

Schnelle Fabrik – weltweite Kunden

Hoch innovatives, wachstumsstarkes Unternehmen/Telecom Ausrüster

Ausgangssituation

Das Unternehmen ist ein führender Anbieter in einem der dynamischsten Felder der Telekommunikation. Mit einem jährlichen Umsatzwachstum von mehr als 25% ist die Entwicklung nur unzureichend beschrieben. Kurze Produktlebenszyklen, schnelle Nachfrageverschiebungen innerhalb der Produktpalette und immer wieder kritische Liefersituationen bei Bauteilen im technologischen Grenzbereich sind die alltäglichen Herausforderungen. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, nicht nur technologisch an der Spitze zu sein, sondern auch der zuverlässigste Lieferant in seinem Branchensegment zu werden. Zugesagte Termine einhalten und schnell liefern! Alles andere als selbstverständlich in diesem Marktumfeld.

Das rasante Wachstum ist überall sichtbar. Die Produktionsfläche platzt aus allen Nähten, Abläufe sind komplexer geworden, die Mitarbeiter sind mit dem Tagesgeschäft und kreativen ad-hoc Problemlösungen mehr als ausgelastet, die Kommunikation zwischen den Abteilungen läuft nicht mehr so selbstverständlich wie in den Pioniertagen. Die Folge: Zugesagte Liefertermine lassen sich nur mit außergewöhnlichen Anstrengungen einhalten, in der Fertigung befinden sich sehr viele unfertige Kundenaufträge, die Kapitalbindung durch Material- und Fertigungsbestände ist höher als gewünscht und, wertvolle Zeit der Mitarbeiter geht mit der täglichen Improvisation verloren.

In dieser Situation hat das Management entschieden, die Organisation auf den Prüfstand zu stellen und eine grundlegende Lösung zu erarbeiten, die auch künftigen Anforderungen genügt. Da die eigenen Personalkapazitäten knapp sind und das Unternehmen Erfahrungen von außen nutzen will, beschließt das Management, einen externen Berater zur Unterstützung einzubeziehen.

Vorgehen im Projekt

Die Analyse startet beim End-Kunden. Gemeinsam mit dem Management werden vier Fragen beleuchtet, um die Anforderungen und Randbedingungen für das geplante Vorhaben zu konkretisieren:

- Wie unterscheiden sich die Anforderungen in den verschiedenen Kundensegmenten?
- Was müssen wir heute leisten? Was wird morgen gefordert?
- Wie gut können wir die Nachfrage der Kunden antizipieren?
- Wo brauchen wir schnelle Reaktionsfähigkeit und geplante Flexibilität?

Im Mittelpunkt des Projektes stehen Vertrieb, Materialwirtschaft, Lieferanten und Produktion. Der Innovationsprozess wird zurückgestellt. Schnell kristallisieren sich drei Themenkreise heraus:

- Wie kommen wir schon beim Auftragseingang zu sehr verlässlichen Terminzusagen?

- Wie stellen wir die Materialversorgung der Produktion immer sicher, trotz aller Unwägbarkeiten?
- Wie erreichen wir sehr verlässliche und kurze Durchlaufzeiten in der Produktion?

Grundlegende Analysen, die an die Wurzel gehen, sind das eine. Genauso wichtig sind aber ein überlegtes Vorgehen und greifbare Ergebnisse, um die Unterstützung der Mitarbeiter zu gewinnen.

Beispiel Produktion. Hier werden neue Wege beschriftet. Statt nur abstrakte Daten zu analysieren, simulieren Führungskräfte neue Möglichkeiten in einem Planspiel, welches die eigene Wirklichkeit abbildet. Die Lego Figuren sorgen zunächst für Schmunzeln. Aber schon nach kurzer Zeit kommt Stress in der Spiel-Produktion auf. Das Gesamtbild vor Augen, werden die Ursachen schnell erkennbar. Wenige Tage später sind erste Lösungen in der realen Fabrik implementiert. Und es funktioniert!

Maßnahmen und Ergebnisse

Nach dem Grundsatz, je einfacher desto besser, werden Auftragsterminierung, Fertigungsgestaltung und -abläufe, Layout und Arbeitsplatzinhalte modifiziert. Das Verfahren für die Auftrags- und Fertigungssteuerung sorgt für einen gleichmäßig knappen Bestand in allen Bearbeitungsstufen. Der Engpass steuert die Produktion. Weitere potentielle Engpässe werden gezielt eliminiert, ebenso einige Zwischenlager. Auftragsdurchlaufzeiten verkürzen sich und verhalten sich relativ konstant, unabhängig von der aktuellen Auftragslage. Terminzusagen an die Kunden sind nun viel einfacher zu treffen und vor allem sehr zuverlässig.

Die Umstellung erfolgt schrittweise. Im Pilotprojekt wird ein Fertigungsbereich in Angriff genommen und erfolgreich umgebaut. Schon vor Abschluss des Piloten wird mit der nächsten Fertigungslinie begonnen. Besonderes Augenmerk liegt auf standardisierten Abläufen und der Veränderung der täglichen Routinen der Mitarbeiter. Statt bei Problemen spontan zu improvisieren, wird die Kreativität auf die dauerhafte Lösung auftretender Schwierigkeiten gelenkt, z.B. im Rahmen von KVP-Teams.

Die Ergebnisse:

- Verkürzung der Fertigungsdurchlaufzeiten von Kundenaufträgen von ca. 12 Arbeitstagen auf 3 bis 4 AT bei komplexen Systemen und von ca. 6 AT auf 2 AT bei einfacheren Systemen,
- Eliminierung von Engpässen und gezielte Steuerung der verbleibenden Engpässe,
- Hohe Transparenz in Bezug auf den aktuellen Status der Fertigung.

Weitere Effekte sind eine deutlich niedrigere Kapitalbindung im Umlaufvermögen, kostengünstigere Abläufe sowie ein gemeinsames Verständnis bei Führungskräften und Mitarbeitern, wie die erworbenen neuen Fähigkeiten weiterentwickelt werden können.