

2.3 Operational Excellence

Oerlikon konzentriert sich auf Operational Excellence mit dem Ziel, Best-in-Class-Positionen in den Bereichen Gesundheit und Arbeitssicherheit, operatives Geschäft, Beschaffung, Forschung und Entwicklung, IT und Immobilien zu erreichen. Oerlikon überwacht die Fortschritte durch Benchmarking mit führenden Unternehmen und mit Hilfe verschiedener Leistungskennzahlen und vergleicht seine Leistungen in allen Unternehmensbereichen. Oerlikon hat Peer-Gruppen ermittelt, um die betriebliche Leistung sowohl des Konzerns als auch der Segmente zu vergleichen. Dieser Benchmarking-Prozess unterstützt das Betriebsmanagement des Konzerns und ist ausschlaggebend für Leistungsprämien auf der Führungsebene.

Die Operational Excellence von Oerlikon (OOE) wird ausgeweitet

Nach ausführlichen Analysen und deutlichen Verbesserungen durch Einzelaktivitäten und Projekte in den Segmenten im Jahr 2012 weitete Oerlikon das OOE-Programm im Jahr 2013 auf den ganzen Konzern aus. 2012 wurde eine Analyse des Status quo der Segmente, des operativen Geschäfts und des operativen Managements durchgeführt. Die Ergebnisse lieferten wertvolle Informationen zur Positionierung von Oerlikon im direkten Vergleich zu Mitbewerbern. Zudem wurden auf der Grundlage der Analyse Stärken und Schwächen bei operativen Systemen identifiziert. Dabei zeigte sich deutlich, dass verbessertes Know-how über schlankes Prozessmanagement erforderlich ist. Der erste Schwerpunkt liegt dabei auf der Produktion.

Oerlikon hat wesentliche Verbesserungen erreicht, indem die einzelnen Mitarbeitenden stärker einbezogen wurden und die Rolle der Teams gefestigt wurde. Die Mitarbeitenden werden aufgefordert, Fragen zu stellen, damit die Teams unter der Leitung eines OOE-Verantwortlichen und anhand der 5-S-Methode (Sorting, Streamlining Workflow, Systematic Cleaning, Standardizing und Sustainability) zusammenarbeiten können. Teamarbeit ist ein entscheidender Faktor, um das Engagement der Mitarbeitenden sicherzustellen, und die Grundlage aller Lean-Aktivitäten.

Die erfolgreiche Einführung des OOE-Programms an einem Standort hat laufend Verbesserungen am Arbeitsplatz wie etwa ein sauberes, organisiertes und transparentes Arbeitsumfeld mit sich gebracht. Dies hat die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden gestärkt und positive Reaktionen der Kunden ausgelöst, die den Standort besucht haben. Zudem haben die neuen Prozesse direkt zu einer Reduktion der für die Fertigung benötigten Materialien und zu deutlichen Verbesserungen bei der Lieferantentreue geführt.

Peer-Gruppen für Benchmarking

Konzern (Schweizer Peers)	Konzern (internationale Peers)	Segment Manmade Fibers	Segment Drive Systems	Segment Vacuum	Segment Coating	Segment Advanced Technologies
ABB	GEA	Andritz	American Axle	Atlas Copco	Bodycote	Aixtron
Georg Fischer	General Electric	Dürr	Bharat Gears	Inficon	Kennametal	Applied Materials
Sulzer	Siemens	Heidelberger	BorgWarner	Ingersoll Rand	Praxair	Lam Research
	Sumitomo	Druckmaschinen	Brembo	Pfeiffer Vacuum	Sandvik	Singulus
	ThyssenKrupp	Schweiter Technologies	Carraro			Ulvac
			Dana			Veeco Instruments

Visual Safety Leadership zeigt erste Ergebnisse

2013 machte der Oerlikon Konzern gute Fortschritte auf dem Weg hin zu der Vision «Zero Harm to People» («Keine Gefährdungen»). Die massgebende Kennzahl für die Messung der Fortschritte ist die LTAFR (Lost Time Accident Frequency Rate). Ausgehend vom Basisjahr 2012 (Oerlikon Konzern: 1,76) wurde das Ziel für 2013 bei 1,23 angesetzt. Dies entspricht einer Senkung um 30%. Für 2014 wird ein weiterer Rückgang um 30% gegenüber dem Zielwert für 2013 angestrebt. Diese Verringerung um jeweils 30% wird fortgeführt, bis der Wert unter 0,4 liegt (siehe dazu auch untenstehende Tabelle).

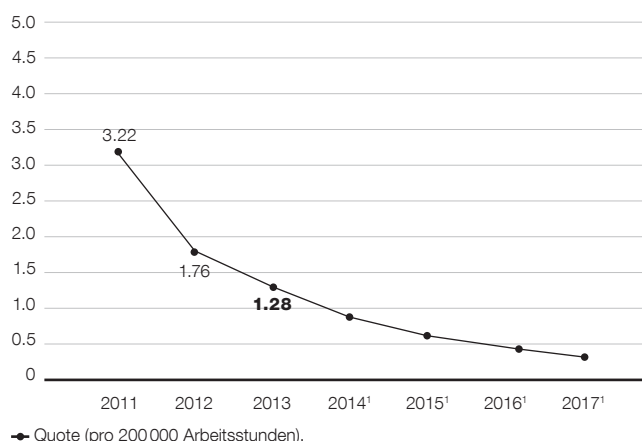
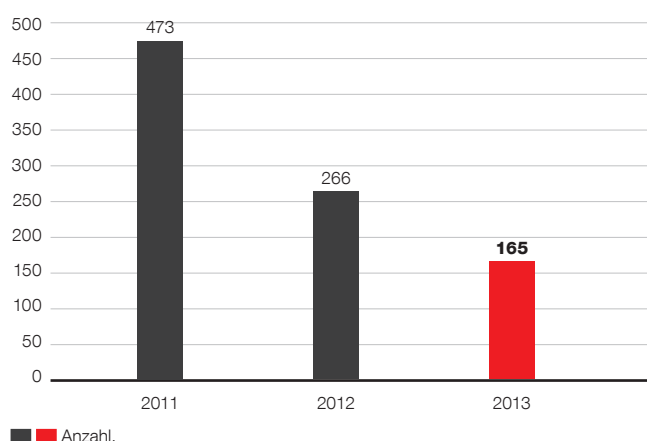
Ende 2013 erreichte Oerlikon eine LTAFR-Quote von 1,28. Ermöglicht wurde dies durch zahlreiche Massnahmen: die Kommunikation der Richtlinie zu Gesundheit und Arbeitssicherheit von Oerlikon; zudem die Teilnahme fast aller Senior und Top-Manager an einem eintägigen Kurs zu «Visual Safety Leadership», zweitägige Kurse für Angehörige des mittleren Managements in allen Segmenten sowie Sicherheitsüberprüfungen vor Ort in allen grossen Produktionsstandorten.

Ausserdem haben alle Segmente auf der Grundlage der neuen Richtlinie ihre eigenen Initiativen in die Wege geleitet. Im Manmade Fibers Werk in Suzhou führte das Senior Management wöchentliche «Safety Observation Tours» (Rundgänge zur Sicherheitsbeobachtung) ein, die sofort eine positive Wirkung auf die Betriebsführung zeigten. Im Drive Systems Werk in Belgium, Indien, entschloss sich eine Gruppe von Mitarbeitenden, den nationalen Sicherheitstag in Indien zusammen mit einem Sicherheitstag von Oerlikon zu begehen. Darüber hinaus startete Oerlikon Leybold Vacuum eine umfassende

Kampagne, um die Mitarbeitenden dazu zu motivieren, häufiger Schutzbrillen zu tragen. Das Segment Coating beging Ende September 2013 an allen Standorten weltweit den ersten globalen HSE-Tag (Health, Safety and Environment), und das Segment Advanced Technologies leitete eine Prüfung der Sicherheitsverfahren beim Prototyping ein.

All diese Initiativen sind hervorragende Beispiele für «Visual Safety Leadership». Oerlikon wird diesen Weg weiter fortsetzen und dreht dazu kontinuierlich am 2012 eingeführten «Sicherheitsrad». Zudem stärkt das im Oktober vorgestellte neue Handbuch für Gesundheit und Sicherheit («Health & Safety Handbook») überall den Faktor «systematisch arbeiten». Auffrischkurse gewährleisteten einen nachhaltigen Effekt; zudem wird das Melden von Beinaheunfällen und Fällen, die erste Hilfe erfordern, sowie der Umgang damit stärker gewichtet, was zu einer Mentalität des Lernens und des Austauschs führt. Veranstaltung wie etwa die HSE-Tage, welche auch den Familien der Mitarbeitenden offenstehen, tragen dazu bei, ein Bewusstsein für Sicherheitsfragen zu schaffen – eine Grundvoraussetzung für Nachhaltigkeit.

Unfallbedingte Arbeitsausfälle



¹ Ziele.