

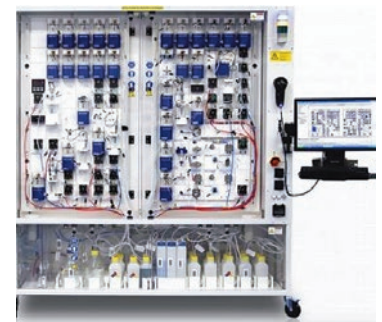


**Referenzlösung ancossys GmbH, D-Pliezhausen**

# Wie Ausstoss und Umsatz

**in drei Jahren verdreifacht werden**

Die ancossys GmbH in Pliezhausen in der Nähe von Reutlingen/Tübingen in Deutschland entwickelt, produziert und verkauft Analyseanlagen für Plating Bäder in der Halbleiterindustrie. Zu den Kunden von ancossys gehören praktisch alle Chiphersteller weltweit, wie zum Beispiel ASE und der weltgrösste Chipproduzent TSMC in Taiwan, SAMSUNG und SK Hynix in Korea, Sony in Japan, SMIC, LB Semicon und viele unbekanntere Firmen in China, IBM, Intel, Apple und Broadcom in den USA oder in Europa Infineon, Bosch und ST Microelectronics.



Produktionsgebäude der ancossys GmbH in Pliezhausen (D) und «ancolyzer» Anlage (Quelle Bild «ancolyzer»: kununu.de)

ancossys ist 25 Jahre alt und weltweiter Marktführer für Plating Bäder im Wafer Level Packaging Bereich (kundenspezifische Anlagen) mit über 80 % Weltmarktanteil und hat etwa 50 % Marktanteil im Frontend für die sogenannte «Damascene» Technologie (standardisierte Serienanlagen).

Die ancossys GmbH hatte damals eigene Verkaufs- und Servicenerlassungen in Taiwan, Korea und den USA.

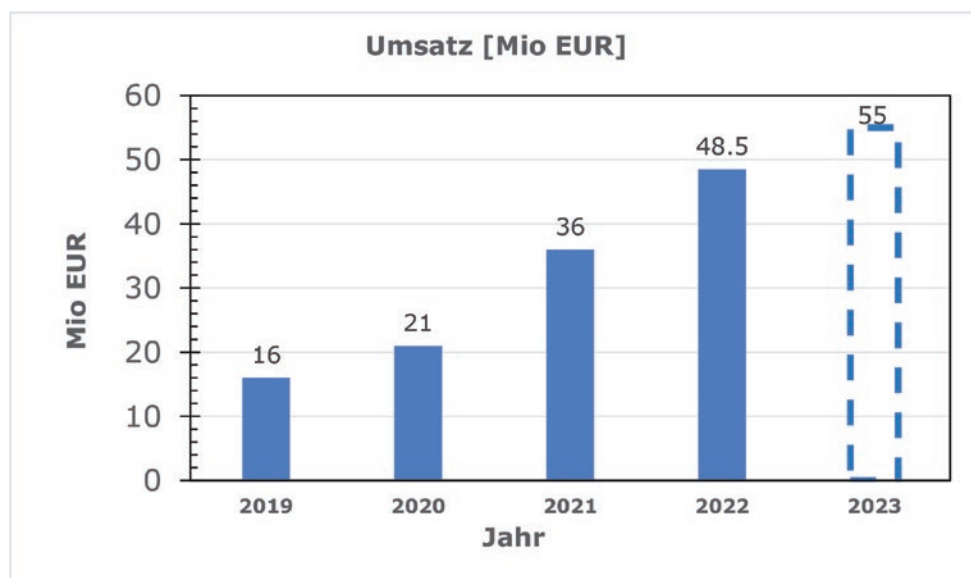
## Ausgangslage

David Moser von Wertfabrik AG trat im September 2019 ad interim die Rolle als COO bei ancossys an, nachdem er zuvor schon ein Mandat für ein Führungskräftecoaching ausübte.

Zu Operations gehörten bei ancossys ursprünglich folgende Abteilungen: Einkauf und Logistik, Produktion, Test, Projektmanagement, Engineering, Product Marketing, Documentation und Qualitätssicherung. Im Laufe einer Organisationsänderung zu Beginn des Jahres 2021 fielen Engineering und Product Marketing weg, dafür kam der Customer Service (Verkaufsdienst) dazu.

Die Wertschöpfungstiefe der ancossys Produktion umfasst Montage und Test von Baugruppen, sog. Modulen, sowie die Montage und Test (Inbetriebnahme) der fertigen Anlagen.

Wie allgemein bekannt ist, steigt weltweit der Bedarf für Chips stark an. Gründe dafür sind die zunehmende Digitalisierung, sowohl im Consumer Bereich in den privaten Haushalten als auch in der Industrie. Auch die E-Fahrzeuge benötigen viele Chips. Aufgrund dieses zunehmenden Bedarfs werden in der Halbleiterindustrie ungeheure Summen investiert, um die Kapazitäten nach oben zu fahren. Eine neue Chipfabrik kostet mehrere Milliarden Dollar. Das bekam ancossys ebenfalls zu spüren. Die Kunden verlangen immer mehr Anlagen, was am Umsatzwachstum abzulesen ist. Im Jahre 2019 erzielte die ancossys einen Umsatz von EUR 16 Mio. Im Jahre 2022 betrug der Umsatz EUR 48.5 Mio, also mehr als das Dreifache. Das Mandat als COO ging Ende März 2023 zu Ende.



Umsatzentwicklung 2019 – 2022 der ancossys GmbH inkl. Budget 2023

Was war seitens Operations und des COO notwendig, um das oben dargestellte Umsatzwachstum auch in der Produktion – u.a. auch während der Pandemie – bewältigen zu können? Die folgenden Erfolgsfaktoren waren rückblickend entscheidend.

# 1. Erfolgsfaktoren Shopfloor Management und Wertschätzung der Mitarbeiter

Als eine der ersten Massnahme führte David Moser das Shopfloor Management ein. Sowohl in der Montage und etwas später auch im Test gibt es ein tägliches Meeting mit allen Mitarbeitern mit einer fixen Agenda. Der jeweilige Abteilungsleiter führt durch das Meeting. Der Fokus des Meetings liegt auf dem Tagessgeschäft. Wer führt an welchem Auftrag bis wann welche Tätigkeit aus und welche Probleme gibt es dabei? Anwesend ist jeweils auch ein Vertreter der Planung und ein Vertreter des Einkaufs.

Dank des Shopfloor Managements herrscht jederzeit für alle Transparenz über den Stand der einzelnen Anlagen. Ein allfälliger Handlungsbedarf wird sofort klar.

Analog führte das Projektmanagementteam Shopfloor Management nach dem «Just-Do-It-Prinzip» ein, zuerst physisch auf dem Whiteboard, pandemiebedingt später dann digital mit der JIRA-Software. So wurde der gesamte Auftragsabwicklungsprozess ab Bestelleingang bis zur Abnahme beim Kunden geplant, getrackt und gesteuert.

The image shows a JIRA Project Board with five main columns: 1 - Sales, 2 - Planning, 3 - Production, 4 - Wet Test, and 5 - Wait for Acceptance. Each column contains several task cards, each with a title, assignee, due date, and status. The cards are color-coded and have progress indicators. For example, in the 'Production' column, tasks like 'Kundenbetreuung Service an Site' and 'Software Release & Support' are visible. The board is organized into sub-columns for different projects or phases within each main category.

JIRA-Lösung für «Just-Do-It» im Projektmanagement

Shopfloor Management unter Einbezug der Mitarbeiter ist gleichzeitig immer auch Wertschätzung der Mitarbeiter. Den Mitarbeitern zuhören, ihre Probleme ernst nehmen und dann auch angehen und lösen fördert das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte. Je grösser die Wertschätzung, desto geringer die Absenzen. Im Jahre 2019 betrug die Absenzenrate bei den Mitarbeitern in der Produktion über 12 %. Es gelang, diese in den beiden Folgejahren trotz zwei Coronaausbrüchen auf 5.5 % zu reduzieren, was ungefähr dem Industriedurchschnitt in Deutschland entspricht.

Wertschätzung kann den Mitarbeitern nur mit einer vernünftigen Führungsspanne entgegengebracht werden. Aus diesem Grund und um den Produktionsleiter zu entlasten, wurden in der Produktion Teamleiterpositionen geschaffen und sowohl intern als auch mit neu rekrutierten Personen besetzt.

## 2. Erfolgsfaktor Kapazitätsplanung

Spätestens ab Mitte 2020 ging es nicht mehr ohne eine Kapazitätsplanung. Diese wurde Schritt für Schritt zuerst in der Produktion, dann bei den Projektleitern, anschließend in der Inbetriebnahme und schliesslich auch im Modulbau eingeführt. Sie basiert auf Excel, weil das bei ancosys vorhandene ERP-System (SAP Business One) das nicht hergibt.



Blick in den Reinraum, in dem die Anlagen getestet werden  
(Quelle Bild: IHK Reutlingen)

## 3. Erfolgsfaktoren Lean, KVP und Standards

Als langjähriger Lean Berater war David Moser in der Lage, viele Verbesserungen zur Effizienzsteigerung direkt selber einzuführen. Dazu gehörten Checklisten, die Beschaffung von fehlenden Vorrichtungen, das Einrichten von ergonomischen Arbeitsplätzen mit allen notwendigen Werkzeugen, 5S, die Einführung von One-Piece-Flow im Modulbau und Kanban für C-Teile, das Vereinfachen von Testprozeduren, die klare Trennung von Wertschöpfung und Logistik und vieles mehr. Viele Verbesserungen sind auch von den Mitarbeitern im Rahmen des neu eingeführten Mitarbeiter-KVPs umgesetzt worden.

Besonders zu erwähnen sind auch Effizienzsteigerungen, die im Projektmanagement umgesetzt wurden. Dort wurde ein Mitarbeiter von der Teamleiterin zu ungefähr 50 % freigestellt, um die Projektplanungswerkzeuge zu automatisieren und mit Hilfe von Standards den Aufwand massiv zu senken.

Sauber dokumentierte Standard-Testabläufe halfen in der Inbetriebnahme, die chemischen Testverfahren zu vereinfachen, neue Mitarbeiter schneller produktiv zu machen und reproduzierbare Ergebnisse zu erhalten.

Sehr wichtig war auch die Standardisierung der Produkte. Dank dieser war es der Produktion möglich, die «Damascene-Anlagen» ohne Einsatz des Projektmanagement Teams zu produzieren und zu testen.

## 4. Erfolgsfaktor schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit

Ein so grosses Umsatzwachstum ist nur möglich, wenn Operations eine gute Zusammenarbeit mit den relevanten Schnittstellen pflegt. Dazu gehören Sales, das Personalwesen für das Recruiting und Engineering für den Support, insbesondere bei neuen Modulen.

David Moser führte ein wöchentliches Meeting mit dem Verkaufsleiter, in welchem der Bedarf, die aktuellen Lieferfristen sowie der Stand der laufenden Anlagen in der Produktion diskutiert wurden. Es ist enorm wichtig, dass sich Sales und Operations gegenseitig gut verstehen und sich gegenseitig auch vertraut wird. Sehr gute Erfahrungen wurden auch mit dem später eingeführten monatlichen MPS-Meeting gemacht. Im MPS-Meeting «committen» sich Sales, Operations und Finance darauf, was – rollierend – in den nächsten 12 Monaten beschafft, produziert und verkauft werden soll. Das stösst damit auch den Einkauf entsprechend an und stellt sicher, dass jederzeit genügend, aber auch nicht zuviel Material und Komponenten zur Verfügung stehen.



Erfolgsfaktor Zusammenarbeit  
(Quelle Bild: iStockPhotos.com)

Das grosse Wachstum konnte trotz vielen Verbesserungen und Effizienzsteigerungen natürlich nicht ohne zusätzliches Personal in sämtlichen Bereichen bewältigt werden. Um erfolgreich zu rekrutieren, muss eng mit der Personalabteilung (HR) zusammengearbeitet werden. Möglichst gute Stellenbeschreibungen seitens Operations, Ausfiltern von ungeeigneten Bewerbungen durch HR, gemeinsame Interviews, geplante Einführungstage, Schulungspläne, gegenseitige Unterstützung bei Problemen (auch mit bestehenden Mitarbeitern, zum Beispiel bei häufigen Absenzen), konsequente Beurteilung während der Probezeit sind einige Stichworte dazu.

Gute Erfahrungen wurden im Bereich Rekrutierung von neuen Montagemitarbeitern mit «Probearbeitstagen» gemacht, d.h. der Bewerber kommt vor Vertragsabschluss einen Tag zum Arbeiten. Das gibt praktisch immer ein sehr gutes Bild über Verhalten und Fähigkeit des potentiellen neuen Mitarbeiters. Trotz Fachkräftemangel, der auch in Deutschland akut ist, empfiehlt es sich nicht, Kompromisse bei der Qualität der Mitarbeiter einzugehen. Nach der Probezeit ist es in Deutschland praktisch unmöglich, sich ohne teuren Aufhebungsvertrag von einem ungeeigneten Mitarbeiter zu trennen.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Ausbildung «On-the-Job» zu legen, damit die Qualität der Produkte nicht leidet, wenn viele neue Mitarbeiter die Arbeit beginnen.

## 5. Erfolgsfaktoren Weiterentwicklung der Führungskräfte sowie ergebnisorientierte und inspirierende Führung

Der wohl wichtigste Erfolgsfaktor war, die Führungskräfte innerhalb von Operations herauszufordern, zu fördern und weiterzuentwickeln und ihnen Vertrauen zu schenken. Bereits vor Antritt als COO führte David Moser im Rahmen des Führungskräftecoachings die «Kata-Methode» bei ancosys ein. Mit Kata werden Probleme gelöst und damit Ziele erreicht und gleichzeitig Führungskräfte gefordert und gefördert.

Alle Führungskräfte (Teamleiter und Abteilungsleiter) innerhalb von Operations kamen später in den Genuss eines Führungskräfte Trainings der Peter Beglinger Training AG (Trainer: Dr. Oliver Mattmann) aus Zug. Der COO David Moser nahm selber ebenfalls am Training teil. Die Kerninhalte des Trainings umfassten unter dem Motto «ESTUN» folgende Themen:

- Motivationsgespräch – Wie erteile ich einem Mitarbeiter einen Auftrag, damit dieser engagiert und motiviert die Aufgabe annimmt und erfolgreich löst?
- Qualifikationsgespräch – Wie führe ich mit einer hohen Frequenz (idealerweise monatlich) mit meinen Mitarbeitern ein Qualifikationsgespräch, damit die Mitarbeiter sich permanent weiterentwickeln und ihre positive Wirkung im Unternehmen laufend steigern?
- Tadelsgespräch – Wie führe ich bei Bedarf ein Tadelsgespräch so, dass der Mitarbeiter nicht frustriert ist, sondern den Fehler einsieht und sich bemüht, sich diesbezüglich zu verbessern?
- Persönliches Zeitmanagement – Wie stelle ich sicher, dass trotz der knappen Zeit die wichtigen Tätigkeiten nicht zu kurz kommen?

Die Erfahrungen mit diesem Training waren sehr gut. Fast alle Führungskräfte haben es positiv angenommen und das Gelernte im Tagesgeschäft mit ihren Mitarbeitern praktisch angewendet.



Dr. Oliver Mattmann  
(Quelle Bild: Peter Beglinger Training AG)

Der COO hatte bereits in jungen Jahren «the hard way» gelernt, dass Micromanagement nicht funktioniert. Stattdessen sind die Führungskräfte herauszufordern

mit eindeutigen und messbaren Zielvereinbarungen. Wie die Führungskräfte die Ziele erreichen, ist nicht Sache des COO, sondern er hat seinen Leuten Vertrauen zu schenken. Wöchentliche 1:1-Meetings dienen dazu, den aktuellen Status abzufragen und Unterstützung anzubieten, falls diese notwendig ist. Wer fragt, der führt, inspiriert und regt zum Denken an. Der COO ist damit Mentor und Coach für die ihm unterstellten Führungskräfte. Es ist eine klare Aufgabe des COO, seinen direkten Führungskräften den Rücken freizuhalten, damit sie ihrerseits ihre Mitarbeiter führen, unterstützen und fördern können. Es ist sehr befriedigend mitzuerleben, wie eine Führungskraft sich weiterentwickelt und das Engagement und die Leistung des entsprechenden Teams messbar zunimmt.

## 6. Erfolgsfaktor Kennzahlen

Einen weiteren Erfolgsfaktor bilden die richtigen Kennzahlen. Dazu gehören Auftragsbestand und Auslastung im Engpassbereich, Qualität, Produktivität, Absenzen, Lagerumschlag, Durchlaufzeit und Liefertreue. Auch der Rückstand gehört dazu, falls es diesen geben sollte sowie die Lieferfähigkeit bei Ersatzteilen. Es ist gar nicht immer trivial, diese Zahlen ohne grossen Aufwand zu erfassen. Gerade im kundenspezifischen Projektgeschäft mit Projekten unterschiedlichster Grössenordnung (CHF 100 k ... CHF 2 Mio) fällt das schwer. Ein COO ist gut beraten, sich jederzeit über den Stand dieser Zahlen bewusst zu sein. Im Idealfall sind diese Zahlen auf Knopfdruck aus dem ERP-System erhältlich. Bei ancosys konnten leider viele dieser Zahlen nicht aus dem ERP-System gewonnen werden, sondern mussten manuell aus diversen Systemen zusammengetragen werden.

## 7. Erfolgsfaktor Zusammenarbeit mit Lieferanten

Es hat sich gezeigt, dass sich eine enge und gute Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten auszahlt. Ein grosses Wachstum ist nur möglich, wenn die Lieferanten in der Lage sind, die benötigten grösseren Mengen rechtzeitig zu liefern.

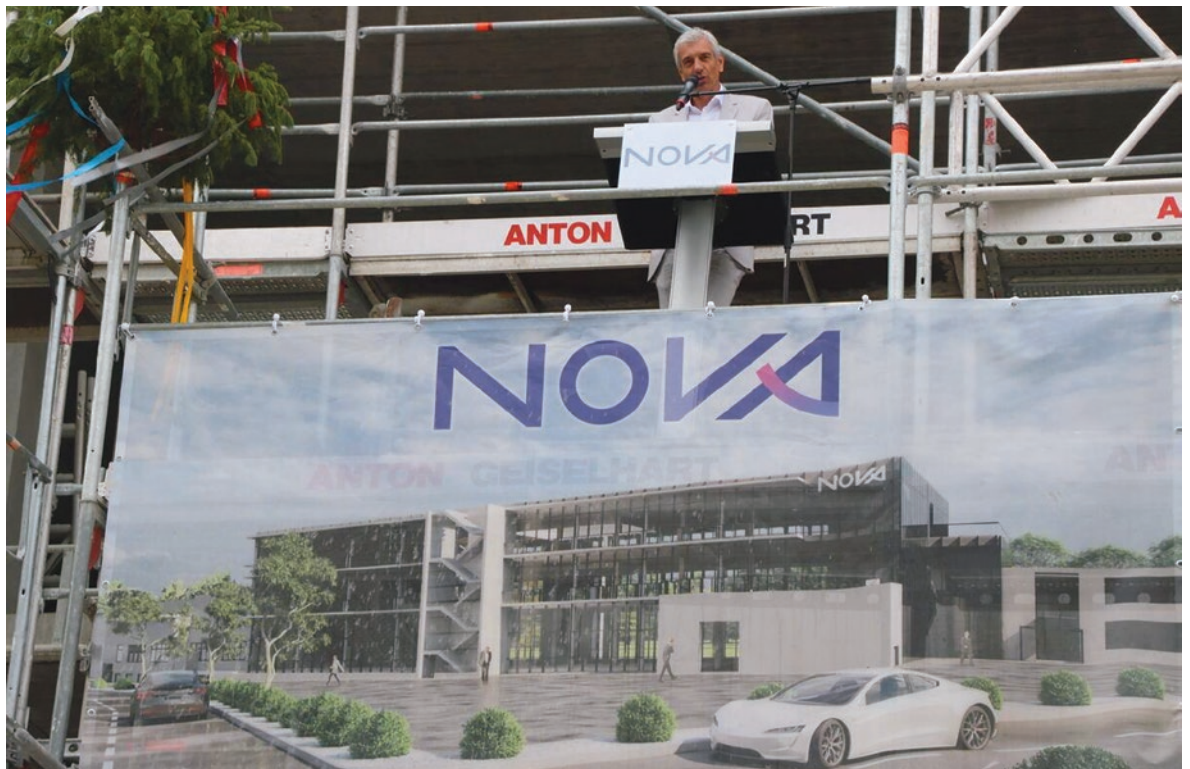
Wertfabrik hatte die Möglichkeit, auf Kosten von ancosys einen Schlüssellieferanten für mechanische Kunststoff- und Metallteile zu unterstützen, sich zu einem Just-in-Time-Lieferanten für ancosys zu entwickeln.

Lieferanten haben ein Anrecht auf einen Forecast, falls nicht gleich Bestellungen platziert werden können. Das ermöglicht dem Lieferanten, langfristig zu planen und seinerseits die notwendigen Kapazitäten rechtzeitig bereitzustellen. Aus diesem

Grund ermöglichte der COO dem grössten und wichtigsten Lieferanten einen direkten Zugriff auf die ancossys Kapazitätsplanungsdaten. Der persönliche Kontakt zu Führungskräften von Schlüssellieferanten hilft, bei Knappheit in Krisenzeiten mit Priorität gegenüber anderen Kunden beliefert zu werden.

## Aus ancossys GmbH wurde Nova Measuring Instruments GmbH

Im Januar 2022 wurde die ancossys GmbH von der israelischen Nova übernommen und wird neu innerhalb der Nova neben den zwei bestehenden Divisionen in Israel und Kalifornien als eigenständige dritte Division CMD (Chemical Metrology Division) geführt. Die Nova ist ein führender Innovator und wichtiger Anbieter von Messtechniklösungen für die fortschrittliche Prozesskontrolle in der Halbleiterindustrie. Sie ist an der NASDAQ kotiert (NOVAMI) und sehr erfolgreich tätig. Im Zuge der Übernahme firmierte die ancossys GmbH im zweiten Quartal 2023 um zur Nova Measuring Instruments GmbH. Das Unternehmen baut derzeit in Bad Urach einen neuen Hauptsitz und wird im Frühjahr 2025 dorthin ziehen.



Richtfest für das neue Gebäude in Bad Urach (Quelle Bild: Reutlinger General-Anzeiger)



## Persönliches Fazit von David Moser und Dank

Die über dreieinhalbjährige Tätigkeit als Interims-COO und ab Januar 2022 zusätzlich als Geschäftsführer hat mir grosse Freude bereitet. Ich bin stolz darauf, was wir zusammen erreicht haben. Es hat mir extrem gutgetan, wieder einmal eine Linienverantwortung zu tragen und zu sehen, was die eigenen Entscheide bewirken und dafür auch geradezustehen.

Ebenso habe ich am eigenen Leib erfahren, wie schwierig es manchmal sein kann, im Tagesgeschäft Zeit für die wirklich wichtigen Tätigkeiten zu finden. Für mich gehören dazu folgende:

- Weiterentwicklung der eigenen Führungskräfte,
- Wöchentliche 1:1 Gespräche,
- Laufende Prozessverbesserungen,
- Strategische Planung, wie Operations sich weiterentwickeln soll, z.B. Make-or-Buy Entscheidungen oder Standortwahl,
- Enge Zusammenarbeit mit dem Rest der Geschäftsleitung, um das gesamte Unternehmen in die richtige Richtung zu bewegen.

Es wäre rückblickend sicher gut gewesen, einen internen Lean Manager auszubilden und für die Lean Aktivitäten freizustellen. Dieser hätte Verbesserungen schneller vorantreiben können. Mir hat die Zeit oft gefehlt, Workshops durchzuführen.

Ich bin der ehemaligen Inhaberfamilie Jürg und Brigitta Stahl aus Winterthur sowie dem Nova Management in Israel dankbar dafür, dass sie mir das Vertrauen schenkten und mir die Möglichkeit gaben, als COO und Geschäftsführer meinen Beitrag zum erfolgreichen und eindrücklichen Wachstum des Unternehmens beizusteuern. Ich bedanke mich auch bei den ehemaligen Kollegen in der Geschäftsleitung für die gute Zusammenarbeit und nicht zuletzt bei meinen direkten Mitarbeitern und Führungskräften für ihr Vertrauen und für ihr Engagement zugunsten des Unternehmens.



Abschied vom Team

### Projektansprechpartner

David Moser  
Geschäftsführender  
Partner,  
Wertfabrik AG, Seuzach

Jürg Stahl  
ehemaliger Inhaber  
ancosys GmbH  
Winterthur

## Wertfabrik berät und unterstützt Unternehmen

Wir bringen Ihre wertschöpfenden Aktivitäten klug in Takt. In enger Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern begleiten wir «schlanke Unternehmen» auf dem Lean-Weg. Hier präsentieren wir Ihnen eine Auswahl unserer Kunden aus unterschiedlichen Branchen für die wir bereits im Einsatz waren.



**wertfabrik**  
prozesse klug getaktet

Die Unternehmensberatung Wertfabrik ist Ihr Partner im Prozessmanagement. Mit der Lean Methodik verschlanken wir Ihre Prozesse in sämtlichen Unternehmensbereichen. Transformieren Sie mit uns Ihr Unternehmen in eine Lean Enterprise. Sie steigern mit uns nachhaltig Ihre Effizienz und Liefertreue und reduzieren Ihre Kosten und Lieferzeit. Sie profitieren von unserer systematischen Vorgehensweise und langjährigen Erfahrung im Lean Management. Alle unsere Berater verfügen über Führungserfahrung in erfolgreichen Unternehmen. Weitere Informationen zu Wertfabrik finden Sie unter: [www.wertfabrik.ch](http://www.wertfabrik.ch)

**Wertfabrik – Mehrwert für Ihr Unternehmen.**