

GESELLSCHAFT ZUR FÖRDERUNG DER FORSCHUNG UND AUSBILDUNG IN UNTERNEHMENSWISSENSCHAFTEN

AN DER EIDGENÖSSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZÜRICH

Lean Six Sigma Dialog Summit vom 15. Mai 2013

Grosser Teilnehmerkreis an der Tagung der Fördergesellschaft

Vor der Jahresversammlung der Gesellschaft wurde wiederum eine Tagung durchgeführt, welche die Gesellschaft als Hauptsponsor unterstützte. Weitere Sponsoren des vom Quästor der Gesellschaft, Henry A. Waldner, organisierten Anlasses waren EAEM ETH Alumni Engineering & Management, ManuFuture-CH und Inspire AG. Über 80 Personen aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft und der Wissenschaft interessierten sich für Praxiserfahrungen und Vorgehensvorschläge aus erster Hand.

Professoren des Department Management, Technologie und Ökonomie gewähren Einblick

Prof. Dr. Volker Hoffmann, Leiter des D-MTEC, orientierte zuerst über die Wurzeln des im 1929 gegründeten Betriebswissenschaftlichen Instituts sowie dessen thematische Verbreiterung und Vergrösserung in den mehr als 80 Jahren seines Bestehens. Das MTEC forscht über das Zusammenwirken von Technologie, Gesellschaft und Organisationen sowie bezüglich des nachhaltigen Einsatzes natürlicher und menschlicher Ressourcen. Es hilft dies wissenschaftlich zu verstehen und in der Realität zu gestalten. Die entsprechenden Zusammenhänge werden heute über 23 Professuren, welche in sechs Clustern organisiert sind, vermittelt. Drei der wichtigsten Herausforderungen an denen langfristig geforscht wird, sind die „Energietransition“, „Komplexe Systeme“ und „Nachhaltiges Wachstum“. Das Ausbildungsangebot ist komplementär zu den technischen Studienrichtungen für Absolventen, welche zu zwei Dritteln in der Industrie Beschäftigung finden. Das Angebot ist aber auch eine hervorragende Basis für spätere gezielte Weiterbildung.

Anschliessend präsentierte Prof. Dr. Paul Schönsleben vom BWI Betriebswissenschaftlichen Zentrum unter dem Titel „Ein Streifzug durch unsere aktuelle industrielle Projektlandschaft“ wichtige Forschungsprojekte aus den letzten drei Jahren, welche zusammen mit der Wirtschaft durchgeführt werden. Beeindruckend war einerseits die Breite der untersuchten Themen und Branchen, andererseits auch die dafür erforderliche externe Finanzierung von deutlich über CHF 0.5 Millionen pro Jahr. Immer wichtiger zur Steigerung der Wettbewerbsposition wurden in der letzten Zeit unternehmensübergreifende Zusammenarbeitsformen. Eines der neusten Projekte wurde im März 2013 gestartet und heisst „c-fish“, es untersucht Supply Chain Management und Optimierung aus finanzieller Sicht, insbesondere im Hinblick auf Materialpreis- und Währungsabsicherungen. In diesem und anderen Projekten wird eng mit Pilotunternehmen unterschiedlicher Grösse zusammengearbeitet. Das KTI unterstützt dies häufig finanziell.

Lean Six Sigma in Dienstleistungen und Maschinen- / Anlagebau

Als erster Referent der eigentlichen Tagung präsentierte Herr Andreas Künzler, Leiter Efficiency & Productivity im Bereich Wealth Management & Swiss Bank, den Einsatz von Lean for Growth bei der UBS AG vor. Nach einer kurzen Erläuterung der vielseitigen strategischen Herausforderungen einer globalen Schweizer Bank zeigte er anhand verschiedener Prozesse die beiden Hauptstossrichtungen des weltweiten Programms auf, nämlich Kundenorientierung sowie Effizienz- und Produktivitätssteigerung. Der aktuelle Status des klar strukturierten Ansatzes ist nach zwei Jahren mit 2000 erreichten Mitarbeitern, 51 Projekten und Einsparungen gemäss Plan sehr beeindruckend. Ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg ist die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen und der zentralen Programmführung sowie natürlich generell die Unterstützung des Managements auf allen

Kontaktadresse: Gesellschaft zur Förderung der Forschung und Ausbildung in Unternehmenswissenschaften an der ETH Zürich, c/o Acél und Partner AG, Aargauerstrasse 1, CH-8048 Zürich

Ebenen. Die Ownership durch die Geschäftsbereiche fördert Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der identifizierten Verbesserungen. Das Programm muss aber auch pragmatisch gehalten werden und flexibel für notwendige Anpassungen.

Anschliessend vermittelte Herr Stephan Froidevaux, Leiter Group-QM von Ammann seine Erfahrungen mit der Einführung von Lean Six Sigma in einem familiengeführten Industrieunternehmen. Ammann, eine Unternehmensgruppe mit 760 Mio. € Umsatz und 3400 Mitarbeitern in Produktionsstätten auf verschiedenen Kontinenten ist im Maschinen- und Anlagebau tätig. Beginnend im Officebereich wurde am Hauptsitz Kaizen eingeführt mit beeindruckenden Resultaten bezüglich Durchlaufzeiten, Beständen und Lieferzuverlässigkeit. In einer zweiten Phase wurde der Anlagenbau betreffend Herzteilen auf Serienbau umgestellt. Organisatorische Gegebenheiten, Wechsel von Black Belts und Führungswechsel haben die Übertragung und Verbreiterung stark erschwert. Die Firma steht jetzt kurz vor einem neuen Anlauf mit einem verändertem Steering Committee. In seinem Fazit weist der Referent auf die wichtige Rolle der Firmenleitung hin, welche einerseits das Projekt klar fordern muss und die verschiedenen Bereiche der Unternehmung daran hindern soll von einer gemeinsamen Methode abzuweichen. Von grosser Bedeutung ist auch die Auswahl der Black und Green Belts sowie der frühen Projekte, damit das Resultat der gemeinsamen Anstrengungen kommuniziert werden kann.

Herr Dr. Thomas Fehlmann von der Euro Project Office AG zeigte in einem weiteren Referat auf, wie Lean Six Sigma bei der Gestaltung von erfolgreichen ICT Services eingesetzt werden kann. Er führte den Begriff Arduino als Verbindung von Hardware, Entwicklungssoftware mit grosser Bibliothek sowie einer grossen aktiven Community ein, den vorher wohl die wenigsten Teilnehmer kannten. Am Beispiel der neuen SBB Biletautomaten oder den bestehenden Internetlösungen zeigte er auf, dass ohne richtiges Verständnis des Kundenwunsches nicht die richtigen Dienste angeboten werden. Diese zeichnen sich vielmehr durch viel Muda (japanischer Ausdruck für Verschwendung) aus. Die neuen Technologien wie Arduinos, Apps und Smart Phones mit ihren vielen eingebauten Features (z.B. GPS) würden weit bessere Lösungen ermöglichen. Mit dem DMAIC Ansatz zeigte er dann schrittweise auf, wie man diese realisieren kann. Das Instrumentarium für IT Service Anwendungen ist bereits vorhanden. Aus seinem Ausblick wurde klar, dass wir erst am Beginn einer Entwicklung stehen noch viel erwartet werden darf.

Erste Preisverleihung Operation Excellence

An der Veranstaltung wurden zum ersten Mal Auszeichnungen für die besten Zertifizierungsarbeiten in den beiden Kategorien „Fertigende Industrie“ und „Dienstleistungen“ vergeben. Die Preise von je CHF 1'500 wurden von ManuFuture gestiftet und sollen alle drei Jahre ausgerichtet werden. Dr. Jürg Krebser als CEO von inspire und Vorstandsmitglied von ManuFuture stellte kurz diese beiden Organisationen vor. Aus 18 Projekten wurden von der Jury zwei besonders hervorgehoben:

- Dr. Thomas Lorenzer, Head of Manufacturing Engineering CAD/CAM des Instituts Straumann AG für seine Arbeit mit dem Titel „Coron Scrap Reduction“, d.h. die Reduktion von Ausschuss bei der Fertigung von Zahnrestorationen mittels eines Frühwarnsystems.
- Frau Fabienne Probst, Quality Engineer Business Process & Quality Management bei Generali Versicherungen, für ihre Arbeit mit dem Titel „Prozesse der Personenversicherungen Leben“, d.h. eine wesentliche Verbesserung bei der Falleinschätzung und –bearbeitung zur Kostensenkung und Verkürzung des gesamten Prozesses.

Dr. Martin Stöckli als COO der inspire AG und Jurymitglied hielt die Laudation und übergab im Namen der beiden Mitglieder von ManuFuture der inspire AG sowie dem Schweizerischen Institut für Systems Engineering die Preise.

Kontaktadresse: Gesellschaft zur Förderung der Forschung und Ausbildung in Unternehmenswissenschaften an der ETH Zürich, c/o Acél und Partner AG, Aargauerstrasse 1, CH-8048 Zürich

Ausblick und Abschluss

Der Preisverleihung folgte eine durch Henry A. Waldner moderierte lebhafte Diskussion der Teilnehmenden mit den Referenten. Aus verschiedenen Voten wurde klar, dass die Erwartungen an die Rentabilität einzelner LSS Projekte je nach Branche recht unterschiedlich hoch ausfallen. Allerdings waren sich die Referenten darin einig, dass das Ziel eine LSS Initiative letztlich darin besteht, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Prinzipien, Leitgedanken und Methoden verinnerlichen und in ihrer Arbeit täglich anwenden, womit theoretisch keine grossen Potentiale für neue Projekte mehr existieren sollten. Aber bis dahin ist es noch ein weiter Weg! Im Anschluss hatten die Teilnehmer Gelegenheit bei einem „Apéro riche“ noch mit den referierenden Fachleuten Kontakt aufzunehmen oder mit anderen Teilnehmern eigene Erfahrungen auszutauschen.



Herr Dr. Thomas Fehlmann zeigte auf, wie Lean Six Sigma bei der Gestaltung von IT Services genutzt werden kann

Kontaktadresse: Gesellschaft zur Förderung der Forschung und Ausbildung in Unternehmenswissenschaften an der ETH Zürich, c/o Acél und Partner AG, Aargauerstrasse 1, CH-8048 Zürich