

Schlank durch die Krise

Im Kampf gegen die Frankenstärke stellen immer mehr Unternehmen ihre Produktionsprozesse und Betriebsabläufe auf den Prüfstand – zum Beispiel Elesta Relays in Bad Ragaz.

PATRICK STAHL

BAD RAGAZ. Anstatt Arbeitsplätze abzubauen oder Teile ihrer Produktion ins Ausland zu verlagern, setzen viele Firmenchefs auf andere Massnahmen, um Kosten zu sparen. Das Zauberwort heisst derzeit Lean Management. Hinter dem Begriff versteckt sich eine Denkweise, die einen ständigen Verbesserungsprozess im Betrieb, in der Leistung und in der Produktivität zum Ziel hat. Die Firma Elesta Relays in Bad Ragaz zeigt auf, wie diese Theorie in die Praxis umgesetzt werden kann. Der Hersteller von Sicherheitsrelays für Anwendungen wie Aufzüge, Seilbahnen oder Produktionsmaschinen hat die Prinzipien des Lean Managements in allen Bereichen der Firma umgesetzt und wurde dafür mit dem Schweizerischen Branchenpreis Swiss Lean Award ausgezeichnet.

Wirtschaftskrise war Auslöser

Auslöser für den Umstieg auf Lean Management war die Wirtschaftskrise im Jahr 2009, die das Wachstum des Unternehmens abrupt stoppte. Statt Krisenstimmung beim Personal zu verbreiten, griff Elesta-Relays-Geschäftsführer Martin Kunschert auf sein Wissen aus dem Betriebswirtschaftsstudium zurück. Er holte Berater der Rheintaler Noventa Consulting und machte sich mit den Mitarbeitern auf die Suche nach Möglichkeiten, um betriebliche Abläufe zu vereinfachen und Fehlerquellen zu eliminieren.

«Die ersten Erfolge stellten sich rasch ein», erinnert sich Kunschert. Einsparungen ergaben sich dadurch, dass die Mitarbeiter ihre Einkäufe nicht mehr auf Papier, sondern mit einer selbstentwickelten Software bestellten. Auch in der Produktion fand sich Potenzial: Früher mussten die Mitarbeiter täglich etliche Male ihren Arbeitsplatz verlassen, um Montageteile zu suchen. Um diese Zeitverschwendung aufzuheben, wurde ein zusätzlicher Mitarbeiter eingeteilt, der die Arbeitsplätze laufend mit Einzelteilen versorgt. Ebenso simpel klingt die Massnahme, dass alle Arbeitsplätze in der Verwaltung einheitlich eingerichtet werden, damit sich



Der Einbezug der Mitarbeiter ist bei Elesta entscheidend, um die Optimierungsmaßnahmen umzusetzen.

die Mitarbeiter bei Vertretungen überall zurechtfinden.

Ein laufender Prozess

«Lean Management funktioniert meist sehr simpel», sagt Kunschert und schüttelt den Kopf bei der Frage nach dem grossen Einschnitt. Die entscheidende Sparmassnahme gebe es nicht. «Wir haben mittlerweile Hunderte, wenn nicht tausend Massnahmen umgesetzt», sagt Kunschert. Das Projekt sei längst nicht beendet: Allein in den ersten sechs Monaten dieses Jahres hätten die Mitarbeiter mehr als 400 neue Vorschläge eingereicht. Die meisten seien mit wenig Aufwand verbunden und von den Mitarbeitern selbst umgesetzt worden. Den Einbezug des Personals hält Kunschert für den entscheidenden Punkt, damit die Massnahmen die erhoffte Wirkung erzielen.

«Heute können wir die Früchte unserer Arbeit ernten», sagt Kunschert. Trotz der schwierigen wirt-

Industrie trimmt sich fit

Der starke Franken hängt nach wie vor wie ein Damoklesschwert über dem Werkplatz Schweiz. Während global aufgestellte Firmen einen Teil ihrer Produktion ins Ausland verlagern, suchen kleine und mittlere Unternehmen neue Wege, um die Nachteile des starken Franken teilweise zu kompensieren: Sie trimmen sich fit, oft mit «Lean Management».

Schlanke Strukturen und vereinfachte Abläufe seien ein «absolutes Muss», um in der aktuellen Situation einigermaßen wettbewerbsfähig zu sein, sagt Christoph Jansen, Geschäftsführer der Stahl- und Handelsfirma Jansen in Oberriet. Diese Massnahmen reichen aber alleine nicht aus, um

der Frankenstärke zu begegnen, warnt er. Trotz der Einsparungen müssen die Firmen nämlich weiter investieren, um ihre Wettbewerbsstellung halten zu können. So müssten Produktionsprozesse weiter automatisiert und neue Innovationen vorangetrieben werden, sagt Markus Bormann, Geschäftsführer der Industriefirma Plaston in Widnau.

Allen Bemühungen zum Trotz hängt die Zukunft des Werkplatzes aber stark von der Wechselkursentwicklung ab: «Bei einem noch stärkeren Franken wäre eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland kaum zu verhindern», sagt Gerhard Klausner, Geschäftsführer der Technologiefirma Escatec in Heerbrugg. (ps)

schaftlichen Situation stehe das Unternehmen heute besser da als vor der Krise. Es hat die Produktivität zwischen 2009 und 2011 um fast die Hälfte gesteigert, während das Wachstum zulegte. Im vergangenen Jahr produzierte Elesta Relays rund vier Millionen Sicherheitsrelays, mehr als doppelt so viele wie im Krisenjahr 2009. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen 230 Mitarbeiter und stellt laufend Personal ein.

Kapazitäten neu einsetzen

Überhaupt hat Elesta Relays fast sämtliche Kapazitäten, die durch die verbesserten Abläufe frei geworden sind, in neuer Form eingesetzt. Die Produktion nimmt heute weniger Raum in Anspruch, so dass die frei stehende Fläche für die Vergrößerung der Verwaltung genutzt werden kann. Auch die personellen Ressourcen setzt das Unternehmen effizienter ein als früher und hat den Entwicklungsbereich massiv aufgestockt.

Mangel an Fachkräften in der Ostschweiz

Das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der Fachhochschule St. Gallen lud zum Thema «Wettbewerbsfaktor Humanressourcen in der Ostschweiz» ein.

ST. GALLEN. Der diesjährige Event des Instituts für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der Fachhochschule St. Gallen (IQB) stand im Zeichen des Fachkräftemangels und der Demographie. Vor rund 40 Teilnehmenden aus Verwaltung und Wirtschaft erläuterte FHS-Dozent Roger Martin die Situation in der Ostschweiz. Bei einem Grossteil der Unternehmen mache sich der Fachkräftemangel bemerkbar. KMU seien besonders betroffen, da sie nicht die gleichen Möglichkeiten wie Grossunternehmen hätten. Aufgrund der demographischen Entwicklung werde sich die Situation jedoch noch verschärfen.

Nur die Hälfte tut etwas

«Der demographische Wandel und der Fachkräftemangel sind Tatsache. Es liegt an jedem einzelnen Unternehmen, sich entsprechend darauf vorzubereiten, um in Zukunft nicht das Nachsehen zu haben», sagte Roger Martin. Laut einer Studie der FHS St. Gallen haben jedoch nur 50 Prozent der betroffenen Unternehmen Massnahmen ergriffen. Es gelte, nebst der Zuwanderung von qualifizierten ausländischen Arbeitskräften auch die eigene Unternehmung richtig zu positionieren. Dabei spielten familiengerechte Politik, die Vermarktung als Arbeitgeber und die Entwicklung der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. KMU müssten vermehrt über ihre Unternehmensgrenzen hinweg kooperieren. Das kürzlich lancierte KTI-Forschungsprojekt (Kommission für Technologie und Innovation des Bundes) des Instituts für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS, in welchem eine Gruppe von Unternehmen in der Personalentwicklung zusammenarbeiten wird, unterstreiche das.

Erfolgreiches Praxisbeispiel

Roger Herzig, Geschäftsführer der AFG-Tochter RWD Schlatter, zeigte in seiner Präsentation auf, wie die Unternehmenskultur positiv auf Personalbindung, Einsatzbereitschaft und das Wohlbefinden wirken kann. Wie sehr die RWD Schlatter AG damit ihrer Zeit voraus ist, indem sie dem Personal die wohlverdiente Aufmerksamkeit schenkt, beweist der Gewinn des «Cash»-Arbeitgeber-Awards im 2009. (red.)

NUM-Gruppe baut Servicezentrum

TEUFEN. Mit dem Spatenstich vom Montag beginnt der Bau des neuen Logistik- und Servicezentrums der NUM-Gruppe in Teufen. Das CNC-Technologie-Unternehmen investiert acht Millionen Franken in den Bau, der im Herbst 2013 fertiggestellt werden soll, teilt die Gruppe mit. Dank dem dreistöckigen Neubau neben dem Hauptsitz der Gruppe könnten bessere Arbeitsbedingungen realisiert werden. Das Logistikzentrum im Bühler wird dann nach Teufen umgesiedelt. Durch die Zusammenlegung der beiden Standorte können Prozesse vereinfacht und so Kosten eingespart werden. (red.)

Tuchs Schmid AG im Final

FRAUENFELD. Mehr als 100 Familienunternehmen aus der Schweiz und Liechtenstein haben sich für die erste Vergabe des Family Business Award interessiert. Zu den drei Finalisten gehört auch die Tuchs Schmid AG, Frauenfeld. Die beiden anderen Firmen sind: Trisa AG, Triengen, und die Louis Bélet SA, Vendlincourt.

Alle drei Familienunternehmen überzeugten, laut Jury, durch die langfristige Ausrichtung ihrer Unternehmensstrategie und den Fokus auf eine ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltige Unternehmenskultur. «Wir legen Wert darauf, dass wir unser Denken und Handeln neben der täglichen Bewältigung der laufenden Herausforderungen langfristig ausrichten. Es geht in erster Linie nicht um eine kurzfristige Maximierung des Gewinns, sondern um den langfristigen Fortbestand des Unternehmens», sagt Richard Naegeli, Verwaltungsratspräsident der Tuchs Schmid AG. Die erste Preisverleihung des AMG Family Business Award findet am 13. September in Bern auf dem Bundesplatz statt. (bor)

Erster Frauenfelder Tag der Wirtschaft

Die grossen Wirtschaftsvereine von Frauenfeld, die Stadt und das Gründungszentrum Start! spannen zusammen. Unter anderem wird der erste Thurgauer Jungunternehmerpreis verliehen.

STEFAN BORKERT

FRAUENFELD. Am 5. September findet zum ersten Mal der Tag der Frauenfelder Wirtschaft statt. Start ist der Morgenanlass «Unternehmer-Talk 2012». Der Tag endet mit dem Abendevent «Wirtschaft live 2012». Ausserdem wird der erste Thurgauer Jungunternehmerpreis verliehen. Seit Jahren organisieren der Industrie- und Handelsverein Frauenfeld und der Gewerbeverein Frauenfeld einen gemeinsamen Anlass. Zu den beiden Wirtschaftsvereinen gesellen sich nun die Stadt Frauenfeld sowie das Start! Gründungszentrum hinzu.

Fester Platz im Kalender

«Wir wollen einen nachhaltigen Tag für die Frauenfelder Wirtschaft bieten, bei dem interessante Informationen vermittelt werden, aber auch die Unterhaltung nicht zu kurz kommt. Der Tag soll einen festen Platz im Kalender sämtlicher Gewerbetreibender und Wirt-

schaftsvertreter der Region Frauenfeld einnehmen», so Christian Schöttli, Geschäftsführer Gründungszentrum Start! und OK-Präsident Tag der Frauenfelder Wirtschaft. Der Unternehmer-Talk im Rathaus Frauenfeld bildet den

Auftakt. Gastreferent ist Markus Schüpach, CEO von EKT Energie Thurgau. Er wird zum Thema «Spitzenleistungen im Energiemarkt» referieren. Am Abend laden die Veranstalter zu Wirtschaft live ein. Wirtschaft live ist zu Gast

in der Recyclinghalle der Hugelshofer AG in Frauenfeld. Gastreferent aus der Welt des Fussballs ist Bernhard Heusler, Präsident des FC Basel. Er spricht zum Thema «FC Basel – Spitzenleistungen im Umfeld von Spiel, Geld und Emotionen.» Weiter wird Hansjörg Enz eine Podiumsdiskussion leiten, die sich mit dem Thema «Spitzenleistungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft» beschäftigt.

Erste Preisverleihung

Das Gründungszentrum Start! verleiht am Tag der Frauenfelder Wirtschaft zum ersten Mal den mit 10000 Franken dotierten Preis für die beste Thurgauer Jungunternehmer-Idee. Zurzeit werden, laut Schöttli, die eingegangenen Vorschläge von einer Fachjury anhand von Präsentationen der Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer gesichtet und bewertet.

Anmeldungen für die Anlässe bei: daniel.bauer@stadtfrauenfeld.ch



Der Fussballgast: Bernhard Heusler, Präsident des FC Basel.