperten diskutieren in Zürich SCM-Konzepte für verschiedenste Güter – vom Luxusliner über Medizingeräte und Kaffeemaschinen bis hin zu Kartoffelchips.

Von der Seife über Luken bis hin zum Theaterinterieur benötigt die Meyer Werft in Papenburg alle erdenklichen Materialien für den Bau ihrer Kreuzfahrtschiffe. In den vergangenen Jahren hat der norddeutsche Schiffsbauer seine gesamte Lagerlogistik modernisiert (siehe LOGISTIK HEUTE 3/2004, S. 24).

Für viele Logistiker haben die komplexen Prozesse beim Bau der Ozeanriesen Vorbildcharakter. Auch beim 27. Zürcher Logistik-Kolloquium Mitte November ernteten die Ausführungen von Michael Bretz, Prozessentwicklung QM bei der Meyer Werft Laserzentrum GmbH, Papenburg, Beifall. Im Technopark Zürich-West erläuterte er die Abläufe in der Vorfertigung für Luxusliner getreu der Massgabe «Exzellenz entlang der Wertschöpfungskette». Unter dem gleichnamigen Motto hatten die schweizerische Unternehmensberatung Dr. Acél & Partner AG und die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) nach Zürich geladen.

«Kürzlich haben wir die Projekte Kanban und Bestandsoptimierung abgeschlossen», referierte Bretz vor den 45 Kolloquiumsteilnehmern. Heute setze die Meyer Werft in der Produktion auf ein durchgängiges Konzept für den «schlanken Schiffbau» – vom Laserzentrum, wo riesige Deckspaneele automatisch aus Stahlplatten und -profilen gebrannt und zugeschnitten werden, über den Sektionsbau bis hin zum Baudock. Mittelfristig will die Kompaktwerft die Verfügbarkeit von Materialien des täglichen Bedarfs auf nahezu 100 Prozent maximieren und den Lagerbestand um 25 Prozent senken.

Keine Revisionen

An Bord der Meyer-Schiffe könnten theoretisch auch die Profi-Kaffeekocher der Schweizer Franke Kaffeemaschinen AG, Aarburg, Verwendung finden. Mindestens zwei neue Gastronomiegeräte bringt Franke pro Jahr auf den Markt. In Zürich erläuterte Alexander Welte, Director Production und Lean Management, den neuen Produktentwicklungsprozess des Unternehmens.

Von der Produktidee bis zur Serienfertigung sind bei Franke künftig die Bereiche Support, Produktion, Dokumentation und Verkauf permanent eingebunden. Bei Beschaffung und Logistik ist der strategische Einkauf mit im Boot. So will das Unternehmen die Durchlaufzeiten senken, die Kosten für Nacharbeiten halbieren und Revisionen vor Produktionsstart eliminieren.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt die Biotronik AG, Baar (CH). Der Medizintechnikhersteller hat seine SCM-Prozesse mithilfe des «Supply Chain Operations Reference-Modell» (SCOR) reorganisiert. «Mit SCOR hat man ein vernünftiges Toolset, das sich an der Lieferkette orientiert. Best-Practice-Lösungen finden ihren Weg in den Standard», resümierte Bernd Gleixner, Senior Director Operations bei Biotronik.

Um in der Schweiz wettbewerbsfähig zu bleiben, arbeitet das Unternehmen auf eine synchrone, also verbrauchsorientierte Produktion hin. Denn angesichts stetig schrumpfender Produktlebenszyklen sind in der Medizintechnikbranche vermehrt teure Reinraumflächen gefragt. Ausserdem verschärft die zunehmende Billigkonkurrenz aus Asien, vor allem aus China, den Kostendruck. Und der labile Wechselkurs des Schweizer Franken verteuert zusätzlich die Fertigung in dem Alpenstaat.

Damit in Zukunft alle Abrufe bei Biotronik verbindlich und innerhalb einer bestimmten Frist erfolgen, hat Gleixners Projektteam im «Operational Excellence Programm» einen Zehnjahresplan erarbeitet. In drei Etappen 2013 / 16 / 19 restrukturiert das Unternehmen Einkauf, Logistik und Produktion.

Künftig verantwortet für jede Produktgruppe eine Kontaktperson die Bestände, der «Supply Chain Planner». «Wir wollen weg von der SAP-Hörigkeit, hin zu mehr Lean», erklärte Gleixner. Es sei wichtig, die Mitarbeiter dabei vor Ort zu unterstützen, etwa mithilfe des Prinzips der konsequenten Fehlervermeidung, auch «Poka Yoke» genannt.

Kleine Lose

In der Serienproduktion hat der Manager bereits ein materialflussorientiertes Linienlayout für eine hochfrequente Versorgung mit kleinen Losen eingeführt. Sein Erfolg: «Von 2002 bis 2009 haben wir die Durchlaufzeit um 30 Prozent gesenkt», so Gleixner. Potenziale sieht er noch beim Produkteinführungsprozess für Herzschrittmacher, Stents & Co.

Solche Medizinprodukte könnte möglicherweise einmal gebrauchen, wer zeitlebens zu viele Kartoffelchips verschlingt. Zumeist beschränkt sich der übermässige Konsum dieser Spezialität aber auf die Bratwurstspitze im Sommer oder die Champagnerspitz zum Jahresende. Das ist auch der Grund, warum sich der eidgenössische Chipshersteller Zweifel Pomy-Chips AG, Spreitenbach, mit starken saisonalen Schwankungen konfrontiert sieht. Pietro Realini, Direktor Produktion & Logistik bei Zweifel, erklärte in Zürich die Besonderheiten der schweizerischen Chips-Logistik.

Grosskunden beliefert das Unternehmen direkt per Lkw. Für die Feinverteilung betreibt Zweifel in der Schweiz 13 Regionalverkaufszentren. Mit 135 Kleintransportern versorgen die Mitarbeiter des sogenannten Frischeservice (FS) 22.000 Verkaufspunkte, vor allem Tankstellen, Kioske oder Restaurants. Vor Ort befüllen sie Regale, organisieren das Lagermanagement und nehmen abgelaufene Ware zurück.

Die Kunden des Familienunternehmens fordern eine Lieferbereitschaft von 98,5 Prozent. Bei einer Produkthaltbarkeit von nur zehn Wochen sollen die Chipstüten aber nicht mehr als ein Fünftel ihrer Lebenszeit im Lager verbringen. Um die Prozesse zu straffen, will der Chipsproduzent nun die Verteilzentren, Regionalverkaufszentren, FS-Fahrzeuge und die Verkaufspunkte stärker elektronisch vernetzen.

Eine neue Herausforderung sieht Realini bei der Verfügbarkeit und den Preisen von Rohstoffen. Dabei könne Zweifel beim Kartoffelimport künftig von dem neuen Freihandelsabkommen mit der EU profitieren und preiswerter einkaufen. Gleichzeitig steige aber auch das Risiko, dass ausländische Konkurrenten in der Schweiz schneller erstarben, als die eidgenössischen Firmen das im Ausland kompensieren könnten. Auch Realinis Vorredner glauben: Nur mit effizienten Prozessen werden sie sich im Hochpreisland Schweiz weiter behaupten können.