

Operational Excellence für mittelständische Unternehmen: Prozesse nachhaltig verbessern

Entwicklung einer Roadmap für Operational Excellence in einem metallverarbeitenden KMU

Diplomand



Philip Grünenfelder

Ausgangslage: Die GK-Grünenfelder zählt zu den führenden Fahrzeugbauunternehmen in der Schweiz und beschäftigt rund 85 Mitarbeitende an ihrem Hauptsitz in Kriessern sowie in der Niederlassung in Pratteln. Nach zwei Jahren Lean-Transformation strebt das Unternehmen nun an, Operational Excellence zu erreichen und benötigt eine Roadmap, die aufzeigt, welche Massnahmen in den kommenden Jahren umgesetzt werden sollen.

Vorgehen: In einem Kick-off-Workshop brachten Abteilungsleiter Verbesserungs- und Erfolgsfaktoren ein. Daraus wurden sechs Aktionsfelder identifiziert. In weiteren Workshops wurden die bestehenden Prozesse detailliert analysiert und eine Vision für Zielprozesse entwickelt. Diese dient als Referenzrahmen für die Umsetzung (dargestellt in Abbildung 1). Ergänzend dazu wurden Mitarbeitende aus allen Abteilungen interviewt, um systematisch Schwachstellen und Verbesserungspotenziale in den Schnittstellen zwischen Abteilungen zu identifizieren. Daraufhin wurden die Massnahmen thematisch gruppiert und priorisiert. Die Priorisierung erfolgt basierend auf dem Einfluss auf die Unternehmensziele. Abhängigkeiten zwischen den Massnahmen wurden berücksichtigt, und die Umsetzung wurde in einer Roadmap strukturiert, die sowohl kurzfristige Massnahmen als auch langfristige Ziele abdeckt. Die drei Schwerpunkte, die der Kern der Entwicklung sind, sind namentlich:

- Das Unternehmen muss den Materialfluss besser kontrollieren, damit Material pünktlich in korrekter Menge zur Verfügung steht.
- Der Informationsfluss muss vereinheitlicht werden, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden mit aktuellen und konsistenten Daten arbeiten.
- Banale und repetitive Tätigkeiten müssen eliminiert oder automatisiert werden, um Mitarbeitende zu entlasten.

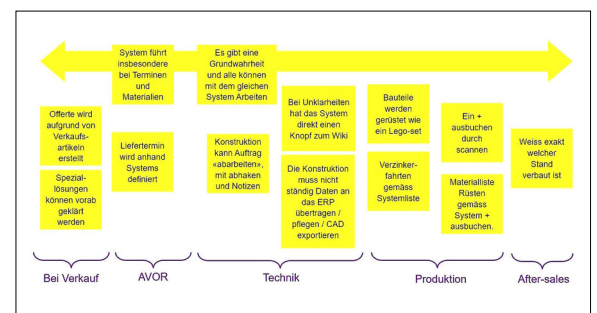
Ergebnis: Die entwickelte Roadmap enthält klare Massnahmen zur Verbesserung von Prozessen, Datenverfügbarkeit und Automatisierung. Die ersten Umsetzungsschritte zeigen bereits messbare Erfolge:

- Materialfluss: Die Materialplanung ist nun granular pro Fahrzeug möglich. Verwendungsort und Verwendungszeitpunkt eines Bauteils werden definiert und mit der Projektplanung verknüpft.
- Elimination: Banale und repetitive Tätigkeiten, wie die Aufarbeitung obsoleter Informationen, wurden eliminiert (dargestellt in Abbildung 2).
- Stammdaten: Konsistenz und Vollständigkeit der Daten wird verbessert. Duplikaterkennung im Artikelstamm und in der CAD-Konstruktion reduziert die Komplexität (Dargestellt in Abbildung 3).

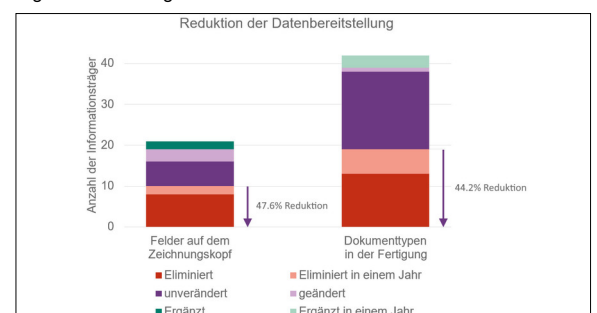
- Prozessautomation: Die Bereitstellung von Produktionsdaten aus der Technik wird innert einem Jahr vollständig automatisiert.
- Beschaffung: Ein angepasster Bestellvorschlag wurde entwickelt, der die spezifischen Anforderungen des Unternehmens berücksichtigt und eine transparente Beschaffung der Komponenten mit hohem Automationsgrad ermöglicht.

Die Umsetzung der Roadmap birgt das Potenzial, die EBITA-Marge innerhalb von 3 Jahren um weitere 6 % zu steigern und stärkt die bestehende Effizienz sowie langfristige Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig.

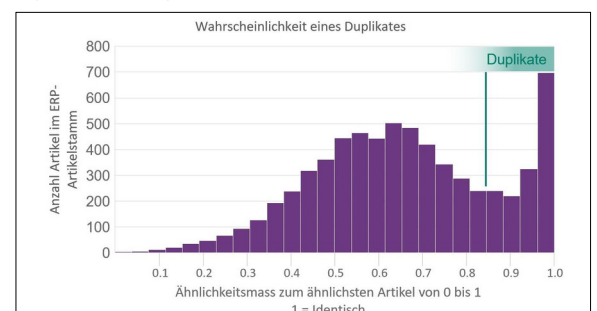
1) Die im Workshop entwickelte Prozessvision der Auftragsabwicklung. Eigene Darstellung



2) Die Aufbereitung von Informationen kann um fast die Hälfte reduziert werden. Eigene Darstellung



3) Ein Sprachmodell identifiziert die Ähnlichkeit der Artikelbezeichnung unter Berücksichtigung der Bedeutung. Eigene Darstellung



Referent
Prof. Dr. Roman Hänggi

Korreferent
Dr. Urs Hafen,
accelleron-Industries

Themengebiet
Business Engineering

Projektpartner
GK-Grünenfelder AG,
9451 Kriessern,
St.Gallen