

Zahnradfabrik Grob in Nebikon

Mit Cloud-Lösung fit für ISO-Rezertifizierung

Die Innerschweizer Zahnradfabrik Grob ist schon seit über 20 Jahren nach ISO 9001 zertifiziert. Für die letzte Rezertifizierung überarbeitete das Traditionsunternehmen sein bestehendes QM-System und integrierte dieses in eine zeitgemässe Lösung mit Sharepoint Online.

Von Thomas Widmer

Bei der im luzernischen Nebikon ansässigen Firma Grob wird Innovation seit jeher grossgeschrieben. Der Hersteller von Zahnrädern entwickelt sich seit seiner Gründung ständig weiter, um neue Technologien bei der Herstellung voranzutreiben und Kosten zu optimieren. Diese Innovationskraft spiegelt sich in einer fortlaufenden Modernisierung des Maschinenparks wider, um die sich ändernden Anforderungen der Kunden aus aller Welt zu erfüllen. So erweiterte Grob vor drei Jahren beispielsweise die Fabrikation auf eine Gesamtfläche von 4000 Quadratmetern, um Raum für die 44 CNC-gesteuerten Werkzeugmaschinen, sechs davon mit automatischem Beladungssystem für den mannlosen Schichtbetrieb, zu schaffen. Vor 70 Jahren in einem Keller als Zwei-Mann-Firma gegründet, hat sich Grob zu einem Unternehmen mit 44 Mitarbeitenden und aktuell drei Polymechnikern gewandelt und ist technologisch auf dem neuesten Stand der Entwicklung. Dies zeigt sich unter anderem in der 2015 in Betrieb genommenen LCS 500 von Liebherr, mit welcher Grob in der Lage ist, Profil- und Wälzschleifen in nur einem Prozess zu fahren und so die Effizienz in der Produktion sowie die Betriebskosten weiter zu senken. Darüber hinaus hat Grob unlängst seine Organisation auf Lean Management optimiert, um Effizienz und Qualität in den Prozessen weiter zu steigern. Zur fortlaufenden Optimierung gehört für Grob selbstverständlich auch die Zertifizierung nach ISO 9001:2015.

Upgrade auf neue ISO-Normvorgaben

Dieses Upgrade auf ISO 9001:2015 ging einher mit der Einführung einer neuen Qualitätsmanagement-Plattform; hatte doch die bestehen-



Produktionsleiter Rafael Fellmann: «Die Verbesserungswürdigkeit der Prozessdokumentation hatte sich insbesondere bei Stellvertretungen gezeigt, weil das alte System schlichtweg nicht angewendet wurde.»

de Lösung – eine 20-jährige Eigenentwicklung – das Ende ihres Lebenszyklus erreicht. Nicht nur das anstehende Audit für die ISO-Rezertifizierung gab den Anstoss für eine neue QM-Lösung, sondern auch die durch das alte System hervorgerufenen Qualitätsprobleme. Hauptsächlich schuld daran war die ungenügende Benutzerfreundlichkeit. Produktionsleiter Rafael Fellmann bringt es auf den Punkt: «Die Verbesserungswürdigkeit der Prozessdokumentation hatte sich insbesondere bei Stellvertretungen gezeigt, weil das alte System schlichtweg nicht angewendet wurde.» Somit wussten beispielsweise Stellvertreter nicht, wo die Informationen zu Prozessabläufen zur Verfügung gestellt wurden. Es war deshalb naheliegend, bei der neuen Lösung eine Software zu beschaffen, welche mit ihrem Look and Feel den Nutzern mehr Vertrautheit vermittelt und die notwendige Usability sicherstellt. Bekannterweise ist ein System ja nur so gut, wie es von den Nutzern auch akzeptiert wird. Fellmann entschied sich unter anderem deshalb für die Einführung eines verbesserten QM-Systems auf der Basis von Sharepoint Online. Interessant an Office 365 mit Sharepoint Online seien insbesondere auch Anwendungsmöglichkeiten in den Bereichen Kollaboration und Dokumentenmanagement.



Thomas Widmer ist Projektmanager beim IT-Dienstleister IOZ in Sursee, www.ioz.ch

Mit dieser Anlage kann Profil- und Wälzschleifen in einem Prozess gefahren werden.



Ablösung des bestehenden IT-Systems

Im Januar 2016 erteilte Fellmann IOZ den Auftrag für die Einführung eines neuen Portals auf Basis von Office 365. Die Ziele dieses Projekts waren, Grob für die Rezertifizierung nach ISO 9001:2015 fit zu machen, die Prozessdokumentation zu erneuern und in einem neuen IT-System abzubilden. Fellmann entschied sich für IOZ, nachdem er bei einem befreundeten Unternehmen eine Referenz eingeholt und positive Rückmeldung über die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Surseer Microsoft-Partner erhalten hatte. Im Frühling erfolgte der Startschuss für das Projekt. In einem ersten Schritt wurden das bestehende QM-System im Projekt-Team analysiert und die Bedürfnisse der Organisation an das Qualitätsmanagement definiert. Das neue System wurde in einem iterativen Vorgehen erarbeitet: Anstelle eines Prototyps wurde die Lösung schrittweise entwickelt und um verschiedene Elemente wie Prozesse, Vorgabedokumente, News-Feed, Dokumentenablage, KVP etc. erweitert.

Gap-Analyse des Managementsystems

Bei der Gap-Analyse wurde der Ist-Zustand des dokumentierten Systems den Anforderungen der ISO-Norm 9001:2015 gegenübergestellt. Gemeinsam wurden in diesem Schritt durch Fachvertreter der Grob und IOZ Lücken aufgedeckt. Durch konkrete und bewährte Praxisbe-

«Auch der internen Kommunikation wurde auf den Zahn gefühlt.»

spiele konnte in der Folge gemeinsam erarbeitet werden, wie diese Lücken im Sinne der Organisation geschlossen werden sollten. Im Rahmen des Lean-Administration-Projekts wurde eine Prozessanalyse zur Optimierung der Prozesse durchgeführt. Wichtig war sicherzustellen, dass die neu definierte Prozessstruktur auch den in der Praxis gelebten Prozessen entspricht. Einige Veränderungsvorschläge ergaben sich aufgrund der neuen Anforderungen für das ISO-Update. Der grösste Gap bestand in der Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen, welcher in der ISO Norm 9001:2015 eine grössere Bedeutung zuteil wird. «Wir haben dank der Anforderungsanalyse eine gesamtlichere Sicht auf den Markt erlangt, etwa weil neu die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten verstärkt in die Risikobeurteilung miteinbezogen werden. Auch der internen Kommunikation wurde auf den Zahn gefühlt und beispielsweise Verantwortlichkeiten wurden besser geregelt», so Fellmann. IOZ hat Grob auch bei der Migration der Daten unterstützt, damit Fellmann und die Abteilungsvertreter die überarbeiteten Dokumente in der Prozesslandkarte den Kernprozessen zuordnen und an der richtigen Stelle korrekt platzieren konnten.

Der Tag der Wahrheit naht

Nach Erledigung aller Aufgaben wurde die Rezertifizierung mit Zuversicht angegangen. Dabei stellte sich heraus, dass die Verbesserungen zwar den Normanforderungen entsprachen, in der Praxis aber noch zu wenig bei der Organisation angekommen waren. «Aufgrund der kurzen Durchlaufzeit des Projekts war dies zu erwarten», sagt Fellmann. «Die Dauer zwischen dem Abschluss des Veränderungsprojekts und dem Datum der Zertifizierung war dazu einfach zu kurz.» Fellmann reagierte darauf, indem er organisationsweit Schulungs-Workshops für das neue System initiierte. So konnten die Vorgaben des Managements gemeinsam mit der Organisation zur nötigen Reife gebracht werden. Ausserdem wurden weitere Aktivitäten angestossen, um das Kollaborationspotenzial von Office 365 besser auszuschöpfen und so die Zusammenarbeit im Betrieb zu vereinfachen. Insgesamt konnte das Projekt in kurzer Zeit gemeistert werden, obwohl der Aufwand auf Kundenseite vielleicht ein wenig unterschätzt wurde. Fellmann rät deshalb, dem internen zeitlichen Aufwand das nötige Gewicht beizumessen. «Mit der Rezertifizierung können wir nun nicht nur die Kundenanforderungen bezüglich ISO-Norm erfüllen, sondern wir haben auch viel gelernt.» Das optimierte Risikomanagement könne man jetzt effektiv für die Verbesserung der Geschäftsstrategie nutzen, ist sich Fellmann sicher. ■



Zahnräder in verschiedenen Dimensionen fertigt die Firma Grob auf einem modernen Maschinenpark.