



# Lean Management bei der Wilhelm Schmidlin AG Lösungen über die Wirtschaft hinaus?

Beat Wullschleger  
Wilhelm Schmidlin AG

**Schmidlin**™

individually swiss made.

Wer wir sind

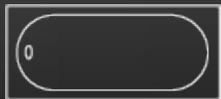
## Wir sind der einzige Schweizer Hersteller von Badprodukten aus glasiertem Titanstahl.

Der innovative, inhabergeführte Industriebetrieb stellt mit rund 90 Mitarbeitenden am Produktionsstandort in Oberarth (SZ) Badewannen, Duschwannen, Duschflächen, Waschbecken, Urinale, Küchenrückwände und Whiteboards in großer Vielfalt und bewährter Qualität her.

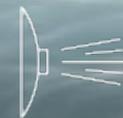
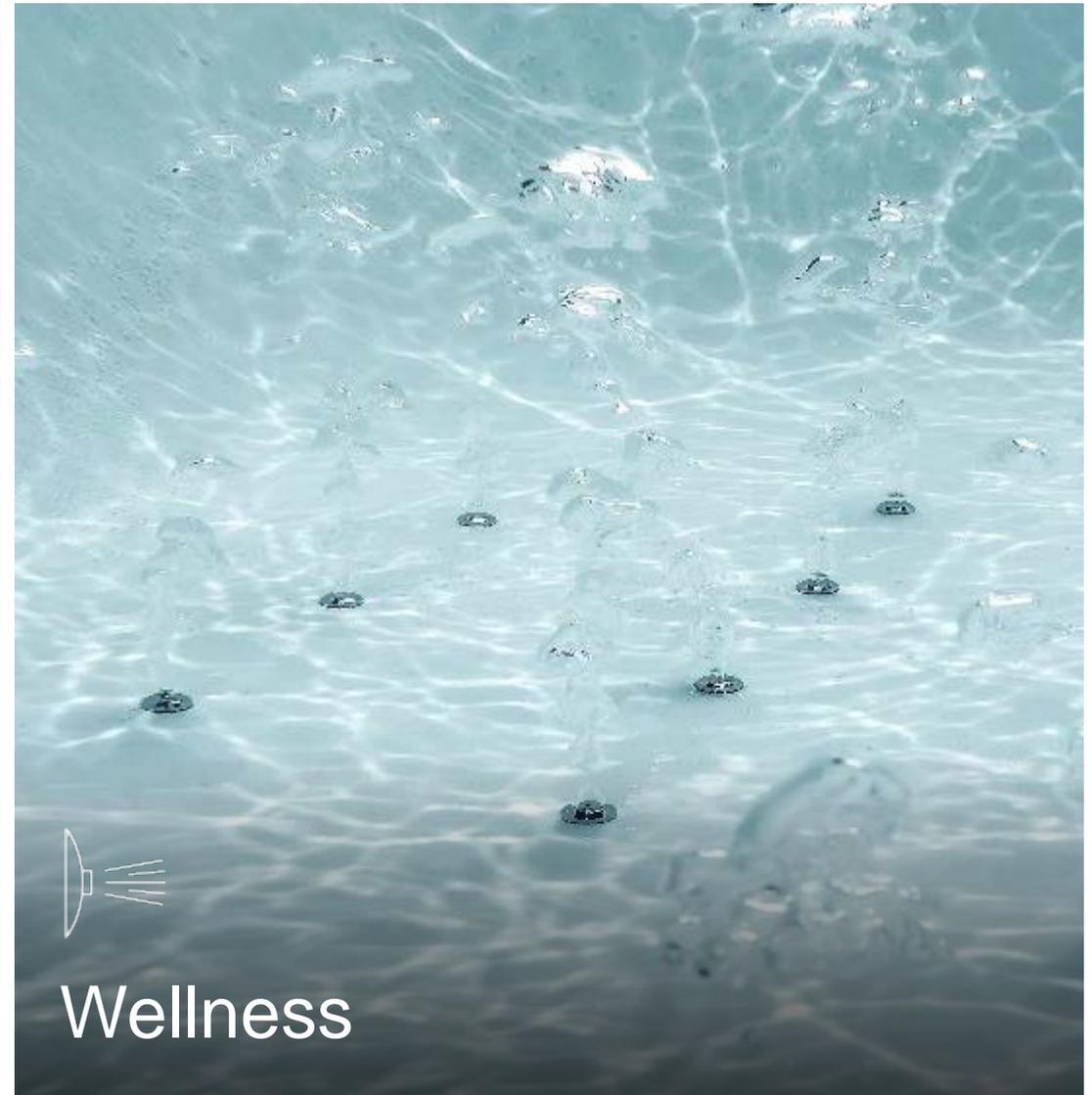




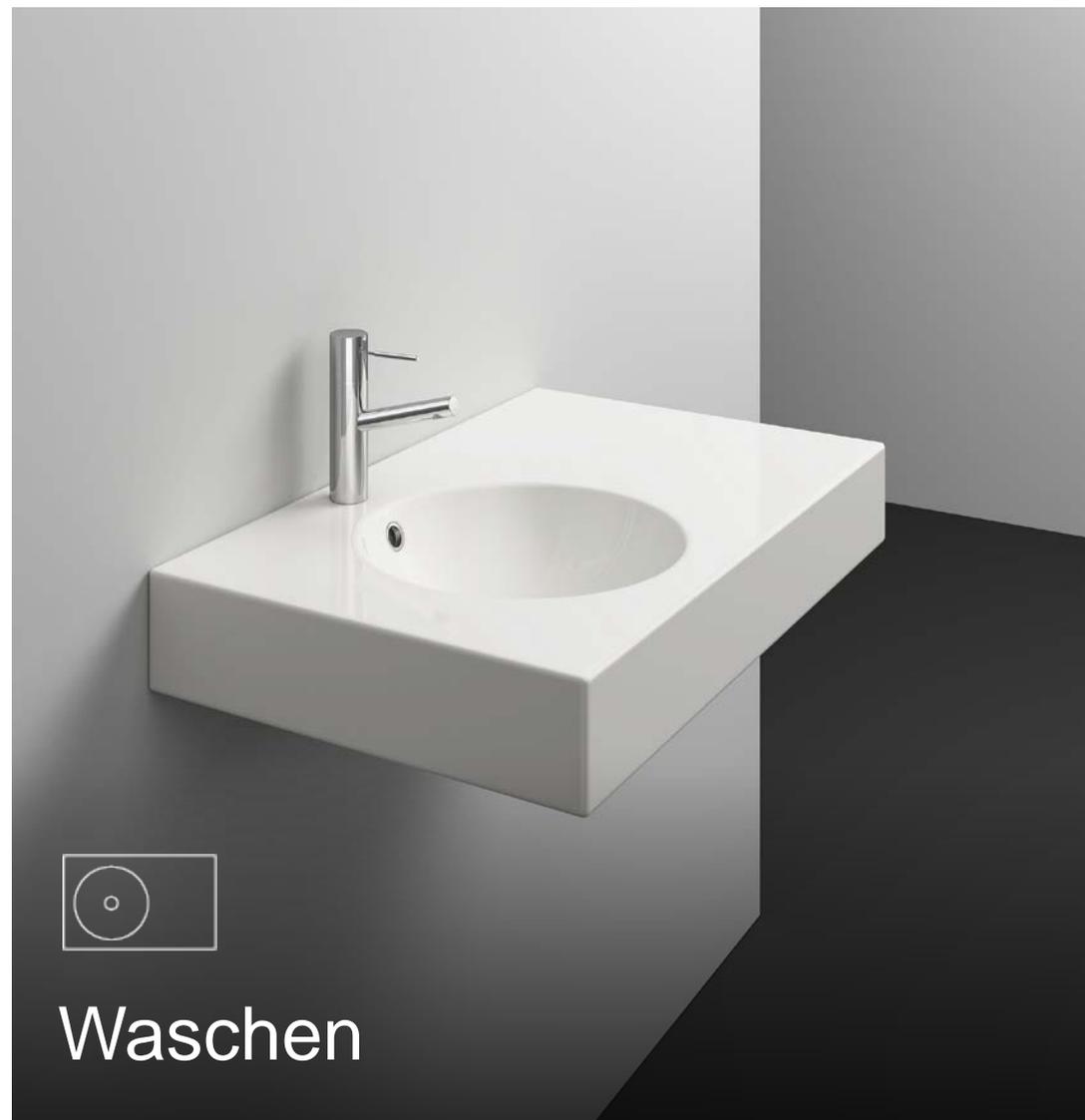
# Produkte

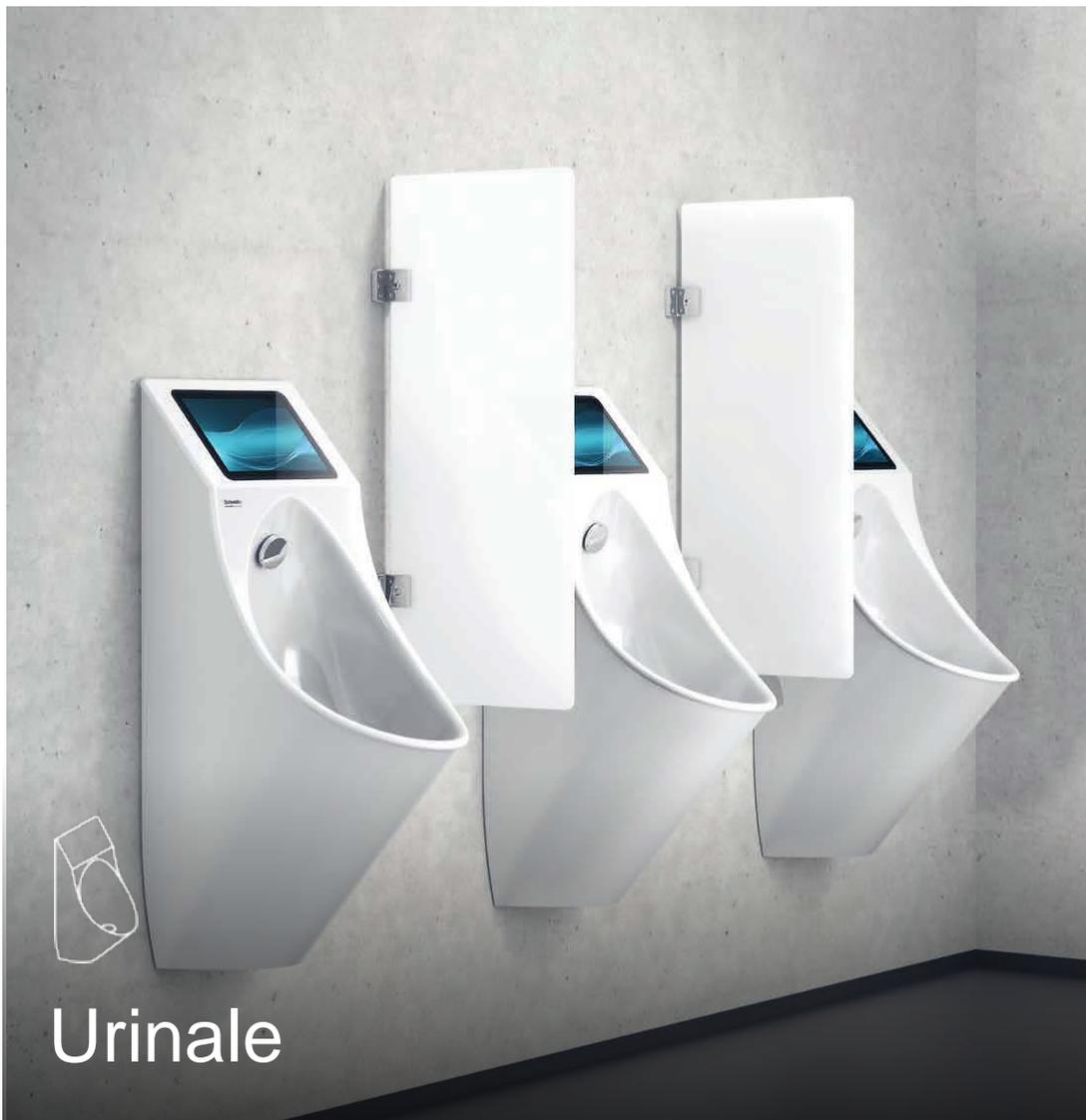


Baden



Wellness





Urinale



Public Waschbecken



Küchenrückwände



White- & Blackboards

## Wünsche nach Mass

**Mass- und Spezialanfertigungen** eröffnen Ihnen unbegrenzte Möglichkeiten.

Die Schmidlin **Zargen-Wanne** garantiert den wasserdichten Abschluss zur Wand ohne Silikonfuge.



**Schmidlin  
Zargen**



**Wanne  
auf Maß**

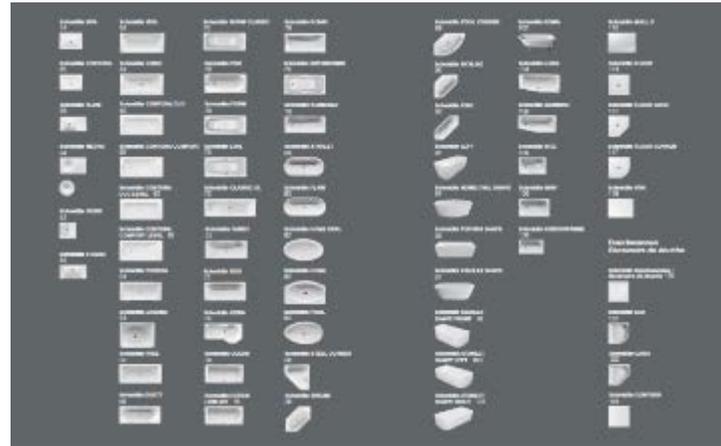


# SchmidLEAN

## Herausforderung 2007



**Preisdruck bei der Standard-Wanne**



**Grosse Vielfalt**



**Mass- und Sonderanfertigung**

Wir können nicht alles «an Lager» legen!

Der Kunde ist sich gewohnt, alles «ab Lager» zu beziehen!

**Lösung:** Topseller ans Lager, Auftragsfertigung für Variantenvielfalt in kleinen Losgrößen

## Wo wurde zuerst investiert?



### 2008 – 2010

Automatisiertes Emaillierwerk:  
**Losgröße 1 mit Einzelstückfluss im Emaillierwerk**

- Durchgängige Vernetzung der Prozesse
- **ERP – FCS – SPS – Roboter**  
(heute Modebegriff „Industrie 4.0“)
- Technologiegetriebene Optimierung
- Wärmerückgewinnung
- Betriebsinternes Recycling



### Sommer 2010

Einführung von Shopfloor-Strukturen  
(Sauberkeit, Ordnung,  
strukturierte Markierungen)

### Jan 2011

**Frage:** Was folgt als nächstes?

## Investitionsentscheid 2011

# Ziele



Auf Maß



Schnell



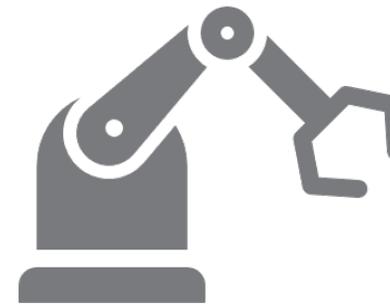
Zuverlässig



Bester Service



# Wo investieren wir?

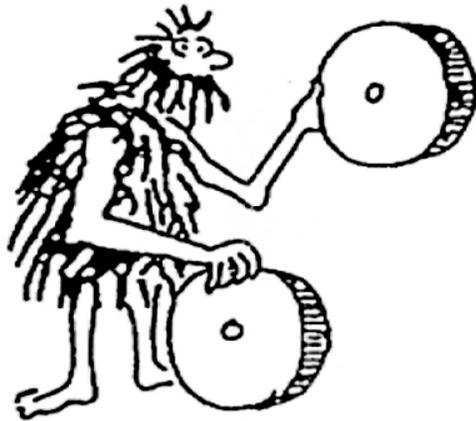


Technologie



Mitarbeiter

# SchmidLEAN



**Seit Juni 2011**

Alle 2 Wochen ein **TPS-Tag**

**10% der Arbeitszeit**

SchmidLEAN

## Ziel: Kurze Durchlaufzeit in Losgröße 1

So schnell zu sein, dass der Kunde das Gefühl hat, die Produkte kommen direkt aus einem Fertigwarenlager obwohl sie in der Lieferzeit auch noch produziert werden!

«Alles, was wir tun, ist, auf die **Durchlaufzeit** zu achten, und zwar von dem Moment an, in dem wir einen Kundenauftrag erhalten, bis zu dem Moment, wo wir das Geld in Empfang nehmen. Wir verkürzen die **Durchlaufzeit**, indem wir alle Bestandteile eliminieren, die keinen Mehrwert generieren.»

(Taiichi Ohno, TOYOTA, 1988)



SchmidLEAN

**Es geht nicht um:**



## SchmidLEAN

## Um was geht es im Kaizen?

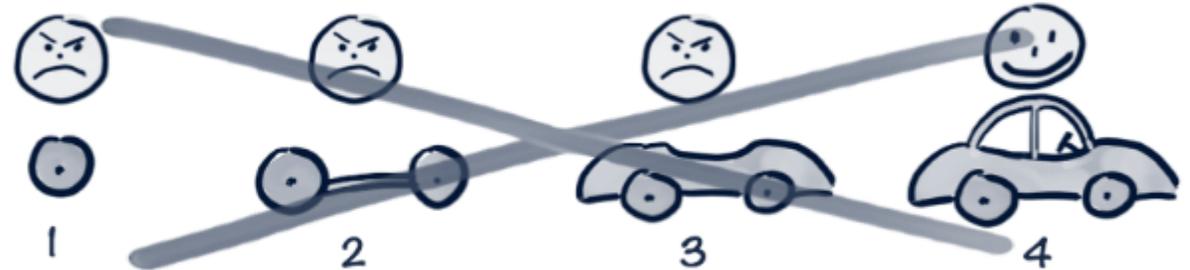
Verbesserungen in kleinen Schritten  
Einbezug der Mitarbeiter, welche mit  
den Prozessen arbeiten.

«Respect for people»

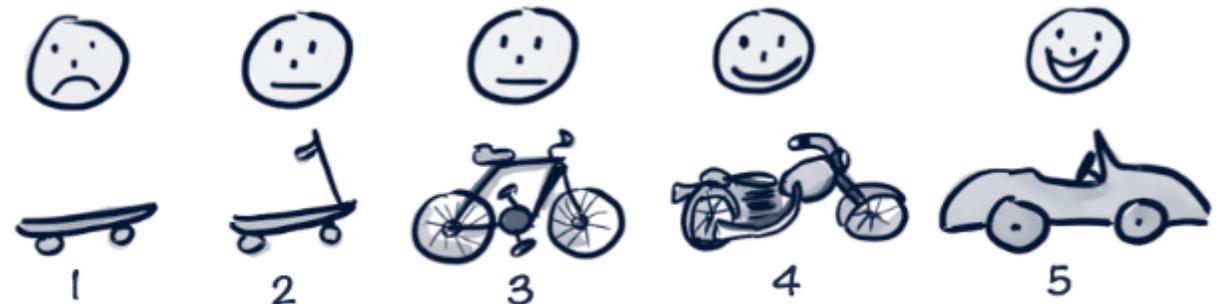
Toyota sagt:

«First we build people, then we build cars»

Not like this....



Like this!



Henrik Kniberg

SchmidLEAN

## Methoden



## SchmidLEAN

## Eliminieren von Verschwendungen

- 01** Überproduktion
- 02** Schlechte Ergonomie
- 03** Hohe Bestände
- 04** Fehler/Nacharbeit
- 05** Unnötige Prozessschritte
- 06** Unklare Kommunikation
- 07** Unnötige Wege
- 08** Wartezeiten
- 09** Ineffizienter Informationstransfer

01



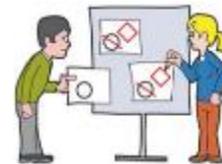
02



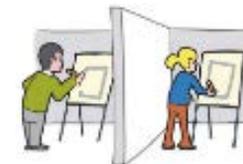
03



04



05



06



07



08



09



SchmidLEAN

## TPS Tage

### Vorteile TPS-Tag

- Genügend Zeit an einem Block
- Team Event
- Synchrone Produktion

Neben dem «Vorschlagswesen» haben wir somit auch ein «Umsetzungswesen».

Jede Arbeitsgruppe präsentiert am Abend für 2 Minuten was erreicht wurde.

Eine Umsetzung mit effektivem Nutzen am nächsten Tag ist gefordert.



## SchmidLEAN

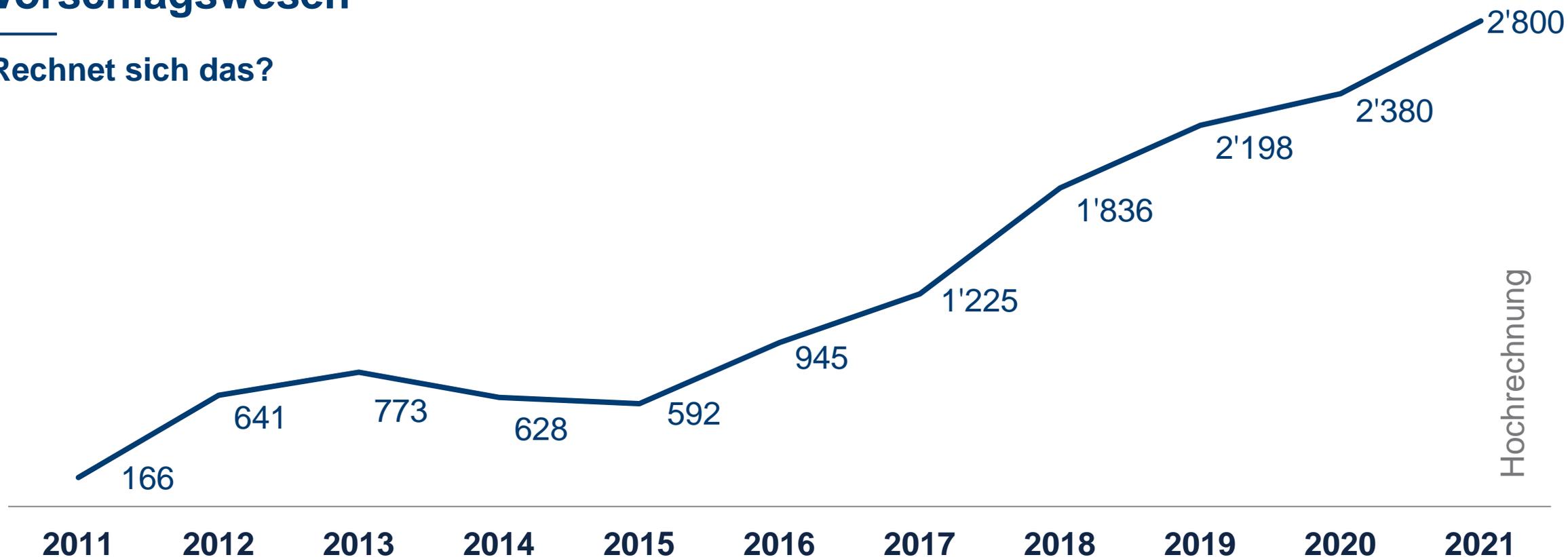
Es geht beim Philosophie Wechsel  
auf KAIZEN um «Change Management»



SchmidLEAN

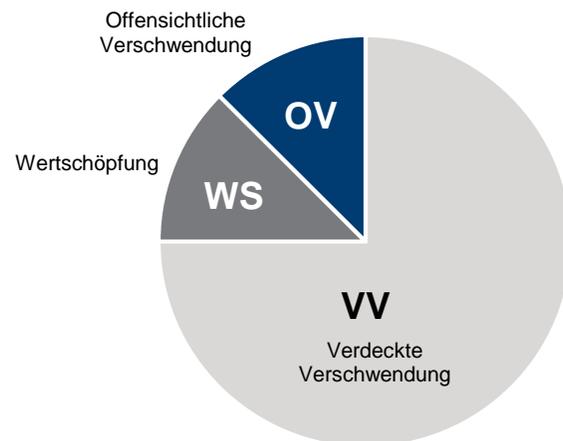
## Vorschlagswesen

Rechnet sich das?



## GEMBA – Am Ort des Geschehens

- Zweimal pro Woche je 1 Stunde (durch jede Führungskraft)
- Mitarbeitende müssen gut informiert sein! (Gembaweste)
- 45 Min. stilles Beobachten und 15 Min. Besprechung und Auswertung
- Strikte Regeln: kein Telefon, keine Ablenkung, keine Fragen





## SchmidLEAN

### Methoden

---

#### Der multifunktionelle Mitarbeiter

**10%**

interne Schulungen (Skills-Matrix)

**10%**

Prozess-Verbesserungen (TPS Tage)

**80%**

standardisiertes Arbeiten/Arbeitsplatz-Rotationen



## SchmidLEAN

### Methoden

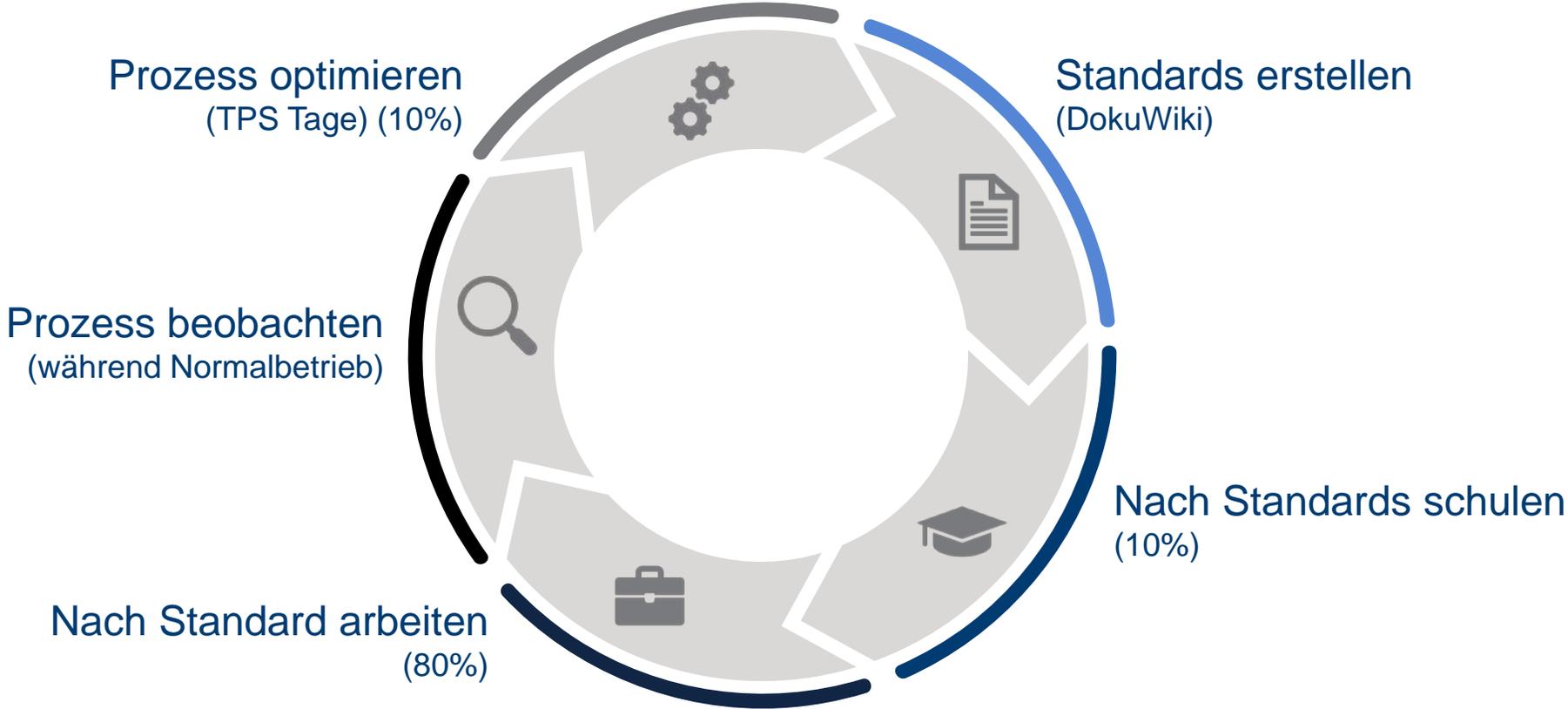
#### Fehlerkultur Workshops

- Geschieht ein Fehler so ist immer der Prozess und nie der Mitarbeiter schuld!
- Umdenken bei Führungskräften mittels Rollenspielen
- 2x/Jahr für einen halben Tag



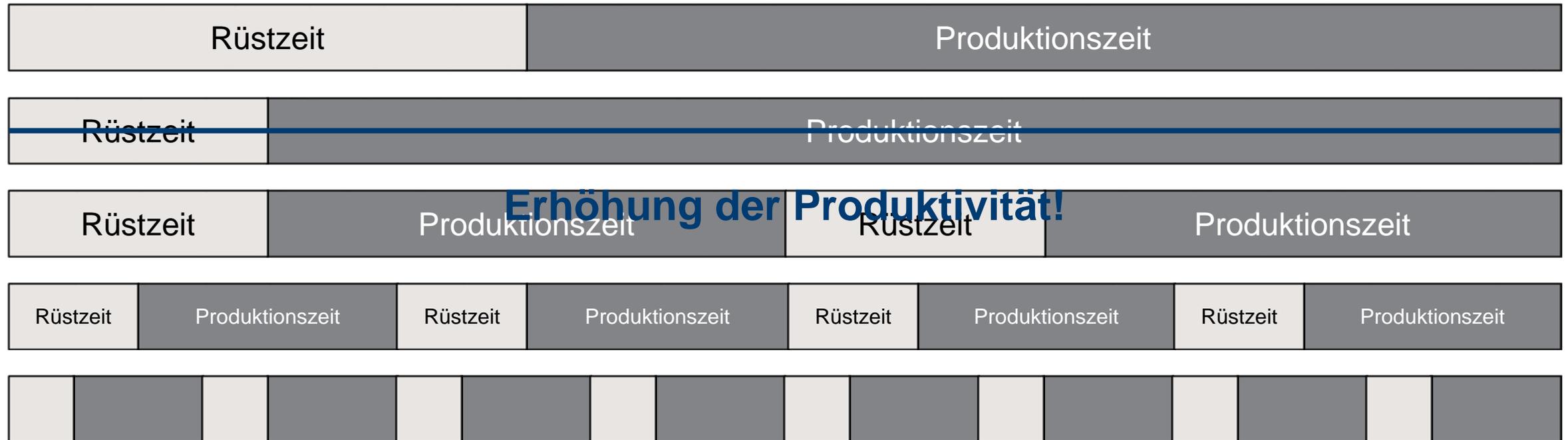
# SchmidLEAN

## Methoden



**Prozessverbesserungs-Zyklus**

## SchmidLEAN



Was haben wir damit gewonnen?

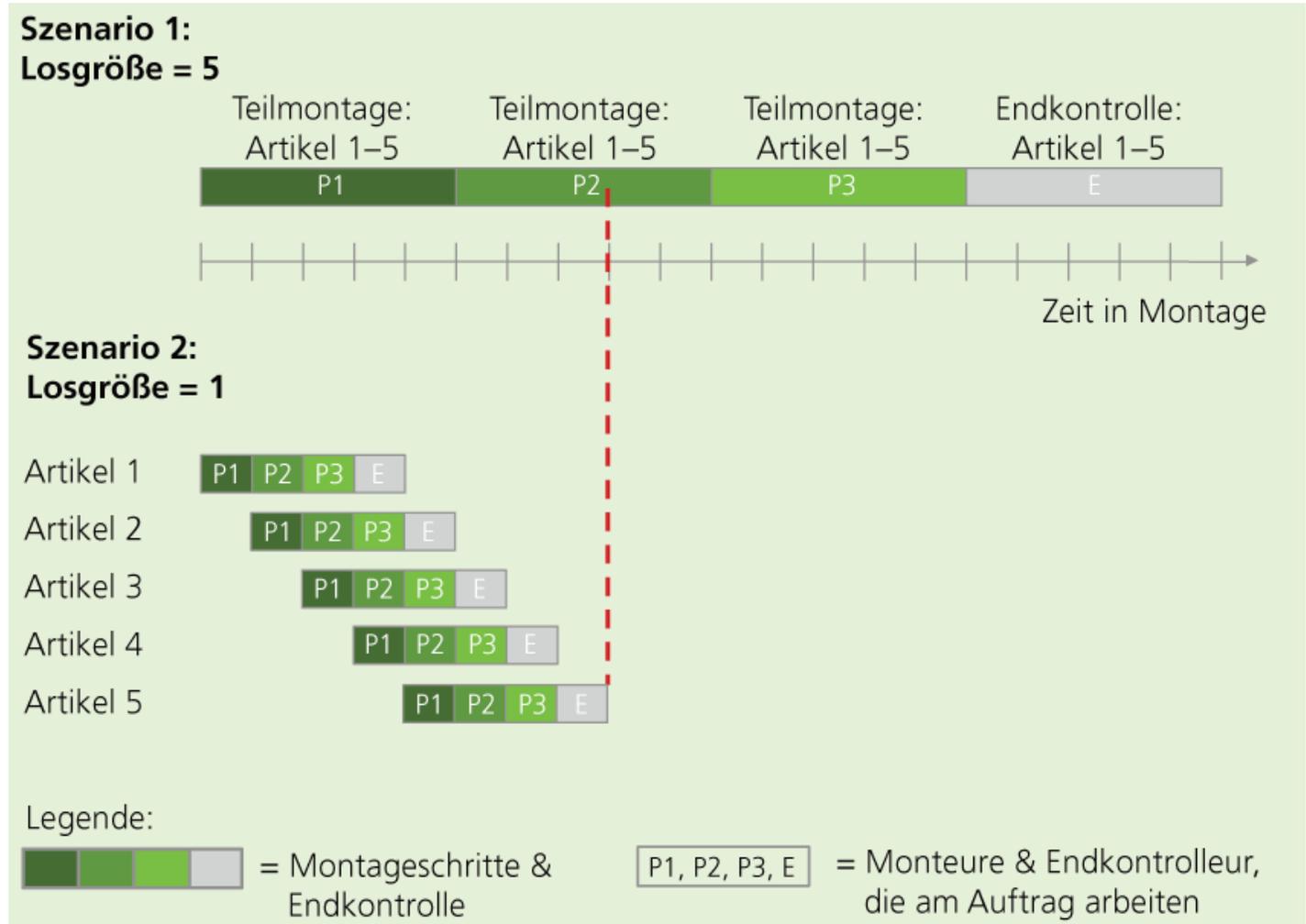
**Erhöhung der Flexibilität + Reduktion der Durchlaufzeit**

## SchmidLEAN

## Methoden

## Losgröße 1

- Reduktion der Durchlaufzeit und somit der Lieferfrist
- Reduktion der „Ware in Arbeit“
- Erhöhung der Flexibilität

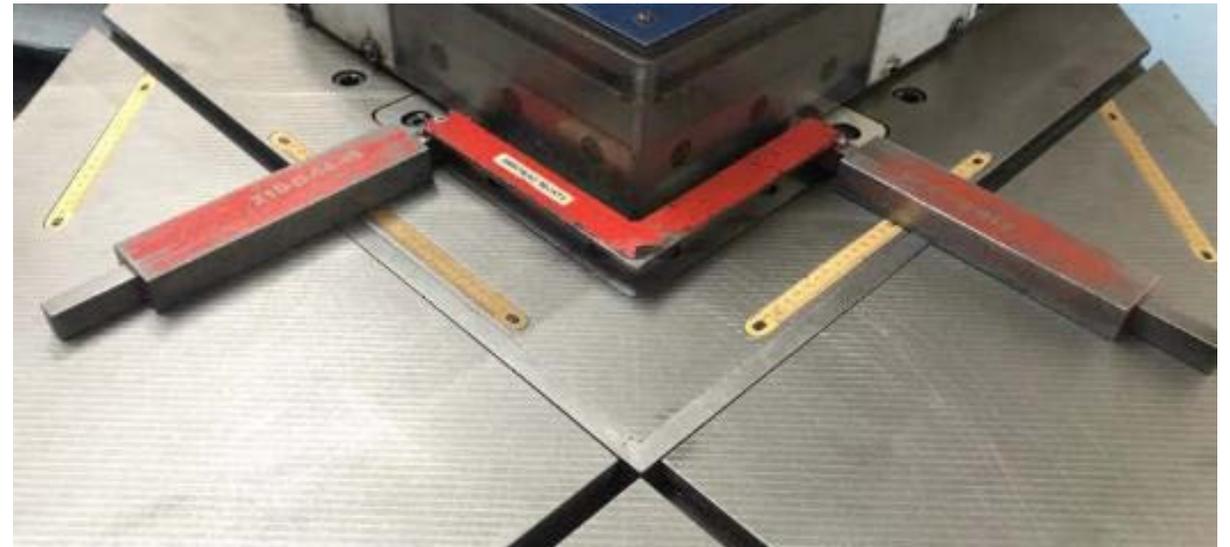
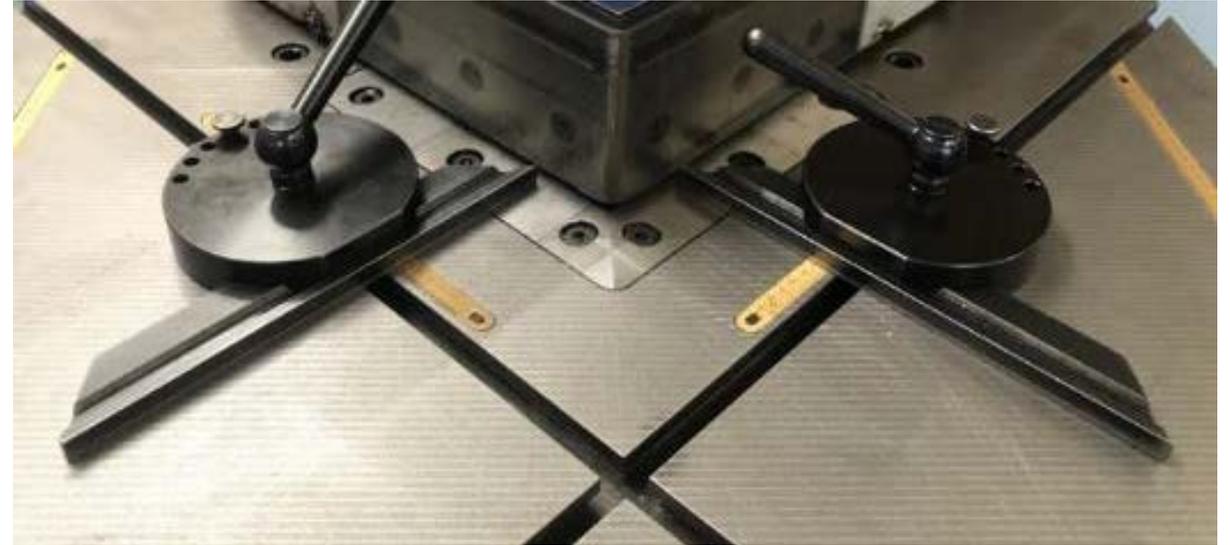


SchmidLEAN

## Methoden

### Schnelles Rüsten

- Unabdingbar für kurze Durchlaufzeit
- Eine Frage der Methode, nicht der Maschine
- Jeder braucht Training
- Jeder Handgriff muss «sitzen»
- Die Mitarbeiter dürfen ihre Arbeitsplätze und Prozesse selber gestalten



SchmidLEAN

## **Bsp. Boxenstopp**

---

**1950: 60 Sekunden**



**1950 INDIANAPOLIS 500**

SchmidLEAN

## Bsp. Boxenstop

2019: 1.82 Sekunden



SchmidLEAN

## Boxenstop 1950 vs. 2019

---

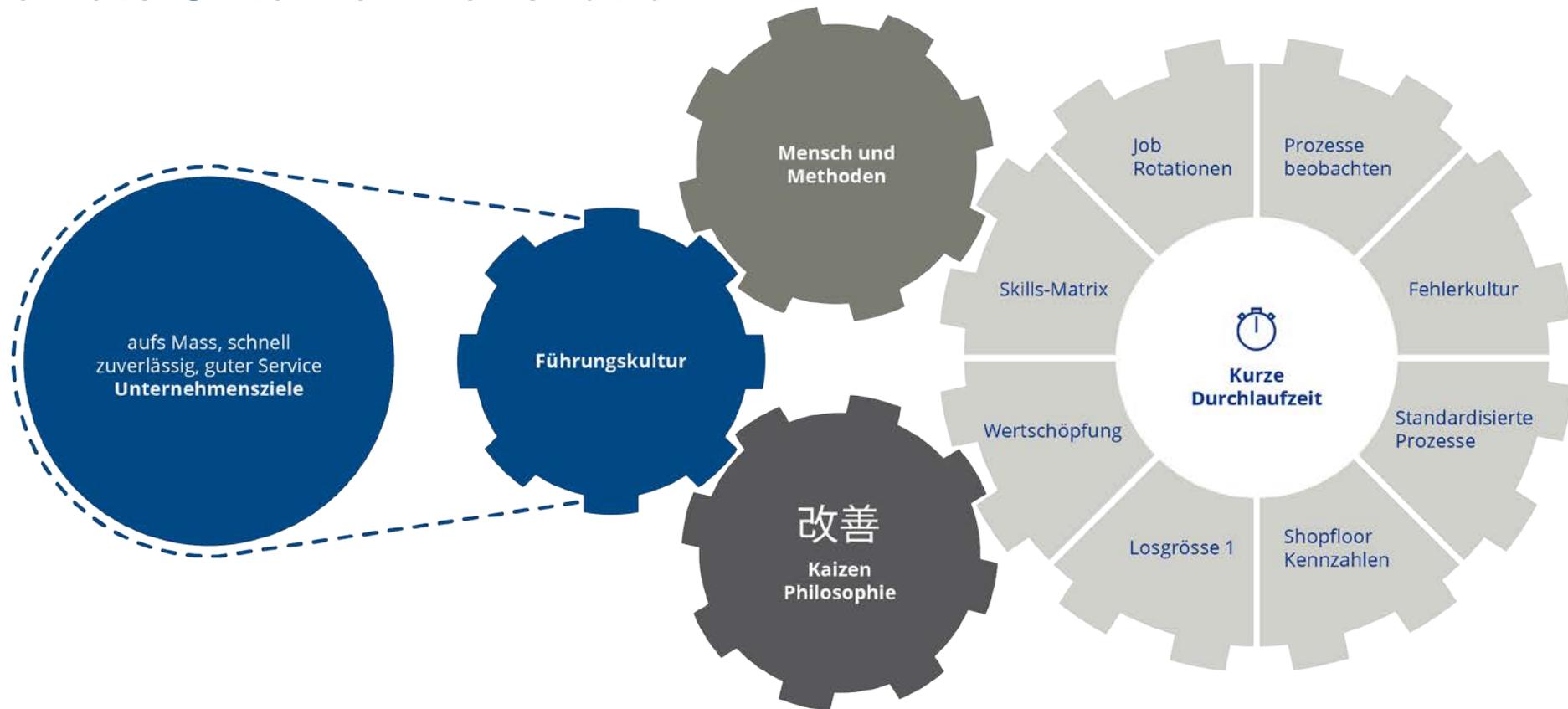
- Wurde der Prozess digitalisiert?
- Wurde der Prozess mit Roboter automatisiert?

Warum ist der Prozess 30x schneller geworden?



# SchmidLEAN

## Kaizen als Unternehmenskultur



Wo steht Schmidlin heute?

Losgrösse 1 in allen Prozessen (ausser im Presswerk)

---

Durchlaufzeit von 3 Tagen für Produkte aufs Mass (Auftragsfertigung)

---

Erschliessung neuer Märkte dank schneller, flexibler Variantenfertigung

---

Kurze Lieferfristen sind nur dank (und nicht trotz) «swiss made» möglich

---

Wir sind heute unabhängiger und haben einen echten Wettbewerbsvorteil

---

Wir konnten neue Bedürfnisse schaffen: Schmidlin Vario

## Schmidlin Vario Wünsche nach Mass

Vario steht für massgefertigte Produkte mit einfacher Bestellung, schneller Lieferung und fixen Preisen.

### Jedes beliebige Mass

von der Mindestgrösse bis zur Maximalgrösse in Schritten von einem Zentimeter

### Kurze Lieferfrist garantiert

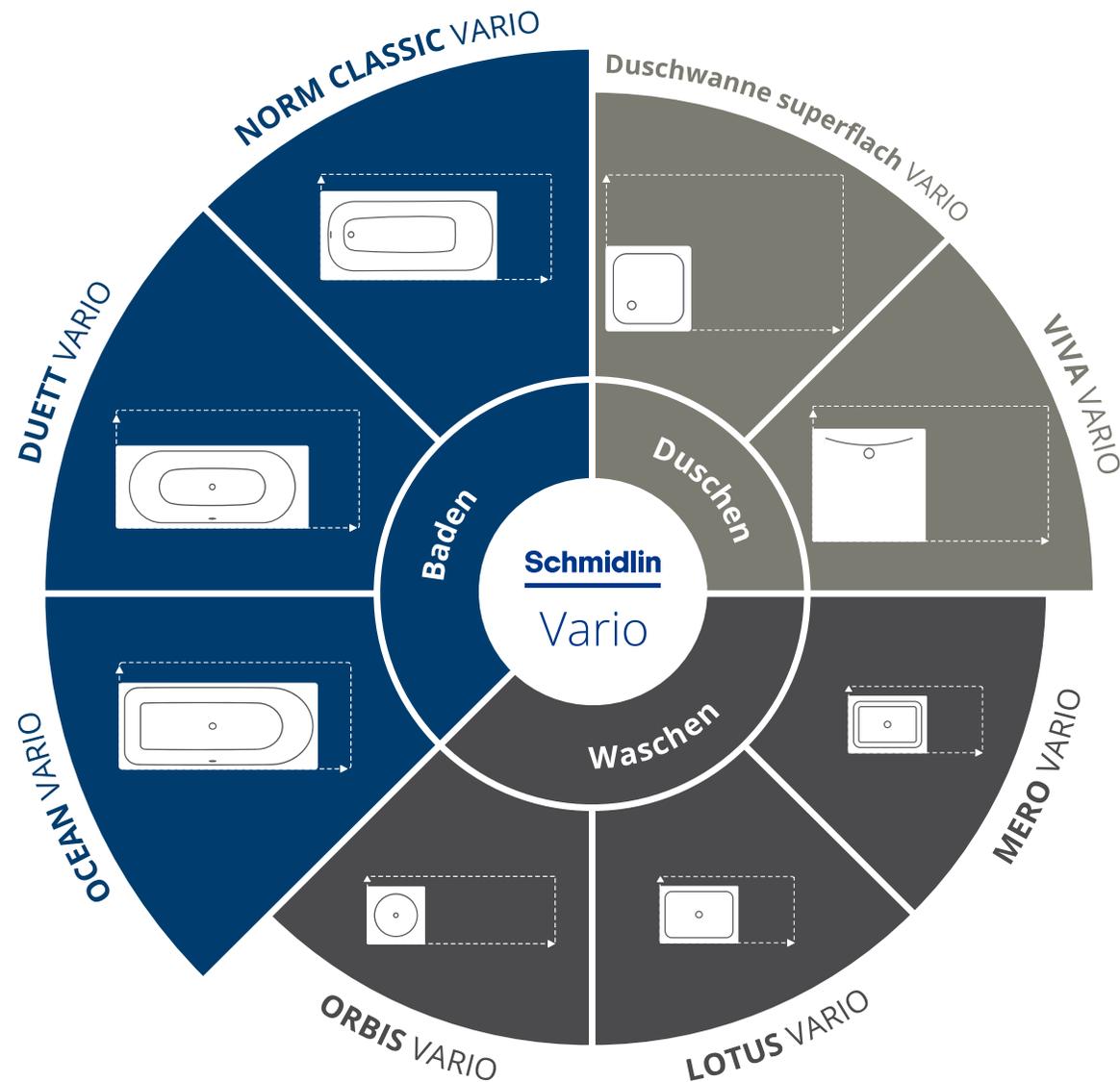
10 Arbeitstage für alle Vario-Produkte 4 Arbeitstage mit „Subito“-Lieferung

### Auch ausgewählte Optionen

mit garantierter Lieferfrist von 10 bzw. 4 Arbeitstagen

### Definierte Preise

### Swiss Made



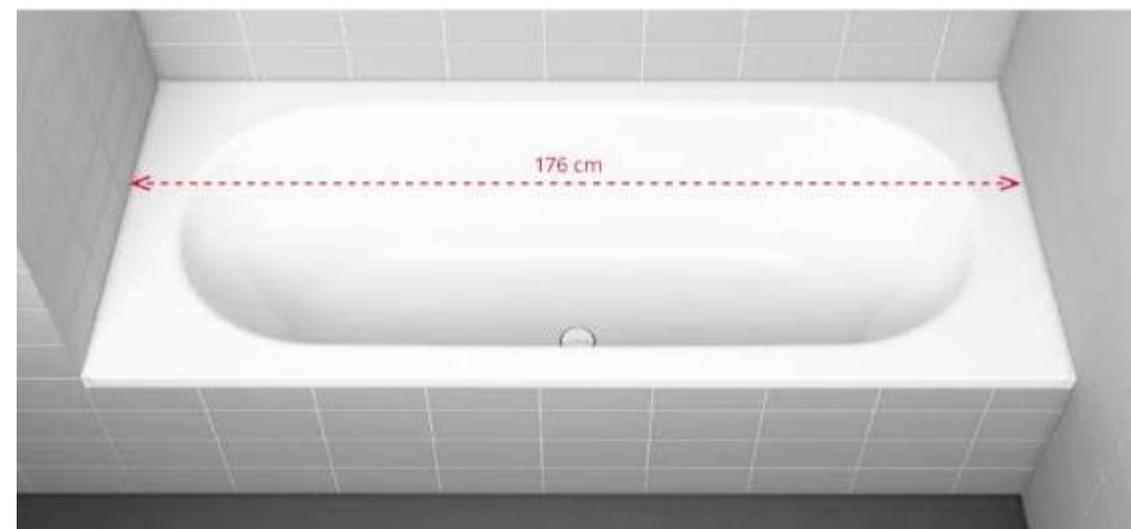
## Schmidlin Vario Wünsche nach Mass

### Ohne Vario



Badewanne Schmidlin DUETT 170 x 75

### Schmidlin Vario



Badewanne Schmidlin DUETT VARIO 176 x 75

## FAQ

### **Irgendwann hat man doch alles optimiert?**

- Nein
- 

### **Benötige ich einen Berater, um mit Lean zu starten?**

- Nein
- 

### **„Das funktioniert bei uns nicht....“**

- Lean kann in allen Organisationen angewendet werden
- 

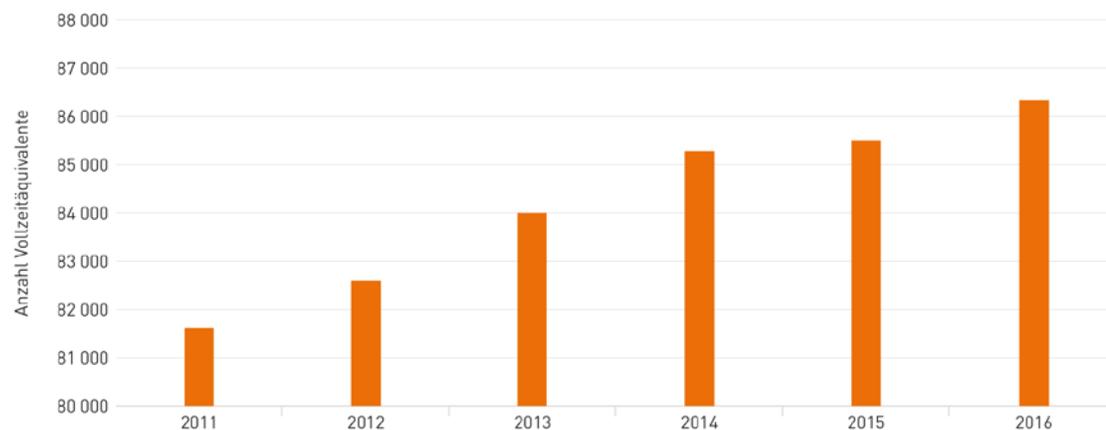
### **Kann Lean auch in der Verwaltung/Administration angewendet werden?**

- Ja, alle Konzepte und Methoden funktionieren auch in der Verwaltung, Marketing und Vertrieb, und natürlich auch in öffentlichen Verwaltungen

# Lean-Potenzial bei der öffentlichen Verwaltung

## Entwicklung Erwerbstätige

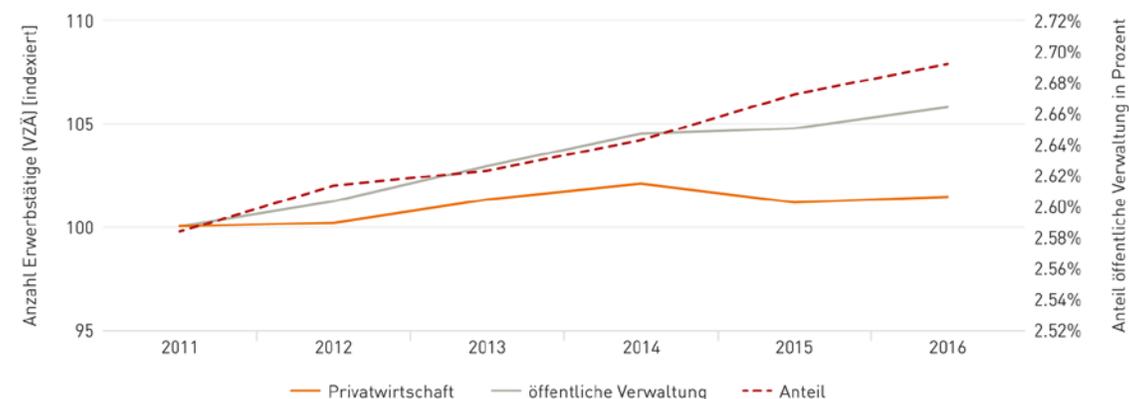
**Entwicklung der Angestellten in der öffentlichen Verwaltung zwischen 2011 und 2016**



Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Daten von STATENT  
[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

**Entwicklung der Erwerbstätigen in Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung und des Anteils der öffentlichen Verwaltung**

▶ Erwerbstätige in Vollzeitäquivalenten, indiziert (2011=100)



Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Daten von STATENT  
[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

## Lean Government / Schlanker Staat

Die Lean Methoden können auch von Staats- und Kantonsverwaltungen angewendet werden.

### **Definition gemäss Wikipedia:**

Der Begriff schlanker Staat bezeichnet eine möglichst kleine, effizient arbeitende, „gestraffte“ Staatsverwaltung

**Elemente** dieses Konzeptes sind dabei u. a.:

- weitgehender Bürokratieabbau
- E-Government
- Dezentralisierung
- Deregulierung
- Public Management / Öffentliche Reformverwaltung
- Privatisierung
- Vergabe interner Leistungen an externe Dienstleister
- Kürzungen bei den Beschäftigten

# Diskussion und Fragen

**Schmidlin**<sup>TM</sup>

---

Wilhelm Schmidlin AG  
Gotthardstrasse 51  
CH-6414 Oberarth

Fon +41 41 859 00 60  
Fax +41 41 859 00 79  
[www.schmidlin.ch](http://www.schmidlin.ch)