

Interview mit Oliver Mattmann

EXPERT [GROUPS] Lean Management

Zusammen mit der Leancom GmbH betreibt der Medical Cluster seit mehreren Jahren erfolgreich die Arbeitsgruppe Lean Management. Oliver Mattmann, Gründer und Geschäftsleiter der Leancom, spricht über die Arbeitsgruppe, die Notwendigkeit von schlanken Prozessen und die Reduktion von Verschwendungen.

Oliver Mattmann, die beiden Seminare Lean Management der EXPERT [GROUPS] Lean Management waren auch 2014 ausgebucht. Was macht die Arbeitsgruppe so erfolgreich?

Lean Management ist in der heutigen Zeit eine absolute Notwendigkeit, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das wissen auch die produzierenden Unternehmen in der Medizintechnik. Die Teilnehmenden schätzen die praxisorientierten Seminare und den Austausch mit Gleichgesinnten. Die Seminare finden jeweils bei industriellen Gastgebern statt, die Einblicke in ihre Lean-Management-Prozesse gewähren und welche die Offenheit haben, ihre Erfahrungen und Schwierigkeiten mit anderen Firmen zu teilen. Dies baut gegenseitiges Vertrauen im Cluster auf und verschafft neue Blickwinkel.

Wer ist die Zielgruppe und wie sind die Seminare strukturiert?

Je nach Thema werden unterschiedliche Positionen angesprochen. Beim Seminar „Rüsten in der Fertigung“ sind Produktionsleiter angesprochen, während beim „Shop Floor Management“ hauptsächlich Führungspersonen die Zielgruppe ist. Die Seminare sind nach einem modularen Prinzip aufgebaut, wobei wir keine theoretischen Vorkenntnisse voraussetzen. Die Themen werden vor Ort direkt im Betrieb angeschaut und durch praxisorientierte Referate und Workshops weitervertieft. Häufig ziehen wir Referenten aus den Cluster-Firmen hinzu.

Was macht den guten Lean Manager aus?

Der Lean Manager muss gut geschult sein und über eigene praktische Erfahrungen verfügen. So kann er als Multiplikator fungie-

Interview with Oliver Mattmann

EXPERT [GROUPS] Lean Management

For several years now, Medical Cluster together with Leancom GmbH has successfully been running the Lean Management working group. Oliver Mattmann, Founder and Managing Director of Leancom, speaks about the working group and the need for lean processes as well as reducing wastefulness.

Oliver Mattmann, the two Lean Management seminars of the EXPERT [GROUPS] Lean Management were fully booked also in 2014. What makes the working group so successful?

Lean Management is an absolute necessity in this day and age to remain competitive. Manufacturing companies in the medical technology field are aware of this, too. The participants appreciate the practice-oriented seminars and the interaction with like-minded people. The seminars take place at the sites of the respective companies that provide an insight into their Lean Management processes and are open-minded about sharing their experiences and difficulties with other companies. This creates mutual trust in the Cluster and provides new perspectives.

What is the target audience and how are the seminars structured?

The target audiences vary depending on the topic. The seminar "Preparing for Manufacturing" addresses manufacturing specialists whereas at the seminar "Shop Floor Management" members of company management were present, too. The seminars are structured in a modular way although no previous theoretical knowledge is required. The issues are looked at in an operational environment and explored in greater depth through practically-oriented presentations and workshops. In many cases we consult speakers from the Cluster companies.

What makes a good Lean Manager?

The Lean Manager must be well-trained and have his own practical experience. This way he can act as a multiplier. In addition, social



ren. Dazu sind Sozialkompetenzen besonders wichtig, denn es geht auch darum, die Teams und die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und zu begeistern. Der Lean Manager ist also auch Trainer und Coach seines Teams und motiviert dieses, jeden Tag Verbesserungen vorzuschlagen und Veränderungen umzusetzen.

Ist das Lean-Management-Potential bei Schweizer Medtech-Firmen ausgeschöpft?

Noch lange nicht! Und wird es wohl auch nie sein. Unter Lean Management verstehen wir die kontinuierliche und stetige Reduktion von Verschwendung, welche wir aber überall antreffen. Schweizer Unternehmen sind in technischen Bereichen wie der Automatisierung, der Präzisionsfertigung oder in der Innovation Weltklasse. In der Organisation rationeller Abläufe jedoch haben wir grossen Nachholbedarf.

Kann Lean Management auch in Zahlen gefasst werden?

Mittels Multimoment-Aufnahmen kann betriebsintern der Wertschöpfungsanteil von einzelnen Arbeitskräften oder ganzen Abteilungen bestimmt werden. Wir führen regelmässig solche Multimoment-Aufnahmen durch. Bei einer Medtechfirma, die wir

skills are particularly important because it is also about sensitising and motivating teams and employees. The Lean Manager is thus also a trainer and coach of his team and motivates them to suggest improvements and to implement changes every day.

Is the potential of Lean Management exhausted in the case of Swiss medtech companies?

Not for a long time yet! And it will probably also never be. We define Lean Management as the continuous and constant reduction of wastefulness that we find everywhere. In technical areas such as automation, precision manufacturing or innovation, Swiss companies are world-class. However, in making processes more efficient there is a lot of catching-up to be done.

Can Lean Management also be expressed in figures?

By means of multi-moment recordings the value-added share of individual employees or entire departments within a company can be determined. We regularly carry out such multi-moment recordings. For a medtech company that we examined the result was sobering: the value-adding activity in assembly merely reached 17%. With such a low figure, improvements can be easily and

Interview mit Oliver Mattmann

untersuchten, war das Ergebnis ernüchternd: Die wertschöpfende Tätigkeit in der Montage erreichte bloss 17%. Bei einem derart tiefen Wert sind Verbesserungen einfach und rasch zu erreichen. Leider zog es die Firma vor, die Produktion ins Ausland zu verlegen mit der Begründung, dass die Produktionskosten in der Schweiz zu hoch seien. Eine Aussage, die mich verärgert. Wenn man Lean Management richtig angeht, können binnen zwölf Wochen bereits grössere Effizienzsteigerungen erreicht werden und die Investitionen amortisieren sich innerhalb von drei bis zwölf Monaten.

Gibt es Unterschiede zwischen grossen und kleinen Firmen, zwischen Herstellern und Zulieferern?

Kleinere Firmen sind oft viel pragmatischer und setzen Veränderungen agiler und schneller um. Eine weitere Unterscheidung lässt sich zwischen Herstellerfirmen und Zulieferbetrieben feststellen. Hersteller fühlen sich aufgrund ihrer auditierten und zertifizierten Prozesse weniger frei, Änderungen vorzunehmen. Dabei dienen die Regularien häufig nur als Ausrede, notwendige Aufgaben nicht anpacken zu müssen.

Lean Management besteht aus verschiedenen Methodenbausteinen. Kann die Arbeitsgruppe immer wieder neuen Inhalt bieten?

Zusammen mit dem Medical Cluster passen wir das Konzept und die Inhalte laufend den Bedürfnissen an. Bis jetzt haben wir Einsteigerseminare angeboten. Für die Zukunft planen wir ergänzende Expertenseminare mit interaktivem Austausch und ergänzenden Arbeitsformen. Ziel ist, dass die Mitglieder des Medical Clusters untereinander im intensiven Wissens- und Erfahrungsaustausch stehen – ähnlich einer selbstlernenden Organisation.

Welchen Gastgeber für das nächste Seminar wünschen Sie sich?

(lacht) Toyota! Hin zum Ursprung des Lean Managements. Leider würde das den Rahmen sprengen. Hingegen haben wir auch dieses Jahr zwei spannende Events bei tollen Firmen. Da werden die Teilnehmenden ebenfalls sehr viel lernen können.

Interview with Oliver Mattmann

quickly achieved. Unfortunately, the company chose to move its production abroad on the grounds that the production costs in Switzerland are too high. It is a statement that irritates me. If Lean Management is done in the right way, major increases in efficiency can be achieved as early as within twelve weeks and the investments are amortised within three to twelve months.

Are there differences between big and small companies, between manufacturers and suppliers?

Smaller companies are often more pragmatic and implement changes faster and in a more agile way. A further distinction can be ascertained between manufacturing companies and supplier companies. Manufacturers feel less free to make modifications due to their audited and certified processes. The regulations often only serve as an excuse for not having to tackle the required tasks.

Lean Management consists of various methodological components. Can the working group continually provide new content?

Together with Medical Cluster we regularly adapt the concept and the content to needs. Until now we have offered seminars for newcomers. In future, we plan to provide additional expert seminars with interactive exchange and supplementary forms of work. The aim is that the members of Medical Cluster have intensive exchange of know-how and experience among themselves – similar to a self-learning organisation.

What host would you like for the next seminar?

(laughs) Toyota! To the origin of Lean Management. Unfortunately, this would go beyond scope. However, also this year we have two exciting events at great companies. The participants will also be able to learn very much.