LISCHKE CONSULTING
The Power of Excellence

Schlanke Auftrags- und Projektabwicklung im Maschinen- und Anlagenbau.

Mit Lean-Prinzipien die Qualität, (Kosten-) Effizienz und Termintreue neu definieren.

Ein Artikel von Daniel Hens.

Der Maschinen- und Anlagenbau zählt zu den innovativsten, aber auch komplexesten Industriezweigen. Kundenspezifische Lösungen, oft lange Auftrags- und Projektlaufzeiten sowie zahlreiche Schnittstellen zwischen den Funktionen, prägen das Tagesgeschäft.

In diesem Umfeld gewinnt das Prinzip einer schlanken Auftrags- und Projektabwicklung – basierend auf den Grundlagen des Lean Managements – weiter an Bedeutung.

Ziel ist es, Durchlaufzeiten und Komplexitäten zu reduzieren, Verschwendung zu vermeiden und einen durchgängigen, stabilen und kundenfokussierten Auftrags- und Projektabwicklungsprozess zu schaffen.

Doch wie kann es gelingen, individuelle technisch herausfordernde Produkte in geforderter Qualität und unter Einhaltung der kalkulierten Kosten termintreu zu liefern?

Die Herausforderungen traditioneller Auftrags- und Projektabwicklung.

In der konventionellen Auftrags- und Projektabwicklung stehen Unternehmen häufig vor wiederkehrenden Problemen:

Unklare Anforderungen, verspätete Rückmeldungen aus vor- und nachgelagerten Bereichen, mangelnde Transparenz über den Projektfortschritt und Schnittstellenprobleme zwischen Vertrieb, Konstruktion, Einkauf, Produktion und Montage. Die Folge sind häufig Änderungen und Nacharbeiten, Terminverzögerungen, Kostenüberschreitungen und letztlich unzufriedene Kunden sowie überlastete und demotivierte Mitarbeitende.

Der Ursprung vieler dieser Probleme liegt in einem zu wenig integrierten Prozessverständnis:

Der Auftrag bzw. das Projekt wird als eine Abfolge isolierter Aktivitäten in einzelnen Silos („Ab-Teilungen") behandelt, statt als durchgängiger, auf ein Ziel hin ausgerichteter Wertstrom. Genau hier setzt das Lean-Denken an.

Lean-Prinzipien als Fundament.

Lean Management stellt nicht nur Methoden bereit, sondern bietet ein tiefgreifendes Denkmodell:

Prozesse sollen idealerweise so gestaltet werden, dass sie zu einem hohen Maß wertschöpfende Aktivitäten enthalten, einen kontinuierlichen Informations- als auch Material-Fluss ermöglichen, sich am Kundenbedarf orientieren (Pull-Prinzip) und durch kontinuierliche Verbesserung (KVP) optimiert werden.

Für die Auftrags- und Projektabwicklung im Maschinenbau bedeutet das:

Kundennutzen als oberster Maßstab.
Jedes Projekt beginnt mit der klaren Definition des Kundennutzens und der Erwartungshaltung des Kunden. Anforderungen und Bedarfe müssen

frühzeitig und konkret formuliert und transparent für alle Projektbeteiligten kommuniziert werden.

Reduzierung der Durchlaufzeit als wichtigstes Ziel.
Als zentraler Indikator für die Effizienz und Flussfähigkeit von Prozessen bedeuten kürzere Durchlaufzeiten, dass weniger Zeit in nicht-wertschöpfenden Aktivitäten wie Warten, Doppelarbeiten oder Klärungsschleifen verloren geht.

Flussorientierung und Störungsfreiheit.
Prozesse sind so zu gestalten, dass Übergaben zwischen den Bereichen reibungslos und ohne Störungen erfolgen.

Wertstromdenken.
Die gesamte Auftrags- und Projektabwicklung – von der Vertriebsanfrage bis zur Inbetriebnahme und dem Projektabschluss – wird als zusammenhängender Wertstrom vom Kunden bis zum Kunden (end-to-end) betrachtet.

Vermeidung von Verschwendung.
Unnötige Abstimmungsschleifen, Überproduktion, Wartezeiten, doppelte Datenpflege oder mangelnde Informationsweitergaben werden systematisch reduziert bzw. eliminiert.

Schlüsselmethoden der schlanken Auftrags- und Projektabwicklung.

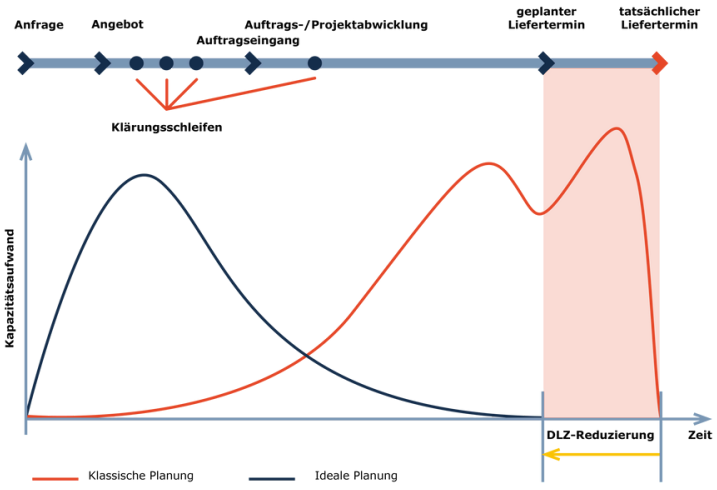

Abb. 1 Frontloading: Mit dem bewussten Verschieben des Klärungsaufwands in die frühe Auftragsphase reduziert sich die Durchlaufzeit.

1. Frontloading.
Frühzeitige Klärung aller relevanten Themen in der frühen Auftrags- oder Projektphase. Dazu zählt z. B. die Einbindung von Einkauf, Produktion und Service bereits in der Angebotsphase.

2. Quality Gates.
Verbindliche Meilensteine mit klaren Qualitäts- und Ergebnisdefinitionen. Nur wenn alle Kriterien erfüllt sind, wird die nächste Projektphase freigegeben.

3. Pull-Prinzip.
Der nächste Prozessschritt, bspw. die Fertigung oder Materialbereitstellung, wird erst dann ausgelöst, wenn eine konkrete Nachfrage besteht, durch den Kunden oder eine nachgelagerte Station. Dies führt zur Reduzierung von Lagerkosten und der Vermeidung von Überproduktion, da nur das produziert wird, was tatsächlich benötigt wird.

4. Shopfloor Management (SFM).
Sichtbare Steuerung und Kommunikation direkt am Ort der Wertschöpfung. Durch kurzzyklische Regelkommunikation, in Verbindung mit der Visualisierung u.a. des Arbeitsfortschritts sowie wichtiger Kennzahlen können Probleme frühzeitig erkannt und gemeinsam gelöst werden. Prozessbestätigung, KVP und Mitarbeiterentwicklung stellen weitere wichtige Elemente des SFM als Führungsinstrument dar.

5. Kennzahlen (KPI).
Kennzahlen wie der Soll-/Ist-Abgleich des Auftrags- / Projektfortschritts, die Einhaltung von Qualitätszielen, die Termintreue oder das Tracking der Durchlaufzeiten helfen, Engpässe und Abweichungen frühzeitig zu identifizieren und die Wirksamkeit von bspw. Verbesserungsprojekten zu messen.

Kultureller Wandel als Erfolgsfaktor.

Der Erfolg einer schlanken Auftrags- und Projektabwicklung ist nicht nur eine Frage der richtigen Methoden, sondern vor allem eine Frage der Haltung und des Mindsets.

Eine effiziente und ergebnisorientierte Auftrags- und Projektabwicklung verlangt ein hohes Maß an Eigenverantwortung, interdisziplinäre Zusammenarbeit und eine konstruktive Fehlerkultur.

Führungskräfte müssen auch als Coach, Trainer und Moderator agieren, Fachkräfte müssen aktiv in die Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse einbezogen werden.

Fazit.

Eine schlanke Auftrags- und Projektabwicklung bietet Unternehmen die Chance, Kundenbedürfnisse konsequenter zu erfüllen, Komplexität beherrschbarer zu machen und sich im Wettbewerb zukunftsfähig aufzustellen. Der Weg dorthin erfordert jedoch mehr als methodische Schulung – er verlangt ein neues Denken: kollaborativ, systemisch, kommunikativ, effektiv, vernetzt und stets am internen und externen Kunden orientiert.

Der nachhaltige Erfolg stellt sich jedoch nur dann ein, wenn Unternehmen bereit sind, sich tiefgreifend zu verändern, Lean-Prinzipien spezifisch auf ihre Projekt- und Produktionsrealität anzuwenden und alle Fach- und Führungskräfte in den Wandel gestaltend und aktiv einzubinden.

Wer diesen Wandel konsequent umsetzt und lebt, wird nicht nur effizienter, sondern auch widerstandsfähiger und innovativer.

Über Lischke Consulting.

1998 gegründet, ist Lischke Consulting spezialisiert auf die Prozessoptimierung in der Auftragsabwicklung und die Umsetzung komplexer Veränderungsprozesse – wir beraten produzierende Unternehmen im industriellen Umfeld. Wir transformieren im Sinne unserer Kunden maßgeschneiderte und messbare Ziele in operativen Prozessen und Strukturen. Dabei legen wir unseren Fokus auf die Akzeptanz und gelebte Veränderungen - um Unternehmen noch erfolgreicher zu machen.

+49 (0) 40 378557 - 0 www.lischke.com

Lischke Consulting GmbH
Kajen 10
20459 Hamburg

LISCHKE CONSULTING
The Power of Excellence

Ein Artikel von Daniel Hens, Manager.

Ihr Ansprechpartner.

Daniel Hens, Manager.
Mobil: +49 (0) 175 75 30 101
daniel.hens@lischke.com