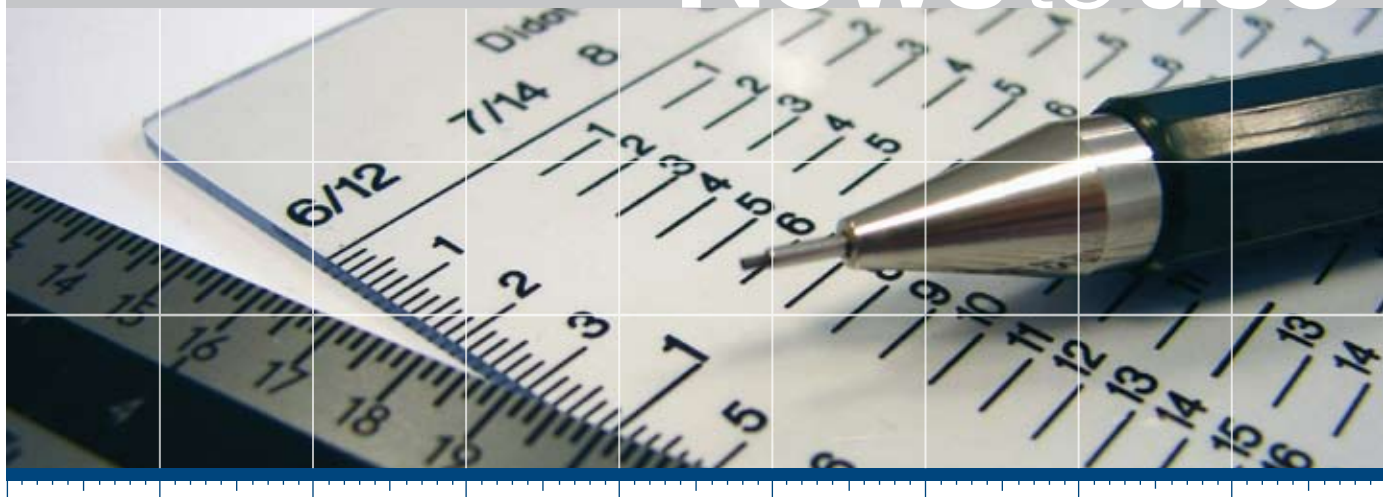


News to use



CONCEPT AG 
RESULT. CONSULTING

Den Hochlauf bewältigen Optimaler ‚Ramp up‘ nach der Absatzkrise

Manches deutet derzeit darauf hin, dass sich die weltweite **Absatzkrise** der deutschen Schlüsselbranchen **ihrem Ende nähert**. Zwar sind die Prognosen für 2010 noch von Vorsicht geprägt, doch wird für die Jahre 2011 bis 2014 ein **moderater Anstieg der Auftragseingänge** erwartet. Getrieben durch mehr Exporte könne 2014, so die Voraussagen, das Niveau von 2008 wieder erreicht sein. Als Beispiel wird hier die Automobil- und Zulieferindustrie genannt. Allerdings ist dies eine Rechnung mit vielen Unbekannten: **Rückschläge und Schwankungen** sind beim labilen Gleichgewicht der Weltwirtschaft immer möglich.

Unternehmen, die den Einbruch mit Glück und Geschick überstanden haben, stehen deshalb vor der Frage, wie sie den **Übergang vom Krisenbetrieb** mit Kurzarbeit und anderen Notprogrammen **zum Wiederaufbau der Kapazitäten** optimal gestalten. Die Kernfrage lautet, wie weit „das Gaspedal beim Hochlauf der Produktion durchgedrückt“ werden kann, ohne sich neue Nachteile und Risiken einzuhandeln.

Die größte Gefahr besteht darin, zu schnell zu viel zu wollen und **durch Überproduktion Bestände aufzubauen** oder **durch Personalüberhänge die Liquidität zu beeinträchtigen**. Das Ziel muss sein, **der Marktentwicklung schnell und mit der nötigen Flexibilität zu folgen**. Für die Umsetzung heißt das, dass **rechtzeitig Reserven in Produktivität und Flexibilität erschlossen** werden müssen, um immer den notwendigen Spielraum zu haben.

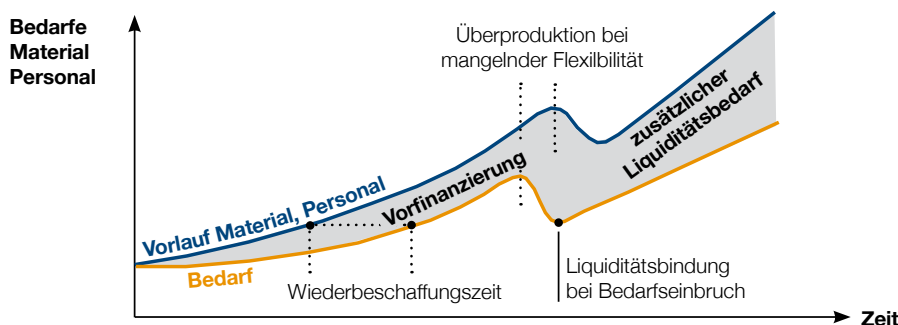
Erschwerend wirkt sich aus, dass die Produktion im Hochlauf, beispielsweise bei der Beschaffung, **in Vorleistung** gehen muss. Ein Schwerpunkt liegt deshalb darauf, ausgegebenes Geld schnell in eingenommenes Geld zu verwandeln. Die Rede ist von einer Optimierung des **‚Cash Conversion Cycle‘** für die, wie in **News to use** bereits dargestellt, wirksame Instrumente existieren.



Dr. Harald Balzer

Vorstand
CONCEPT AG

Kurvendiskussion Hochlauf der Produktion über der Zeit



Die Stellhebel betätigen Schwerpunkte der Umsetzung

Die Gestaltung eines optimierten Hochlaufes der Produktion beruht auf **drei Schwerpunkten**. Zunächst muss die **technische Seite**, namentlich die Auslegung der Produktionsanlagen, betrachtet werden. Ein zweiter Punkt betrifft die Flexibilisierung des **Mitarbeiter-Einsatzes** und der dritte Aspekt die **Beschaffung**.

Ziel der Produktionstechnik muss es sein, die Anlagen so zu gestalten, dass sie **mit variablem Ausstoß** wirtschaftlich gefahren werden können. Das betrifft **logistische Fragen**, die Anordnung der Anlagen im Werk, genauso wie die **Auslegung der Anlagen** selbst auf stark schwankende Stückzahlen. Hier hat sich die Strategie minimaler Losgrößen bewährt – im besten Falle **Einzelstückfertigung** („One Piece Flow“). Diese Strategie **verhindert Überproduktion** und damit das Entstehen dispositiver Bestände.

Auch die Flexibilisierung des Mitarbeiter-Einsatzes basiert auf der Annahme, dass kein kontinuierlicher Aufschwung stattfinden wird, sondern **dass plötzliche Abweichungen die Planung erschweren**. Die Ausgangsfrage lautet, was passiert, wenn die Kurzarbeit in den Betrieben ausläuft. Die Themen der Stunde heißen dann ‚neue **Arbeitszeitmodelle**‘, ‚breitere **Qualifizierung**‘ und ‚adäquate

Anreizsysteme‘. Neben flexiblen Arbeitszeiten spielt die Qualifizierung eine Schlüsselrolle. Wenn Mitarbeiter in der Produktion in der Lage sind, ein **breites Aufgabenspektrum** abzudecken, verfügt der Betrieb über grundsätzliche Flexibilitätsreserven - also muss das Training frühzeitig darauf abzielen, Mitarbeiter zwischen unterschiedlichen Arbeitsplätzen flexibler einzusetzen. Gestützt werden diese Maßnahmen durch das Anreizsystem: **Prämienentlohnung** trägt zur Flexibilität bei und wirkt positiv auf die Produktivität der Fabrik.

In der Beschaffung sind **bedarfsorientierte Strategien** elementar. Die Planung sollte von Vernunft geprägt sein, nicht von Optimismus. Voraussetzung für eine bedarfsorientierte Beschaffung ist, dass die **ERP-Systeme richtig ausgelegt** und eingestellt sind. Heißt: die **Stammdaten** wie Wiederbeschaffungszeiten usw. müssen **aktuell und zutreffend** sein, systembedingte ‚Blindflüge‘ bedrohen den fragilen Hochlauf. Ferner muss die **Lieferkette im Detail bekannt** und grundsätzlich belastbar sein. **Informationen** wie Vorausschauen müssen auch zur Lieferantenseite hin ungehindert fließen. Mehr noch: während des gesamten Hochlaufes muss **den Lieferanten maximale Unterstützung** gewährt werden. Wenn ein Glied reißt, ist die gesamte Kette bedroht.

Details beachten und Überblick behalten Tipps aus der Praxis

Manche der genannten Umsetzungsmaßnahmen mögen als reine Selbstverständlichkeiten erscheinen. Umso wichtiger ist es, diese Aufgaben erledigt zu haben. **Komplex werden Hochläufe von selbst**, viele Prozesse laufen parallel, viele Maßnahmen wirken vernetzt zusammen. Um hier den Überblick zu behalten, haben sich zwei Dinge be-

währ: zum einen müssen die **Vorbereitungen so früh wie möglich** getroffen werden; zum anderen sind **Neutralität und Erfahrungswissen** externer Partner in keiner Phase so hilfreich wie beim maßgenauen Hochlauf der Produktion nach der Krise. Wer aus dem Koma erwacht, sollte sich von Experten betreuen lassen.

Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Armin Wagner

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
armin.wagner@concept.ag
www.concept.ag

Next News to use:
Ausgabe 38
Mai 2010
Thema:
N.N.

Titelfoto:
photocase.com ©derthomasonline.de