

MM

MASCHINENMARKT

Das Industrie Magazin

www.maschinenmarkt.de

7. Juli 2008 Ausgabe 28 € 4,50

B 04654  VOGEL

Schnell in Form

Mit unterschiedlichen Umformverfahren lassen sich Bauteile fast bis zur Endkontur herstellen

Seite 20

Lager und Zahnkränze

Bauweise in Segmenten ermöglicht große Formate

Seite 38



Klima- und Lüftungstechnik

**„Es lohnt sich,
in Deutschland zu produzieren“**

Hans-Jochen Beilke, EBM-Papst, Seite 14



POTENZIALE NUTZEN

Auftragsflut im Projektgeschäft kann Unternehmen schnell überlasten

Die hohe Nachfrage nach Sachinvestitionen im Inland hat vor allem im Projektgeschäft des Maschinen- und Anlagenbaus zu vollen Auftragsbüchern geführt. Die verlockende Aussicht auf rekordverdächtige Umsätze kann jedoch schnell zur Überlastung des Unternehmens führen und das Ergebnis nachhaltig negativ beeinflussen.

MATHIAS GANZMANN UND ANDREAS M. LOHNER

Wie lässt sich der zwiespältige Zusammenhang zwischen optimaler Auftragslage und verheerender Ertragsituation insbesondere für das Projektgeschäft erklären? Einerseits ist es gerade in der heutigen guten Konjunktur für Unternehmen verlockend, einen hohen Auftragseingang zu akquirieren. Andererseits stehen dem Betrieb nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung, um ein Projekt erfolgreich hinsichtlich der Kosten, des Termins und der Qualität abzuschließen. Werden diese kapazitiven Grenzen bei der Auftragsakquisition nicht beachtet, so besteht die Gefahr, in einen Teufelskreis aus steigendem Umsatz, steigender Mehrarbeit, steigenden Qualitätsproblemen, stei-

gender Überlastung und schließlich steigenden Verlusten zu geraten.

Welche operativen Gegenmaßnahmen können Firmen ergreifen, um sowohl dem drohenden Teufelskreis der Überlastung zu entkommen als auch vom Aufschwung durch die Annahme von zukunftssichernden Aufträgen zu profitieren? Zur Beantwortung dieser Frage ist es hilfreich, sich in die Situation der Projektbeteiligten hineinzuversetzen. Oft sind die Mitarbeiter demotiviert, weil sie weder Erfolgserlebnisse trotz ihres großen Engagements erleben dürfen noch ein Ende der Belastung sehen. In dieser Lage gilt es, die Mitarbeiter mit wenigen Maßnahmen schnell und spürbar zu entlasten.

Unter dieser Prämisse hat sich in den vergangenen Jahren bei vielen Unternehmen der zweigleisige W & P-Ansatz bewährt (siehe Abbildung). Dieser Ansatz verfolgt zum einen mit „Gate“ die Belastungsre-

duktion durch gezielte Selektion zukünftiger Projekte in Abstimmung mit den verfügbaren Ressourcen. Zum anderen begegnet „Fit“ dem schleichenden Produktivitätsverlust mit einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und Qualität zur Steigerung der Projekteffizienz, sodass künftig das Auftragsvolumen des Unternehmens entsprechend erhöht werden kann. Durch diese beiden Maßnahmen wird der Projektablauf aus zwei entgegengesetzten Richtungen eingeschlossen – ähnlich dem Bottom-up- und Top-Down-Prinzip –, sodass alle Mitarbeiter die positiven Veränderungen erfahren.

Interne Auslastung bei der Projektauswahl beachten

Mit „Gate“ können schnell gezielte Maßnahmen getroffen werden, um die interne Belastung zu senken. Die systematische Steuerung zur Anfragebearbeitung berücksichtigt unter anderem die interne Auslastung und bietet folgende Vorteile:

- Bereits in der Anfragephase wird aufgrund der aktuellen und künftigen Situation sondiert, welche Projekte für das Unternehmen leistbar sind.
- Mit einer frühzeitigen und gezielten Auswahl der künftigen Projekte ist es möglich, bisher ungenutzte Synergieeffekte verschiedener Projekte ertragssteigernd zu nutzen, da beispielsweise die Entwicklungsansätze in ähnlichen Projekten genutzt werden.
- Die gezielte Auswahl der Aufträge schärft das Unternehmensprofil am Markt, da strategische Entscheidungen bezüglich der Kunden und Produkte für die Zukunft getroffen werden.

Damit bereits während der Anfragephase eine unternehmensweit

Durch die Maßnahmen „Gate“ und „Fit“ wird der gesamte Projektablauf aus zwei entgegengesetzten Richtungen eingeschlossen.

Mathias Ganzmann und Andreas M. Lohner arbeiten bei der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner in 80335 München, Tel. (0 89) 2 86 23-1 64, Fax (0 89) 2 86 23-153, info@wieselhuber.de

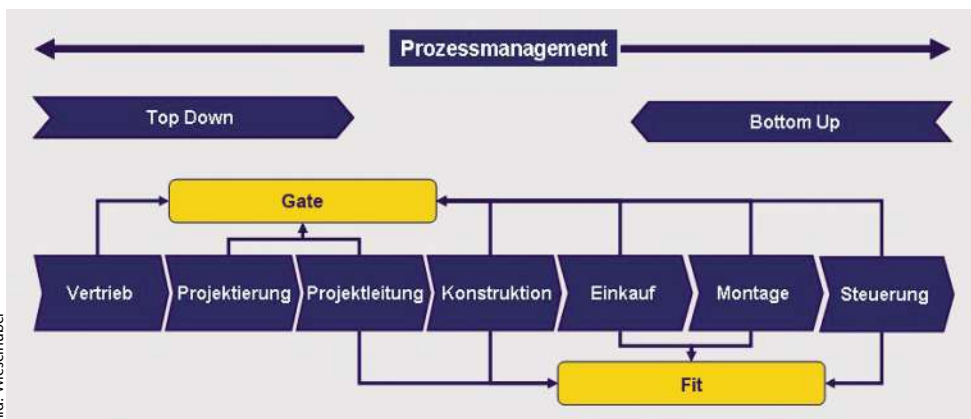


Bild: Wieselhuber

tragfähige Auswahl der künftigen Projekte getroffen werden kann, hat es sich bewährt, diese Entscheidung in einem interdisziplinären Kreis mit einem möglichst umfangreichen Unternehmens-Know-how zu beschließen. Als wichtigsten Gewinn sieht der Verkaufsleiter eines Automobil-Zulieferers dabei die Tatsache, dass die Entscheidungsfindung auf faktenorientierten Kriterien basiert.

Sicher müssen die Kriterien individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein, jedoch kristallisieren sich über verschiedene Unternehmen gewisse Bewertungscluster heraus (siehe Tabelle).

Wird „Gate“ von allen Projektbeteiligten konsequent gelebt, so ergeben sich für das Unternehmen weitere Effekte, die zusätzlich zum gezielten und angepassten Auftragseingang für eine kapazitive Entlastung sorgen. Einige dieser Effekte sind:

- ▶ Reduzierung des Aufwands für den Vertrieb und die Projektierung,
- ▶ frühzeitige Information der Projektfunktionen über laufende Anfragen und Angebote,
- ▶ frühzeitige Einbindung zur Nutzung des gesamten Erfahrungsschatzes,
- ▶ Abstimmung der Projektfunktionen bezüglich der mittelfristigen Ressourcenplanung,
- ▶ unternehmens- statt funktionsoptimale Entscheidung durch die interdisziplinäre Entscheidung im Team.

Mit der kapazitiven Entlastung über „Gate“ gewinnt das Unternehmen zeitversetzt genügend Luft, um sich gezielt der Optimierung der internen Geschäftsprozesse zu widmen. Dafür ist jedoch eine systematische Identifizierung der nicht wertschöpfenden Tätigkeiten oder Qualitätsprobleme nötig. Zu diesem Zweck hat sich in der Praxis die Maßnahme „Fit“ bewährt, die Produktivitätsverluste umgehend offen im Team kommuniziert und gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten sucht.

Zur aktiven Förderung des Teamgedankens muss die Führung regelmäßig Kontakt zur Belegschaft vor Ort suchen. Damit unterstreicht sie auch die Bedeutung der Belegschaft, was die Zufriedenheit und Motivati-

Bewertungscluster mit den jeweils verfolgten Absichten

Kriterium	Verfolgte Absicht
Auftrags-eingang	Sicherstellung einer Mindestleistung, damit der Break-Even beziehungsweise die Ziele des Unternehmens nicht gefährdet werden.
Kapazitäts-auslastung	Terminliche Abschätzung der benötigten Kapazität, damit frühzeitig kapazitive Engpässe identifiziert werden und die Gefahr der Überlastung abgewendet werden kann.
Technik	Absicherung durch die interdisziplinären Projektfunktionen, dass bestehende Erfahrungen mit ähnlichen Projekten genutzt werden und auf mögliche Probleme sowie Lösungsalternativen hingewiesen wird.
Ertrags-aussicht	Gemeinsame Einigung auf den Aufwand für das Projekt sowie Festlegung einer Gewinnmarge, innerhalb welcher mit dem Kunden verhandelt werden darf.
Gesamt-strategie	Beachtung der langfristig festgelegten strategischen Ziele, die in operative Größen umgewandelt sein müssen. Diese sind beispielsweise Vorzugskunden, Nachfolge-, Erweiterungs- und Serviceaufträge.
Hit-Rate	Reduzierung nicht wertschöpfender Angebotserstellungen oder Projektierungen auf Basis vergangener Projekte und des Wissensstands des Vertriebs.

Diese Checkliste können Sie auf www.maschinenmarkt.de herunterladen und ausdrucken.

on der Mitarbeiter erhöht. Die Verbesserung des Betriebsklimas ist oft die Grundvoraussetzung für die Optimierung der internen Prozesse, da so der Widerstand gegen Verbesserungsmaßnahmen leichter überwunden werden kann. Zur Optimierung interner Geschäftsprozesse setzt die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner insbesondere auf zwei Erfolgsfaktoren: Produktionsgespräche vor Ort und die eindeutige Festlegung der Verantwortlichen im Projekt.

Frühzeitig alle am Projekt beteiligten Arbeiter einbinden

Mit den Produktionsgesprächen vor Ort werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen soll die Produktion bei auftretenden Problemen schnell und zielorientiert unterstützt werden, zum anderen soll der Teamgedanke und die Verantwortlichkeit für ein Projekt gestärkt werden. Alle Projektbeteiligten treffen sich in einem täglichen Meeting vor Ort an der jeweiligen Maschine und erhalten vom Produktionsverantwortlichen eine kurze und prägnante Schilderung der aufgetretenen Probleme, welche die reibungslose Weiterarbeit verhindern. Die anwesenden Projektbeteiligten können somit nach Absprache die jeweiligen Probleme zeitnah lösen.

Mit der frühzeitigen Festlegung der verantwortlichen Projektbeteiligten soll bezweckt werden, dass sich

alle Projektbeteiligten wie im Mannschaftssport aufeinander einspielen können und mit den aktuellen Herausforderungen des Projektes bestens vertraut sind. Aus diesem Grund sollte von der frühen Phase der Projektierung bis zum Projektabschluss das Projektteam nicht mehr verändert werden. Durch die frühzeitige Verschweißung der interdisziplinären Projektteams werden aus den Schnittstellen des Unternehmens Nahtstellen geformt, die bereits von Anfang an das Potenzial des gesamten Unternehmens ausnutzen, um kreative und bereichsübergreifende Lösungen für das Projekt und somit das Unternehmen zu finden. Zudem können mit der frühzeitigen Einbindung der Projektbeteiligten potenzielle Qualitätsmängel oder Kosten- und Terminprobleme schneller erkannt werden und geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

In Projekten, in denen die Überlastung die Ursache für die aktuelle angespannte Situation war, hat es sich bewährt, auf wenige, jedoch gezielte Aktionen zu setzen. Mit den aus zwei konträren Richtungen kommenden und sich in der Mitte treffenden Aktionen „Gate“ und „Fit“ wird es den betroffenen Unternehmen möglich, sich aus dem Teufelskreis der Überlastung zu befreien und gleichzeitig durch zukunftsweisende Entscheidungen die Weichen für ein nachhaltiges Wachstum zu stellen. **MM**