

## «KERNKOMPETENZ IN ENTWICKLUNG UND PRODUKTION»

### Mit innovativen Entwicklungen zur erfolgreichen Serienfertigung am Standort Schweiz

Firmenseminar der Erfa-Gruppe PIM  
bei FISBA OPTIK AG, St. Gallen

Rund 25 Personen besuchten am 23. November 2006 die FISBA OPTIK AG für ein halbtägiges Firmenseminar. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stand die Integration der Produkt- und Verfahrensentwicklung als wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung anspruchsvoller Optiklösungen. In vier Vorträgen und einem Werksrundgang erhielten die Teilnehmer sehr interessante Einblicke in die Bedeutung der Planung und Koordination von Entwicklungsprojekten sowie den Stellenwert des produktionstechnischen Wissens in einem führenden High-Tech-Unternehmen.

Im Anschluss an den Empfang mit einem Stehlunch wurden die Seminarteilnehmer durch Herrn Werner Krüsi, CEO der gastgebenden FISBA OPTIK AG, begrüsst und mittels eines kurzen Films zunächst mit dem Unternehmen und seinen Produkten vertraut gemacht. 1957 gegründet, entwickelte sich die FISBA OPTIK zu einem Betrieb, welcher heute am Standort St. Gallen rund 380 Mitarbeiter beschäftigt. Mit der Entwicklung und Produktion individueller Lösungen nach Kundenanforderungen profiliert sich das Unternehmen als spezialisierter Problemlöser für anspruchsvolle optische Aufgaben. Im Zentrum der Produkte stehen denn auch Optiken, welche zu mechanischen und elektronischen Systemen verbaut werden. Das Produktspektrum reicht von kompletten Prüf- und Messeinrichtungen sowohl für Labor- als auch Fertigungsumgebungen, über Diodenlaser für die industrielle Materialbearbeitung, bis hin zu Baugruppen und Objektiven für die Anwendung in der Medizinaltechnik oder die Ausstattung von Sensorsystemen in Satelliten. Die Geschäftsidee sieht dabei vor, dass neuartige Technologien und Verfahren zunächst in individuellen Lösungen eingesetzt werden und erst anschliessend in den sogenannten Key-Account-Bereich und damit in grössere Volumen entwickelt werden. Das beachtliche Betriebswachstum beweist den Erfolg dieses Vorgehens. Gemäss Herrn Krüsi lässt sich dies aber auch mit dem stetig steigenden Potential für Optikanwendungen erklären, was er am Beispiel von Distanzmessgeräten bei neuartigen Fahrerassistenzsystemen in PKW verdeutlichte.

Im zweiten Teil des Vortrags wurde jedoch rasch klar, dass gute und bisweilen herausragende Technologien alleine keinen Verkaufserfolg garantieren. Vielmehr steht die konsequente Ausrichtung am Kundennutzen im Zentrum jeder Leistungserstellung. So werden bei FISBA als zentrale Planungsgrössen jedes Projekts Indikatoren für den Kundennutzen sowie für die Alleinstellung definiert und laufend überwacht. Alleinstellung wird dabei nicht nur in den Produkten, sondern auch in der Fertigung verfolgt,



was mit dem hohen Anteil kundenspezifischer Projekte begründet wird. Die Produktionskompetenzen schützen das Unternehmen demnach vor der Gefahr, dass der Kunde die Lösung von FISBA nach der Entwicklung von Dritten fertigen lässt.

Daran anknüpfend ging Herr Men J. Schmidt, anerkannter und durch verschiedene Medienberichte bekannter Raumfahrtexperte sowie Projektleiter bei FISBA, auf den Entwicklungsprozess von der Kundenaufgabe zum Produkt ein. Anhand des Beispiels spezialisierter Videoassist-Objektive vertiefte Herr Schmidt die Orientierung an Kundenwünschen, wobei sich dies nicht nur auf die Erfüllung technischer Spezifikationen beschränkt. Vielmehr werden mit der Bewältigung schwankender Bedarfe mittels Rahmenverträgen sowie anderen logistischen Leistungen eigentliche Wertschöpfungspartnerschaften aufgebaut und durch intensiven Dialog mit dem Kunden laufend optimiert. Am gleichen Beispiel verdeutlichte er die Bedeutung der durchgängigen Eigenproduktion in Optik, Vergütung, Mechanik und Montage. Denn diese ausgesprochen hohe Wertschöpfungstiefe ermöglicht erst die Orientierung an den und vor allem die Erfüllung von Kundenspezifikationen, was letztlich die Stellung als alleiniger Anbieter bestimmter optischer Lösungen begründet. Die Erbringung des Leistungsangebots vom Design über den Werkzeugbau und der Fertigung inklusive Tests bis zur Auslieferung aus einer Hand erfordert eine enge Abstimmung verschiedener Stellen und Funktionen, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit dem Kunden. Im nächsten Vortrag von Frau Rita Fürer stand die Systematik im Mittelpunkt, mit denen die anspruchsvollen Projekte bei FISBA OPTIK geplant, koordiniert und gesteuert werden. Die Teilnehmer erhielten von der Leiterin des Qualitätsmanagements Einblick in das grundlegende Konzept sowie insbesondere die konkreten Methoden des Projektmanagements und wie diese im gesamten Unternehmen über alle Ebenen konsequent eingesetzt werden. Die anschließende Kaffeepause wurde rege genutzt, um diesen Aspekt und die weiteren behandelten Themen mit den zahlreichen Vertretern von FISBA zu besprechen.

Nach der Pause referierte Herr Christoph Zwicker als Leiter Supply Chain Management zum Stellenwert selbiger Funktion und dabei insbesondere der Kapazitätsplanung. Aufgrund des hohen Anteils der geschilderten Projektgeschäfte liegt die Herausforderung hier bei der verlässlichen Einhaltung der geplanten Durchlaufzeiten. Dabei wirkt erschwerend, dass viele der Produktionsschritte sowohl in der Optik wie auch in der Mechanik sehr personalintensiv sind und wegen des spezifischen Bedarfs an Know-how oft längere Einarbeitungsphasen für die Mitarbeiter notwendig sind. Der Problematik wird bei FISBA mit unterschiedlichen Möglichkeiten zur flexiblen Kapazitätsanpassung und einer detaillierten Planung erforderlicher Mitarbeiterqualifikationen begegnet. Daneben wird die Automatisierung von Fertigungsschritten vorangetrieben, um die Prozessstabilität weiter zu erhöhen.





Der letzte Vortrag im Plenum bildete eine passende Überleitung zum anschliessenden Werksrundgang. In mehreren Gruppen wurden die Teilnehmer zunächst der Produktion einer Einzellinse folgend vom Wareneingang über verschiedene Bearbeitungs-, Veredelungs- und Prüfstufen durch die Fertigung geführt. Darüber hinaus wurde der Blick auf die Montage ganzer Optikkomponenten im Reinraum ermöglicht. Die kleinen Gruppen und die sehr kompetente Führung erlaubten die

Erörterung zahlreicher Fragen im Zusammenhang mit dem Umgang und der Verarbeitung des für viele Teilnehmer eher ungewohnten Werkstoffs. Vor allem aber wurden die Schwerpunkte der Vorträge anhand des Rundgangs noch einmal verdeutlicht. So wurde die hohe Wertschöpfung anhand der Schritte vom Rohglas bis zu den fertigen Bauteilen mit kompletter Mechanik veranschaulicht. Darüber hinaus konnten sich die Teilnehmer ein Bild von den vielen im Unternehmen selber entwickelten Verfahren und dem damit verbundenen produktionstechnischen Wissen machen.

In der abschliessenden Diskussion bot sich den Teilnehmern dann noch einmal die Gelegenheit, den Referenten Fragen zu den Themen des Nachmittags zu stellen. Für die Zukunft unterstrich Herr Krüsi die Wichtigkeit eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Kaizen), damit über stabile und automatisierte Prozesse der Produktionsstandort St. Gallen langfristig gesichert werden kann. Die rege Diskussion zeigte erneut das grosse Interesse, was sich auch in den sehr positiven Rückmeldungen im Nachgang bestätigte. Zum Abschluss des Seminars wurde die Gelegenheit genutzt, Rolf Wildi im Rahmen der letzten durch ihn begleiteten Veranstaltung als Vorstand der Erfa-Gruppe PIM zu verabschieden und ihm für sein grosses Engagement und die geleistete Arbeit zugunsten des Industriearbeitskreises zu danken. Ein ganz herzlicher Dank geht an dieser Stelle an die Vertreterinnen und Vertreter von FISBA OPTIK für Ihre Bereitschaft zur Durchführung und die hervorragende Organisation des Seminars, sowie für die interessanten Beiträge.