

# Innovationen in Kombination mit Präzision

>> Eine höhere Effizienz und Produktivität Schweizer Betriebe seien nötig, erklärt Oliver Mattmann, Geschäftsführer von Leancom, im Interview mit dem SMM. Mit Lean-Management-Prinzipien und entsprechender Produktionsorganisation können Durchlaufzeiten und Produktivität merklich gesteigert und die Lieferzeiten verkürzt werden.

## **SMM: Was macht den Werkplatz Schweiz attraktiv?**

*Oliver Mattmann:* Die Stabilität. Die Schweiz bietet eine hohe Stabilität, die Voraussetzung für einen guten Standort für Arbeitgeber ist. Ebenfalls bildet das sehr praxisorientierte Bildungssystem eine weitere Basis. Leider ist die Akademisierung weiter auf dem Vormarsch.

## **Welche Rolle spielt dabei das «Swiss Made»-Label?**

*O. Mattmann:* Das «Swiss Made»-Label ist nicht unbedingt mehr das alleinige Unterscheidungskriterium, dafür umso mehr «Swiss Precision». Mit Swiss Precision heben wir uns noch ab. Denn das braucht besonderes Fachwissen und Know-how, welches bei uns in der Schweiz vorhanden ist. Präzision in Kombination mit Innovationen

und Produktverbesserungen ist ein Markenzeichen für die Schweiz.

## **Welche Rolle spielen dabei innerbetriebliche Prozesse im Sinne von Lean Management?**

*O. Mattmann:* In der Schweiz sind wir – wenn man so sagen kann – Weltklasse in den technologischen Prozessen. Wenn es also darum geht, beim Fräsen die letzte Zehntelsekunde Bearbeitungszeit oder den letzten Mikrometer Genauigkeit herauszuholen, dann sind Schweizer Unternehmen ausgesprochene Spitzenreiter. Auch in der Automation einzelner Fertigungsschritte sind wir in der Schweiz gut unterwegs.

## **Dafür sind Schweizer Unternehmen und Produkte in der Welt auch bekannt. Und die Schweiz gilt als teuer. Wo gibt es da**

## **Optimierungsbedarf?**

*O. Mattmann:* In organisatorischer Sicht befinden wir uns immer noch in Startphase. Es geht eben nicht nur darum, dass einzelne Teilbereiche sich für sich selber isoliert optimieren, sondern man muss alles als Ganzes sehen. Dieses sogenannte wertstromorientierte Denken ist nur sehr schwach verbreitet. Es gibt einzelne Vorzeigebetriebe, aber die meisten Organisationen (auch in der Administration) sind noch stark arbeitsteilig aufgestellt.

## **Können Sie das genauer erklären?**

*O. Mattmann:* Bei der arbeitsteiligen, funktionalorientierten Organisation, wie wir sie in der Schweiz häufig vorfinden, optimiert sich jeder Bereich isoliert selber: die Fräseerei, die Dreherei, die Schleiferei, die Montage und die Verpackung und Logistik. Das führt schlussendlich aber zu langen Durchlaufzeiten und zu vielen Schnittstellen im Betrieb. Es werden grosse Stückzahlen und grosse Paletten an grossen Maschinen verarbeitet und der Materialfluss spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle. An den Schnittstellen kommt es dann zu langen Warte- und Liegezeiten, da immer grosse Mengen abgearbeitet werden müssen. Auch der gesamte Planungsaufwand für die Produktion ist sehr hoch. Am Schluss rennen der Chef, Abteilungsleiter und weitere Führungskräfte den Aufträgen nach und vernachlässigen dabei die eigentlichen Hauptaufgaben einer Führungskraft.

## **Was wäre dann die Alternative?**

*O. Mattmann:* In der Fachsprache spricht man von einer wertstromorientierten Orga-

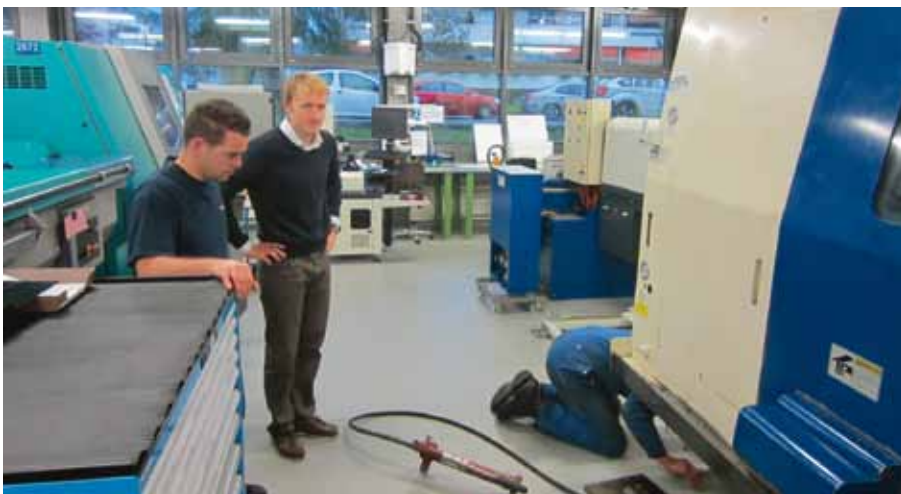


Bild: Leancom

*Oliver Mattmann (rechts) beim Einrichten des Arbeitsplatzes nach Lean-Kriterien.*



>> Es geht eben nicht nur darum, dass einzelne Teilbereiche sich für sich selber isoliert optimieren, sondern man muss alles als Ganzes sehen. <<

Oliver Mattmann, Geschäftsführer Leancom GmbH



Bild: Leancom

Workshop zum Thema Lean Management.

nisation. Das Ziel hierbei ist es, die Reibungsverluste an den Schnittstellen zu reduzieren und somit kurze Durchlaufzeiten zu realisieren. Das ist beispielsweise mit Fertigungsinseln möglich. Dabei wird die Produktion nach den zu fertigenden Produkten strukturiert und nicht nach einzelnen Funktionen wie Fräsen, Drehen und Schleifen. Da können unter Umständen auch kleinere Maschinen zum Einsatz kommen, da jeweils kleinere Chargen verarbeitet werden. In einem einzelnen Projekt von der Dauer von drei Monaten konnte die Durchlaufzeit zum Beispiel von 90 Tagen auf vier Tage reduziert werden. Die Flexibilität ist dabei markant gestiegen und das Unternehmen konnte sogar die Stückkosten weiter senken. Die Frage, die sich Unternehmen stellen können, ist Folgende: Wie viel Zeit (reine Wertschöpfungszeit) benötigt das Unternehmen für ein Werkstück, wenn dies direkt hintereinander erfolgen würde und alles vorbereitet ist? Setzen Sie diese Zahl z.B. sechs Stunden – reine Bearbeitungszeit Fräsen, Drehen, Bohren, Schleifen – ins Verhältnis zur ihrer durchschnittlichen Durchlaufzeit. Dieses Verhältnis nennt man Lean Index und zeigt das Potenzial im Betrieb auf.

**Das sind beeindruckende Zahlen. Demnach müsste jedes Unternehmen seine Produktion auf diese Art und Weise or-**

**ganisieren. Was sind die grössten Hindernisgründe, schlankere Prozesse einzuführen?**

*O. Mattmann:* Im Prinzip muss dafür der ganze Betrieb umorganisiert werden. Doch die grösste Herausforderung dabei liegt bei den Mitarbeitern. Da werden plötzlich weniger Spezialisten, sondern mehr Generalisten gebraucht. Da kann es sein, dass ein Mitarbeiter, der seit 30 Jahren Dreher ist, plötzlich auch die Fräsmaschine und die Schleifmaschine bedienen muss. Das ist eine grosse Veränderung und Herausforderung für den Mitarbeiter. Bietet aber natürlich auch Chancen, neue Kompetenzen anzueignen.

**Rationalisierung bedeutet meistens auch Einsparung von Mitarbeitern. Wie wird das im Lean Management gesehen?**

*O. Mattmann:* Bei den Lean-Prinzipien geht es um Verbesserungen und Vermeidung von Verschwendung. Aber das Ziel dabei ist nicht, anschliessend Mitarbeiter zu entlassen (*Anmerk.: Die Lean-Methodik kommt ursprünglich aus dem Toyota Production System und wird jetzt für weitere Bereiche weiterentwickelt*). Leider hat dies die westliche Welt fehlinterpretiert und man geht davon aus, dass diese japanischen Methoden in Europa nicht anwendbar sind. Was natürlich wiederum ein Fehler ist. Werden Mitarbeiter aufgrund von Verbesserungen

entlassen, hat keine Belegschaft wirklich Interesse, an weiteren Verbesserungen zu arbeiten, und der Verbesserungsprozess sinkt auf ein Nullniveau, da der eigene Arbeitsplatz somit in Gefahr ist. «Respect for people» bildet seit Jahren die Grundlage bei Toyota. Wird Lean Management nur als Rationalisierungsmethode angesehen, wird das Unternehmen sich nie zu einem schlanken Betrieb entwickeln.

**Was passiert dann aber mit den eingesparten Mitarbeitern?**

*O. Mattmann:* Insgesamt gibt es vier oder mehr Möglichkeiten: 1. Bei wachsenden Firmen werden die Mitarbeiter benötigt, um das Wachstum zu bewältigen. 2. Eine weitere Möglichkeit ist es, die Mitarbeiter in anderen Bereichen einzusetzen, da, wo Personal benötigt wird. 3. Ausserdem können die Mitarbeiter für Weiterentwicklungen, Verbesserungen und Optimierungen eingesetzt werden. 4. Die vierte Option ist das Insourcing, ausgelagerte Prozesse werden zurückgeholt und die Wertschöpfung und Fertigungstiefe im Betrieb erhöhen sich. Dadurch wiederum reduziert das Unternehmen die Durchlaufzeit und gewinnt somit an Flexibilität.

**Vielen Dank für das Gespräch. <<**

Autorin:  
Das Interview führte Anne Richter,  
Redaktorin SMM.

Information:  
Leancom GmbH  
Baarerstrasse 59  
6300 Zug  
Tel. 041 545 41 07  
Fax 041 545 41 07  
info@leancom.ch  
www.leancom.ch