

Reorganisation der Auftragsabwicklung in der Maschinenbaubranche

Ausgangssituation

In Zusammenarbeit mit einem führenden Hersteller von Industriegetrieben wurde durch das TCW eine Reorganisation der Auftragsabwicklung vorgenommen. Hohe Wachstumsraten auf dem Industriegetriebemarkt und scharfer Wettbewerbsdruck auf dem Beschaffungsmarkt erforderten eine Umstellung von der traditionellen Einzelfertigung zu einer Fließfertigung. Ziel des Projektauftrages war die Reorganisation der Auftragsabwicklung, um die Fließfertigung zu ermöglichen, die Produktivität um 20% zu erhöhen, Bestände um 30% zu senken und die Liefertreue auf einen Wert von 95% zu verbessern.

Vorgehensweise

Durch eine detaillierte Prozessanalyse der Auftragsabwicklung konnten in der Anfangsphase des Projektes Defizite der herkömmlichen Prozesse erarbeitet werden. Die Auftragsabwicklung zeichnete sich in dem Unternehmen durch eine stark gegliederte Verantwortlichkeit aus. Dies äußerte sich in einer funktionsorientierten Arbeitsweise, bei der mehrere Abteilungen für einzelne Schritte der Auftragsabwicklung verantwortlich waren, ohne dass eine Gesamtverantwortung vorlag und resultierte in einer Liefertreue von nur 4 %.

Nach der erstmaligen Auswertung auftragsrelevanter und ergebniswirksamer Kennzahlen wurden Workshops unter Zusammenarbeit der Mitarbeiter aller Funktionen durchgeführt und ein Konzept zur Neuausrichtung der Prozesse und Struktur der Auftragsabwicklung erstellt. Zur Herstellung der Planungssicherheit in allen funktionalen Bereichen wurde ein 4-stufiges Planungsmodell auf Basis des bestehenden ERP-Systems entwickelt. Das Planungsmodell ermöglicht die frühzeitige Einbindung von Konstruktion, Beschaffung und Montage in den Planungsprozess. Konstruktion und Montage wurden damit nicht nur in die Planung eingebunden, sondern erhielten auch die Möglichkeit, auf Marktveränderungen zu reagieren und Kapazitätsausgleiche zu schaffen. Die Kapazitäts- und Beschaffungsengpässe können nun von der Beschaffung rechtzeitig erkannt werden, wodurch der Einkauf erstmalig in die Lage versetzt wurde, seine strategischen Aufgaben wahrzunehmen und gemäß der Marktsituation rechtzeitig Beschaffungskapazitäten und -kontingente sicherzustellen. Im Planungsinstrument enthalten war außerdem eine "frozen Zone", die durch die Realisierung der 100 %-Kommissionierung in der Montage ausgelöst wurde. Innerhalb der "frozen Zone" sind keine planerischen Eingriffe in die Montage mehr gestattet.

Die Ausrichtung des Unternehmens auf eine prozessuale Auftragsabwicklung mit definierten Planungshorizonten ermöglichte eine zielorientierte Reorganisation der Abteilungen. Durch die Reorganisation einzelner Abteilungen konnten Interessenskonflikte bei der Auftragsabwicklung vermieden und die Verantwortlichkeiten der Bereiche klar getrennt werden. Ein nachhaltiges Regelwerk mit definierten Quality Gates unterstützt in der heutigen Struktur eine hohe Prozesssicherheit und ermöglicht den rechtzeitigen Eingriff bei Fehlentwicklungen. Die Ausarbeitung detaillierter Prozessabläufe für Neuprodukte, Wiederhol- und Serienaufträge, sowie Einzelanfertigungen und Reparaturaufträge stellte die Prozessorientierung aller Abteilungen des Unternehmens sicher. Zur Prüfung der

Fallbeispiel

Zielerreichung wurde ein Performance-Indicator-Cockpit entwickelt, mit dem Schwachstellen identifiziert werden und auf deren Basis Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Zur Bündelung der Auftragsverantwortlichkeit in einer Abteilung wurde ein Auftragszentrum geschaffen. Das Auftragszentrum wurde in die Lage versetzt, Aufträge vom Auftragseingang bis zur Auslieferung zu verfolgen und vor dem Kunden zu verantworten. Die Auftragsverantwortung der Querschnittsfunktion wurde an die Übertragung weitreichender Rechte und Kompetenzen gekoppelt. Dazu gehörte der direkte Zugriff auf Personalkompetenzen aus Konstruktion, Beschaffung, Montage und Service, die nun mit Hilfe des PI-Cockpits ihre Bereiche überwachen und steuern. Dem Leiter des Zentrums wurde die Funktion des Accountmanagements übertragen. Das Auftragszentrum ist somit die zentrale Schnittstelle für eine echte Kunden-Lieferanten-Beziehung der einzelnen Abteilungen innerhalb des Unternehmens und stellt die Kundenorientierung des gesamten Unternehmens sicher.

Bei der Reorganisation des Unternehmens wurde der derzeitigen Marktsituation Beachtung geschenkt. Die erarbeitete Organisation zeichnet sich demnach durch hohe Flexibilität aus, die eine schnelle Anpassung auf Marktveränderungen zulässt. Alle Maßnahmen wurden so definiert, dass sie ohne erhebliche Mehrkosten und mit den bestehenden Systemen umgesetzt werden konnten. Auch die künftigen Umsatzsteigerungen des Unternehmens wurden bei der Ausarbeitung der Organisation mitberücksichtigt. In diesem Falle sind keine weiteren Mitarbeiterkapazitäten erforderlich. Bei außerplanmäßigen Umsatzschwankungen ist die Reaktionsfähigkeit und effiziente Auftragsabwicklung gewährleistet.

Ergebnisse

Schon während der Projektarbeit konnte die Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit erheblich gesteigert werden. Durch die Effizienzsteigerung der Auftragsabwicklung wird eine Produktivitätssteigerung von 16 % erreicht. Das Unternehmen kann dadurch mit konstanter Kapazität schon seinen Umsatz verdoppeln und im Folgejahr mehr als verdreifachen. Mit Wirksamkeit des modernen Planungsansatzes wurde der Bestand nachhaltig gesenkt. Der Bestandsumschlag auf Basis des Umsatzes von zwei Jahren wurde auf vier Monate reduziert. Zudem werden im laufenden Jahr Kapitalbindungskosten von 1 Mio. EUR freigesetzt.