

Es geht auch anders!

Stückkosten dominieren immer noch unser Denken und Handeln

Obwohl fast jeder die Diskussion bis zum Überdross kennt, beherrscht sie noch immer unser Denken -die Stückkostenrechnung . Überall (im übrigen nicht nur in der Fertigung!) wird versucht, das Einzelne möglichst effizient durchzuführen , anzufertigen und zu produzieren. Im Alltag geht der Blick für das Gesamtoptimum allzusehr verloren. Die inneren Gesetzmäßigkeiten dominieren. Das Bewusstsein, den einzelnen Auftrag so schnell wie möglich durchzusteuern, damit der einzelne Kunde möglichst ohne Pufferlager und möglichst schnell bedient werden kann, ist noch unterentwickelt.

Wir führen insofern die Diskussion weiter. Nicht um die Geduld des Lesers zu strapazieren, sondern um im Unternehmen Argumentationshilfen zu geben, zu überzeugen und den Mut aufzubringen, tradierte und dem gesunden Menschenverstand so naheliegende Stückkostenregeln zu überwinden.

Time is money

Das ist einer der grundlegenden, Gedanken rationaler Vorgehensweisen im Unternehmen und für das gesamte Unternehmen. Das gesamte Unternehmen ist um so erfolgreicher, je effizienter es seine gesamten Kapazitäten dazu nutzt, Ideen und Anfragen zu gewinnbringenden Geschäften mit zufriedenen Kunden zu machen. Für den einzelnen Kunden bedeutet das, den kompletten Kundenauftrag von der Anfrage bis zum Inkasso so schnell wie möglich und aus Kundensicht bedarfsgerecht durchzusteuern. So gesehen heißt "time is money" der Schnellste gewinnt Aktionszeit am Markt, hat keine Zeitfallen, kann den Kunden aus der Fertigung ohne Lager bedienen, hat die geringsten Prognoseunsicherheiten und hat auch die Nase vorn, wenn es darum geht, mit neuen Produkten und Leistungen Markttrends zu antizipieren. "Time is money" wird aber auch vom Einzelnen im Unternehmen so verstanden, dass er das einzelne Teil oder den einzelnen Unterauftrag so schnell wie möglich herstellen soll. Dagegen ist nichts zu sagen, wenn mit dem Einzelteil nur das verstanden wird, was wirklich für den jeweils nächsten Einzelkundenauftrag benötigt wird. Unsere Unternehmen sind allerdings überwiegend nicht in Richtung der Verantwortlichkeit für die Durchlaufzeit des kompletten Kundenauftrages organisiert. Die funktionale Organisation, die nicht nur historischer Zufall ist, sondern sehr wohl ihre Begründung in der Spezialisierungsnotwendigkeit (nach Taylor) hat, verengt den Blick auf den jeweils zu verantwortenden Teil eines Auftrages.

Die "Denke" löst sich vom kompletten Kundenauftrag. Optimiert wird statt dessen die Summe der Teilaufträge, z. B. pro Zeiteinheit. Denn das ist das im Rahmen der Spezialisierung täglich gesehen, weil unmittelbar gestaltbares Ziel. Im Gestrüpp der Spezialisierung geht insofern das Gesamtziel des gesamten Unternehmens - noch einmal: Nur hier gilt time is money!- verloren. Für den einzelnen Bereich wird so das Ziel der Gewinnerzielung (für das gesamte Unternehmen) zur Minimierung der Stückkosten.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass wir es bei der Bestimmung optimaler Losgrößen oder bei den Arbeitsabläufen in der Verwaltung bis hin zu den Themen Lager oder Teilevielfalt nicht nur mit technischen Problemen oder Sachzwänge zu tun haben. Refa, Werksnorme oder die bisherige Arbeitsteilung resultieren aus tiefergehenden Zusammenhängen.

Die bedarfsgerechte Losgröße

Werden in einem Fertigungsauftrag Kundenaufträge mit unterschiedlichen Endterminen gebündelt, so besteht ein erhebliches Konfliktpotential, das insbesondere die Kapazitäten der Engpassmaschine blockieren kann. Häufig werden in einem solchen Fall Engpasskapazitäten dazu „missbraucht“, Teile auf Lager zu fertigen, die nicht kurzfristig benötigt bzw. weiterverarbeitet werden. Zwangsläufig entstehen so länger Durchlaufzeiten für den einzelnen Kundenauftrag und gleichzeitig höher Maschinenauslastungen, die eigentlich für höhere Effizienz (via Minimierung der Stückkosten) stehen, faktisch ab meist den Durchsatz blockieren.

Brauchen wir Engpässe?

Wer viel Arbeit zu erledigen hat, von dem nimmt man an, dass für das Unternehmen wichtig ist! Der Arbeitsvorrat wird so zum Schutzwall der eigenen Daseinsberechtigung. Von der Hand in den Mund will keiner leben. Ähnliches kann man bei der Entwicklung der Arbeitszeitkonten beobachten. Guthaben werden vom Einzelnen lieber gesammelt, als durch Minuszeiten den Eindruck einer vermeintlichen Abkömmlichkeit zu riskieren. Die Gesamtzielsetzung einer größeren Flexibilität wird so durch die verständliche Verhaltensweise des Einzelnen konterkariert. Das Ziel der Flexibilität wird offensichtlich aus Sicht des Einzelnen als „zu weit weg“ empfunden, als dass es die eigene Situation im Unternehmen absichern könnte.

Not macht erfinderisch!

Wenn tatsächliche Teileengpässe auftreten, weiss man sich in der Produktion sehr wohl zu helfen! Teillieferungen aus einem Fertigungslos werden akzeptiert. Eine Nachkalkulation wird nicht gefordert. Alle haben sich daran gewöhnt, dass es immer gute Gründe für eine Abweichung vom geplanten Soll gibt. Diese Teillieferungen bekommen im Durchlauf „Beine“. Da sich jemand gezielt um sie kümmert, der weiss, wie wichtig diese Teile (für die Fertigstellung eines einzelnen Fertigungsauftrages) sind, durchlaufen sie innerhalb wesentlich kürzerer Zeit die einzelnen Prozessschritte bis zur Auslieferung der fertigen Maschine. Lösungspotential für den pragmatischen Einzelfall ist also vorhanden!

Mit der Anzahl der Arbeitsschritte steigt die Komplexität der innerbetrieblichen Abläufe!

Um ein Teil zu fertigen, sind nach den Ergebnissen unserer letzten Umfrage aus dem Fertigungsbereich im Durchschnitt etwa sieben Einzelschritte erforderlich. Zwischen den einzelnen Schritten liegen zusätzlich noch Puffer und Transportzeiten, von den Abteilungsgrenzen einmal ganz abgesehen.

In der klassischen Werkstättenfertigung, in der die einzelnen Fertigungsverfahren voneinander getrennt ausgeführt wurden, steigt mit der Anzahl der einzelnen Bearbeitungsschritte die Komplexität der zu steuernden Fertigungsaufträge überproportional an. Die heutige Entwicklung in Richtung von Fertigungs- oder Montageeinheiten, in denen Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlicher Qualifikation erfolgreicher zusammenarbeiten, zeigt die richtige Entwicklung auf.

Gruppenarbeit gewinnt vor dem aufgezeigten Hintergrund ganz grundsätzliche Bedeutung. Das Gesamtziel des Unternehmens kann besser auf die Leistung der Gruppe heruntergebrochen werden. Mit dem Verzicht auf die genaue Spezifikation (z.B. Zeitvorgabe) für jeden einzelnen Arbeitsschritt, befreit man das Unternehmen von dem Prinzip der (Stück-) Effizienz um jeden Preis in allen Ebenen. Es wird aber auch deutlich, dass Gruppenarbeit mehr erfordert als „neumodische“ Verhaltensweisen einzutrainieren. Ein Unternehmen ändert sich erst, wenn die grundlegenden Spielregeln neu definiert werden.

Prozesse neu gestalten!

Das Verlassen der klassischen Organisationsstrukturen ist vorgezeichnet. Zahlreiche Fragen stehen im Raum. Im Übrigen nicht nur grundsätzlicher Art. Unsere Unternehmen leben nicht allein von klugen Gedanken, sondern vor allem davon, dass solche auch erfolgreich und „Klein bei Klein“ in die tägliche Praxis umgesetzt werden. Diese Veränderung führt zu Verunsicherung. Unsicherheiten verursachen Ängste, die unsere Aktivitäten verzögern oder vielleicht sogar „versanden“ lassen. Aber ohne diese Ängste fehlt uns vielleicht der Mut, die entscheidenden Schritte zur Veränderung des Unternehmens einzuleiten und weiterzutreiben. Wir alle im Unternehmen sind gefordert, uns dieser Herausforderung zu stellen!

Wie ist Ihre Meinung? Haben Sie Vorschläge? Gerne würden wir Ihre Anregungen zur Grundlage weiterer Artikel machen.

Ihr Ansprechpartner:

Dr.-Ing. Hans-Wilhelm Leyendecker
Tel. 069/6603-1637
levendecker_bw@vdma.org,
Abt. Betriebswirtschaft