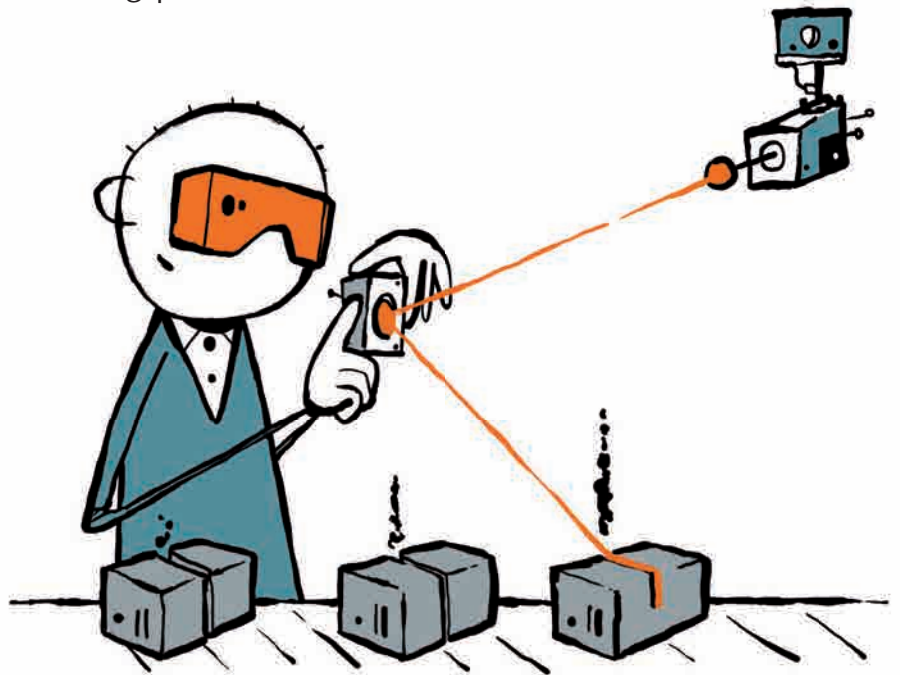


PRÄZISE WIE EIN LASERSCHWERT

SCANLAB richtet seinen Produktentstehungsprozess auf globales Wachstum aus



Laser beflügeln seit Jahrzehnten die Träume der Menschen – kaum eine Technologie hat unser Bild von der Zukunft so stark geprägt, wie die gebündelten Lichtstrahlen. Und auch abseits von Science-Fiction-Szenarien haben Laser enorme Potenziale. Die Lasertechnik ist zu einer enorm wichtigen Querschnittstechnologie geworden: von hocheffizienten Lichtsystemen über medizintechnische und physikalische Anwendungen bis hin zu Lösungen für den Maschinenbau, beispielsweise zum Schneiden oder Schweißen. Das Werkzeug Licht bietet schier unerschöpfliche Einsatzmöglichkeiten; Schnelligkeit und Präzision stehen im Vordergrund. Die 1990 gegründete SCANLAB AG ist Teil dieser Entwicklung. Das Unternehmen aus dem Großraum München befasst sich mit der Entwicklung und Produktion von Galvanometer-Scannern, Scan-Köpfen und Scan-Systemen für die industrielle Lasermaterialbearbeitung sowie für die Bio- und Medizintechnik.

Schnelles Wachstum stellt Strukturen auf die Probe

Die Qualität der Produkte und die hohe Innovationskraft von SCANLAB waren in den letzten Jahren für ein

schnelles globales Wachstum des Unternehmens verantwortlich und erfordern inzwischen das Überdenken der bisherigen Unternehmensstrukturen. Vor diesem Hintergrund entschied sich die Unternehmensleitung für eine umfassende Überarbeitung der Prozesse und der Organisation, um SCANLAB fit für weiteres Wachstum zu machen. „SCANLAB ist in den letzten

„SCANLAB ist in den letzten Jahren zu einem internationalen Anbieter geworden, der mit einer zunehmenden organisatorischen Komplexität – insbesondere in Produktion und Entwicklung – konfrontiert ist.“

Jahren zu einem internationalen Anbieter geworden, der mit einer zunehmenden organisatorischen Komplexität – insbesondere in Produktion und Entwicklung – konfrontiert ist“, erklärt Ernst Wilhelm Böckler, der innerhalb der Entwicklungsabteilung den Bereich

Applikation verantwortet und auch mit der Projektleitung betraut wurde. „Wir standen vor der Aufgabe, für einen reibungslosen Ablauf von Kommunikationsprozessen zu sorgen und absehbare Störungen und Ineffizienzen zu minimieren. Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit erkannt, die Ablauf- und Aufbauorganisation sowohl in den einzelnen Abteilungen als auch im Gesamtunternehmen optimal auf die künftigen Anforderungen abzustimmen. Kurz gesagt – uns mit Weitblick gut aufzustellen.“



Ernst Wilhelm Böckler,
SCANLAB AG,
Leiter Applikation

Produktentstehungsprozess als Basis der Veränderung

Als Pilot wurde der Produktentstehungsprozess ausgewählt, der ab November 2012 mit Unterstützung der Unternehmensberatung ROI systematisch neu strukturiert und mit neu definierten Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellenbeschreibungen aufgebaut wurde. Damit sollte die Prozessgrundlage für eine effiziente Produktentwicklung und Markteinführung gelegt werden, wobei vier Themen im Vordergrund standen.

So galt es zum einen, die zeitgerechte Einbindung der betroffenen Funktionen über die Prozessstruktur zu sichern. Unter anderem sollten dabei ein Phasenmodell für Arbeitspakete und Entscheidungspunkte zur Freigabe der Projektphasen eingeführt und verbindliche Reviews der erreichten Ergebnisse zur Qualitätssicherung implementiert werden – wichtige Schritte bei der vorausschauenden ‚Bewältigung‘ von Wachstum.

Als zweiter Themenstrang wurde die funktionsübergreifende Zielverfolgung und Entlastung der Linienfunktionen durch ein effizientes Projektmanagement definiert, mit jeweils einem Projektleiter aus dem Projektleiterpool sowie mit projektspezifisch zusammengestellten Teams. Darüber hinaus sollte die Zusammenarbeit durch die Einführung von Standards erleichtert werden, insbesondere durch klare

und eindeutige Rollendefinitionen, Prozessbeschreibungen, Tools, Checklisten und Ablagestrukturen. Und schließlich wollte das Projektteam eine kontinuierliche Prozessverbesserung ermöglichen, was vor allem durch die Festlegung von klaren Prozess- und Toolverantwortungen sowie die zentrale Pflege und Bereitstellung der Tools erreicht werden sollte.

„Der Produktentwicklungsprozess ist für ein Technologieunternehmen wie SCANLAB eine essenziell kritische Disziplin, die maßgeblich über künftigen Erfolg entscheidet“, erklärt Böckler. „In diesem Bereich wollten wir zum Benchmark werden – mit einem effizienten Multi-Projektmanagement, reibungsloser bereichsübergreifender Zusammenarbeit, einem exzellenten Qualitätsmanagement und der Fähigkeit, die neu aufgebauten Strukturen kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu optimieren.“

In vier Schritten zur Prozessexzellenz

In der ersten Projektphase erfolgte die Analyse des bestehenden Entwicklungsprozesses. Einen Schwerpunkt bildeten dabei die Analyse der Aufträge (Kategorisierung, Anzahl, Größe, Charakteristika) sowie die IST-Analyse der Prozesse am Beispiel repräsentativer Projekte. Zudem erfolgten die Bewertung der aktuellen Stärken und Schwächen und die Ableitung von Handlungsschwerpunkten.

Daran schloss sich die Konzeption eines SOLL-Produktentstehungsprozesses sowohl für interne Entwicklungs- als auch für Kundenprojekte an, bestehend aus der Erarbeitung eines Entwurfs für die Projektorganisation sowie der Formulierung eines Umsetzungsplans. Darüber hinaus wurden belastbare Teamstrukturen etabliert. Anschließend begann die Pilotphase für ausgewählte Projekte, in der die geschaffenen Strukturen erprobt und die neuen Tools und Methoden einem Praxistest unterzogen wurden. Nach dem erfolgreichen Abschluss der Pilotphase startete der unternehmensweite Roll-Out, der voraussichtlich im März 2014 abgeschlossen sein wird.

„Von großer Bedeutung für den Projekterfolg waren die flankierenden Maßnahmen“, stellt Böckler fest. „So wurden die Mitarbeiter in Vertrieb und Entwicklung über die Projektfortschritte informiert und Feedback eingeholt. Darüber hinaus haben die ROI-Berater die nominierten Projektleiter geschult und die

Pilotprojekte gecoacht. Auf diese Weise möchten wir nicht nur die langfristige Wirksamkeit der organisatorischen Veränderungen sowie einen dauerhaften Wissenstransfer sichern, sondern erreichen auch eine hohe Akzeptanz der Veränderungen.“

Zwischen Best Practice und Individualität

Die Aufgaben und Herausforderungen, vor denen SCANLAB steht, sind kein Einzelfall sondern typisch für ein expandierendes Technologieunternehmen. Deshalb sind die rechtzeitige Befassung mit den organisatorischen und prozessualen Implikationen des Wachstums sowie die Nutzung von industrieweiten Prozessbenchmarks unabdingbar, um den notwendigen ‚Kulturwandel‘ zu ermöglichen. „Das Projektteam war sich aber auch der Tatsache bewusst, dass unsere individuellen und gewachsenen Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung des künftigen Prozesses integriert werden mussten“, resümiert Böckler. „Gerade weil es uns gelungen ist, die Besonderheiten und Stärken der SCANLAB-Entwicklungskultur, das vertrauensvolle Zusammenspiel mit unseren Kunden und die Balance zwischen Technology-pull und -push mit grundsätzlichen Best Practices zu verbinden, haben wir eine stabile Basis für nachhaltiges und strukturiertes Wachstum geschaffen.“

SCANLAB

Die SCANLAB AG entwickelt und fertigt als OEM-Hersteller Scan-Lösungen zum Ablenken und Positionieren von Laserstrahlen. Mit über 15.000 produzierten Scan-Lösungen jährlich ist das Unternehmen ein international führender Anbieter. Die innovativen Produkte ermöglichen, den Laser als hochdynamisches und flexibles Werkzeug zur Materialbearbeitung einzusetzen. Zur optimalen Betriebsführung wird der Laserstrahl mithilfe von bewegten Spiegeln und optischen Elementen schnell, präzise und zuverlässig in drei Dimensionen positioniert.

www.scanlab.de