

Blaser Metallbau ist geplant schneller!

Die Blaser Metallbau AG zählt mit ihren 50 Angestellten zu den grössten Arbeitgebern von Andelfingen. Im Sinne einer Optimierung von Arbeitsabläufen nahm Philipp Blaser das Projekt «Lean bei Blaser» - in enger Zusammenarbeit mit Robert Ulrich von Wertfabrik - vor drei Jahren in Angriff. Heute blickt die Unternehmung auf eine erfolgreiche Umsetzung und anhaltende Verbesserungen zurück. Text: Redaktion, Bilder: Blaser Metallbau AG

50 Angestellte zählt die Blaser Metallbau AG.

Sie ist damit eine der grössten Arbeitgebern von Andelfingen. Ihre Stärke sind Spezialanfertigungen aus Metall und Glas - je komplizierter, desto besser. «Wir mögen Aufgaben, bei denen man den Kopf schief halten muss», sagt Heier Blaser, der das Unternehmen zusammen mit seinem Bruder Philipp führt. «Denn wenn die Lösung einfach ist, gibt es viele, die sie ebenfalls sehen.» Was im KMU hergestellt wird, ist oft auch im öffentlichen Raum zu sehen. Jüngstes Beispiel sind die Schaufenster, Türen und Wandverkleidungen im neuen Bahnhof Löwenstrasse im Zürcher HB (Durchmesserlinie). Etliche Aufträge hat das Unternehmen auch am Flughafen Zürich ausgeführt - von Brandschutztüren über Ladenabschlüsse bis zu ganzen Bauten wie dem neuen Sprüngli-Shop oder den Smoker-Lounges im Dock E.

Ausgangslage

Die Geschäftsleitung hat erkannt, dass die Blaser Metallbau AG unter dem anhaltenden Preisdruck eine neue Kultur der täglichen Verbesserung benötigt, um weiterhin und nachhaltig Erfolg zu haben. Und so hat man das Motto: «Der schlechteste Tag ist heute, morgen mache ich es besser», ins Zentrum gestellt. In Zusammenarbeit mit Robert Ulrich von Wertfabrik, nahm Philipp Blaser das Projekt «Lean bei Blaser» vor drei Jahren in Angriff. Unter Lean versteht



Heier (links) und Philipp Blaser freuen sich über die erfolgreiche Umsetzung des Lean-Projekts. Heier (à g.) et Philipp Blaser se réjouissent de la réussite du projet Lean.

man die schlanke Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette. Nebst der Kulturveränderung ging es konkret um die Reduktion der Durchlaufzeit, Steigerung der Produktivität und Wertschöpfung pro Mitarbeiter, Reduktion der Ware in Arbeit (WIP) und der Lagerbestände, die man bei Blaser mit dem Lean-Ansatz verbessern wollte.

Lösung/Umsetzung

Nach der Ist-Analyse war sofort ersichtlich, dass Blaser als Dienstleister ohne eigene Produkte schneller auf neue Kundenprojekte reagieren können muss. In der Herstellung darf die Ver-



Geschäftssitz der Blaser Metallbau AG in Andelfingen. Siège de Blaser Metallbau à Andelfingen.

schwendungsart «Suchen» nicht auftreten. Das Kleinmaterial muss immer in genügender Menge vorhanden sein, und die Arbeitsplätze mit den benötigten Werkzeugen müssen sichtbar ausgerüstet resp. vorbereitet sein, damit bei einem Auftrag die Wertschöpfung ohne Zeitverlust beginnen kann. Als Beispiel dazu wurde der Arbeitsplatz für das Profilmittelschleifcenter mit allen Werkzeugen transparent ausgerüstet und eine Plexiglas-Schutzhaube konstruiert, damit das Werkzeugbrett nicht verschmutzt. Früher wurden in vier verschiedenen Schubladenwagen zeitraubend die Werkzeuge gesucht. Heute ist alles auf einen Blick ersichtlich und mit einem

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Blaser Metallbau est plus rapide, comme prévu !

Avec 50 salariés, Blaser Metallbau AG compte parmi les principaux employeurs d'Andelfingen. Depuis trois ans, Philipp Blaser a entrepris le projet « Lean bei Blaser » afin d'optimiser les processus de travail, avec l'étroite collaboration de Robert Ulrich de Wertfabrik. Aujourd'hui, l'entreprise peut se targuer d'une mise en œuvre réussie et d'améliorations durables.

Avec ses 50 salariés, Blaser Metallbau AG compte parmi les principaux employeurs d'Andelfingen. L'entreprise est spécialisée dans les réalisations sur mesure en métal et en verre : plus c'est compliqué, mieux

c'est. « Nous apprécions les missions faisant appel à notre matière grise », affirme Heier Blaser, qui dirige l'entreprise avec son frère Philipp. « Car quand la solution est évidente, beaucoup de monde la voit. »

Les réalisations de la PME sont souvent visibles dans l'espace public. Le dernier exemple en date est la pose de vitrines, portes et revêtements muraux dans la nouvelle gare Löwenstrasse, au cœur de la gare centrale de Zurich (ligne

diamétrale). L'entreprise a également réalisé plusieurs mandats à l'aéroport de Zurich : portes pare-feu, rideaux de magasin, et même des constructions complètes comme la nouvelle boutique Sprüngli ou les fumoirs des portes E.



Im Zuge des Projekts wurde beispielsweise der Arbeitsplatz des Profilmontagecenters mit allen Werkzeugen transparent ausgerüstet. Früher wurden in vier verschiedenen Schubladewagen zeitraubend die Werkzeuge gesucht. Le projet a notamment permis d'équiper le poste de travail du centre d'usinage de profilés de tous les outils nécessaires, avec transparence. Avant cela, chercher les outils dans quatre chariots à tiroirs prenait beaucoup de temps.



Heute ist alles auf einen Blick ersichtlich und mit einem Griff verfügbar. Aujourd'hui, tout est visible d'un coup d'œil et accessible en un tour de main.



Zwecks schnellerer Montage ist der neue Montagebus nach Lean-Grundsätzen eingerichtet worden. Pour un montage plus rapide, le nouveau véhicule de montage a été mis au point selon les principes Lean.



Einrichtung vorher
Poste de travail... avant



Einrichtung nachher
... après

Griff verfügbar. Um auch auf der Montage vor Ort keine Zeit zu verlieren, wurde die notwendige Standardausrüstung für einen neuen Montagebus definiert, umgesetzt und in der Praxis getestet. Wie erwartet hat sich der Standard bewährt. Aus diesem Grund werden jetzt alle Fahrzeuge auf diesen Standard umgebaut. Jeder Mitarbeiter kann heute jeden Chefmonteur

begleiten und findet jederzeit auf Anhieb alles, was er braucht, ohne beim erfahrenen Kollegen um Rat nachzufragen.

C-Teile-Management mit Kanban-System

Auch das bestehende C-Teile-Management wurde verbessert, um einerseits die Verfügbarkeit zu garantieren und andererseits den Handlings-

und Administrationsaufwand zu minimieren. Die Monteure holen alle C-Teile selber und lösen durch ein einfaches Kanban-System bei Unterschreitung der Mindestmenge die Bestellung aus. Heute erfolgt zudem auch die Büromaterialbestellung Kanban-gesteuert. (Kanban ist eine Methode der Produktionsprozesssteuerung. Das Vorgehen orientiert sich ausschliesslich >

Situation initiale

Face à la pression persistante sur les prix, la direction de Blaser Metallbau AG a constaté que l'entreprise avait besoin d'une nouvelle culture d'amélioration au quotidien pour préserver durablement son succès. C'est ainsi que le slogan « aujourd'hui est le plus mauvais jour, demain je ferai mieux » a pris une importance centrale. Avec la collaboration de Robert Ulrich de Wertfabrik, Philipp Blaser a entrepris depuis trois ans le projet « Lean bei Blaser ». Lean reflète l'organisation au plus juste de toute la chaîne de

valeur. L'approche Lean voulue par Blaser constituait non seulement un changement culturel mais avait aussi pour objectif concret de réduire les temps de traitement, augmenter la productivité et la création de valeur par collaborateur, réduire l'en-cours de production (WIP) et les stocks.

Solution / mise en œuvre

L'analyse de la situation a fait immédiatement apparaître qu'en tant que prestataire de service ne commercialisant pas ses propres produits, Blaser devait pouvoir réagir plus

rapidement aux nouveaux projets clients. La production ne permet pas de perdre son temps à « chercher ». Les petites pièces doivent toujours être disponibles en quantités suffisantes, tandis que les postes de travail doivent être dotés des outils nécessaires, placés bien en vue et prêts pour une création de valeur sans perte de temps en cas de commande. Le poste de travail du centre d'usinage de profilés a par exemple été équipé avec transparence de tous les outils nécessaires et doté d'un capot de protection en plexiglas,

pour éviter tout encombrement du panneau à outils. Avant cela, chercher les outils dans quatre chariots à tiroirs prenait beaucoup de temps. Aujourd'hui, tout est visible d'un coup d'œil et accessible en un tour de main. De même, pour ne pas perdre de temps lors du montage sur site, les équipements standard requis à bord d'un nouveau véhicule de montage ont été définis, mis en œuvre et testés en pratique. Comme attendu, la standardisation a fait ses preuves et est désormais appliquée pour l'aménagement de tous les >

UNTERNEHMENSORGANISATION



Das bestehende C-Teile-Management wurde verbessert. Bild 1: C-Teile nach herkömmlicher Organisation. Bild 2: Das neue System gewährleistet einerseits die Verfügbarkeit der C-Teile und minimiert andererseits den Handlings- und Administrationsaufwand.

La gestion existante des pièces C a été améliorée. Photo 1 : pièces C selon l'organisation traditionnelle. Photo 2 : le nouveau système garantit la disponibilité des pièces C et minimise les frais de traitement et d'administration.

> am tatsächlichen Verbrauch von Materialien am Bereitstell- und Verbrauchsort.)

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Der neu eingerichtete «Mitarbeiter-KVP» (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess) bietet allen Mitarbeitern eine bewährte Plattform, um jederzeit ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge einfach und transparent einzubringen. Die rasche Umsetzung der guten Ideen trägt zur Verankerung der gewünschten Verbesserungskultur im Unternehmen bei. Die Mitarbeiter bei Blaser fühlen sich ernst genommen und spüren die willkommene Wertschätzung. Das ist ein Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen.



An der Überbauung RIVA Wohnen in Basel montierte das Blaser-Team im Jahr 2014 rund 2500 Meter Aussengeländer und 500 Meter Innengeländer. Dans le lotissement RIVA Wohnen à Bâle, l'équipe Blaser a posé en 2014 près de 2500 m de balustrades extérieures et 500 m de balustrades intérieures.



Der Mitarbeiter-KVP bietet den Mitarbeitenden eine bewährte Plattform, um ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge einfach und transparent einzubringen.

Le PAC des collaborateurs offre à chacun une plate-forme éprouvée, leur permettant de soumettre leurs idées et propositions d'amélioration facilement et avec transparence.

Schlanke Auftragsorganisation

Die Geländer-Produktion für die Überbauung RIVA Wohnen in Basel wurde schlank eingerichtet. So erlaubten rüstoptimierte Prozesse, pro Stockwerk jeweils nur die benötigten Geländer herzustellen und diese in der genau richtigen Montagerihenfolge auf nummerierte Paletten zu verteilen. Dadurch konnten die Monteure auf der Baustelle effizienter arbeiten. Eine gemeinsam mit dem Schweisser entwickelte verstellbare Schweisslehre erlaubte es, innerhalb kürzester Zeit jede individuelle Länge herzustellen.

Arbeitsicherheit genießt höchsten Stellenwert
Das oberste Gebot bei Blaser war schon immer

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

> véhicules. Chaque collaborateur peut aujourd'hui accompagner l'un des chefs monteurs et trouve toujours tout ce dont il a besoin d'emblée, sans avoir à demander conseil à un collègue expérimenté.

Gestion des pièces C avec le système Kanban

La gestion existante des pièces C a également été améliorée afin de garantir la disponibilité des pièces et minimiser les frais de traitement et d'administration. Les monteurs vont chercher les pièces C eux-mêmes et un système Kanban simple leur permet de déclencher une commande dès que le stock passe sous la quantité minimum. Aujourd'hui, la commande de matériel de bureau suit elle aussi la méthode Kanban. (Kanban est une méthode de gestion des processus de production qui repose exclusivement sur la consommation effective de matériel sur le site de préparation et d'utilisation).

Processus d'amélioration continue

Le nouveau processus d'amélioration continue (PAC) des collaborateurs offre à chacun une plate-forme éprouvée, leur permettant de soumettre leurs idées et propositions d'amélioration à tout moment, facilement et avec transparence. La mise en œuvre rapide des idées pertinentes contribue à ancrer cette culture d'amélioration dans l'entreprise. Les collaborateurs de Blaser ont le sentiment d'être pris au sérieux et ressentent une estime bienvenue. Il s'agit là d'une contribution à l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

Organisation du travail au plus juste

La production de balustrades pour le lotissement RIVA Wohnen à Bâle a été conçue au plus juste. Des processus d'optimisation des préparatifs ont ainsi permis de fabriquer uniquement les balustrades nécessaires par étage et de les répartir sur des palettes numérotées, dans l'ordre précis dans lequel elles devaient être montées, permettant aux monteurs

de travailler plus efficacement sur le chantier. Un gabarit de soudage réglable, conçu en collaboration avec le soudeur, a permis d'ajuster la longueur de balustrade rapidement.

La sécurité au travail est cruciale

« SOS - Sécurité, Ordre, Soins » a toujours été la règle d'or de Blaser, et cela paie. Blaser fait partie des meilleures entreprises de la branche en matière de sécurité au travail et souhaite préserver sa position. Blaser est certifiée depuis cinq ans par la norme internationale de sécurité au travail OHSAS 18001. Le lancement du projet Lean a également porté sur la méthode des 5S, qui complète idéalement le principe SOS. Ce bouleversement culturel s'est aujourd'hui concrétisé au sein de l'entreprise. Le principe SOS n'est plus seulement souhaité par la direction, il est aussi voulu par les collaborateurs.

Conclusion

Le lancement du projet Lean a notamment permis d'augmenter la création

de valeur en réduisant le temps consacré à chercher, préservant ainsi le chiffre d'affaires par collaborateur malgré une pression croissante sur les prix. Les nouveaux collaborateurs deviennent productifs bien plus rapidement qu'auparavant, grâce à des postes de travail plus transparents et plus simples à comprendre. Ils n'ont alors plus besoin de déranger constamment leurs collègues dans leur travail. Le PAC des collaborateurs a permis de se pencher sur de nombreuses idées laissées de côté et de les mettre en œuvre rapidement (quatre semaines maximum), pour populariser l'esprit Lean avec succès. L'entreprise profite ainsi des compétences manuelles de ses collaborateurs, mais aussi de leur capacité de réflexion. Ils sont le capital le plus précieux de l'entreprise et sont ainsi utilisés de façon optimale. ■

Blaser Metallbau AG, Andelfingen
www.blaser.net
Wertfabrik AG, Seuzach
Robert Ulrich, associé gérant
www.wertfabrik.ch

«SOS – Sicherheit, Ordnung, und Sauberkeit». Das zahlt sich aus. In der Branche gehört Blaser zu den Besten in Sachen Arbeitssicherheit und will diese Spitzenposition auch behalten. Seit fünf Jahren ist Blaser nach der internationalen Arbeitssicherheitsnorm OHSAS 18001 zertifiziert. Mit der Einführung von Lean wurde ebenfalls die 5S-Methode eingeführt, die das SOS-Prinzip perfekt unterstützt. Inzwischen hat im Unternehmen der Kulturwandel stattgefunden. Nicht nur das Management will SOS, sondern auch die Mitarbeiter.

Fazit

Durch die Einführung von Lean konnte unter anderem durch das Wegfallen von Suchen der Wertschöpfungsanteil gesteigert und somit der Umsatz pro Mitarbeitenden trotz zunehmendem Preisdruck erhalten werden. Neue Mitarbeiter



Die Geländer-Produktion wurde schlank eingerichtet. Produktion, Oberflächenbehandlung, Anlieferung und Montage erfolgten just in time.

La production des balustrades a été conçue au plus juste. La production, le traitement de surface, la livraison et le montage ont été assurés en « juste-à-temps ».

sind deutlich schneller produktiv als früher, weil die Arbeitsplätze transparenter und einfacher zu verstehen sind. Dadurch müssen sie auch nicht immer ihre Kollegen bei der Arbeit stören.

Mit dem Mitarbeiter-KVP wurden viele liegengeliebene Ideen neu aufgegriffen und in kurzer Zeit (maximal vier Wochen) umgesetzt. Der Lean-Gedanke konnte dadurch erfolgreich in die Breite getragen werden. Das Unternehmen profitiert damit nicht nur von den Händen, sondern insbesondere auch von den Köpfen der Mitarbeitenden. Das wertvollste Kapital im Unternehmen, nämlich die Mitarbeitenden, wird damit optimal genutzt. ■

Blaser Metallbau AG, Andelfingen

www.blaser.net

Wertfabrik AG, Seuzach

Robert Ulrich, Geschäftsführender Partner

www.wertfabrik.ch