

Verdienen wir wirklich immer Geld, wenn „die Späne fliegen“?

In der Schule haben wir gelernt: "Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr!" Wie sieht es aber mit dem Gelernten aus, das man wirklich verstanden hat? Bleiben die verstandenen Regeln bestehen oder unterliegen sie ebenfalls Veränderungen, wenn sich das Umfeld verändert oder neuere Erkenntnisse hinzukommen? Und was ist mit den Erkenntnissen, die wir nun gewonnen haben? Warten sie nicht häufig zu lange, praxisgerecht umgesetzt zu werden?

Haben sich Produkte und Märkte mit der Zeit nicht verändert?

Betrachtet man z. B. eine moderne NC-Drehmaschine, so stellt man zunächst einmal fest, dass sie mit einer konventionellen Drehmaschine nur in einer einzigen Grundfunktion direkt vergleichbar ist: Beide Maschinen können eine Drehbearbeitung ausführen, Die Leistungen sind jedoch nicht mehr direkt miteinander vergleichbar, da eine moderne Drehmaschine nicht nur die klassischen Drehoperationen ausführt, sondern darüber hinaus zusätzliche Zerspanungsverfahren ausführen kann, Während früher die einzelnen Zerspanungsverfahren auf unterschiedlichen Werkzeugmaschinen ausgeführt wurden, steht heute die Komplettbearbeitung von Teilen im Vordergrund. Diese Situation wird mit dem Schlagwort „kapitalsparender technischer Fortschritt“ umschrieben und gilt als „normale“ Entwicklung.

Der Anspruch des Marktes artikuliert sich in erster Linie in der Forderung nach kürzeren Lieferzeiten trotz komplexerer und individualisierter Produkte und gleichzeitig in niedrigen Verkaufspreisen. Da sich auch der Markt des Kunden mit der Zeit dynamisch verändert, ist die Frage wieder offen:

Sind unsere internen Entscheidungsregeln noch zeitgemäß?

Die Erfahrungen zeigen, dass wir nicht immer nur Geld verdienen, wenn die Späne fliegen. Häufig bewirkt diese Regel das Gegenteil von dem, was ursprünglich angestrebt war. Wir sind deshalb gefordert, andere Entscheidungsregeln für ein sich permanent veränderndes Umfeld zu formulieren. Diese Beobachtung gilt im übrigen nicht nur für die Produktion. Immensen Arbeitseinsatz, der dennoch nicht zum Gewinn führt, kennt ein jeder von uns auch aus anderen Bereichen.

Unsere Überlegungen führten uns zu Ergebnissen, die wir in der Broschüre „TPM -Total Profit Management, Ansätze für eine gewinnorientierte Unternehmensführung im Maschinen- und Anlagenbau“ veröffentlicht haben. Viele von Ihnen kennen diese Broschüre bereits.

Die Broschüre: „TPM -Total Profit Management, Ansätze für eine gewinnorientierte Unternehmensführung im Maschinen- und Anlagenbau“ können Sie direkt beim VDMA Verlag bestellen unter der Bestell- Nr. 48600, ISBN 3-8163-0352-8, Fax 069/6603-1611.

Über den entscheidenden Einfluss interner Entscheidungsregeln auf den Erfolg eines Unternehmens haben wir bereits in mehreren Artikeln berichtet. Das erfolgreiche Zusammenspiel der einzelnen Arbeitsplätze bei der gesamten Leistungserstellung ist hierbei ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Es genügt nicht, dass alle „nur“ fleißig sind. Die Verfolgung von Einzeloptima führt eben nicht zum angestrebten Ergebnis.

Der Gesamterfolg entscheidet!

Nach der Verbindlichkeitsgleichung **Gewinn = Umsatz - Kosten**

entsteht der Gewinn erst dann, wenn die Summe der Umsätze nach Ablauf einer Periode die Gesamtkosten dieser Periode überdeckt. Da den Gesamtkosten aber Kapazitäten gegenüberstehen, die sich im Jahresdurchschnitt in der Regel nur unwesentlich verändern, bestimmt primär der Durchsatz durch ein Unternehmen seinen möglichen Umsatz. Ein wesentliches Teilziel der Unternehmensführung besteht somit darin, die innerbetrieblichen Entscheidungsregeln so zu formulieren, dass der größtmögliche Durchsatz durch das gesamte Unternehmen erreicht werden kann.

Der größtmögliche Durchsatz durch eine komplex ablaufende Produktion wird z. B. durch die Engpässe des vorliegenden Prozessnetzes begrenzt. Nur geeignete Maßnahmen, die zu einer effizienteren Nutzung (Ausweitung) der Engpässe führen, ermöglichen einen größeren Durchsatz (vgl. MN 10/96, S. 46). Beispiele zeigen, wie durch eine Verkürzung der Nebenzeiten (Rüsten) der Durchsatz über zwei Werkzeugmaschinen um 30 Prozent verbessert werden konnte.

Andere Beispiele belegen, dass trotz fallender Maschinenauslastung ein Anstieg des Durchsatzes erreicht wurde (vgl. MN 07/96, S. 20). Ursache hierfür war, dass nur diejenigen Teile gefertigt wurden, die die Montage kurzfristig benötigte, um den geplanten Umsatz realisieren zu können. Eine geringere Maschinenauslastung muss nicht zwangsläufig mit einem Verlust an Durchsatz und damit an Umsatz verbunden sein.

Ein weiteres Beispiel zeigt, was in einer Fertigung passiert, wenn man als Zielgröße eine hohe Maschinenauslastung vorgibt (vgl. MN 11/95, S. 49). Das Ergebnis sind hohe Umlauf- und Lagerbestände, gekoppelt an einen niedrigen Durchsatz, beides Effekte, die sich mit anderen Entscheidungsregeln vermeiden lassen.

Während man unter dem Vorwand einer „wirtschaftlichen“ Fertigung auf niedrigere Stückkosten achtet und dadurch zwangsläufig mit größeren Losgrößen arbeitet, bewirkt diese Entscheidungsregel jedoch das Gegenteil! Zwar sind die

kalkulatorischen Stückkosten niedriger als im nachfolgenden Fall, jedoch sind die Durchlaufzeiten länger und damit ist auch der nötige Durchsatz geringer.

Neue Entscheidungsregeln bieten neue Chancen!

Verabschiedet man sich von rechnerisch bestimmten optimale (?) Losgrößen und kommt zu bedarfsgerechten Losgrößen, so kann es zwar dazu führen, dass die Maschinenauslastung absinkt, der Durchsatz aber und damit auch der mögliche Umsatz ansteigen!

Die rein kalkulatorische Verteuerung der Stückkosten folgt aus den auf die niedrige Stückzahl umgelegten Rüstzeiten und den durch die abgesunkene Maschinenauslastung rechnerisch gestiegenen einzelnen Maschinenstundensätzen.

Betrachtet man jedoch diese kalkulatorischen Mehrkosten als „Investition“ in den damit erreichten Mehr-Umsatz, so ist der durch den größeren Durchsatz erzielbare Umsatz ein Vielfaches der kalkulatorischen Mehrkosten. Eine Investition dieser Art wird sich also immer lohnen!

Wer seine Kapazitäten im Unternehmen konzentriert zur Erzielung von Umsatz einsetzt und nicht zur Erhöhung von Umlauf- und Lagerbeständen, wird niedrige Maschinenauslastung nicht direkt mit niedrigerem Umsatz in Verbindung bringen. Wer eine hohe Maschinenauslastung anstrebt und über hohe Umlauf- und Lagerbestände verfügt, sollte seine Entscheidungsregeln überdenken. Hier besteht Handlungsbedarf!

In aller Regel erfordert ein hoher Produktionsdurchsatz keine hohe Maschinenauslastung. Im Gegenteil ist festzustellen, dass Unternehmen, die aufgrund einer bedarfsgerechten Fertigung einen hohen Durchsatz in der Produktion erreichen, eine erstaunlich niedrige Maschinenauslastung aufweisen und mit wesentlich weniger Engpasssituationen konfrontiert werden. Und Unternehmen, die auf eine möglichst hohe Maschinenauslastung achten, haben oft damit zu kämpfen, dass sie ihren Durchsatz nicht erreichen, da die Komplexität der innerbetrieblichen Abläufe und Prozessnetze immer mehr Wartezeiten vor den einzelnen Maschinen erfordert, als ursprünglich erwartet. Und diese nicht kalkulierbaren Wartezeiten verhindern möglichen Durchsatz. Termine können nicht gehalten werden. Eigentlich möglicher Umsatz geht verloren oder muss mit erheblichen Mehrkosten vor allem infolge eigentlich nicht notwendiger Überstunden „erkauft“ werden.

Es gilt umzudenken und zu anderen Entscheidungsregeln im Unternehmen zu kommen. Nur fleißig zu sein und Späne zu machen allein reicht nicht aus. Wichtig ist, dass aus dem System Unternehmen fertige, verkaufbare Produkte entstehen, die kurzfristig zu Umsatz werden, erst recht natürlich, wenn -wie derzeit- wirklich Aufträge da sind, die darauf warten, ein „Gewinn-Geschäft“ zu werden.

Haben Sie Ihre internen Entscheidungsregeln verändert? Sie wären zwischenzeitlich nicht das einzige Unternehmen! Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Viele Mitglieder wurden durchaus positiv überrascht.

Bitte rufen Sie uns an! Wir interessieren uns für Ihre Erfahrungen und freuen uns auf das direkte Gespräch mit Ihnen.

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