

Investieren, ohne Geld auszugeben

Von Jörg Hattenbach



Jörg Hattenbach ist geschäftsführender Partner der mbb consult GmbH.

In der Restrukturierung fällt eine Investition doppelt schwer. Mit einer strukturierten Analyse der Rüst- und Einstellzeiten lässt sich die Produktivität deutlich steigern. Dadurch werden Kapazitäten frei, so dass Investitionen sogar überflüssig werden können.

Investitionen scheitern bei Unternehmen in der Restrukturierung regelmäßig an der fehlenden Liquidität. Aber auch weil die freien Finanzmittel für den Ausbau von Märkten und Produkten nicht verwendet werden. Neue Investitionen kommen auch wegen des Drucks, die Kapazitäten kurzfristig und stabil zu erweitern, nicht zustande. Eine strukturierte Analyse und Optimierung der Maschinenkapazitäten, also das Heben von versteckten Kapazitätsreserven, kann hier ein möglicher Lösungsweg sein. So können liquiditätsschonend das Produktionsvolumen erhöht, der Umsatz gesteigert und schließlich eine Investition vermieden werden.

Versteckte Kapazitäten

Die strukturierte Analyse der Gesamtanlageneffektivität ist eine Steuerungskennzahl, mit der sich die tatsächliche Auslastung der Aggregate bestimmen und durch deren Vergleich passende Ziele setzen lassen. Die Kalkulation basiert auf sieben Tage pro Woche mit je 24 Stunden. Selbst wenn ein solcher Anlagenbetrieb aus rechtlichen Gründen nicht möglich ist, sprechen zwei Punkte für diesen Ansatz: Das Kapital ist während dieser Zeit gebunden, und eine Vergleichbarkeit der Zahlen innerhalb der Branche ist möglich. Die erste Hürde liegt in der exakten Detaillierung der Auslastung. In der Regel

liegt die Auslastung der Anlagen deutlich unter 75 Prozent, manchmal nur bei der Hälfte. Zur Interpretation der Werte bedarf es der Differenzierung in Verfügbarkeit, Leistung und Qualität.

Verfügbarkeit ist ein Wert, der sich aus Maschinendaten, Betriebskalender und Schichtmodell ergibt und das Verhältnis der tatsächlichen Maschinenlaufzeit zur theoretisch möglichen Betriebszeit beschreibt. Die Daten ergeben sich aus den Protokollen der Maschinenführer sowie Rückmeldungen der einzelnen Aufträge. Stillstände aufgrund von Wartung und Reparatur werden mit der Instandhaltung abgeglichen. Um diese Werte zu konsolidieren, müssen vor Ort an den Maschinen Zeiten und Gründe des Stillstands aufgenommen. Die ermittelten Zeiten werden danach in geplante und ungeplante Stillstände eingeteilt. Bei geplanten Stillständen sind unbesetzte Schichten, die Pausenzeiten, fehlendes Personal, Material und Werkzeug die Verlustbringer. Natürlich fließen auch Rüstzeiten, die eine wichtige Rolle bei der Verfügbarkeit spielen, in die Berechnung mit ein.

Der zweite Bereich der Kapazitätsanalyse ist der Leistungsfaktor. Er zeigt das Verhältnis von geplanter Soll-Menge gemäß Fertigungssteuerung oder Arbeitsvorbereitung zu den tatsächlich gelieferten Stückzahlen. Mögliche Abweichungen erklären sich durch An-

passungen von Material, Werkzeug, Einstellungen. Aber auch abweichende Taktzeitplanung, Leertakte und Kleinstörungen spielen eine Rolle.

Der dritte Block ist die Qualität. Die produzierte Gut-Menge wird mit dem eingesetzten Material verglichen. Relevante Störgrößen können Prozessfehler, Materialprobleme oder Anlaufverluste sein.

Anlagen besser Nutzen

Für die strukturierte Analyse der Gesamtanlageneffektivität ist es erforderlich, für jeden Block Aufgaben mit konkreten Umsetzungsplänen zu entwickeln. Je nach Größe und Komplexität der Verluste werden diese Maßnahmen priorisiert und aufeinander abgestimmt. Am schnellsten lassen sich Verfügbarkeitsverluste in den Griff bekommen. So konnte beispielsweise ein Klient in NRW im Sanierungstarifvertrag den Samstag als Regelarbeitszeit definieren und die Schichtmodelle ausdehnen. Das Resultat ist eine 20-prozentige Kapazitätserweiterung ohne weitere Lohnzuschläge. Ein Pausenmodell mit versetzten Arbeitszeiten ergab weitere 10 Prozent an Kapazität ohne zusätzliche Lohnkosten.

Außerdem können Verfügbarkeitsverluste durch längere Standzeiten von Gesenken und Werkzeugen und verringerte Werkzeugwechsel reduziert werden. Für einen Hersteller von Schmiedeteilen wurde im Rahmen der Optimierung das Hartverchromen auf Plasmanitriertechnik umgestellt, die Stand-

zeiten der Gesenke verlängert und wegen der günstigeren Bearbeitungskosten ein Liquiditätseffekt erzielt.

Die Steigerung des Leistungsfaktors erfordert bereits ein genaues Wissen von Produkten, Maschinen und Material. Um die optimalen Einstellungen für die Aggregate festzulegen, müssen Konstruktion, Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung und Maschinenhersteller zusammenarbeiten. Dann sind Geschwindigkeitssteigerungen von bis zu 5 Prozent möglich. In einem weiteren Fall ging es um den Einsatz von Folgeverbundwerkzeugen, wobei eine Veränderung deren innerer Einstellungen einschließlich bestimmter Hübe die Verbesserung gebracht haben. Durch gezielte Störungsbeseitigung konnte der Neukauf einer Presse zur Drahtverarbeitung vermieden und die Leistung bei gleicher Personalstärke gesteigert werden.

Um den Qualitätsfaktor zu steigern, haben sich Regelkreise zur kurzfristigen Auswertung der Produktionsprobleme für jeden Schritt in der Produktionskette bewährt. Ein Hersteller von Spezialtextilien konnte durch Qualitätskennzahlen aus Maschinengruppen kurzfristig die Ausschussrate von über 10 Prozent um ein Drittel senken. Damit vermied das Unternehmen nicht nur weitere Investitionen, sondern es zeigte sich auch eine direkte Wirkung auf die GuV. Durch all diese Maßnahmen können Unternehmen Produktivität und Ausbringungsmenge unter Schonung der kritischen Liquidität in der Krise steigern. Gleichzeitig können Investitionen in Maschinen vermieden oder verzögert werden.

WARUM WIR DER RICHTIGE PARTNER FÜR SIE SIND

Unternehmenskrisen verlangen schnelles, entschlossenes Handeln und ein spezialisiertes Team, das in Ausnahmesituationen die richtige Lösung findet. Als Unternehmensberatung für integrierten Turnaround und nachhaltige Wertsteigerung ist unser Team darauf spezialisiert, mittelständische Unternehmen innerhalb und außerhalb der Krise auf Erfolgskurs zu bringen. Wir machen unsere Kunden zukunftsfähig, öffnen neue Handlungsspielräume und begleiten durch die Phasen des Wandels.

LEISTUNGSSPEKTRUM

Integrierter Turnaround, Wertsteigerung entlang der Wertschöpfungskette, Restrukturierung, Überprüfung von Organisation, Strukturen und Prozessen. Das Leistungsspektrum der mbb [consult] orientiert sich an ganzheitlichen und pragmatischen Lösungen zur Steigerung der Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit.

BRANCHEN

Handel, Konsumgüter, Automotive, Maschinen- und Anlagenbau sowie Health Care

KONTAKTDATEN

mbb [consult] GmbH
Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf

Telefon:
+49 / 2 11 / 8 28 97 70

Telefax:
+49 / 2 11 / 8 28 97 71 11

E-Mail:
duesseldorf@mbbgmbh.de

Internet:
www.mbbconsult.de

Ihr Ansprechpartner:
Jörg Hattenbach
+49 / 2 11 / 8 28 97 71 32
joerg.hattenbach@
mbbgmbh.de

UNTERNEHMENS DATEN

Vorstand/Geschäftsführung:
Robert Buchalik
Dr. Utz Brömmekamp
Jörg Hattenbach
Bozidar Radner

Mitarbeiter:
35

Standorte:
Düsseldorf,
Frankfurt am Main