

Durch Coaching zu asiatischer Lieferperformance

Wenn asiatisch inspirierte Beratung auf Schweizer Präzision trifft, um auf dem globalen Hightech-Markt zu bestehen, dann kann das nur gut ausgehen: Durch konsequente Anwendung der Methoden der Staufen AG für eine schlanke Produktion kann SwissOptic optische Baugruppen um 30% produktiver herstellen.

(re) Die SwissOptic AG, Heerbrugg, hatte in den letzten Jahren immer mehr den Druck zu spüren bekommen, der vom sich technologisch rasant entwickelnden asiatischen Raum ausging. Aber obwohl das Potenzial zur Konkurrenzfähigkeit bereits im Betrieb existierte und lediglich brach lag, gelang es nur mit Hilfe der externen Berater der in Seuzach ansässigen Staufen AG dieses Potenzial methodisch aufzuzeigen, abzurufen und anschliessend zur Umsetzung freizugeben.

Der Qualitätsvorteil und das Image der Schweizer Industrie allein genügen heute auf globalem Niveau nicht mehr, um wettbewerbsfähig zu sein. Zumeist aber nur, weil das eigentlich verfügbare

Potenzial in den oftmals ein wenig träge gewordenen Betrieben nicht genügend ausgeschöpft wird. Nach einer intensiven Beratung durch die Staufen AG gelang es SwissOptic, die Durchlaufzeit einer optischen Baugruppe (des Hauptobjektivs für Theodoliten) für die Firma Leica Geosystems erheblich zu reduzieren. Gleichzeitig liess sich die Liefertreue derart steigern, dass ein ansonsten nur in der Automobilindustrie übliches direktes „Ship-to-Line“ zum Kunden möglich wurde. Und dies ohne Zwischenpuffer – etwas, das sich zuvor als ernstzunehmendes Problem gezeigt hatte und die Wettbewerbsfähigkeit von SwissOptic in diesem Bereich deutlich einschränkte.

Schwankende Durchlaufzeiten

Da es sich bei der Herstellung dieser für raue Umgebungsbedingungen qualifizierten Baugruppe um einen mehrtägigen Prozess mit mehreren Klebevorgängen handelt, die in staubfreier Umgebung erfolgen müssen, war besondere Sorgfalt angesagt. Keinesfalls sollte es zu Qualitätsminderungen kommen. Daher setzte SwissOptic auf die Erfahrung und das Know-how der auf Lean-Beratung spezialisierten Staufen AG, die zur Unterstützung herangezogen wurde.

„Verzögerungen bei der Bereitstellung der benötigten Komponenten und damit Terminverschiebungen auf der Ebene der Baugrup-

pen waren die Regel. Ausserdem vergeudeteten die Montagemitarbeiter viel Zeit mit Logistikaufgaben, anstatt sich auf die eigentliche Wertschöpfung konzentrieren zu können“, beschreibt Staufen-Projektleiter David Moser die Situation, die er zu Projektbeginn bei SwissOptic vorgefunden hatte. „Die Arbeitsplätze waren individuell und nach persönlichem Gutdünken der Mitarbeiter eingerichtet, nicht jedoch für das Produkt optimiert. Es wurden zu grosse Taglose verarbeitet, welche zu oft angefasst werden mussten. Entsprechend stark schwankten die Durchlaufzeiten ohne zuverlässige Vorhersagbarkeit.“

Zur Sensibilisierung der Projektmitarbeiter führte die Staufen AG daher als erstes eine eintägige Just-in-Time-Schulung durch, in der auf alle möglichen Verschwendungsarten hingewiesen wurde. An-

Nach der Optimierung: Ein Standardarbeitsplatz in einer staubfreien Flowbox der Montage für das Reinigen von Objektiven. Die schwarze Umgebung dient dazu, Staubpartikel und Verunreinigungen optisch besser erkennen zu können.

(Bilder: Staufen)



In der Montageabteilung wird das Hauptobjektiv für den Theodoliten von Leica Geosystems gebaut.





Das neue Layout der Montage im neuen Pavillon. Standardisierte Arbeitsplätze, die dem Materialfluss entlang angeordnet sind, um eine hohe Transparenz und Übersichtlichkeit zu erzielen, Transportwege zu verkürzen sowie Kreuzungen zu vermeiden.

dererseits wurde aber auch auf die Grundlagen eines exzellenten Produktionssystems mit theoretischen und praktischen Beispielen eingegangen. „Eine solche vorgängige Schulung und der sogenannte Best-Practice-Besuch bei einem bezüglich exzellenter Prozesse schon etwas weiter fortgeschrittenen Unternehmen erleichtern und beschleunigen die Arbeit in den nachfolgenden Workshops sehr, weil damit alle Teilnehmer die gleiche Basis haben und die Grundidee der schlanken Produktion verstehen“, erläutert David Moser, der die Verantwortlichen bei SwissOptic durch den Veränderungsprozess begleitete.

Erwartungen klar übertroffen

In mehreren Workshops mit Teilen der Belegschaft wurde gemeinsam ein ideales System entwickelt, das wiederum ein besonderes, dem logischen Ablauf angepasstes Montage-Layout zur Folge hatte. Dieses wurde anschliessend realisiert – und zwar mit Erfolg. Nach dem Umzug in das neue, gemäss der neuen Layoutplanung erstellte Gebäude stieg die Produktivität des mehrtägigen Herstellungsprozesses der Baugruppe gleich um bemerkenswerte 30 %. Bemerkenswert deshalb, weil sich dadurch bereits wieder neues Verbesserungspotenzial zeigte.

Die betreffenden Elemente werden derzeit bereits bearbeitet, um die komplexe Herstellung der optischen Systeme weiter zu optimieren und zu beschleunigen. So verhilft der neu eingeschlagene Weg auch dazu, das im Unternehmen vorhandene Potenzial besser abzurufen. Dies wiederum fördert die Innovationskraft und führte bereits zu zahlreichen weiteren Verbesserungen, die auch von den Kunden wahrgenommen und geschätzt werden.

„Die Ergebnisse des Pilotprojekts Hauptobjektiv haben unsere Erwartungen klar übertroffen“, zeigt sich SwissOptic-Geschäftsführer Linus Zoller zufrieden. „Nun sollen die dabei gemachten Erfahrungen auf weitere Bereiche des Unternehmens angewendet werden.“ Und Hugo Kobler, Leiter Montage, räumt ein: „Ohne externe Unter-

stützung wären diese Resultate nie so zielstrebig erreicht worden. Das Projekt wäre vermutlich versandet. Aber der externe Berater bringt nicht nur gute Ideen, sondern er zwingt auch, sich Zeit zu nehmen, über Verbesserungen nachzudenken und sie dann zu realisieren.“

Erarbeitete Lösungen breit abgestützt

Auch das von Projektleiter Moser eingebrachte Methoden-Know-how wird geschätzt. „Der von der Staufen AG angeregte aktive Miteinbezug der direkt betroffenen Mitarbeiter in das Projekt – einschliesslich der vorgängigen Schulung – war ein wichtiger Teil des Projekterfolgs“, analysiert Hugo Kobler die gemachten Erfahrungen. „So wurde sichergestellt, dass die erarbeiteten Lösungen breit abgestützt und von allen akzeptiert sind und damit auch besser und motivierter umgesetzt werden. Auch die konsequente, rasche und nachhaltige Umsetzung von erkanntem Verbesserungspotenzial war wichtig. Dies ist eine Führungsaufgabe und erfordert den Mut, korrigierend einzuwirken, wenn erkannt wird, dass vom neu geschaffenen Standard abgewichen wird.“

Um die erarbeiteten Verbesserungen zu erhalten und weiterzuentwickeln, sind zwei Dinge erforderlich: Die Bereitstellung von Ressourcen, die die Verbesserungen aktiv vorantreiben, nachdem der Berater das Unternehmen wieder verlassen hat, sowie ein konsequentes Controlling mit entsprechender Visualisierung.

Bei SwissOptic, wo man sich über die gesteigerte Lieferperformance gegenüber dem Kunden freut, wurde hierfür bereits gesorgt. Nach Angaben von Marco Rezzoli, Leiter der Beschaffung bei Leica Geosystems, hat sich die Lieferperformance – trotz massiv erhöhter Nachfrage – so stark verbessert, dass „SwissOptic heute diesbezüglich zum Kreis der besten Lieferanten von Leica Geosystems gehört“. Eine Aussage, die den Erfolg der Beratung unterstreicht.

www.staufen.ch
www.swissoptic.com
www.leica-geosystems.com

F+C Optic Made in Switzerland Tradition in Schweizer Präzisionsoptik

- Messungen auf hellen und dunklen Objekten. Ideal für verzeichnungsfreie und gestochen scharfe Abbildungen.
- Auswechselbare Strichplatte mit einer erstklassigen Präzisionseinteilung von 0,1 mm.
- Individuelle Scharfeinstellung durch griffigen Fokussiererring.
- Messlupe wird direkt auf das Messobjekt gesetzt.

Messbereich	15 mm
Teilung der Skala	0,1 mm
Vergrößerung	8x
Messgenauigkeit	0,05 mm

F+C Optic GmbH
 Tödistrasse 48, 8810 Horgen
 Tel: ++41 (0)44 725 16 57, Fax: ++41 (0)44 725 16 94
 Info@fc-optic.com

