

# 75 Jahre

Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis

# io new management

1932–2007: Spezialausgabe zum Jubiläum

Nr. 6 | JUNI 2007 | CHF 16.– | Euro 10,70

Verlagsgruppe Handelszeitung



Fred Kindle

## «Gefühle haben für mich eine grosse Bedeutung»

ABB-Chef Fred Kindle ist überzeugt, dass nur gut harmonisierende Teams Unternehmen vorwärtsbringen. Seine Tipps für den Erfolg.

## Vom Wissen der Hochschulen profitieren

Wie Unternehmen erfolgreich mit der ETH, den Universitäten und Fachhochschulen zusammenarbeiten können.

## So steigern Sie den Gewinn deutlich

Firmen können mit einem proaktiven Ansatz das Preispotenzial besser nutzen.

## Auf den Standort Schweiz setzen

Wie der Ostschweizer Dienstleister Noventa dank der Kaizen-Philosophie gegenüber Anbietern aus Billiglohnländern konkurrenzfähig bleibt.

Herausgegeben vom Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI),  
Departement Management, Technology, and Economics (D-MTEC) der  
ETH Zürich und der Verlagsgruppe Handelszeitung



9 771660 568001

06

# Auf den Standort Schweiz setzen – eine Erfolgsgeschichte

«Gutes durch Besseres» ersetzen, lautet die Devise der Kaizen-Philosophie. Noventa Engineering hat damit gegenüber der Konkurrenz die Nase vorn. **—VON URS FUEGLISTALLER UND ALEXANDER FUST**

**In Kürze** Viele KMU verlagern ihre Produktion ins Ausland. Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel Noventa Engineering AG. Der Outsourcing-Partner aus dem St. Galler Rheintal hat sich für den Standort Schweiz entschieden – und bereut dies keine Sekunde. Die Fallstudie der Universität St. Gallen illustriert, wie sich mit einem ganzheitlichen Innovationsmanagement die Wettbewerbsfähigkeit verbessern lässt. Mit Hilfe der Kaizen-Philosophie werden alle Prozesse auf das Wesentliche reduziert. Die ständige Steigerung zum Besseren wird von Führungskräften und Mitarbeitern getragen.



URS FÜGLISTALLER ist Professor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen mit Schwerpunkt KMU. Er leitet das Institut KMU-HSG und ist akademischer Direktor des Center for Family Business (CFB-HSG). [urs.fueglistaller@unisg.ch](mailto:urs.fueglistaller@unisg.ch)



ALEXANDER FUST ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG). [alexander.fust@unisg.ch](mailto:alexander.fust@unisg.ch)

Der verschärfte Kostendruck in der produzierenden Industrie hat viele Klein- und Mittelunternehmen (KMU) dazu gebracht, über eine Produktionsverlagerung nach Asien oder Osteuropa nachzudenken. Auch Noventa Engineering AG mit Sitz in Diepoldsau im St. Galler Rheintal stellte sich diese Frage. Das Unternehmen versteht sich als integrierter Outsourcing-Partner, sprich als Dienstleister im Bereich der Entwicklung und Fertigung technischer Baugruppen und kompletter Produktsysteme. Nach intensiver Prüfung kam Noventa zum Schluss, am Produktionsstandort Schweiz festzuhalten – kombiniert mit einem konsequenten, ganzheitlichen Innovationsmanagement. Der Ansatz basiert auf drei Innovationsarten:

1. Produktinnovation
2. Prozessinnovation

### 3. Kulturinnovation

Die konsequente Fokussierung auf diese drei Typen der Innovation führte in den vergangenen Jahren dazu, dass Noventa die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur erhalten, sondern spürbar verbessern konnte.

## 1. Produktinnovation

Echte Produktinnovationen entstehen nur in enger und langfristiger Zusammenarbeit zwischen Kunden, Herstellern und Lieferanten. Noventa beteiligt sich bereits in frühen Phasen am Innovationsprozess ihrer Kunden und unterstützt diesen durch gemeinsame Innovationsworkshops oder die Realisierung von Konzeptstudien. Das interne Prozessmodell bildet dabei drei wesentliche Stufen der Produktinnovation ab:

## Noventa Engineering AG

Noventa Engineering AG mit Sitz in Diepoldsau im St. Galler Rheintal wurde 1994 als Technoplast Engineering AG gegründet. Das Unternehmen versteht sich als integrierter Outsourcing-Partner, also als Dienstleister im Bereich der Entwicklung und Fertigung technischer Baugruppen und kompletter Produktsysteme. Die Kunden, die aus den unterschiedlichsten Branchen stammen, werden von der ersten Produktidee bis zum gemeinsam angepeilten Markterfolg begleitet. Als strategischer Partner investiert Noventa Engineering mit, macht sich stets aktiv Gedanken zur

Weiterentwicklung und zur Verbesserung der Produkte und sucht darüber hinaus nach Potenzialen in der Fertigung. Heute beschäftigt die Noventa Engineering AG rund 170 Mitarbeiter an zwei Standorten. Sie erzielt einen Umsatz von rund 50 Millionen Franken und besitzt zwei Tochterfirmen in den Bereichen Werkzeugbau (Noventa Tooling GmbH) und Lean Production Beratung (Noventa Consulting AG). In den vergangenen drei Jahren hat das Unternehmen durch das kontinuierliche Wachstum rund 50 neue Arbeitsplätze am Standort Diepoldsau geschaffen.

### 1. Monitoring

Relevante Markt-, Kunden- und Technologiedaten werden gesammelt, verdichtet und systematisch zu Innovationsthemen aufbereitet.

### 2. Innovationsforum

Das Innovationsforum bildet den kreativen «Nukleus» oder Think Tank des Innovationsprozesses von Noventa. Basierend auf dem jeweiligen Innovationsthema werden – oft in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden – gezielte Recherchen durchgeführt, unterschiedliche Produktideen und Lösungsansätze entwickelt und zu konkreten Innovationsaufträgen für die nachfolgende Phase aufbereitet.

### 3. Innovationsprojekt

In einem ersten Schritt wird eine Konzeptstudie für das neue Produkt ausgearbeitet und ein Business Plan erstellt. Sie bilden die Ausgangsbasis für die nachfolgenden Aktivitäten zur Serienentwicklung des neuen Produktes.

Das im Auftrag der Geberit Balena AG entwickelte Dusch-WC «Balena 8000 UP» ist ein gutes Beispiel für den integrierten Innovationsprozess zwischen Noventa und ihren Kunden. Basierend auf der Grundidee von Geberit, ein Dusch-WC Komplettgerät zu realisieren, das direkt an die weit verbreiteten Unterputz-Spülsysteme der Firma installiert werden kann, wurde 2003 eine Weltneuheit eingeführt. Das Projekt wurde von Anfang unter Einbezug sämtlicher relevanter Anspruchsgruppen im Markt (wie Installateure und Servicetechniker) sowie in enger Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten durchgeführt. Basierend auf dem grossen Erfolg des Produkts hat Noventa in den vergangenen Jahren im Auftrag der Geberit Balena AG weitere Komplett- und Aufsatzgeräte realisiert und zukunftsweisende Konzeptstudien für dieses Marktsegment ausgearbeitet.



Bei uns können Sie auch networken. Die fünf führenden Druckereien der Schweiz haben sich zusammengetan, um Ihnen mehr bieten zu können. Zum Beispiel mehr gute Beziehungen. Wir veranstalten regelmässig Events, an denen sich unsere Kunden austauschen können. [www.swissprinters.ch](http://www.swissprinters.ch)

SWISSprinters

GET MORE



Bild: Noventa

**Noventa konnte dank der Kaizen-Philosophie den Standort Schweiz stärken und 50 neue Arbeitsplätze schaffen.**

Diese Integration des Kunden in den Innovationsprozess stellt für viele KMU eine grosse Chance dar, denn die kundenorientierte Sichtweise einer Firma schafft eine höhere Kundenbindung. Für die Firma bedeutet es gleichzeitig den Wechsel von einer technologieorientierten Sichtweise hin zur Kundennutzen-Orientierung. So leicht dies auch klingen mag: Die Umsetzung in der unternehmerischen Realität ist Knochenarbeit.

## 2. Prozessinnovation

Ohne Innovationen und ständige Verbesserungen kann heute keine Firma am Standort Schweiz konkurrenzfähig produzieren. Gerade die Produktion ist es, die viele Firmen als zu teuer einstufen und deshalb ins Ausland verlagern. Grund dafür sind nicht etwa die schlechten Bedingungen in der Heimat, sondern ein Mangel an Innovationsfähigkeit im

Bereich der Unternehmensprozesse. Oft vergisst man, dass es neben innovativen Produkten und neuen Produktionsverfahren eine weitere Komponente gibt, die ausschlaggebend für den Erfolg ist: Intelligente, hocheffiziente Prozesse.

An diesem Punkt setzte Noventa an. Um global wettbewerbsfähig zu bleiben, hat man ursprünglich ebenfalls mit Verlagerungen geliebäugelt. Um rasch Klarheit zu bekommen, wurde kurzerhand eine Teilverlagerung nach Tschechien und Malaysia organisiert, die das Ziel hatte: Den Nachweis zu erbringen, wo der günstigere Standort liegt. Die Kennzahlen wurden regelmässig ausgewertet, und nach einem Jahr war klar, dass das Experiment Ausland ein solches bleiben sollte.

Zusammen mit einem externen Berater wurde in der Folge die gesamte Produktion am Schweizer Standort auf den Prüfstand gestellt und mittels der japa-

nischen Kaizen-Philosophie und dem Toyota-Prinzip kompromisslos umstrukturiert. Im Zuge des Komplettumbaus wurden die Produkte aus dem Ausland zurückgeholt und der deutsche Standort ins Werk in Diepoldsau integriert. Und das, ohne einen Quadratmeter Produktionsfläche anbauen zu müssen. Die dabei eingesetzten Instrumente wurden im eigenen Produktionssystem verankert. Es bildet mit den vier Säulen Mitarbeiter, Qualität, Bestände und Produktivität die Basis für den permanenten Verbesserungsprozess und ist in Anlehnung an das Vorbild Toyota entstanden. Grundlage ist Kaizen, der Ersatz des Guten durch das Bessere. Die Eliminierung von Verschwendung definiert dabei einen ständigen Verbesserungsprozess, denn der Kunde ist nur bereit für Prozesse zu bezahlen, die tatsächlich wertschöpfend sind. Zu hohe Warenbestände, unnötige Wartezeiten des Personals

oder zu lange Transportwege, um einige Verschwendungen zu nennen, müssen gefunden und beseitigt werden.

Sämtliche Prozesse in allen Unternehmensbereichen werden kritisch analysiert und laufend verbessert, was im Rahmen des «Gemeinsam & Besser»-Programms eingeführt wurde. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter sind dabei aufgefordert, nach Verschwendung bzw. Wertschöpfungspotenzialen in ihrer täglichen Arbeit zu suchen und diese in einer standardisierten Form zu dokumentieren. Ein interdisziplinär zusammengesetztes «Kaizen-Team» bewertet und priorisiert die eingehenden Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der daraus realisierbaren Einsparungen und legt die entsprechenden Massnahmen zur Umsetzung fest. Diese erfolgt in der Regel in eigens dafür organisierten Workshops unter Einbezug der Mitarbeiter. Entscheidend ist dabei die Umsetzungsgeschwindigkeit, denn nur wenn ein Vorschlag realisiert wurde, ist der Mitarbeiter motiviert, neue Verbesserungsinputs zu liefern.

Aus der Überprüfung der Prozesse ist auch ein effizientes Beschaffungssystem auf Basis der Kanban-Systematik entstanden. Kanban kommt ebenfalls aus dem Japanischen und wird von Toyota seit vielen Jahrzehnten eingesetzt, um Materialflüsse äusserst präzise steuern zu können. Kanban bedeutet Karte. Die Karten dienen als Informationsmittel zwischen Verbrauchern (Noventa) und Lieferanten. Für den Beschaffungsprozess von Noventa sieht dies wie folgt aus: Vor der Einführung von Kanban stapelten sich die Materialien in der Nähe der Produktionslinie und benötigten viel Platz. Auch Doppelbestellungen an die Lieferanten waren keine Seltenheit. Heute erfolgt die Lagerung in der Produktion auf klar gekennzeichneten Stellflächen mit minimalen Bestandsreichweiten (4 Stunden). Die Anlieferung erfolgt in regelmässigen

Zyklen Just in Time. Auf dem Arbeitsplatz befinden sich pro Teil zwei Behälter. Wird einer davon leer, kann der Mitarbeiter mit dem zweiten Behälter weiterarbeiten. Eine spezialisierte Mitarbeiterin – auch Käfer genannt – sammelt die leeren Behälter von allen Arbeitsplätzen ein und befüllt diese aus dem Produktionslager. Dies wird in einem Zyklus von 30 Minuten durchgeführt.

Auf einer Tafel werden mittels Karten leere Behälter visualisiert, die von einem externen Lieferanten befüllt werden müssen. Dazu kann dieser über eine Webcam jederzeit einen Blick auf die Tafel von Noventa werfen, um optimal planen zu können, wann er die nächsten Teile produzieren und liefern muss. Dank Kanban konnte Noventa für diese Teile das Hauptlager abschaffen und die Bestände drastisch reduzieren.

Auf Basis des Noventa Produktions-

systems und mit Hilfe verschiedenster Werkzeuge des Lean Managements konnte die Produktivität innerhalb von drei Jahren um 30 Prozent gesteigert und die Flächennutzung um 40 Prozent erhöht werden.

In der permanenten Weiterentwicklung der Dienstleistungen beschäftigt sich Noventa aktuell mit der Übertragung der Kanban-Philosophie auf den eigenen Vertriebsprozess. Ziel dieses strategischen Projekts ist der Aufbau von Kanban-gesteuerten Belieferungsprozessen gegenüber den wichtigsten Kunden. Vergleichbar mit den Prozessen in der Beschaffungslogistik, erfolgt die Belieferung der Kunden ohne eigentliche Bestellungen oder Abrufe, sondern basierend auf dem «Pull-Prinzip»: Nachlieferungen erfolgen nur dann, wenn der Kunde in seiner eigenen Fertigung entsprechende Abflüsse verzeichnet. Die Vorteile liegen

Ihr Eventhotel  
ganz oben am Zürichsee

[www.seedamm-plaza.ch](http://www.seedamm-plaza.ch)

eventdome.ch  
Eröffnung  
September 2007

MEETING HOTEL CONFERENCE CASINO EVENT

SEEDAMM  
PLAZA  
KONGRESSE HOTEL SEMINARE

SEEDAMMSTRASSE 3, CH-8808 PFAFFIKON SZ, TELEFON +41 55 417 17 17, FAX +41 55 417 17 18  
info@seedamm-plaza.ch, www.seedamm-plaza.ch

## 「 Neben Innovationen sind intelligente, hocheffiziente Prozesse ausschlaggebend. 」

auf der Hand: Optimale Verfügbarkeit, tiefe Bestände über die gesamte Supply Chain, drastisch reduzierte Transaktionskosten (Artikelbewirtschaftung, Disposition, Auftragsbestätigungen etc.).

### 3. Kulturinnovation

Die Verankerung des Noventa Produk-

tionssystems ist eng verknüpft mit der Schaffung einer Kaizen-orientierten Unternehmenskultur. Es sind die Mitarbeitenden, die das System des konsequenten Lean Managements tragen und der Firma zu internationaler Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigem Erfolg verhelfen. Spezielle Führungsinstrumente, permanente Qualifizie-

rung der Mannschaft, konsequente Standardisierung und das erwähnte «Gemeinsam & Besser»-Programm sind Voraussetzung, dass ein gemeinsames Bewusstsein für Verbesserungspotenziale auf allen Ebenen entstehen kann.

Doch auch optimale Führungssysteme, klar definierte Standards und kontinuierliche Verbesserungsprozesse können nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Unternehmenskultur auf gemeinsamen Grundwerten aufbaut. Noventa definierte aus diesem Grund vier zentrale Grundwerte, die als langfristige Orientierungspunkte für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und den Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten dienen sollen. Jeder der vier Grundwerte «ehrlich», «gemeinsam», «begeistert» und «unternehmerisch» wurde in verschiedenen Workshops im gesamten Führungsteam erarbeitet und mit konkreten Leitsätzen hinterlegt. Die Verankerung erfolgt in einem zweijährigen Programm, in dem sich sämtliche Mitarbeiter mit den Grundwerten auseinandersetzen und individuelle Instrumente für die Umsetzung im Alltag erarbeiten.

Das Innovationsmanagement muss konsequent von allen Beteiligten gelebt werden, damit möglichst viele Verbesserungspotenziale genutzt werden können. Deshalb sind die entsprechende Schulung der Beschäftigten und die Förderung der Akzeptanz der neuen Prozesse entscheidend.

Es hat sich gezeigt, dass produzierende Unternehmen durch ständige Ausnutzung von Verbesserungspotenzialen mit Hilfe der Inputs der Mitarbeiter und des Managements – kombiniert mit einem engen Kundenkontakt – der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus sind. Dies bedingt aber, dass dieser Grundsatz von allen Beschäftigten und dem Management verinnerlicht ist.



**Berner Fachhochschule**  
Wirtschaft und Verwaltung

**Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale**  
Haute Ecole de Gestion Fribourg

**Executive MBA Bern–Fribourg**  
**Integrated Management**  
Generalistische und praxisorientierte Weiterbildung für Führungskräfte aller Branchen  
Schwerpunkte Change, Innovation und Strategie  
10. Durchführung / berufsbegleitend / eidg. anerkannt /  
Dauer: Februar 2008 bis Juni 2009 / Studienort: Bern /  
Anmeldeschluss: 31. Oktober 2007

**Infoveranstaltung**  
18. Juni 2007, 18.30–19.30 Uhr in Bern  
Jetzt anmelden: Telefon 031 848 34 00 oder  
mba.wirtschaft@bfh.ch  
www.wirtschaft.bfh.ch/mba

Wo Wissen wirkt <sup>10 Jahre BFH</sup>