

Transparenz statt Feuerwehrrübungen

>> Der Alltag im Maschinenbau ist von «Feuerwehrrübungen» statt von geordneten Abläufen geprägt. Hektik und Stress erschweren Rhythmus und Fluss sowie effizientes Arbeiten. Anstelle von nachhaltiger Problemlösung tritt die Suche nach Schuldigen. Das Ergebnis: fehlerhafte Produkte und unzufriedene Kunden statt Top-Qualität. Abhilfe schafft Shopfloor Management.

Maschinenbauer kennen den immer wiederkehrenden Zustand, wenn halbfertige Maschinen in der Endmontage auf fehlende Teile oder Einstelldaten warten. Wenn Monteure im Stundentakt die Maschinen wechseln und sich jedes Mal neu einarbeiten müssen. Wenn Produktionsleiter die Kundentermine nur mit grossen Sicherheitspuffern einhalten können. Und wenn Kunden nach Montagebeginn noch Änderungswünsche haben.

Prozesse einhalten

Einer der häufigsten Gründe für fehlerhafte Produkte und unzufriedene Kunden ist eine unstrukturierte Auftragsabwicklung. Zwar haben viele Unternehmen ihre Prozesse definiert. Nur allzu oft jedoch gehen diese Beschreibungen auf dem Weg von der The-

orie zur Praxis verloren, dienen bestenfalls einer Zertifizierung und verschwinden nach den Audits gänzlich in der Schublade. «Wir finden immer einen Grund dafür, weshalb wir unsere Prozesse nicht einhalten müssen», beschreibt es der Produktionsleiter eines internationalen Verpackungsmaschinenherstellers.

Dabei ist eine strukturierte Auftragsabwicklung mit definierten Phasen und eindeutigen Kriterien ein entscheidender Hebel, um Probleme am eigentlichen Ort der Wertschöpfung – der Produktion und der Montage – gar nicht erst entstehen zu lassen.

Eine typische Auftragsabwicklung im Maschinenbau lässt sich in folgende zehn Schritte gliedern:

1. Angebot intern freigegeben
2. Auftrag geklärt

3. Auftrag eingelastet
4. Konstruktion abgeschlossen
5. Material verfügbar
6. Material und Dokumente bereitgestellt
7. Inbetriebnahme vorbereitet
8. Auftrag intern abgenommen
9. Auftrag durch Kunden abgenommen
10. Auftrag abgeschlossen

Produktivitätssteigerungen von bis zu 50 Prozent

Ein besonderes Augenmerk bei der Auftragsabwicklung gilt den ersten beiden Phasen – der Freigabe und der Klärung des Auftrags: dem sogenannten «Frontloading». Ziel ist es, das Angebot mit einem interdisziplinären Team zu klären, bevor es als Bestellung in die Organisation eingelastet wird und die Konstruktionsabteilung mit der Erstellung der Zeichnungen beginnt. So werden beispielsweise vor Angebotsabgabe die Kundenanforderungen an die Maschine detailliert geklärt, technische Risiken abgeschätzt und die Machbarkeit geprüft. Allfällige Zukaufmaschinen und -aggregate sowie Schnittstellen werden ebenfalls zu diesem Zeitpunkt bestimmt. Und kundenspezifische Elemente werden für beide Seiten verbindlich festgelegt.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Investition in die frühen Phasen der Auftragsabwicklung auszahlt: Die Fertigungs- und Einkaufsteile sind zum richtigen Zeitpunkt verfügbar. Einstelldaten sind vorhanden, wenn sie gebraucht werden. Zeichnungen müssen nicht immer wieder geändert werden, weil Kunden sich anders entschieden haben. Maschinen werden ohne Unterbre-



Visualisierungstafel mit Regelkommunikation.

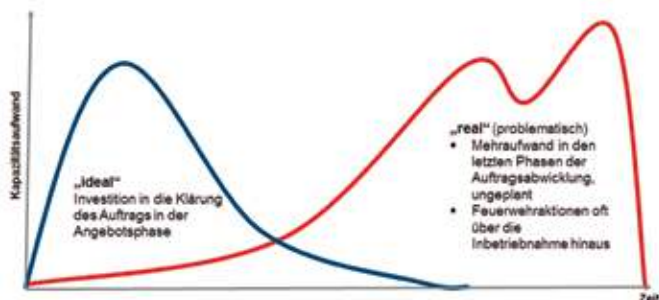
Bild: Staufen



Bild: Staufen

Eine typische Auftragsabwicklung im Maschinenbau lässt sich in zehn Schritte gliedern.

In den letzten Phasen der Auftragsabwicklung häuft sich der Mehraufwand durch Nacharbeiten und Klärungsschleifen



Die Investition in Auftragsklärungen zu Beginn eines Projektes zahlt sich in hohem Masse aus: *Lieferleistung, Liefertreue, Qualität und Kosten werden durch das sogenannte Frontloading positiv beeinflusst.*

chungen von Anfang bis Ende montiert. Kurz: Die Verschwendung im gesamten Produktionssystem wird minimiert, und die Durchlaufzeiten werden verkürzt. Produktivitätssteigerungen von bis zu 50 Prozent sind keine Ausnahmen.

Folienstift statt Power Point oder SAP

Shopfloor Management (SFM) hilft einem Unternehmen dabei, einen derartig definierten Auftragsabwicklungsprozess einzuhalten. Der Begriff steht für ein verbessertes Management auf dem Weg zu einer lernenden Organisation und erstreckt sich auf alle Unternehmensbereiche. Shopfloor Management bietet Methoden zur Implementierung einer Unternehmenskultur an, die darauf abzielt, Prozesse transparent zu machen und die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu optimieren. Ziel ist es, alle betrieblichen Tätigkeiten vom Verkauf über den Einkauf und die Entwicklung bis hin zur Qualitätssicherung so auszurichten, dass die Produktion als eigentlicher Ort der Wertschöpfung möglichst effizient, flexibel und störungsfrei arbeitet.

Zentrale Elemente von Shopfloor Management sind strukturierte und standardisierte Kurzbesprechungen und das sogenannte «Shopfloor Board» – eine Visualisie-

rungstafel. Dort finden sich alle wichtigen Informationen zu verschiedenen relevanten Aspekten wie dem Status der einzelnen Maschinenaufträge, zur Arbeitssicherheit, Mitarbeiterbelegung, Kosten, Qualität oder Ausbringung. Die Kennzahlen werden täglich erhoben und erlauben ein zeitnahes und faktenbasiertes Management. Das Motto dabei ist: Folienstift statt Power Point oder SAP.

Drei-Minuten-Management

Alle visualisierten Informationen folgen dem Prinzip der Ampelfunktion. Fehlt etwa ein Einkaufsteil, setzt der Linienverantwortliche einen roten Magneten und startet so einen Problemlösungsprozess. Dasselbe gilt für den Liefertermin: Die Linienverantwortlichen halten nicht nur fest, ob er gefährdet ist oder gar nicht eingehalten werden kann. Sie geben auch die jeweiligen Gründe dafür an. Das Problem wird beschrieben, analysiert und Lösungsvorschläge werden erarbeitet. All dies wird ebenfalls auf dem Shopfloor Board visualisiert und nachvollziehbar gemacht. Der dadurch in Gang gesetzte strukturierte Prozess stellt sicher, dass Probleme nachhaltig gelöst werden.

Dieses Prinzip ermöglicht das sogenannte «Drei-Minuten-Management»: Führungskräfte müssen sich nicht mehr durch

unzählige E-Mails und Notizen kämpfen. Auch müssen sie nicht mehr Präsentationen durcharbeiten oder unterschiedliche Informationssysteme durchkämmen, um den Status der einzelnen Maschinenaufträge und einen möglichen Handlungsbedarf zu erkennen. Die Zeitersparnis kann erheblich sein und setzt Ressourcen frei, die sinnvoll in die strategische Arbeit oder in die Mitarbeiterführung und -entwicklung investiert werden können. Sofortiges Handeln und nachhaltiges Problemlösen sind die logische Folge.

Verschwendungsarm

Wichtig bei der Einführung von SFM ist vor allem eines: Vertrauen zu schaffen und die Führungskräfte so zu qualifizieren, dass sie Shopfloor Management gewinnbringend einsetzen können. SFM mit seiner transparenten Visualisierung von Kennzahlen und Problemen kann von den Mitarbeitern leicht als Kontrolle wahrgenommen werden. Dem müssen Führungskräfte entgegenwirken. Sie sollten erklären, dass Shopfloor Management eine Hilfestellung ist und einen Mehrwert für das Unternehmen, insbesondere aber auch für die Mitarbeiter bringt. Nämlich: Probleme können rasch und effizient angegangen werden. Schnelle Entscheidungen motivieren die Mitarbeiter, aktiv am Problemlösungsprozess teilzunehmen und ihre jeweiligen Kompetenzbereiche kreativ mitzugestalten.

So unterstützt Shopfloor Management den langen Weg hin zu einem verschwendungsarmen Auftragsabwicklungsprozess. Auch erlaubt es den Führungskräften in der Produktion, ihren wahren Aufgaben nachzukommen – Mitarbeiterführung und Sicherstellen der Kundenzufriedenheit – und nicht «Feuerwehr zu spielen». <<

Information:
 Staufen AG
 Seidenstrasse 27, 8400 Winterthur
 Tel. 052 316 37 59, Fax 052 316 37 68
 contact.ch@staufen.ag, www.staufen.ag