

«Jedes Unternehmen besitzt Einsparpotenzial»

Die Staufen AG zählt zu den führenden Consultinghäusern Deutschlands mit Schwerpunkt Lean Management. In einer aktuellen Studie («100 Tage nach der Frankenaufwertung») beobachten die Berater deutliche Verlagerungstendenzen von Schweizer Firmen ins Ausland und daraus resultierend, Arbeitsplatzverlust im Inland. TR-Chefredaktor Wolfgang Pittrich sprach mit Urs Hirt, Geschäftsführer der Staufen Schweiz AG, über Möglichkeiten, die Wettbewerbsfähigkeit Schweizer KMU zu stärken.



Herr Hirt, was können Schweizer Unternehmen in der heutigen Zeit in punkto Wettbewerbsfähigkeit tun?
Die Schweizer Firmen haben schon sehr viel getan, um Prozesse zu optimieren und aus wirtschaftlicher Sicht schlanker zu gestalten. Jetzt gilt es, die produktionsunterstützenden Bereiche wie Vertrieb oder Entwicklung anzugehen. Da liegt noch ein grosses Einsparpotenzial brach.

Wie kann ich mir das vorstellen?
Wenn vor- oder nachgelagerte Produktionsprozesse nicht sauber aufgestellt sind, treten die Probleme häufig erst in der Produktion auf und generieren dort zusätzliche Aufwände, die in der Lean-Management-Sprache als Verschwendung bezeichnet werden. Die auslösende Abteilung bekommt diese Probleme meist gar nicht mit ...

Können Sie mir ein Beispiel nennen?
Wenn zum Beispiel der Einkauf aus Spargründen die Lagerbestände re-

Urs Hirt, Geschäftsführer Staufen AG:
«Ich würde mir wünschen, dass der **Werkplatz Schweiz neben dem bereits bestehenden starken Begriff «Schweizer Präzision», als Synonym für Qualität, auch für exzellente Prozesse bekannt wird.»**

duziert oder günstigere Teile mit schlechterer Qualität bestellt und plötzlich wichtige Teile in der Produktion fehlen, erfordert dies in der Produktion einen zusätzlichen Aufwand. Ähnliches stellen wir auch in den Entwicklungsabteilungen fest. Dort werden oftmals Toleranzvorgaben gemacht, die von der Produktion nur mit grossem Aufwand einzuhalten sind, für die Funktionalität des Endproduktes aber gar keine Relevanz haben. Wenn Prozesse von der Entwicklung bis zum Vertrieb nach Lean-Kriterien optimiert werden, sprechen wir in diesem Zusammenhang von einem Lean Enterprise. Das heisst: Wie kann man ein Produkt nicht nur lean entwickeln und herstellen, sondern auch lean vermarkten. Genau das ist es auch, was wir mit unseren Best-Practice-Besuchen bei Unternehmen vor Ort versuchen zu vermitteln.

Vor allem kleine und mittlere KMU im industriellen Umfeld leiden unter der aktuellen Euroschwäche. Meinen Sie, dass diese Unternehmen ebenfalls von einer Lean-Management-Einführung profitieren könnten, also wettbewerbsfähiger würden?

Grundsätzlich können Unternehmen aller Grössen von Lean Management profitieren. In recht



kleinen Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern ist das Verständnis der Belegschaft über Arbeitsprozesse und -abläufe in der Regel jedoch so tief, dass die Vorteile der Optimierung selbst erkannt und entsprechende Massnahmen eingeleitet werden können. Im Allgemeinen gilt: Je grösser ein Unternehmen ist, desto weniger transparent sind die Prozesse und desto mehr profitiert das Unternehmen von der professionellen Umsetzung der Lean-Philosophie.

Das heisst im Umkehrschluss, für kleinere KMU bringt eine Lean-Management-Einführung wenig bis gar nichts?

Das stimmt so nicht. In diesen Betrieben genügt es oft, über Schulungen oder Seminare Lean-Elemente einzuführen und die Mitarbeiter zur Umsetzung zu bewegen. Die Belegschaft, wie schon gesagt, ist meist selbst in der Lage, sich zu befähigen und Optimierungsschritte durchzuführen. Bei grossen Unternehmen sind diese Prozesse wesentlich aufwendiger, weil viele fehlerhafte Abläufe auf den ersten Blick gar nicht sichtbar sind.

Wie lange dauert eigentlich die Einführung eines Lean-Management-Prozesses, beginnend von Ihrem ersten Besuch bis hin zum wirtschaftlich sichtbaren Erfolg?

Nach einer Analyse von rund einer Woche im Unternehmen vor Ort bekommt man in der Regel eine Expertise über das Einsparpotenzial der Firma. Dann dauert es nochmals rund drei Monate bis erste Verbesserungen in diesen Prozessen umgesetzt worden sind. Die erste Phase ist damit abgeschlossen...

Und ich sehe bereits wirtschaftliche Effekte?

Ja. Sie sehen beispielsweise, dass eine Linie besser läuft, dass Bestän-

de abgebaut wurden, dass Anlagen eine höhere Auslastung haben, dass die Produktqualität gestiegen ist.

Wie hoch beziffern Sie das Einsparpotenzial in dieser Phase?

Hier bewegen wir uns auf kritischem Terrain. Man muss sehr genau hinsehen. Wenn wir von Einsparpotenzial sprechen, betrachten wir immer einen spezifischen Prozess. Da sind Einsparungen von 30, 40 oder sogar 50 Prozent keine Seltenheit. Das bedeutet aber nicht, dass wir diesen Betrag über das gesamte Unternehmen realisieren können. Und es bedeutet auch nicht, dass wir im gesamten Unternehmen innerhalb von drei Monaten Einsparungen erzielen.

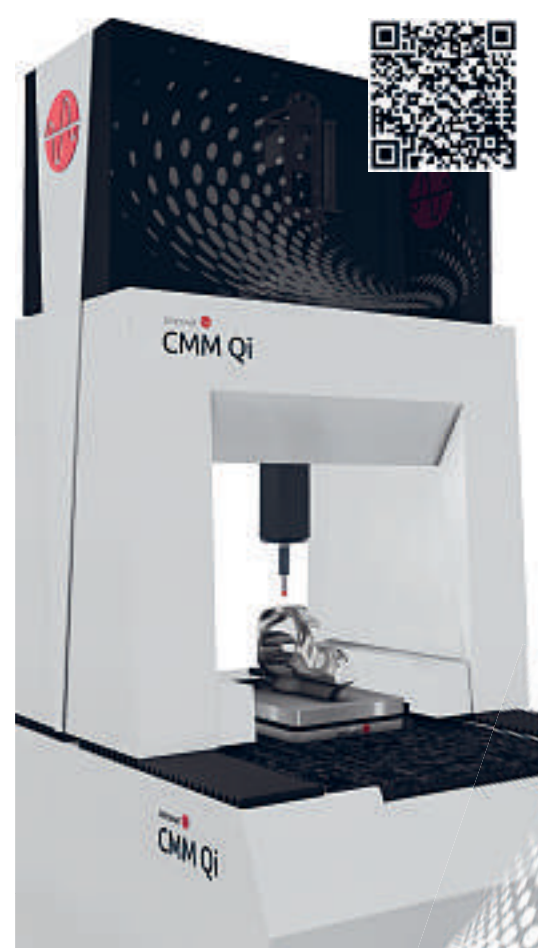
Sondern?

Dieser erste Schritt bezieht sich auf einen bestimmten, vorher gewählten Prozess, der dann auf andere Abteilungen ausgerollt wird. Das kann Jahre dauern. Denn dabei gilt es oft noch ganz andere Hürden zu überwinden als die, die in diesem Pilot-Prozess lokalisiert wurden.

Kommen wir nochmals zum Faktor «Zeit» zurück. Wenn gut drei Monate vergehen bis erste Ergebnisse einer Lean-Management-Einführung greifbar werden, ist es dann jetzt nicht bereits zu spät, um über eine Einführung nachzudenken? Viele Unternehmen stehen doch bereits mit dem Rücken zur Wand.

«Ich glaube nicht, dass die Schweizer Unternehmen mit dem Rücken zur Wand stehen; im Gegenteil.»

Ich glaube nicht, dass es jemals zu spät ist, einen Lean-Management-Prozess anzufangen. Es gibt sicherlich Unternehmen, die stehen aktuell unter einem grösseren Druck als andere. Und natürlich gibt es auch Firmen, die unter einem so grossen Druck stehen, dass sie andere Massnahmen bis hin zum Verkauf oder zur Liquidation überlegen müssen. Aber das betrifft nur einen kleinen Teil. Denn eigentlich ►



Ein starkes Team

EROWA CMM Qi Präzisions-Messmaschine in Kombination mit der Metrolog X4 High End Mess-Software. Hervorragende Bedienfreundlichkeit, höchste Flexibilität und Funktionalität für komplexes und wirtschaftliches Qualitätsmessen.

www.erowa.com



► ist die Schweizer Industrie sehr gut aufgestellt, wenn es um effiziente Prozesse geht. Ich glaube auch nicht, dass die Schweizer Unternehmen mit dem Rücken zur Wand stehen. Eher im Gegenteil ...

Ach ja?

Viele unserer Best-Practice-Partner haben in einer Krisensituation angefangen, ihre Prozesse zu optimieren. Das hat den Vorteil, dass sowohl Management wie auch Mitarbeiter schnell verstanden haben, dass jetzt etwas geschehen muss, sonst gibt es den Betrieb in ein paar Jahren nicht mehr. Meine Erfahrung ist, dass Firmen, die unter einem grossen Druck stehen, meist effizientere Prozesse auf den Weg bringen als Firmen, die weniger Druck ausgesetzt sind. Und das ist eigentlich ein guter Nährboden für Veränderungen, für Weiterentwicklungen. Wenn sich in ein paar Jahren der Euro-Kurs wieder verfestigt hat, dann werden diejenigen Schweizer Unternehmen profitieren, die heute Veränderungen angestossen haben.

Dann wäre jetzt ein guter Zeitpunkt, über die Einführung von Lean Management nachzudenken?

Wenn Sie mir dieses Zitat in den Mund legen, Herr Pittrich, würde es wahrscheinlich heissen: «Ja, ja, die Staufen AG.» Lassen Sie mich

es so formulieren: Ich sehe in der Schweiz immer noch grosses Optimierungspotenzial.

War bisher der Druck nicht gross genug?

Allfällig mag es daran liegen, dass die Margen in der Schweiz in den letzten Jahren immer noch hoch genug waren, um sich nicht ernsthaft mit dem Lean-Gedanken auseinanderzusetzen. Man ist eher den Weg der graduellen Verbesserungen gegangen.

Wir haben jetzt viel über Optimierungen und Veränderungen gesprochen. Mittelfristig haben solche Massnahmen nur dann Bestand, wenn konkrete Ziele dahinter stehen. Welche Vision wäre aus Ihrer Sicht nötig, um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie nachhaltig zu stärken?

Ich würde mir wünschen, dass der Werkplatz Schweiz, neben dem bereits bestehenden starken Begriff «Schweizer Präzision», als Synonym für Qualität, auch für exzellente Prozesse bekannt wird. Denn dies wird in Zukunft den entscheidenden Unterschied zwischen den Wettbewerbern ausmachen: Nur dann, wenn bereits Forschung, Entwicklung und Vertrieb schnell, flexibel und agil reagieren, entstehen

Produkte, die einen kompetitiven Vorteil zur Konkurrenz aufweisen.

Sehen Sie die Schweiz auf einem guten Weg dahin?

Ich denke, dass die Schweizer Unternehmen in den nächsten Jahren über den Lean-Enterprise-Gedanken im vertrieblichen und konzeptionellen Umfeld deutliche substantielle Fortschritte machen werden, teilweise bereits gemacht

haben. Natürlich ist es nicht von der Hand zu weisen, dass Produktionen in Drittländer verlagert

werden. Aber wir beobachten auch Tendenzen zum Insourcing. Ich glaube daher nicht an den Exodus des Werkplatzes Schweiz. Es kann sein, dass sich der Arbeitsplatz in der Schweiz ändern wird, hin zu mehr Dienstleistung. Ich bin aber überzeugt, dass die Unternehmen jetzt die richtigen Anstrengungen unternehmen werden, um nachhaltig für eine gesunde industrielle Entwicklung zu sorgen. ■

Wolfgang Pittrich

«Bei kleinen KMU genügt oft ein Lean-Management-Anstoss von aussen.»

Staufen AG

8400 Winterthur, Tel. 052 316 37 59
contact.ch@staufen.ag



UNIPROD
Assembling Production

www.uniprod-ag.ch
UNIPROD AG
CH-6312 Steinhausen

NEU: Webshop
mit über 5000 Produkten




Vertriebspartner **SMC**

Faserverbund



Vorsprung
dank Innovation

z.B. Glasfaser-Feder

- langlebig
- ermüdungsfrei
- grosserietauglich

für einzigartige Federcharakteristik




Nägeli Swiss AG, CH-8594 Güttingen mail@naegeli.ch