

«DIE BESTE FABRIK 2010»

Preisgekrönte Produktions- und Geschäftsprozesse hautnah erleben

Firmenseminar der Erfa-Gruppe PIM bei der ABB Schweiz AG in Zürich-Oerlikon

Am 5. Oktober 2011 fand das Firmenseminar zum Thema „Die Beste Fabrik 2010“ bei der ABB Schweiz AG statt. Besucht wurde der Geschäftsbereich „High Current Systems“ in Zürich-Oerlikon. Insgesamt 55 Personen, darunter diverse Produktionsleiter und Geschäftsführer von Schweizer KMUs, nahmen an der Veranstaltung teil. Mit Vorträgen zu den Themen „Lean Production“, „Lean Supply Chain Management“, „Schlanke Prozesse in der Administration“ sowie „Exzellente Prozesse im Sales“ gab die ABB Schweiz AG einen Einblick in ihre fortschrittlichen Abläufe und Strukturen und zeigte auf, weshalb sie die Auszeichnung „Die Beste Fabrik 2010“ im vergangenen Jahr erhalten hat. Ergänzt wurde das Seminar durch einen spannenden Betriebsrundgang, bei dem die Teilnehmer die vorgestellten Lösungen in der Realität erleben konnten.

Begrüssung der Teilnehmer und Vorstellung der ABB Schweiz AG

Herr Bruno Meister, Vorstandsmitglied der Erfa-Gruppe PIM, begrüßte die Anwesenden und eröffnete das Seminar.

Anschliessend stellte Herr Peter Maritz, Product Group Manager für den Bereich GCB/GIS der ABB Schweiz AG, die ABB Gruppe und deren Geschäftsbereich „Generator Circuit Breakers“ vor. Es folgte eine kurze Einführung in die Funktionsweise von Generatorschaltern. Anschliessend referierte Herr Maritz über das Thema Lean Management. Dieses ist seit dem Jahre 2006 für den besuchten Geschäftsbereich der ABB Schweiz AG von grosser Bedeutung. Damals führten das Vorhandensein ineffizienter Prozesse sowie eine stark steigende Nachfrage der Kunden zu einer allgemeinen Verschlechterung der Geschäftstätigkeit. Um die Gesamteffizienz zu steigern, entschied die Geschäftsführung unter dem Motto „Fit for the Future“ die Prozesse ganzheitlich entlang der gesamten Wertschöpfung entsprechend der Lean Philosophie zu verbessern.

Insgesamt konnte die ABB Schweiz AG hierdurch die Durchlaufzeit bei der Produktion und Lieferung seiner Generatorschalter um 50% senken. Die eigentliche Produktionszeit wurde dabei um beachtliche 90% verringert. Zudem wurde der notwendige Platzbedarf um 56% reduziert. Dies führte bis heute zu Kosteneinsparungen von insgesamt 21%, ohne dass dabei je ein Produkt konstruktiv angepasst wurde. Herr Maritz hielt diesbezüglich fest,



dass ein wesentlicher Erfolgsgarant bei der Umsetzung des Projektvorhabens im ganzheitlichen Ansatz der Implementierung bestand. Dies wurde auch von den Juroren bei der Auszeichnung zur „Besten Fabrik Europas 2010“ bestätigt und entsprechend honoriert.

Lean Production als Grundlage für “Die Beste Fabrik 2010“

Im Anschluss an den Vortrag von Herrn Maritz erläuterte Herr Daniel Villiger, Leiter Produkti-



onsentwicklung, den Teilnehmenden des Seminars, wie die Umsetzung des Lean Gedankens in den eigentlichen Produktionsbereichen der ABB Schweiz AG realisiert wurde. Hierbei hielt Herr Villiger fest, dass bei der Durchführung von Lean Projekten die Motivation der Mitarbeitenden ein sehr wichtiger Aspekt ist. Aus diesem Grund wurde zu Beginn des Projektes entschieden, alle Projektumfänge firmenintern und nicht über Beratungsfirmen zu rea-

lisieren. Hierdurch wurden die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess integriert, was zu einem späteren Zeitpunkt für eine hohe Akzeptanz der Lösungen sorgte.

Begonnen wurde das Projekt durch ein umfangreiches Benchmarking. Hierbei hatten Führungskräfte und Mitarbeiter die Möglichkeit, im In- und Ausland erfolgreiche Umsetzungen von Lean Ansätzen innerhalb der ABB und bei anderen Firmen zu studieren. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen durchlief die Endmontage der ABB Schweiz AG innerhalb von 2 Jahren mehrere Optimierungsschritte und entwickelte sich von einer Inselproduktion zu einer Lean Flow Production. Zur kontinuierlichen Prozessoptimierung wurde dabei unter anderem ein Testfeld aufgebaut, auf dem die Arbeit mittels Videoaufzeichnungen festgehalten und so analysiert und verbessert werden konnte. Um die Stillstandzeiten zu minimieren, wurden zudem Alarmknöpfe in der Produktion angebracht. Diese halfen schnell, transparent und nachhaltig entstehende Fehler zu beheben.

Wie Herr Villiger abschliessend festhielt, konnte die ABB Schweiz AG hierdurch insgesamt die durchschnittliche Anzahl von Work-in-Process (WIP) Beständen bei der Herstellung von Generatorschaltern von 20 Schaltern auf 5 reduzieren. Die Produktivität wurde dabei, wie bereits oben erwähnt, extrem gesteigert.

Lean Supply Chain Management: Race Horse and Cash Cow

Unmittelbar nach dem Vortrag über die Umsetzung des Lean Gedankens in den Produktionsbereichen der ABB Schweiz AG präsentierte Herr Florian Sipos, wie sich das Supply Chain Management bei der ABB Schweiz AG im Rahmen des „Fit for the Future“- Programms verändert hat. In Zusammenarbeit mit den Lieferanten konnten zum einen zuverlässige und effiziente Just in Time Lieferstrategien für Zukaufteile erarbeitet werden. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategien garantiert heute, dass die notwendigen Teile zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität und am richtigen Ort bereitstehen. Eine kostenintensive Unterbrechung der Pro-

duktion kann hierdurch vermieden werden. Zum anderen setzt die ABB Schweiz AG heute auf einen umfassenden Supplier Review Prozess. So werden mit den Top 50 Lieferanten der ABB Schweiz AG einmal pro Quartal Meetings durchgeführt. Im Rahmen von diesen werden Zukunftsaussichten und eventuelle Probleme besprochen. Dies erhöht die Transparenz und damit auch den Grad der Zuverlässigkeit über Unternehmensgrenzen hinweg.



Schlanke Prozesse in der Administration

Nach dem Mittagessen stelle Herr Ray Bertschler, Operational Excellence & Quality Manager, das Thema „Schlanke Prozess in der Administration“ vor. So wurden entsprechend der ganzheitlichen Umsetzung des Lean Gedankens bei der ABB Schweiz AG nicht nur Produktions- und Lieferprozesse verbessert, sondern auch jegliche Abläufe in der Administration analysiert und optimiert. Ein wesentlicher Aspekt, der dabei verfolgt wurde, war und ist die kontinuierliche Verbesserung der Abläufe in den Supportprozessen. Diesbezüglich hat die ABB einige interessante Ansätze entwickelt und in der Administration implementiert. Hier konnte Herr Bertschler mehrere interessante Ansätze präsentieren. So stellen regelmässig stattfindende Quality Circles sicher, dass auftretende Probleme kontinuierlich diskutiert und angegangen werden. Durch den Einsatz so genannter Quality-Boards wird zudem garantiert, dass bei signifikanten Fehlern, die zugrundeliegenden Probleme sofort identifiziert und nachhaltig gelöst werden. Darüber hinaus erlaubt die Einführung der so genannten KVP-Arena eine wöchentliche wiederkehrende Abteilungsübergreifende Optimierung von Strukturen und Abläufen.

Exzellente Prozesse im Verkauf

Den zweiten Nachmittagsvortrag hielt Herr Kurt Dahinden, Head Marketing, Sales & Execution. In seinem Vortrag erläuterte Herr Dahinden den Ablauf der Produktionsplanung bei der ABB Schweiz AG. Erstaunlicherweise wird diese mit Hilfe einer Planungssoftware nicht durch die Produktionsplanung sondern durch den Vertrieb gesteuert. Neue Aufträge werden dabei für fest definierte freie Kapazitäten durch die Vertriebsangestellten auf Tagesbasis eingeplant und zum spätmöglichen Zeitpunkt an die Produktion übermittelt. Durch die Einführung des Systems konnte die Flexibilität des Vertriebs stark erhöht werden und damit der Kundennutzen im Sinne des Lean Gedankens gesteigert werden. Wie Herr Dahinden klar stellte, verlangt die Veränderung der Planungsabläufe allerdings eine hohe Verantwortung seitens des Vertriebs. Im Sinne der Ganzheitlichkeit der Lösung wurde dies bei der Umsetzung berücksichtigt und durch die Implementierung einer entsprechenden Kultur in der Gesamtorganisation garantiert.



Fabrikrundgang und Abschlussdiskussion

Beim anschliessenden Firmenrundgang wurden die Teilnehmenden in zwei Gruppen aufgeteilt. Die Führung beinhaltete eine Besichtigung der KVP-Arena in den administrativen Bereichen sowie den Besuch der eigentlichen Produktionslinien. Es beeindruckten vor allem die hervorragend eingerichteten Arbeitsplätze, die klar ersichtlichen Abläufe und der optimierte Materialfluss.

Der Tag bei der ABB endete mit einer gemeinsamen Abschlussdiskussion, bei der alle Referenten noch offen gebliebene Fragen beantworteten. Dabei entwickelte sich eine sehr interessante Diskussion, die im Anschluss im Rahmen eines gemeinsamen Apéros fortgesetzt wurde.

Auf diesem Weg möchten wir im Namen der Geschäftsstelle der Erfa-Gruppe PIM den Referenten der ABB Schweiz AG ganz herzlich für den erfahrungsreichen, interessanten und gut organisierten Seminartag in Zürich-Oerlikon danken.

Die Präsentationsunterlagen der Vorträge stehen den Mitgliedern der Erfa-Gruppe PIM auf der Internetseite www.erfa-pim.ethz.ch zur Verfügung.