

Lieferzeit als Wettbewerbsvorteil

23. Zürcher Logistik-Kolloquium Dr. Acél & Partner AG

Erschienen: Internationale Transport Zeitschrift ITZ, 12. Januar 2007/1-2

Verfasser: Robert Altermatt

Bereits zum 23. Mal fand kürzlich im Technopark in Zürich das »Zürcher Logistik-Kolloquium« statt. Die diesjährige Veranstaltung, die unter dem Titel »Jubiläumskolloquium« lief, wurde dabei zum zehnten Mal von der Logistik-Beratungsfirma Dr. Acél & Partner in Zusammenarbeit mit dem Institut für automatisierte Produktion der ETH Zürich organisiert.

Ein sichtlich gut gelaunter Veranstalter Dr. Peter Acél begrüßte über 50 Teilnehmer und Teilnehmerinnen zum Jubiläumsanlass (zehn Jahre Zusammenarbeit zwischen dem Institut für automatisierte Produktion der ETH Zürich und der Beratungsfirma Dr. Acél & Partner). Diese bekamen im Verlaufe eines Nachmittags vier hochinteressante Referate in geraffter Form (35 Minuten pro Referat plus fünf Minuten Diskussion) zu vier unterschiedlichen Themen aus der Welt der Logistik sowie der Warenfertigung präsentiert.

Den (überschaubaren) Reigen der Referate startete Armin Lederer, COO der in Sachseln (Schweiz) ansässigen Firma Maxon Motor AG, welche auf die Herstellung von Mikroelektromotoren spezialisiert ist. Lederers Vortrag mit dem Titel »Wettbewerbsfaktor Durchlaufzeit (Toyota-Prinzip) – Eine Herausforderung in der kundensorientierten Kleinserienfertigung« stand ganz im Zeichen der Reduktion der Lieferzeit.

Durchlaufzeiten deutlich verkürzt

Die Firma Maxon fertigt an ihrem Stammhaus in der Schweiz sowie in weiteren Produktionsstätten in Deutschland und Ungarn hochpräzise Elektromotoren – mit und ohne Getriebe – für so unterschiedliche Anwendungsbereiche wie z.B. die Chirurgie, die Robotik, bei Ticketautomaten, für Profiwerkzeuge oder beim Marsmobil »Rover«.

Maxon hat vor knapp zwei Jahren damit begonnen, seine Lieferbereitschaft nicht durch eine Bevorratung von Fertigprodukten, sondern durch eine »On-demand«-Fertigung zu verbessern. Das Hightech-Unternehmen, das in den vergangenen fünf Jahren ein jährliches Umsatzwachstum von über 20% erreicht hat, produziert seine Motoren vor allem in Kleinserien – mit bis zu 10.000 Produktvarianten. Um trotz dieser enorm grossen Teilevielfalt rasch liefern zu können, galt es, die Durchlaufzeiten der Kundenaufträge in der gesamten Prozesskette zu verkürzen und die gesamte Supply Chain neu auf die Beine zu stellen. Maxon führte in der Folge eine Reorganisation der Fertigungsbereiche, eine Neuausrichtung der Materialbeschaffung sowie eine Neugestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses durch. Im Fertigungs- und Montagebereich wurden verschiedene Abteilungen zusammengelegt und neu so genannte »selbststeuernde Fertigungszellen« etabliert, in denen die Mitarbeitenden Hand in Hand produzieren (Fließfertigungsprinzip). Die (ersten) Resultate der Reorganisation sind beeindruckend: im Fertigungs- und Montagebereich ist die Pro-Kopf-Produktivität um 50% gestiegen. Beim Projektstart Anfang 2005 betrug die durchschnittliche Durchlaufzeit der Produkte 58 Tage, heute liegt sie bei zehn bis zwölf Tagen.

Dass die Motorenherstellerin nach wie vor hauptsächlich im Hochpreisland Schweiz produziert, mag auf den ersten Blick überraschen. Schliesslich zwingt gerade der weltweite steigende Kostendruck immer mehr (Industrie-)Unternehmen in vielen hochindustrialisierten westlichen Ländern dazu, ihre Produktion in Länder oder Regionen dieser Erde auszulagern, in denen zur Zeit (noch) tiefe Lohnstrukturen herrschen. Maxon ist jedoch in vielerlei Hinsicht ein Spezialfall: Die Firma hat sich mit herausragenden und hochspezifizierten Produkten (Kleinmotoren), mit einer grossen Produktinnovation, hohen Qualitätsstandards der Erzeugnisse, einer starken Kundenorientierung sowie einer hohen Lieferbereitschaft auf dem Weltmarkt bestens positioniert.

Chaos und Qualitätssicherungssysteme

Zu den weiteren Referenten des Zürcher Logistik-Kolloquiums zählten Walter Kobel, Leiter Reorganisation der Briefbereiche bei der Schweizerischen Post, sowie die beiden ETH-Professoren Konrad Wegener vom Institut für Werkzeugmaschinenbau und Fertigung, und Urs Meyer vom Institut für automatisierte Produktion. Kobel zeigte in seinem Vortrag mit dem Titel »Warum neue Prozesse in der Briefpost? Die Schweizerische Post baut die modernsten Briefzentren der Welt« anschaulich auf, wie sich die Schweizerische Post auf die absehbare, vollständige Marktöffnung des Schweizer Briefmarkts vorbereitet. ETH-Professor Konrad Wegener sprach in atemberaubendem Tempo zum Thema »Vom Leben mit dem Chaos – Fließfertigung. Variantenmanagement im Bereich Werkzeugmaschinen und Anlagenbau« zum Thema Fließfertigung. ETH-Kollege Prof. Dr. Urs Meyer schliesslich sprach sich unter dem Obertitel »Qualitätssicherung: Kultur oder System« für professionellere Qualitätssicherungssysteme aus.