

Panther-Strategie statt Flucht ins Ausland

# Gute Wachstumsmöglichkeiten am Hochlohnstandort Schweiz

Die jüngsten Nachrichten sind erfreulich: Immer mehr Schweizer Firmen schaffen es, im globalen Markt erfolgreich zu sein. Sie erweitern das Portfolio und sichern ihre strategische Position durch hoch spezialisierte und optimierte Produkte. Das Erstaunliche daran ist jedoch: Sie schaffen dies immer mehr auch ohne Produktionsflucht in Billiglohnländer, wie dieser Beitrag zeigt.

» Daniel Böhler

Die für diese Entscheidungen nötigen Optimierungen schaffen viele Firmen nicht aus eigener Kraft. Unterstützung erhalten sie dabei oftmals von spezialisierten Beratern. Diese begleiten und unterstützen die Firma über eine bestimmte Zeit bei Prozessanalyse, Optimierungsstrategie und Neuimplementierung und verhelfen ihr letztlich dazu, dass deutlich spürbare Verbesserungen im Arbeitsprozess des Auftraggebers erzielt werden können.

## Oft auch steigende Motivation der Mitarbeiter

Die aus einer gezielten Prozessoptimierung resultierenden Produktivitätsgewinne eines Unternehmens können innert kürzester Zeit die dafür getätigten Aufwände ausgleichen und bieten bereits nach einigen Monaten Einführungszeit eine solide Grundlage für weiteres Wachstum und Expansion – auch in neue Märkte. Ein erfreulicher Nebeneffekt eines solchen Optimierungsprozesses ist oftmals auch die steigende Motivation der Mitarbeiter, sofern sie von Beginn weg in die Veränderungen mit einbezogen werden und die direkten Folgen der Verbesserungen an ihrem täglichen Arbeitsplatz miterleben. Genauso wie den daraus resultierenden Erfolg des Unternehmens.

Gemäss modernen Optimierungsansätzen steht ohnehin der Mitarbeiter im Fokus der Aufmerksamkeit, denn es gibt keinen besseren Mitarbeiter als jenen, der am Erfolg seines Arbeitgebers direkt beteiligt ist, sich dessen bewusst ist und sich darüber freut. Diese Erkenntnis, die schon über 50 Jahre alt ist, hat beispielsweise bei Toyota, einem der



Mitarbeiter der Ringele AG bei der Arbeit an einer Presse

weltweit effizientesten Unternehmen, zu einer fast schon legendär positiven und innigen Beziehung zwischen Firma und Mitarbeitern geführt. Das dort angewandte «Kai Zen»-Prinzip wird deshalb auch von den Beratern der Staufen AG benutzt, um ihren Kunden zu Business-Exzellenz zu verhelfen.

## Wir haben die Verschwendung reduziert

«Bei richtig konsequenter Optimierung hätte die Schweiz auf dem Weltmarkt wieder die Nase vorn», sagt Urs Leuenberger, Geschäftsleitungsmitglied der auf Feinblech spezialisierten Ringele AG. Dessen über 250 Mitarbeiter grosses Unternehmen konnte nach einer Bera-



Ein neu eingerichteter  
Werkplatz  
bei der Ringele AG

tung durch die Staufen AG die Produktion um 30 Prozent erhöhen. Das Geheimnis des Erfolgs fasst er kurz und bündig zusammen: «Wir haben die Verschwendung reduziert.» Damit kommt er auf ein Kernthema beim Optimierungsprozess zu sprechen: die konsequente Vermeidung von «Muda» – dem japanischen Wort für Verschwendung. «Würden wir in der Schweiz die Verschwendung bei der Produktion einschränken, wären wir international noch wettbewerbsfähiger», sagt Urs Leuenberger weiter und beruft sich dabei auf sein eigenes Beispiel.

Was war geschehen? Über Jahre stand bei der Ringele AG fest, dass die Mitarbeitenden für das Umrüsten der Tiefziehmaschinen mindestens 75 Minuten verwenden müssen. Nach der Analyse und Beratung durch die Staufen AG erledigt heute jedoch ein speziell trainiertes Rüstteam das Rüsten in lediglich 22 Minuten. Mit einem Mal war der bisherige Engpass beseitigt, und das nach einer gesamten Projektdauer von lediglich drei Monaten – eine Investition, welche sich für den Blechverarbeiter auf diese Weise mehr als gelohnt hat. Die Folgen der Aufhebung dieses «Fla-

schenhalses» waren, dass seither die beiden Tiefziehmaschinen länger laufen können und die Kosten sanken.

#### Optimierung eröffnet neue Kundenkreise

Aber damit noch nicht genug: Das Unternehmen kann seine Hightech-Produkte nun wesentlich schneller liefern, was mit einem Mal neue Kundenkreise eröffnete, die dem Unternehmen bis anhin verschlossen schienen. Alles in allem spricht man in der Teppichetage der Ringele AG von einem «Panther-Sprung →



Urs Leuenberger, Leiter Logistik: «Wir machten einen Panther-Sprung nach vorne»



Präsentation der Ergebnisse durch das Workshop-Team für die Geschäftsführer Urs Leuenberger und Andreas Zurbrügg



50 Jahre Kai Zen

## Wenn aus dem Fürst ein Coach wird

Vor rund 50 Jahren wurde dies von den Toyota-Verantwortlichen quasi als «Nebeneffekt» ihres allgemeinen Vorgehens registriert. Zuvor hatte Toyota eine neue Strategie eingeführt, welche allgemein auch als das «Kai Zen»-Prinzip bekannt ist. Da es sich Japan in den Nachkriegsjahren nicht leisten konnte, hochmoderne Maschinen zu beschaffen, um auf dem weltweiten Markt bestehen zu können, mussten andere Lösungen mit dem zur Verfügung stehenden Material gefunden werden. Dies führte schnell zu der Überlegung, dass man dies nur dann schaffen könnte, wenn man die Arbeitsabläufe derart perfektioniert, dass trotz rein technologischer Unterlegenheit die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden konnte.

Seit 1949 hat Toyota keine Entlassungen zu verzeichnen, jährlich verzeichnet das Unternehmen neue Rekordgewinne. Es gilt inzwischen als grösster Automobilhersteller der Welt, dessen Unternehmensgesamtwert grösser ist als derjenige von GM, Ford, Volkswagen und Nissan zusammen. Die zunächst von westlichen Managern belächelte, konsequente und kleinliche Suche nach «Muda» – Verschwendung – verhilft heute ebendiesen westlichen Manager zu «japanischen» Denkweisen – zum Teil mit erstaunlichen Ergebnissen. So feiert die «Muda»-Vermeidung nicht nur bei Grossunternehmen Erfolge, sondern vor allem auch im Mittelstand, bei den KMU. Damit einher geht auch die aktuelle Veränderung des Führungsstils. War ein Manager im «traditionellen» Unternehmen noch ein «Fürst» und sein Mitarbeiter ein «Gefolgsmann», braucht es bei der Lean Transforma-

tion nun einen «Change Agent», welcher seine «Gläubiger» durch ein Projekt mit Start und Ende führt, welches die kreative Zerstörung und Umformung des Bestehenden zum Ziel hat. Zum Schluss übernimmt dann gemäss Ideal ein Manager vom Typ «Mentor» oder «Coach», der wiederum seine Mitarbeiter als «Mentees» betrachtet und zusammen mit ihnen im kontinuierlichen Tagesgeschäft an der Veredelung der Produktion arbeitet.

Die Staufen AG hat als Grundlage ihrer Beratungsarbeiten auch diesem Aspekt eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet und begleitet ihre Auftraggeber von A bis Z – das heisst vom Geschäftsführer bis zum Arbeiter – während des ganzen Prozesses. So untersuchen die Verbesserungsfachleute der Staufen AG bereits bei der Bestandsaufnahme jeden einzelnen Handgriff und jeden einzelnen Weg zusammen mit den Mitarbeitern und können bereits bei dieser ersten Analyse den Mitarbeitern aufzeigen, wie umständlich sie eigentlich arbeiten. «Viele Verbesserungen liegen danach auf der Hand», ergänzt Robert Ulrich, Senior-Berater und Geschäftsführer der Staufen AG Schweiz.

«Der Vorteil dabei ist, dass die mit einbezogenen Mitarbeiter aktiver Teil des Veränderungsprozesses werden und dadurch wesentlich motivierter sind», weiss Ulrich aus Erfahrung. Dies hilft letztlich auch dabei, gute Leute und Fachkräfte ans Unternehmen zu binden, womit sich zusätzlich zu einer gesteigerten Produktivität auch eine Stabilität und Kontinuität einstellt, was wiederum den Grundwerten der helvetischen Firmenkultur entspricht und somit den Kreis schliesst.

nach vorne», den man gemacht habe. Panther ist das Ringele-Synonym für schnell, schlank und ausdauernd. Solche «Panther-Sprünge» werden erwiesenermassen nicht nur mit neuen Maschinen oder mehr Mitarbeitern möglich, sondern eben auch durch die bessere Ausschöpfung der zur Verfügung stehenden Mittel.

Im Falle von Ringele wurden die Werkzeuge in der benötigten Reihenfolge bereitgelegt, Abläufe wurden standardisiert und gestrafft sowie Maschinenteile «rüstfreundlicher» gestaltet. Es waren viele kleine Verbesserungen, die in der Summe den Erfolg brachten. Auch wenn man es sich auf den ersten Blick nicht bewusst ist: viele Handgriffe und Fusswege der Mitarbeitenden sind entbehrlich. An zahlreichen Orten existiert eine unbemerkte und ungewollte Vergeudung von Arbeitskraft, Zeit, Material und Motivation der Mitarbeiter in Produktionshallen von Fabriken. Eine grosse Zahl von Abläufen ist zu kompliziert, viele Schnittstellen schlichtweg unnötig. Dazu kommen zu komplizierte Prozesse, die zu einer gewissen geistigen Resignation und damit Abstumpfung führen, was wiederum an der Konzentration und Leistungsfähigkeit der Belegschaft nagt. Bessere, effizientere Abläufe, bringen jedoch ganz allgemein weniger Leerlauf und führen damit über kurz oder lang zu weniger Stress und höherer Zufriedenheit für die Mitarbeitenden, sowie natürlich zu einer allgemeinen Produktivitätssteigerung. Auch dies ist ein Fazit des Projekts bei der Ringele AG. <<

**Infoservice**

Staufen AG, Beratung.Akademie.Beteiligung  
 Birchstrasse 2, 8472 Seuzach  
 Tel. 052 316 37 59, Fax 052 316 37 68  
 kontakt.ch@staufen.ag, www.staufen.ag

	Traditionell	Lean Transformation	BestPractice
<b>Managertyp ▶</b>	<b>Fürst</b>	<b>Change Agent</b>	<b>Mentor/Coach</b>
<b>Mitarbeitertyp ▶</b>	Gefolgsmann	Gläubige	Mentee
<b>Arbeitsweise ▶</b>	Task Force punktuell	Projekt mit Start und Ende	Kontinuierlich, Tagesgeschäft
<b>Leitbild ▶</b>	Bewahrung	Kreative Zerstörung	Ausbau & Entwicklung
<b>Aktivität ▶</b>	Beharrung	Umformung	Veredelung
<b>Veränderungen ▶</b>	Zufällig	„12-Apostel“, Top-down*	Top-down**

\*: Durch ausgesuchte Inhouse-Consultants getrieben | \*\*: Von allen Führungskräften gelebt

Die Lean Transformation bedingt eine Kulturveränderung im Unternehmen