

Das Erreichte sichern – neue Wege erkunden

Marktführer erschließt neue Potentiale mit „Build-to-Order“ Pilotprojekt

Ausgangssituation

Das große Unternehmen, in Familienbesitz und ein typischer „hidden champion“, macht keine Schlagzeilen. Umso bekannter sind die Produkte, Geräte für Privatanwender und Maschinen für den professionellen Einsatz. Dahinter stehen hohe Innovationskraft, ausgeprägte Marketingfähigkeiten, konsequentes Kostenmanagement und sehr motivierte, loyale Mitarbeiter. Aber, die Konkurrenz schläft nicht. Asiatische Anbieter versuchen ein Niedrigpreissegment zu schaffen. Im Profi-Geschäft tobt der Wettbewerb um kurzfristige Lieferungen und besten Service.

Um diese hohe Lieferfähigkeit weltweit sicherzustellen, sind erhebliche Vorräte an fertigen Geräten und Maschinen notwendig. Die Produktionswerke in Zentraleuropa arbeiten hoch effizient. Vom zentralen Distributionszentrum über lokale Lager in den großen Absatzgebieten führt der Weg zum Kunden. Sehr günstige Herstellkosten stehen einem hohen Zeit- und Kapitalaufwand in der Lieferkette gegenüber – mit allen Unsicherheiten, die eine lange voraus laufende Planung der Produktion mit sich bringt.

Obwohl Umsatz und Ergebnis absolut stimmen, sucht der für Produktion und Logistik zuständige Geschäftsführer heute nach Möglichkeiten für strukturelle Verbesserungen in den nächsten Jahren. Das Beste ist, „kontrollierte Experimente“ einzugehen und neue Konzepte einfach auszuprobieren. So entsteht im Gespräch mit dem Berater die Idee, eine Pilotlinie für eine „kundenauftragsbezogene Produktion“ aufzubauen und Kunden in ausgewählten Ländern ohne Zwischenlager direkt aus der Produktion zu beliefern.

Vorgehen im Projekt

Aus Sicht der Produktion ist das Projekt sehr überschaubar. Die Komplexität entsteht durch die vielen Schnittstellen entlang der Lieferkette. Projektleiter wird daher ein international erfahrener Manager, der gleichzeitig operativ für mehrere Werke und die Zentrallogistik verantwortlich ist. Zu Beginn stellt er ein Team zusammen mit Mitarbeitern aus Marketing, Controlling, Einkauf, Disposition, Fertigung, Produktionstechnik und Logistik.

Der 2-tägige Einstiegsworkshop startet mit den Erwartungen des Managements und der Vorgabe 10 Tage Lieferzeit, vom Auftragseingang bis zur Anlieferung beim Kunden (in Europa) – unabhängig davon, ob die Nachfrage gerade hoch oder niedrig ist. Das Team erarbeitet nun einen detaillierten Projektplan mit sieben Arbeitspaketen entlang der Lieferkette. Innerhalb von 3 Monaten werden Zeitreihen sowie Materialnachschub- und Produktionsprozesse analysiert und die wesentlichen Elemente des Konzepts erarbeitet.

Nun stellt sich die Frage, wie die Tragfähigkeit des Konzepts verifiziert werden kann. Die Lösung: Simulation der neuen Prozesse in einem Planspiel. Die Basis bilden die realen Auftragseingänge über 20 Wochen. Das Planspiel bildet alle Prozessschritte und Verfahrensregeln ab. Die Akteure sind die Führungskräfte und Mitarbeiter aus den betroffenen Funktionen. Wie im Alltag treten auch in dieser Simulation Störungen auf, Material ist fehlerhaft oder Mitarbeiter werden plötzlich krank. Eher unerwartet entstehen mitten im Spiel Diskussionen über die Rollen einzelner Personen.

Veränderungen gegenüber dem Status-quo werden zunächst als Bedrohung erlebt. Gleichzeitig entstehen jedoch Ideen über neue Lösungsansätze für alte Probleme. Am Ende wächst die Überzeugung, dass es sehr gut funktionieren kann. Die „Kunden“ im Spiel waren mit der Lieferpünktlichkeit ebenfalls äußerst zufrieden.

Technisch und organisatorisch ist alles im grünen Bereich. Und die Kosten? Die Herstellkosten, im Unternehmen immer unter scharfer Beobachtung, steigen kalkulatorisch etwas an. Auch die Transportkosten erhöhen sich. Um den Effekt der geplanten Maßnahmen sinnvoll zu beurteilen, wird eine projektbezogene Prozesskostenrechnung über alle Stufen des Materialflusses aufgestellt, ebenso werden die Kapitalkosten einbezogen. Jetzt zeigt sich, dass selbst bei sehr konservativen Annahmen, die Kosten insgesamt sinken.

Maßnahmen und Ergebnisse

Nach dem erfolgreichen Test mithilfe des Simulationsspiels geht es in die Umsetzung. Sie beginnt mit einer umfassenden Information von Führungskräften und Betriebsrat über die geplanten Maßnahmen und deren Hintergrund. Gemeinsam mit dem Betriebsrat wird eine, zunächst vorläufige Regelung über ein neues Arbeitszeitmodell für die Mitarbeiter der Pilotlinie getroffen. Es sieht deutlich flexiblere Arbeitszeiten vor, bietet aber – in Kombination mit einem neuen Verfahren zur Kurzfristplanung der Produktion – den Mitarbeitern gleichzeitig viele Spielräume zur Gestaltung der eigenen Anwesenheitszeiten.

Umstellen müssen sich auch Einkauf und Disposition. Der billigste Einstandspreis qualifiziert nicht automatisch den bevorzugten Lieferanten. Zuverlässige, schnelle und bei großen oder sehr teuren Komponenten auch häufigere Anlieferungen helfen die erforderliche, sehr hohe Materialverfügbarkeit sicher zustellen, ohne hohe Bestände aufzubauen.

Die Vertriebsgesellschaften reagieren zunächst zurückhaltend. Sie wollen sehen, dass das Versprechen sehr zuverlässiger, schneller Lieferungen tatsächlich eingehalten wird. Erst dann werden die lokalen Fertigwarenbestände zurückgefahren und aufgelöst.

Schon in der ersten Woche nach der Umstellung auf „Kundenauftragsbezogene Fertigung“ zeigt sich, dass alles klappt. Die Erfahrungen nach den ersten Monaten:

- Trotz unerwartet hohem Auftragseingang sind Lieferzeit und Lieferpünktlichkeit – aus Sicht der Vertriebsgesellschaften exzellent (übrigens besser als im Planspiel simuliert).
- Dazu tragen auch eine Reihe kleinerer Verbesserungsmaßnahmen während der Anlaufphase bei.
- Die Bestände an fertigen Geräten und Maschinen sind deutlich gesunken.
- Die Mitarbeiter sind sehr zufrieden – bis auf eine längere Phase, wo sie permanent am oberen Ende des Arbeitszeitkorridors im Einsatz waren.
- Die Nachkalkulation von Kosten und Nutzen zeigt, dass das Konzept auch betriebswirtschaftlich sehr tragfähig ist.

Das Projektteam hat hervorragend gearbeitet und maßgeblich zur hohen Akzeptanz der Ergebnisse beigetragen.