

# Shopfloor Management in der Medizinaltechnik

## Referenzbericht Leitner AG, Busswil

### Einführung

Die Leitner AG in Busswil produziert und verkauft als hochspezialisierter Zulieferbetrieb hochpräzise chirurgische Instrumente für die Medizinaltechnik. Zu den Kunden der Leitner AG gehören alle grossen und namhaften MedTech Unternehmen. Die Wertschöpfungstiefe umfasst in erster Linie die mechanische Bearbeitung sowie auch Montage. Ein moderner, weitgehend automatisierter Maschinenpark stellt eine reproduzierbare, gleichbleibende Qualität sicher. Bestimmte Tätigkeiten werden in Sauberräumen ausgeführt.

Rund 100 Mitarbeiter arbeiten in Busswil. Gewisse administrative Funktionen wie zum Beispiel das Personalwesen übernimmt das Mutterhaus [Moser-Baer AG](#) in Sumiswald. Das Unternehmen ist ISO 13485 zertifiziert.



*Bild: Leitner AG in Busswil*

### Ausgangslage und Aufgabenstellung

Der COO Manuel Hoffmann war seit einigen Monaten bei der Leitner AG tätig und hat – basierend auf seiner Erfahrung aus anderen Unternehmen – rasch erkannt, dass ein Shopfloor Management (SFM) zwingend auch bei der Leitner erforderlich ist und grosse Vorteile mit sich bringen wird. Das SFM soll als Pilot zweistufig mit Unterstützung der Wertfabrik AG «schulbuchmässig» zuerst in den Abteilungen Fräsen und Drehen sowie

übergeordnet in der Produktion eingeführt werden. Danach wird die Leitner AG in Eigenregie das SFM auf weitere Abteilungen und Teams ausrollen.

Dank SFM will die Leitner AG tagesaktuelle Transparenz über «Soll» und «Ist» schaffen, um bei Abweichungen vom «Soll» umgehend Gegenmassnahmen einleiten können. Ebenso sollen die Mitarbeiter mehr einbezogen und damit auch verbindlicher (z.B. in Bezug auf Auftragstermine) in die Pflicht genommen werden können.



*Bild: Projektteam «Einführung SFM» bei der Leitner AG, der Projektleiter Manuel Hoffmann zweiter von rechts.*

Folgende konkreten Ziele wurde für die Pilotbereiche festgelegt:

- Klare Rollenverteilung im SFM.
- Etablierte Struktur, alle Werkzeuge vorhanden.
- Täglich gepflegte Kennzahlen.
- Tägliche stattfindende SFM-Besprechungen.
- Optisch ansprechende Shopfloor-Boards.

Ganz bewusst wurde auf eine «manuelle» Lösung mit einem physischen Board gesetzt (anstelle einer digitalen Umsetzung). Nur bei einer «manuellen» Umsetzung, bei der die Kennzahlen von Hand auf die Charts auf dem Board eingetragen werden, ist sichergestellt, dass sich die Beteiligten auch mit den einzelnen Kennzahlen befassen.

## Umsetzung

Im Rahmen von mehreren Workshops (Soll-Konzept, Umsetzung, Coaching, Finetuning) erarbeitete das Projektteam die Leitner-spezifische Umsetzung des SFM. Schulbuchmässig wurden dabei die Dimensionen S (Sicherheit), M (Mitarbeiter und Maschinen), Q (Qualität), K (Kosten, Produktivität) und L (Lieferleistung) berücksichtigt.

Ebenso nach Schulbuch erfolgte die Darstellung auf dem Board mit je einer oder mehreren Spalten (pro Dimension) und je einer Zeile für die tägliche Kennzahl (oben), die Gegenmassnahmen (Mitte) bei Abweichungen sowie die langfristige Statistik (unten). Um die Lesbarkeit auch aus einigen Metern Entfernung sicherstellen, wurde bewusst mit Blättern im Format A3 gearbeitet.

Allgemein	Sicherheit	Mitarbeiter	Maschinen	Qualität		Produktivität	Lieferperformance	
Agenda	Tages-Sicherheit	Mitarbeiter Hilfe ja/nein	Maschinen-ausfälle	Reklama-tionen int. Abweich.	Ausschuss & Nacharbeit	Produk-tivität	Lieferper-formance	Kritische Aufträge
Anwesen-heits-kontrolle	Mass-nahmen Sicherheit	Mass-nahmen Mitarbeiter	Mass-nahmen Maschinen	Mass-nahmen Reklam.	Mass-nahmen Ausschuss	Mass-nahmen Prod.	Mass-nahmen LP	Mass-nahmen Aufträge
Kalender	Statistik Sicherheit	Statistik Abwesen-heit	Statistik Maschinen-ausfälle	Statistik Reklama-tionen	Statistik Ausschuss	Statistik Produk-tivität	Statistik Lieferper-formance	--

*Bild: Schematisches SFM-Board Stufe Produktion nach dem Soll-Konzept*

Folgende Punkte sind im Soll-Konzept Workshop festzulegen:

- Kennzahlen, Zielwerte und Darstellung (Frequenz, wie oft die Kennzahl erhebt wird; wer ist für die Kennzahl verantwortlich? wann, falls nicht täglich?)
- Teilnehmer mit Stellvertretung für die tägliche SFM-Besprechung.
- Ort und Zeit der täglichen Besprechungen unter Berücksichtigung des Umgebungslärms.

Bei einer Einführung von SFM ist es wichtig, relativ rasch in die Praxis zu gehen und mit den täglichen Besprechungen zu beginnen. Dann zeigt sich rasch, was gut läuft und wo Anpassungen gemacht werden müssen. Die Leitner AG hat das SFM im Laufe der Projektdauer mehrmals verändert und so den eigenen Bedürfnissen optimal angepasst.

Wichtig ist, dass die Aufbereitung der Kennzahlen möglichst automatisiert erfolgt, d.h. die Kennzahlen sollten «auf Knopfdruck» aus dem ERP-System kommen. Nur dann wird SFM von den Führungskräften auch angenommen.

Ein Erfolgsfaktor im SFM liegt in der Einbindung aller Beteiligten. Eine gute SFM-Besprechung ist nicht, wenn die Führungskraft einen Monolog hält, sondern wenn sich alle Beteiligten einbringen. Es ist deshalb eine klare und wichtige Aufgabe der Führungskraft, mit Fragen die Teilnehmer aufzufordern, ihren Beitrag zur Besprechung zu leisten.

### **Resultate, Fazit**

In weniger als zwei Monaten ist es dem Projektteam gelungen, ein SFM auf die Beine zu stellen, das täglich gelebt wird und das sich sehen lassen kann. Dank einem SFM-Audit & Coaching ist sichergesellt, dass auch der Prozess «SFM» regelmässig überprüft und in Frage gestellt wird. Der KVP für den Prozess «SFM» ist damit gewährleistet.

Das Ziel, dank SFM Transparenz über «Soll» und «Ist» zu bekommen, ist problemlos erreicht worden. Ronnie Hirsbrunner, CEO: «Massnahmen werden jetzt viel schneller eingeleitet. Dank der täglichen Besprechungen ist die **gegenseitige Verbindlichkeit** klar gestiegen.»



*Bild: Ronnie Hirsbrunner, CEO*

Die Erfahrung zeigt, dass es nicht immer einfach ist, bei jeder Abweichung eine gezielte Gegenmassnahme einzuleiten. Es muss aber unbedingt darauf geachtet werden, dass dies zumindest versucht wird, denn sonst werden nach einiger Zeit Abweichungen nur noch erklärt, ohne dass man sich Gedanken macht, wie solche Abweichungen zukünftig vermieden werden können. Das ist aber entscheidend, um mittel- und langfristig das Produktionssystem wirklich zu verbessern und auch zwingend notwendig, um effizienter zu werden.



*Bild: SFM-Board Abteilung Fräsen linke Seite*



*Bild: SFM-Board Abteilung Fräsen rechte Seite*

SFM macht Probleme sichtbar. Deshalb wird ein strukturierter Problemlösungsprozess benötigt, um die Probleme nachhaltig aus der Welt zu schaffen.

Dank dem erfolgreichen Know-how-Transfer von Wertfabrik zu Leitner war bei Projektabschluss der Roll-out des SFM auf weitere Teams und Abteilungen ohne Beteiligung von Wertfabrik bereits im Gange.



*Bild: Manuel Hoffmann führt die SFM-Besprechung auf Stufe Produktion*

### **Projektverantwortliche**

Leitner AG: [Manuel Hoffmann](#), COO

Wertfabrik AG: [David Moser](#), Geschäftsführender Partner