

# Projekt 'Produktivitäts - Steigerung' Muster AG

## Beurteilung Handlungsbedarf und Potential im Bereich der Auftragsabwicklung und Fertigung

Funktionen	Handlg-Bed.			Potential			Stand Muster	best practice
	kle in	mit tel	gr os	kle in	mit tel	gr os		
<b>Vertrieb</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufsbudget</li> <li>• Absatzplanung</li> <li>• Projektliste / Meilensteine</li> </ul>		X			X		<p>Das Verkaufs - Budget wird vorwiegend für das Bereichs - und Unternehmens - Controlling verwendet.</p> <p>Die Absatzplanung beider Bereiche wird schlecht genutzt. (Fehlende Konsequenzen in der Bedarfspannung bei Annulationen, Terminversch., etc.)</p> <p>Auch bereichseigene Leistungen sind oft verspätet, da T- und V- Termine durch Projektleiter nicht genügend überwacht werden. Koordination schlecht.</p>	<p>Verkaufs - Budget und deren periodische Korrekturen werden direkt im Prod. - Programm wirksam.</p> <p>Stellt über Produktemix und rollende Planung die Lieferbereitschaft bei geringster Kapitalbindung sicher.</p> <p>Das Project Controlling stellt Meilensteine (fehlende Kundenspezifikationen, Terminvorgaben V / T, etc.) sicher, und spricht Konsequenzen mit Dispo ab.</p>
<b>Auftragsabwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsplanung</li> </ul>			X			X	<p>Die Bedarfsplanung wird durch die Disponenten auf verschiedenen Einzelstufen manuell ausgelöst. Dadurch wird die Verbindung zu den marktrelevanten Informationen unterbrochen, was wiederum verhindert, dass im gesamten Auftragsablauf zielgerichtete Flexibilität und Eigendynamik entstehen kann. (Zusammenhang nur 'im Kopf des Disponenten', statt mit Pius für alle Mitarbeiter dargestellt).</p>	<p>Die Bereichsdisponenten stellen mittels EDV über die Planung auf der obersten Produktstufe die Transparenz aller terminlichen Abhängigkeiten bis auf die untersten Beschaffungsstufen sicher. Sie stellen sicher, dass marktseitige Änderungen über die Bedarfsplanung sofort auf allen Stufen wirksam werden.</p>

<b>Funktionen</b>	<b>Handlg-Bed.</b>		<b>Potential</b>		<b>Stand Muster</b>	<b>best practice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositionskonzept</li> <li>• Vorrats - Ordern</li> </ul>		X		X	<p>Die Disponenten entsprechen verantwortlichen Planern, die <b>nicht</b> für die direkte Beschaffung (Einkauf oder Fertigung) zuständig sind. Dadurch gehen den Beschaffungsverantwortlichen Stellen diese Informationen zur flexiblen Lösung von Problemen verloren.</p> <p>Die Vorratsaufträge werden erst im Eröffnungshorizont sichtbar, und dann manuell ausgelöst.</p>	<p>Die Dispositionsverantwortung ist zweigeteilt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Der Bedarfsverantwortliche Disponent (der nur die oberste Stufe der Stückliste betreut)</li> <li>2. Der Beschaffungsverantwortliche Disponent (Meister oder Einkäufer) der für die Planung <b>und</b> Herstellung, bzw Einkauf der Einzelteile oder Baugruppen vollumfänglich verantwortlich ist.</li> </ol> <p>‘Vorratsteile’ werden über die Bedarfstücklisten über den gesamten Planungshorizont angefordert.</p>
<b>Produktionsplanung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grobplanung</li> <li>• Losgrößen (Kundensp.Teile)</li> <li>• Losgrößen (Mehrfachverwendete Teile)</li> </ul>		X		X	<p>Die Produktion wird ohne Rücksicht auf Verfügbarkeit von Material und Ressourcen eingeplant.</p> <p>Die Losgrößen werden durch Bereichsdisponenten zur Verhinderung obsoleter Lagerbestände definiert.</p> <p>Die Losgrössendefinition ist nicht klar geregelt. Fertigungslose werden tendenziell in zu kleinen; Montagelose in zu grossen Losen ausgelöst.</p>	<p>Die Produktion wird bei Ueberschreitung der Kapazitäten bereits in der Grobplanung durch Fremdvergabe entlastet. Aufträge mit Fehlmaterial werden nicht freigegeben.</p> <p>Entspricht best practice. Unbedingt beibehalten.</p> <p>Die Losgrößenbestimmung obliegt dem Beschaffungsverantwortlichen (Meister, bzw. Einkäufer) da er Rabattstaffelungen und Kostenkonsequenzen kennt. Er hat sich nach den Lagerumschlagszielen der Geschäftsleitung zu richten.</p>
<b>Fertigungsorganisat.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhältnis direkt / indirektproduktiv</li> <li>• Selbstkontrolle</li> </ul>		X	X	X	<p>Im Produktionsbereich werden mit ca. 107 Mitarbeitern (ohne Lehrlinge) nur rund 105'000 Std p.a. direkt verrechnet.</p> <p>Nach den meisten Arbeitsgängen wird ein Arbeitsgang „Kontrolle“ speziell eingeplant.</p>	<p>Branchenübliche Werte liegen mindestens zwanzig bis dreissig Prozent höher. Planerische Funktionen entfallen oder werden in die Fertigungsgruppen integriert. (bedingt Org.- Anpassungen).</p> <p>Selbstkontrolle ist aufgrund der Anforderungen der Prozessbeherrschung, wie auch der Reduktion der Planungstiefe unumgänglich.</p>

<b>Funktionen</b>	<b>Handlg-Bed.</b>		<b>Potential</b>		<b>Stand Muster</b>	<b>best practice</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfsarbeiten</li> </ul>			X	X	Werden jeweils separat geplant (Beisp.: entgraten)	Sind in den Hauptoperationen enthalten. Wird über Fertigungsteams selbständig (ungeplant) erledigt.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fertigungs-Stufen</li> </ul>	X			X	Starke Stufung (Lagerhaltung auf mehreren Stufen)	Nur Rohmaterial lagerhaltig. Fertigung nur kundenspezifisch. Sonderfälle (z.B. bis glühen) denkbar.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DLZ</li> </ul>			X		X	Die Durchlaufzeit wird bei der Berechnung über den Arbeitsplan durch die starke Aufteilung der Operationen im Verhältnis zu den wertschöpfenden Tätigkeiten lang.	Durch die Bildung von Fertigungsinseln, die alle für die Fertigung eines Teilessegmentes relevanten Arbeiten und Anlagen selber bewirtschaften, kann die DLZ um 30 bis 40 % reduziert werden.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapazitätsplanung</li> </ul>			X		X	Die Einplanung über die Bereichsdispositionen C und Z setzt sich so massiv über die Kapazitätsplanung der Fertigung hinweg, dass diese über keinen Spielraum mehr verfügt, termingerecht zu liefern.	Die Kapazitätsplanung und die gesamte Steuerung im Bereich des PPS wird durch die Fertigung selber sichergestellt. Sie hat sich dabei nur an die in der Bedarfsplanung hinterlegte Durchlaufzeit zu halten.
<b>Einkaufsabwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waren - Eingangskontrolle</li> </ul>			X	X		Die Eingangskontrolle für extern gefertigte Teile ist nicht sichergestellt. Die Einlagerung fehlerhafter Teile verursacht enormen Zusatzaufwand.	Unmittelbare Einbuchung in Qualitätskontrolle durch die Warenannahme (Menge, Rohmasse) zur Klärung der Mahn- / Kreditorensituation. Danach Detailkontrolle durch Fachmann vor der Einlagerung.
<b>Technik /Konstrukt.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aenderungswesen</li> </ul>			X		X	Verbesserungs-/ Aenderungsvorschläge der Fertigungs- und Montageabteilungen werden oft nicht verarbeitet und führen bei Auftragswiederholung erneut zu kostspieligen Nacharbeiten.	Die bereichsinternen Versäumnisse werden dem Product - Manager als DB - Verlust direkt ausgewiesen. (Zuverlässigkeit des Rechnungswesen z. Zt. noch ungenügend für diese Beurteilung)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fertigungsfreundlichkeit</li> </ul>			X		X	Die Teile sind stark auf Funktionstüchtigkeit ausgelegt. Die Mitarbeiter von Technik und Planung kennen den Maschinenpark sehr schlecht.	Bildung gemeinsamer Entwicklungs- / Fertigungsteams mit Spezialisten beider Funktionen. Vereinbarung offizieller 'Produktionsfreigaben' als Verantwortungsabgrenzung. Info über Neu - Investitionen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktedefinition</li> </ul>			X		X	Häufige, oft innerhalb der Serien wechselnde Konstruktionsanpassungen verursachen hohe Ineffizienz (Rückzüge, Auftragsänderungen, etc.)	Vereinbarung 'points of no return' für Freigabe. Zusammenarbeit mit Projektleiter zur Sicherstellung termingerechter Spezifikationen durch den Kunden.

<b>Funktionen</b>	<b>Handlg-Bed.</b>			<b>Potential</b>			<b>Stand Muster</b>	<b>best practice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohmaterialverknüpfungen</li> </ul>	X			—			Das Rohmaterial wird bereits durch die Konstruktion vorgesehen und in die Stückliste verknüpft.	Sehr gute und wichtige Voraussetzung für termingerechte Rohmaterialdispo über die rollende Planung.
<b>Kostenrechnung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugniskalkulation</li> </ul>			X			X	Die Erzeugniskalkulation ist aufgrund ungenügender Grunddaten (Planlos, Planpreis, Nachkalkulation) nicht gewährleistet. Durch den mehrmaligen Bereichswechsel wird die Kostenermittlung zur anonymen, zerstückelten 'Kostenfortschreibung' anstelle einer auf jeder Stufe marktorientierten Fertigungsleistung.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aufgrund der V- Budgets werden die Fertigungsstunden geplant.</li> <li>2. Aufgrund der Planstunden wird der Stundensatz der einzelnen Anlagen ermittelt.</li> <li>3. Aufgrund der Lagerumschlagsziele wird die Losgröße ermittelt.</li> <li>4. Aufgrund des Arbeitsplanes werden die HK's ermittelt.</li> <li>5. Die HK's werden über ein Geschäftsjahr eingefroren; Leistungsabweichungen bleiben als Unter- / bzw. Ueberdeckung im Betrieb hängen.</li> </ol>
<b>Führung/Organisat.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Bereichs-Kultur'</li> </ul>			X			X	Durch das weitgehende Fehlen einer bereichsübergreifenden 'Optik' (insbesondere zu P) geht trotz bereichsinterner Optimierung enormes Potential in Bezug auf Kostensenkung und Effizienz im Auftragsablauf der Firma Muster verloren.	Die Bereiche haben die Hoheit über Produkt - Entwicklung, Markt und Marketing. Die Produktion wird auf Transferpreisbasis eingeplant und beurteilt. Kostenoptimierungen werden nicht auf Bereichs-, sondern Unternehmensziele ausgerichtet.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meister</li> </ul>			X			X	Die Meister sind sehr stark operativ eingespannt, haben nur geringen Planungsvorlauf, und sehr wenig Aktionsfreiheiten bezüglich Produktivitätsverbesserungen.	Ein Meister hat die Verantwortung für ein Teilesegment mit Zugriff auf alle notwendigen Anlagen und Ressourcen. Er führt sein Fertigungsteam über monatlichen Erfolgsausweis.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter</li> </ul>		X				X	Die Mitarbeiter können aufgrund der sehr zentralen Organisation meistens nur detaillierte Informationen und Anweisungen, ohne Interpretationsmöglichkeiten entgegennehmen.	Die Mitarbeiter kennen übergeordnete Zusammenhänge der Teilessegmente die sie betreffen, und agieren im Rahmen der Zielsetzungen und Führungsvorgaben selbständig.
<b>EDV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungshorizont</li> </ul>			X		X		Das Auftragsvolumen ist nur über zwei bis drei Monate sichtbar. Vorratsbedarf wird nicht aufgelöst.	Abbildung des gesamten Verkauf - Budgets über Primärbedarfsplanung und Stüli's im PPS. Auslösung der Beschaffung über Eröffnungshorizont.