

STAUFEN.

GESPÜR FÜR WANDEL



FEIG
ELECTRONIC

Gespür für Wandel



Viele Unternehmen erkennen erst in der Not, dass sie sich neu erfinden müssen. Ganz anders die FEIG ELECTRONIC GmbH. Der Markt- und Innovationsführer für Controller- und Sensortechnik sowie Identifikations- und Bezahl-systeme praktiziert seine Wandlungsfähigkeit aus einer Position der Stärke heraus – und das seit vielen Jahren.

FIRMEN PORTRÄT

Im mittelhessischen Weilburg, einer Stadt mit rund 13.000 Einwohnern, entsteht hochwertige Elektronik, die weltweit zum Einsatz kommt. Die Firma FEIG ELECTRONIC GmbH hat sich auf Produkte zur intelligenten Tor- und Schrankensteuerung spezialisiert. Seine Kompetenzen in der Controller- und Sensortechnik nutzt das Unternehmen zudem als Zulieferer für Lichtsignalanlagen und sonstige Wechselverkehrszeichen.

Auch mit RFID-Anwendungen und elektronischen Payment-Lösungen sind die Weilburger höchst erfolgreich. Das Kundensegment ist breit und reicht von Handel, Logistik, Medizintechnik und öffentlicher Verwaltung bis hin zum Eventmanagement. Insgesamt beschäftigt der Spezialist für berührungslose Identifikation, Steuerungselektronik und Verkehrssensorik rund 300 Fachkräfte und Auszubildende. Die international ausgerichteten Hessen verfügen über ein enges Netz von Distributionspartnern und haben eine Tochterfirma in den USA.

AUSGANGS LAGE

Unternehmergeist statt stapeln und anstellen

Der Weg zur Lean Transformation begann im Hause FEIG schon im Jahr 2010. Unternehmensgründer Wolfgang Feig war auf ein erfolgreiches Projekt der Lean Experten der Staufen AG aufmerksam geworden. Der von dem Diplom-Ingenieur Anfang der 70er-Jahre als Garagenunternehmen gestartete Betrieb war auch damals schon wirtschaftlich in bester Verfassung, doch die Gelegenheit, weitere Potenziale zu heben, wollte Feig natürlich nicht ungenutzt verstreichen lassen.

„Erfolgreiches unternehmerisches Handeln beruht auf der Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel. Diese Einstellung – gepaart mit sehr viel Gemeinschaftssinn – ist der Kern unserer Firmenphilosophie“, betont der heutige Geschäftsführer Eldor Walk und verfolgt diesen Weg konsequent weiter, den er einst zusammen mit Wolfgang Feig eingeschlagen hat.

Damals setzte der Betrieb noch auf das Stapeln-und-Anstellen-Prinzip der Werkstattfertigung. Jede Arbeitsstation arbeitete in Losgrößen mit hohen Verschwendungsanteilen, hohen Umlaufbeständen und langen Durchlaufzeiten. Eine zweckgebundene Kommunikation gab es nicht, schon gar nicht an den Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen oder Kunden. FEIG war also denkbar weit von einer exzellenten Fertigung nach Lean Prinzipien entfernt.



Erfolgreiches unternehmerisches
Handeln beruht auf der Bereit-
schaft und Fähigkeit zum Wandel.



Eldor Walk, Geschäftsführer



Geschäftsführer: Eldor Walk und Christian Norwig



Den Wertstromgedanken
konsequent umgesetzt

VORGEHENS WEISE

Ob und wie FEIG von einer Lean Transformation profitieren könnte, sollte zunächst eine Potenzialanalyse zeigen. Gemeinsam mit den Lean Spezialisten der Staufen AG untersuchte der Mittelständler seine Produktionsprozesse: Durchlaufzeiten, Flächennutzung, Bestände und Prozesszeiten, alles kam auf den Prüfstand. Konzentriert hat sich FEIG dabei zunächst auf die Fertigung einer elektronischen Torsteuerung. „Ziel eines solchen Leuchtturm-Projekts ist es nicht zuletzt, Mitarbeitern und Führungskräften – auch aus anderen Unternehmensbereichen – den Sinn und Nutzen von Lean Management näherzubringen“, beschreibt Produktionsleiter Rudolf Dörr den Ansatz und ergänzt: „Leuchtturm-Projekte verdeutlichen effektiv und schnell allen Beteiligten den Sinn und Nutzen von Lean Management.“ Damals war er gerade neu im Unternehmen und brachte aus früheren Tätigkeiten Lean Erfahrung mit, die ihm half, das Thema voranzutreiben.



Teamleiter THT (Produktion) Alexander Heinz (2. v. r.) und Rudolf Dörr, Leiter Produktion und Materialwirtschaft (3. v. r.), während eines Go&See mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Ein entscheidender Schritt bei diesem Leuchtturm-Projekt war die Zusammenführung der Baugruppenprüfung sowie verschiedener Vor- und Endmontageschritte zu einer getakteten, leistungsstarken Produktionsinsel im Ein-Stück-Fluss.

Die automatische und manuelle Bestückung der elektronischen Baugruppen war bis zu diesem Zeitpunkt noch an verschiedene Dienstleister outgesourct, was mit großen Verzögerungen, hohem Steuerungsaufwand und auch einem Verzicht auf Wertschöpfungspotenziale einherging. FEIG entschloss sich daher, diese Schnittstellen und Abhängigkeiten im Wertstrom zu kappen und die nötigen Technologien im eigenen Haus aufzubauen. Dafür investierte das Unternehmen in die notwendigen Fertigungsanlagen und schaffte es zielgerichtet und ohne Auswirkung auf bestehende Kunden innerhalb von zwei Jahren, das gesamte outgesourcte Volumen nach und nach selbst zu fertigen und zudem weitere Prozesse in die Produktionsinseln zu integrieren. Indem man die Verschwendung in den Abläufen permanent reduzierte, gewann die Produktion die Ressourcen, um das Wachstum einerseits und die Vergrößerung der Wertschöpfungstiefe andererseits zu unterstützen. Im Detail betrachtet: Die Durchlaufzeit wurde über alle Arbeitssysteme hinweg durchschnittlich um 50 Prozent reduziert, die Umlaufbestände sogar um über 70 Prozent. Außerdem wurden rund 30 Prozent Flächen und Wege eingespart.

Die Erfolge in diesem Projekt überzeugten alle Beteiligten bei FEIG. Nach und nach wurden die gesamten Prozesse in der Produktion entsprechend geprüft und nach Lean Kriterien ausgerichtet.

Lean Sales-Team-Leistung statt Solo-Erfolge

Beflügelt vom Erfolg in der Produktion und vorangetrieben durch mittlerweile intern ausgebildete Lean Experten, rückten bei FEIG weitere Unternehmensbereiche in den Fokus. Vertriebsleiter Franz-Josef Kaiser war zunächst noch skeptisch, als schließlich auch seine Abteilung an der Reihe war. Kein Wunder: Der Umsatz stieg jährlich um bis zu 12 Prozent – eine beachtliche Leistung, die er auf keinen Fall gefährden wollte.

Doch dieser Erfolg war mit einer erheblichen Arbeitslast erkaufte. Fast jeder Vorgang des Bereichs ging über den Tisch des Vertriebsleiters, ohne ihn lief praktisch nichts. Ein durchaus riskantes System, denn fällt eine solche Schlüsselperson einmal aus, wenn auch nur vorübergehend, dann stehen alle Räder still. Zudem rückte für den langjährigen Vertriebsleiter der Ruhestand bereits in absehbare Nähe und seinem Nachfolger wollte der Sales-Profi unbedingt einen geordneten Übergang ermöglichen. Also ließ er sich auf das ungewohnte Erlebnis Lean ein.

Mit vollem Erfolg, denn binnen kurzer Zeit wurde Franz-Josef Kaiser ein echter Verfechter der Lean Philosophie: „Ich bin überzeugt, dass Unternehmen in Zukunft nur dann bestehen können, wenn sie nach Lean Prinzipien arbeiten. Wir haben nun eine ganz andere Kultur im Vertrieb und sind noch stärker als früher ein Team.“ Kern des neuen Systems sind die Visualisierung und eine effiziente Regelkommunikation. An Shopfloor Management Boards können er und jeder seiner Mitarbeiter den Stand der verschiedenen Vertriebsprojekte und Kennzahlen auf einen Blick erkennen. Schon dadurch spart allein der Vertriebsleiter fast einen ganzen Arbeitstag in der Woche, den er früher mit endlosen Einzelgesprächen verbrachte. Einmal wöchentlich findet die kurzzyklische Regelkommunikation statt, eine schnelle Besprechung innerhalb des Vertriebs. Der Austausch mit anderen Bereichen erfolgt einmal im Monat.

Auch für die Mitarbeiter hat sich einiges getan. Administrative Belastungen hat man weitgehend aus dem Tätigkeitsprofil der Verkaufsmanager entfernt. Sie können sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren – nämlich über systematische Initiativen das dynamische Wachstum zu unterstützen und die Prozesse mit bereichsübergreifendem KVP stetig zu verbessern.



Ich bin überzeugt, dass Unternehmen in Zukunft nur dann bestehen können, wenn sie nach Lean Prinzipien arbeiten.

Franz-Josef Kaiser, Vertriebsleiter



Franz-Josef Kaiser, Vertriebsleiter (2. v. l.), und Vertriebsinnendienstleiterin Christiane Grundmann setzen auf kurzykliche Regelkommunikation im Vertrieb.

Schlank, fit und erfolgreich

Für FEIG ist die Lean Transformation eine echte Erfolgsgeschichte. Der Jahresumsatz hat sich innerhalb einer knappen Dekade von rund 30 Millionen Euro auf mehr als 50 Millionen gesteigert.

Die Werkstattfertigung in der Produktion ist einem verschwundensarmen Ein-Stück-Fluss gewichen, ohne dass auch nur ein Mitarbeiter um seinen Arbeitsplatz fürchten musste. Das Unternehmen hat klug gehandelt: Die freigesetzten Ressourcen nutzte FEIG für Maßnahmen des Insourcings, mit dem eine Wertschöpfungstiefe von nahezu 100 Prozent erreicht wurde. Im Vertrieb hat der Elektronikspezialist, der dort zuvor fast ohne definierte Prozesse arbeitete, eine neue strategische Qualität erzielen können. Leads werden nun prozessorientiert generiert, verfolgt und entwickelt. Entscheider stecken weniger im Tagesgeschäft fest und können sich weit besser ihren eigentlichen, übergeordneten Aufgaben widmen. Verkäufer verkaufen, statt sich in administrativen Begleitprozessen zu verlieren.

FEIG hat den Weg zum Lean Enterprise in einem beachtlichen Tempo beschritten. Auch der Einkauf transformiert sich in dieser Richtung und hat durch Maßnahmen wie etwa ein bereichsübergreifendes Warengruppen-Management binnen 1,5 Jahren knapp 2 Millionen Euro Einsparungen erzielt. Heute gehören die Weilburger zu den BestPractice Partnern der Staufen AG – in weniger als zehn Jahren haben sie es also vom Lean Azubi zum Lean Meister gebracht.

ERGEBNISSE

Einkaufsleiterin Yvonne Oesterling und ihr Team freuen sich über Einsparungen durch neue Maßnahmen wie die Ideenbox.



» Eine wichtige Veränderung war unsere neue Struktur. Denn während früher jeder alles gemacht hat, haben wir nun eine klare Zuordnung der Mitarbeiter nach operativen oder strategischen Aufgaben. «

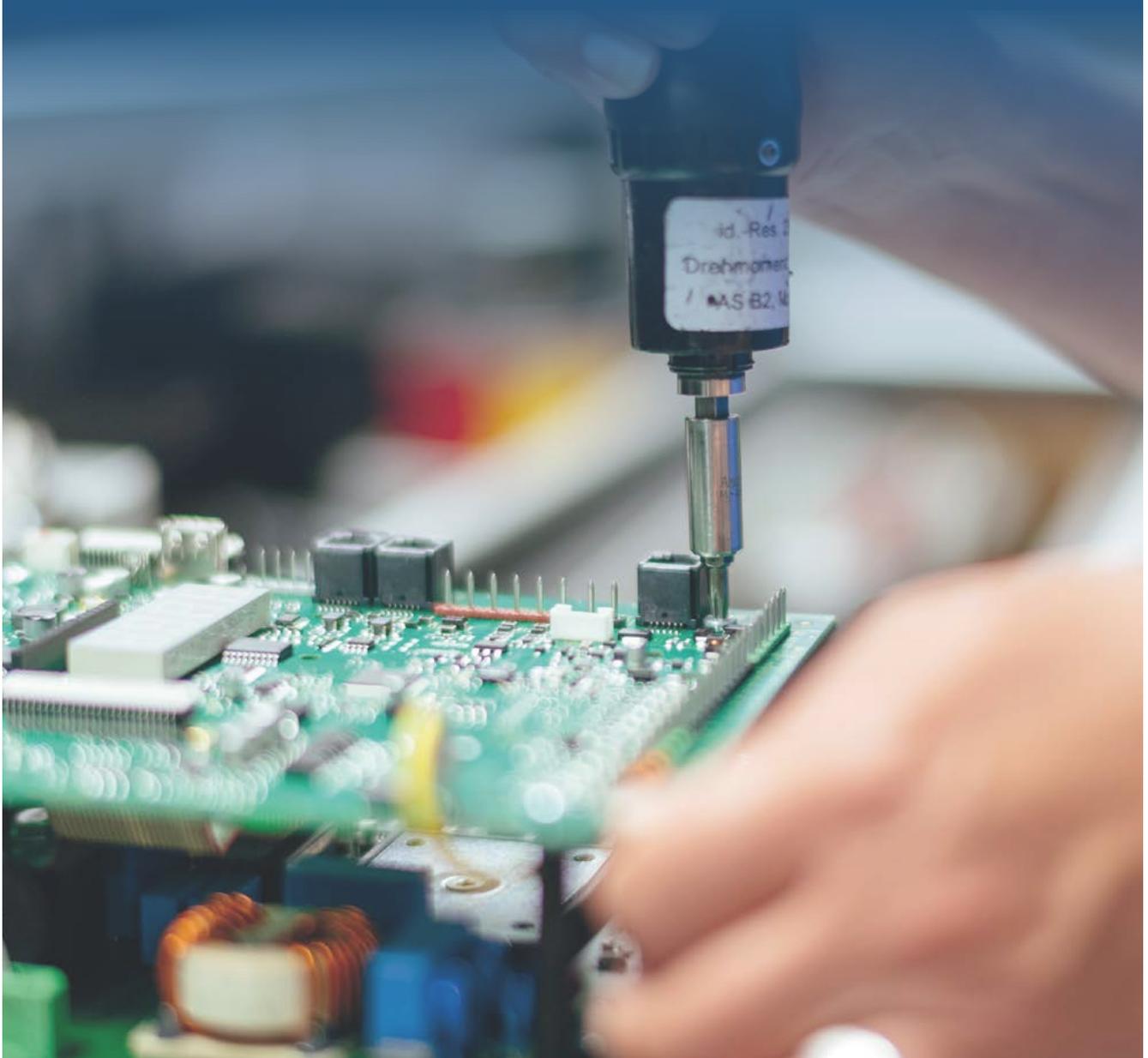
Yvonne Oesterling, Einkaufsleiterin



Unternehmer und Unternehmen,
die das Zusammenwirken von Lean Management,
Wandlungsfähigkeit und wirtschaftlichem Erfolg
verstehen möchten,
sind bei uns jederzeit herzlich willkommen.



Eldor Walk, Geschäftsführer



ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.
Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

340

Mitarbeitende

69

Mio. € Umsatz

17

Sprachen

>90

BestPractice Partner

7.000

Seminarteilnehmer pro Jahr

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0
kontakt@staufen.ag
www.staufen.ag

ANSPRECHPARTNER

Christoph Heine
Director Sales
☎ +49 7024 8056 169
c.heine@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.

