


## Besser werden, produktiver sein – eine mögliche Antwort auf die Fragen der Krise.

Die Folgen der jahrelangen Dauerkrise des Euros, denen sich die Schweizer Unternehmen ausgesetzt sehen, gleichen einem Balanceakt. Massiver Preisdruck auf der einen Seite, Beschleunigungseffekte der Märkte auf der anderen Seite und ein hohes Lohnniveau fordern Führungspersonal und Mitarbeiter gleichermassen heraus. Die Zukunft wird nur bestehen, wer sich schlank, schnell, wendig und «aus-trainiert» – oder ganz einfach besser und produktiver dem Wettbewerb stellt.





*Konsequent erfolgreich – das heisst, das als richtig Erkannte ausdauernd und beharrlich umsetzen. Unternehmen, die sich mit der IAOB AG auf den Weg machen und die Prinzipien von Lean Management und kontinuierlichem Verbesserungsprozess (KVP) bzw. Kaizen realisieren, steigern nachweislich Ihre Produktivität. Zwischen zehn und zwanzig Prozent. Das sorgt für einen sicheren Stand, auch unter schwierigen Bedingungen. Der grundsätzliche Ansatz ist dabei, nicht einfach «nur gute Ratschläge» zu erteilen, sondern aktiv Verantwortung zu übernehmen.*

**Sicherer Stand –  
auch unter  
schwierigen Bedingungen.**

# Mitarbeitende wertschätzen – sie sorgen so für den nötigen Schub.

*Die Mitarbeitenden sind die «Experten» an ihrem Arbeitsplatz. Deshalb «wird» ihr Platz nicht «verbessert», sondern sie übernehmen die «Veränderungen zum Besseren» in einem moderierten Prozess selbst. Ihre Motivation und das damit verbundene individuelle Innovationspotential sind Ausgangspunkt für den entscheidenden Produktivitätsfortschritt. Was das im Hochlohnland Schweiz bedeutet liegt auf der Hand.*

«Wir richten alle Prozesse, ob produktionsbezogen oder administrativ, konsequent nach dem Kundennutzen aus. Das bedeutet, das richtige Teil muss zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität zum richtigen Preis in der richtigen Menge am richtigen Ort sein.» So einfach erklärt Otti Mendelin von der IAOb AG das Grundprinzip seiner beraterischen Tätigkeit. Was sich eigentlich einfach anhört, ist in der Umsetzung meist komplexer. Denn viele unterschiedliche Anforderungen, von der Materialbeschaffung über Maschinenkapazitäten bis hin zu Lohnsystemen und Innovationsmanagement müssen in diesem Sinne ausgerichtet werden. Das bedeutet letztendlich die konsequente Umsetzung des so genannten «Lean-Gedankens».

Dabei geht es nicht um die eine grosse Veränderung, sondern um die Verbesserung in vielen kleinen Schritten. Wege werden eingespart, Wartezeiten werden eliminiert, Rüstzeiten werden halbiert, Losgrößen werden reduziert, Bestände werden verkleinert und die neuen, standardisierten Abläufe werden konsequent durchgesetzt. Die sogenannte Wertstromanalyse – ein zentrales Instrument des Lean Managements zeigt deutlich auf, wo im Prozess «Verschwendung» verborgen liegt.

Es ist ein heisser Tag im Schweizerischen Nunningen – hier ist die STEBLER + Co.AG, das mittelständische Unternehmen mit rund 130 Mitarbeitenden, zuhause. Es hat sich in den letzten 132 Jahren einen schweizweit führenden Namen für Blechtechnologie und Metallverpackungen geschaffen.

Es liegt gespannte Erwartung in der Luft. Verschiedene Teams aus Produktion und Fertigung geben ihren Kurzpräsentationen noch den letzten Schliff, nachdem sie zum letztmöglichen Zeitpunkt «ihre Idee» für den halbjährlichen Wettbewerb angemeldet haben. Um 16.00 Uhr ist es dann soweit: Die Team- und Bereichsleiter stellen einer Jury die ausgearbeiteten «Ideen» vor, die im Verlauf der vergangenen sechs Monate des ersten Halbjahres im Rahmen des so genannten «Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses», kurz KVP, aus den Reihen der Mitarbeiter entwickelt wurden. Die Jury, zusammengesetzt aus der erweiterten Geschäftsleitung und Otti Mendelin, Berater der IAOb AG, verfolgen aufmerksam, was die einzelnen Teams an innovativen Ideen entwickelt haben.

«Wir haben den KVP ganz wesentlich aus der Motivation heraus etabliert, unseren Mitarbeitenden Wertschätzung entgegen zu bringen. Wertschätzung im Sinne von: «Sie sind uns wichtig, Ihre Ideen, Ihr Wissen, Ihr Können, aber auch Ihr Engagement und Ihre Kreativität interessieren uns. Kurz, wir nehmen Sie als Person ernst», erklärt Marc Pfister, CEO bei STEBLER. Und betont an dieser Stelle gleichzeitig: «Damit ist der KVP für uns auch ein wesentlicher Bestandteil und Ausdruck der Führungskultur, die wir hier wünschen und umsetzen, aber auch einfordern.»

## Die Art und Weise des Denkens verändert sich.

Der Ansatz funktioniert: Bis zu zwei Dutzend Ideen und Verbesserungsvorschläge stellen die Mitarbeiter der Jury vor. Von der Kleinteile-Halterung für die Pulverbeschichtung über die Restwasseraufbereitung bis hin zum voll gesteuerten, selbst entwickelten Schweissautomaten reichen die firmeninternen Innovationen. Den Sieg des halbjährlichen Wettbewerbs wird dieses Mal ein so genannter «Coilwagen» davon tragen. Der Wagen nimmt die „Coils“ (das sind aufgerollte Blechbahnen für die Herstellung von Eimern) auf, die jetzt einfacher transportiert und mit dem Stapler oder Hubwagen ebenso einfach angehoben und versetzt werden können. Der Clou dieser Idee liegt weniger in den konstruktiven Details dieses Wagens, sondern vielmehr in den logistischen Vorteilen, die auch in Franken berechnet wurden. Rund CHF 12'000,- pro Jahr bei deutlich erhöhter Sicherheit und Ergonomie und schonender Handhabung der Coils schlagen für das Unternehmen positiv zu Buche. «Der Geldvorteil steht für uns bei der Bewertung einer Idee allerdings nicht im Vordergrund», hält Ralph Zillig, Betriebsleiter des Bereichs Metallverpackungen an dieser Stelle fest. «Entscheidend ist, dass der Mitarbeiter für seinen Arbeitsbereich Verbesserungen umsetzen kann, die ihm täglich Nutzen und Befriedigung stiften. Die Art und Weise zu denken und zu handeln, wird durch den KVP angestoßen». Kurt Stampfli, Leiter der BU Blechtechnologie, berichtet von ähnlichen Erfahrungen. In seiner Business Unit gar ist aus einer Idee, die zuerst einfach nur das Tagesgeschäft erleichtern sollte, ein eigenes Produkt geworden: «RASPA», der Rahmenspanner, der als «perfekte Lösung in Sachen Ladungssicherung» vermarktet wird.

# Produktivitätsbemühungen haben volkswirtschaftliche Bedeutung.



*Die Produktivität zu steigern, Ideen zum Besseren und damit auch Innovation konsequent umsetzen, gehört für CEO Marc Pfister zur unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Pflicht. Gleichzeitig streicht er jedoch auch die politische Dimension heraus: «Eine Produktivitätssteigerung um rund 15 Prozent ist für uns ein Riesenerfolg, der uns wettbewerbsfähig erhält. Im Kontext des Währungsdrucks wie wir ihn zur Zeit als Schweizer in Europa und gegenüber den USA erleben, liegt auf der Hand, was die kontinuierliche Steigerung volkswirtschaftlich bedeutet.»*

Die Begleitung durch einen externen Partner wurde bewusst gewählt. Marc Pfister: «Wir schätzen den Input, der uns durch Erfahrungen bei anderen Firmen vermittelt wird – und die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der IAOB als «unabhängige Instanz» wird bei den Mitarbeitenden damit noch besser. Die IAOB AG macht hier sehr gute Arbeit. Die Feedbacks aus dem Kreis der Mitarbeitenden bestätigen das.»



*Ralph Zillig, Betriebsleiter BU Metallverpackungen erwähnt zwei Mitarbeiterinnen, die mit einer ganz konkreten Vorstellung eines geänderten Layouts in der Anordnung ihrer Arbeitsplätze an den Maschinen zu ihm kamen: «Für mich war sofort klar, das würde so besser sein, und die Kolleginnen waren glücklich, ihren Arbeitsplatz ganz persönlich verbessert zu haben. KVP als Teil der Führungskultur scheint mir insofern zielführend, weil damit Ideen, Vorschläge und der eigene Kopf gefragt sind. Dass nicht alle Mitarbeitenden das gleiche Engagement aufbringen, liegt auf der Hand und wird immer so sein. Aber der stete Tropfen bringt uns immer wieder etwas näher zum Ziel.»*



*KVP als Motor der Innovation. Aus einer Mitarbeiteridee wurde ein eigenes Produkt. Der «RASPA», ein Rahmenspanner, gilt heute als perfekte Lösung für die Ladesicherung auf Paletten.*

## Planvoll besser werden: KVP als langfristige Strategie.

Die IAOB AG begleitet den KVP bei STEBLER seit gut acht Jahren als strategisch angelegtes Projekt. Der Prozess stützt sich dabei im Wesentlichen auf regelmässige Teambesprechungen und auf die mit einer von der IAOB AG entwickelten softwaregestützten Erfassung der Ideen und einer jederzeit aktualisierten transparenten Dokumentation. Zentral ist außerdem die Durchführung eines halbjährlichen «Ideen-Wettbewerbs», der schließlich mit der Prämierung des «Kreativ-Teams» des Jahres an Weihnachten seinen Höhepunkt findet. Außerdem unterstützt die IAOB AG das Unternehmen im Qualitätsmanagement und der auf Kennzahlen basierenden Unternehmenssteuerung seit rund zehn Jahren.

*Der Erfolg gibt dem eingeschlagenen Weg recht: Die Gesamtproduktivitätssteigerung innerhalb der vergangenen Jahre betrug 15 Prozent, die Termintreue liegt konstant über 95 Prozent, und die Fehlerquote konnte bei höherem Auftragsvolumen um bis zu 80 Prozent gesenkt werden.*

## STEBLER seit 1880 führend im Blech.

Das unabhängige Unternehmen in Nunningen, im solothurnischen Schwarzbubenland, steht seit 1880 unverändert im Allein-Eigentum der Gründerfamilien Stebler und beschäftigt rund 130 Mitarbeitende

Die Firma hat sich mit hochstehenden Lösungen in der Feinblechverarbeitung und als Herstellerin von Weissblech-Verpackungen einen schweizweit bekannten Namen geschaffen.

[www.stebler-co.ch](http://www.stebler-co.ch)