

KUNDENORIENTIERTE DURCHLAUFZEITEN IN PRODUKTION UND ADMINISTRATION BEI HAM PRÄZISION

von Mario Zur



Bildnachweis:
HAM GmbH

Luftaufnahme der HAM GmbH

Die Hartmetallwerkzeugfabrik Andreas Maier GmbH in Schwendi-Höhenhausen, nahe Ulm, fertigt und vertreibt mit weltweit ca. 600 Mitarbeitern hochqualitative Präzisionswerkzeuge wie Bohrer, Fräser, Reibahlen für die Automobil-, Luftfahrt-, Elektronik- und Kristallindustrie, sowie für die Medizintechnik.

Die Herausforderung

Eine steigende Anzahl von Kundenaufträgen, sowie eine sehr breite, technisch häufig sehr anspruchsvolle Produktpalette, haben bei gleichzeitig hoher Eigenfertigungstiefe in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass die Anforderungen an die Auftragsabwicklung und Produktionsplanung und -steuerung deutlich zugenommen haben. Die Auswirkungen dieser Komplexität drückten sich dabei in erster Linie in den logistischen Kennzahlen wie Durchlaufzeit und auch Termintreue aus.

Das Ziel

Ziel war es, durch Vereinfachung der Prozesse die internen Durchlaufzeiten, sowohl

in der Produktion, als auch in der Administration drastisch zu reduzieren und planbar zu gestalten. Zum Kunden hin sind eine hohe Verfügbarkeit sowie eine hohe Versorgungssicherheit ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Um dies zu ermöglichen, wurde die Planung und Steuerung marktorientiert neu ausgerichtet. Demzufolge galt es, die Prozesse so zu strukturieren, dass die Lieferzeit zum Kunden möglichst gering ist. Erreicht wurde dies durch die konsequente Einführung von so genannten Lieferserviceklassen.

Die Lieferserviceklassen

Speziell den administrativen Aufgaben, die zur Auftragsabwicklung erforderlich sind, wie Prüfung der eingehenden Aufträge, technischen Auftragsklärung, Zeichnungs- und CNC-Programmerstellung, aber auch der Produktion selbst, kamen dabei bedeutende Rollen zu.

In der Praxis waren an dem Prozess Abteilungen wie Verkauf, Arbeitsvorbereitung, Konstruktion, Einkauf, Planung und Steuer-

ung sowie Produktion beteiligt.

In der Ausgangssituation waren sämtliche Abteilungen mit allen Auftragspositionen gleichermaßen beschäftigt – mal mehr, mal weniger, mit unterschiedlichen Priorisierungen innerhalb einzelner Abteilungen.

Da sich das Artikelspektrum aber recht gut in diverse Schwierigkeitskategorien unterteilen ließ, war die Idee der Lieferserviceklassen schnell geboren und wurden alsbald „installiert“. In Abhängigkeit dieser Schwierigkeitskategorien, konnte man nun, je nach Schwierigkeit der Bearbeitung und/oder des Klärungsbedarfs, maximale Vorgabezeiten je administrativem Prozessschritt vergeben. Bei einfachen Artikeln konnte sogar auf ganze Prozessschritte ersatzlos verzichtet werden.

Zugute kam der späteren Organisation das Vorhandensein von Buchungspunkten zu Kundenauftragspositionen in den administrativen(!) Bereichen, was ähnlich wie in der Fertigung immer ermöglicht zu wissen, wo und wie lange ein Auftrag in der entsprechenden Abteilung verweilt(e). ▶

» Durch gekonnten IT-Einsatz war es nun möglich, unmittelbar nach der Auftragsannahme sowohl dem Kunden einen verbindlichen Liefertermin zu nennen, als auch mittels automatischer Terminierung jeder Abteilung, die zur Abwicklung benötigt wird, verbindliche Terminvorgaben zu machen – sowohl spätesten Start- als auch Fertigstellungstermin.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Für den überwiegenden Anteil des Artikelsortiments sind feste, verbindliche Lieferzeiten – intern und extern – definiert, die dem Kunden i.d.R. ohne Rückfragen bestätigt werden können.
- Durch die Berücksichtigung des zu erwartenden Bearbeitungsaufwandes erfolgt eine echte Terminierung der „Auftragspapiere“. Somit bleiben auch keine dringenden Aufträge mehr liegen, sondern werden alle termingerecht bearbeitet.
- Der Arbeitsvorrat ist jederzeit transparent dargestellt, womit das Personal bedarfsgerecht eingesetzt werden kann, um bspw. Bedarfsspitzen rechtzeitig entgegen zu wirken.
- Die aktuell benötigten Bearbeitungszeiten können jederzeit gegen die Planvorgaben abgeglichen und angepasst werden.

Der IT-Wirkungsgrad

Neben der Unterstützung der Abbildung der Lieferserviceklassen in der IT, galt es auch die IT-seitige Abwicklung der steigenden Anzahl von Kundenauftragspositionen und der zu disponierenden Artikel

weiter zu unterstützen. Dem zufolge wurde die automatische Disposition in der Form auf Vordermann gebracht, dass sich für die Disponenten, Planer und Steuerer der Aufwand erheblich reduzieren ließ. „Durch die automatische Disposition erledigt mittlerweile die gleiche Mannschaft nahezu 30% mehr Auftragspositionen als zuvor – mit weniger Stress! Des Weiteren wird durch die Wiederbeschaffung nach Unterschreitung der durchlaufzeitoptimierten Meldebestände dem Kunden eine hohe Lieferfähigkeit gewährleistet“, erklärt Raffael Eberle.

Das Kennzahlen-Cockpit

Was wären Prozessverbesserungen ohne entsprechendes Controlling?

Das dachte sich auch die Führung von HAM und so wurde parallel ein Kennzahlen-Cockpit auf Basis einer Balanced Scorecard realisiert.

Ganz pragmatisch und ohne zusätzliche Software werden periodisch ERP-Daten ausgewertet, die die Unternehmenssituation tagesaktuell in ansprechender Art und Weise aufbereitet!

Das Fazit

„Die Zusammenarbeit mit den Beratern der CIM Aachen hat großen Spaß gemacht und hat nicht zuletzt dank derer Konsequenz auch nachhaltig Früchte getragen! Es war nicht nur ein Projekt mit festem Start und Ende, sondern vielmehr der Beginn eines Prozesses, den wir nun fortlaufend selbst optimieren und den aktuellen Marktbedingungen anpassen können“, so Raffael Eberle.

Kennziffer: 6060



*Dipl.-Ing. Raffael Eberle,
Leitung interne Betriebslogistik der HAM GmbH*

» Lieferserviceklassen haben drei große Vorteile: man kann schnell anfangen, bei Bedarf nachjustieren und wir können die Methode selbst und einfach auf die anderen Unternehmensbereiche ausrollen! «



*Günter Eberle,
Geschäftsführer der HAM GmbH*

» Mit Hilfe des Kennzahlen-Cockpits haben wir jederzeit einen Rundum-Überblick über die wichtigsten Unternehmenskennzahlen! «