



Die Projekt-Durchlaufzeiten in kleineren Schritten zu reduzieren, ist das Ziel. Dafür wird nicht nur in der Fertigung immer wieder ein Stück rausgeschnitten, um Einsparungen zu ermöglichen.

DIE DURCHLAUFZEIT HALBIEREN

Wenn die Kostenstruktur nicht mehr aufgeht, weil die Materialpreise weiter steigen, dann können gezielte Massnahmen den Stundenaufwand für die Aufträge reduzieren. Geeignete Schritte, um die Durchlaufzeit zu verkürzen, zeigen auch Beispiele aus dem Holzbau und aus anderen Branchen. TEXT UND GRAFIK STEPHAN ZÜRCHER

Die Materialkosten steigen aktuell stetig. Zu oft können nicht alle Mehrkosten an die Kunden weitergeben werden. Es gibt aber eine zweite grosse Stellschraube, um Kosten zu sparen: Nämlich die aufgewendeten Stunden reduzieren. In einigen vorgängigen Beiträgen im Magazin «Wir Holzbauer» wurde bereits auf die Reduktionsmöglichkeiten bei den Fertigungszeiten hingewiesen. Jetzt geht es einen Schritt weiter: Die gesamte Durchlaufzeit eines Projektes ist das Thema. Also die vielen anfallenden Stunden, bis endlich die Schlussrechnung geschrieben werden kann. Diese Stunden stammen aus der Planung, der Fertigung und der Montage. Doch es gibt noch weiteres Einsparpotenzial – in der ganzen Verwaltung und im Vertrieb.

Schlummernde Projekte

Ein Blick auf die Auftragsübersicht im Unternehmen reicht: Nicht selten stehen gleich über 20 Projekte mit dem Status «in Arbeit» auf der Tafel. Entweder sind bereits erste Gespräche mit den Kunden gelaufen und die technische Abklärung ist schon im Gange, oder die Projekte können noch nicht abgeschlossen werden. Doch Projekte, die sich aktuell in der heissen Phase

befinden (Arbeitsvorbereitung, Fertigung, Montage), gibt es nur wenige. Weitere vereinzelte Projekte stehen in der Wartephase für den nächsten Schritt. Die Mehrzahl der Projekte kommt jedoch einfach nicht voran, sie dümpeln vor sich hin und beschäftigen die Mitarbeitenden laufend. So erklärte ein Projektleiter, dass ihn jedes schlummernde Projekt im Durchschnitt für vier Stunden pro Woche absorbiert.

Die Halbierung der Durchlaufzeit ist kein unrealistisches Ziel, sondern langfristig sehr wohl umsetzbar – wenn wirkliche Veränderungen und nicht nur kleine kosmetische Anpassungen durchgeführt werden sollen. Die Durchlaufzeit eines Projektes beginnt mit der Planung und endet mit der Schlussrechnung. Die grossen Zeiteinsparungen sind selten noch in der Fertigung zu erreichen, das grosse Potenzial ist in der Planung und auf der Baustelle zu finden. Die meiste Zeit «liegt» das Projekt auf einem Stapel und die gefertigten Teile und Elemente brauchen ebenfalls viel Lagerfläche. Die effektive Bearbeitungszeit ist oft deutlich höher als das angepeilte Drittel der Durchlaufzeit. Da gibt es also viel Einsparpotenzial.

Ein Praxisbeispiel

Wie es funktionieren kann, wenn die Durchlaufzeit verkürzt wird, zeigt das Beispiel eines Küchenbaubetriebs mit 22 Mitarbeitenden: Weil es einige Terminverschiebungen gab, standen plötzlich acht Küchen – komplett montagebereit – im Bereich der Fertigung herum. Einschliesslich der Geräte und des Installationsmaterials wurden damit rund 100 Quadratmeter Grundfläche belegt. Die erste der produzierten Küchen war schon acht Wochen dort und hatte inzwischen den dritten Standort. Mittlerweile fehlte der Platz zum Arbeiten und es gab sogar Schäden an fertigen Möbeln im Auslieferungsbereich. Die Erstellung weiterer Aufträge wurde umständlicher und damit langsamer, sodass die Fertigungszeiten je Möbel stiegen und die aktuell fälligen Küchen nicht mehr rechtzeitig geliefert werden konnten. Die Analyse, was die Gründe für die bauseitigen Verzögerungen bei den acht wartenden Küchen sind, war schnell gemacht. Bei mehreren Küchen war die Baustelle nicht bereit und die Montage wurde um Tage oder gar Wochen nach hinten verschoben. Die Schwierigkeit der Projektleiter lag darin, dass die Planung

und die Fertigung einer Küche insgesamt mindestens vier bis sechs Wochen betragen. Die Bauleitung oder die Bauherrschaft als Kunden konnten jedoch so weit im Voraus keine exakte Aussage machen, ob die Küche zum geplanten Zeitpunkt wirklich montiert werden kann. Der fixierte Montagetermin wurde dennoch für die Produktion vorgegeben.

Definiertes Ziel des Küchenbauers war es, die Fertigung der Küche – vom Zuschnitt bis zur Auslieferung – auf drei Tage zu reduzieren. Denn auf drei Tage hin kann jede Bauleitung sagen, ob die Küche nun montiert werden kann. Um dieses Ziel zu erreichen, mussten in der Planung und der Fertigung einige Massnahmen getroffen werden: So wurde die Arbeitsvorbereitung neu strukturiert und die Aufgaben besser verteilt. In der Fertigung wurden die Zeiten in den verschiedenen Bereichen besser aufeinander abgestimmt. Generell wurde die Kommunikation zwischen den Bereichen standardisiert. Heute gibt es für die Projekte klar definierte Puffer in der Planung und vor dem Fertigungsstart. So wird vom Projektleiter beispielsweise für einen Montagetermin am nächsten Dienstag das Startzeichen für die Fertigung am Donnerstag gegeben.

Umsetzung im Holzbau

Ein adäquates Vorgehen ist auch im Holzbau umsetzbar. Ein Ziel sollte das Bündeln der Ressourcen sein, also beispielsweise mit fünf Mitarbeitenden in der Fertigung vorankommen, statt täglich mit ein bis zwei Personen in der Halle zu «basteln». Es geht darum, ein Projekt rasch voranzutreiben und direkt abzuschliessen. Aufgaben und Termine werden bereits im Vorfeld besprochen und diese Informationen werden dann allen Beteiligten zugänglich gemacht. So sollte auch der Projektleiter der Montage täglich kurz vor Ort sein und mit den Mitarbeitenden die nächsten Schritte und die dazu nötigen Ressourcen definieren. Weitere Begleitmassnahmen können beispielsweise die Teambildung und der Einsatz geeigneter Kommunikationsmittel ein. Unter Zuhilfenahme der Grundlagen von Scrum, einem Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, wird in Teams gearbeitet und die Rollen werden entsprechend aufgeteilt.

Auch die Logistik wird auf die wertschöpfenden Mitarbeitenden ausgerichtet. Altbekannte Methoden aus dem Toyota-Produktionsprinzip können genutzt werden, um die Abläufe und Prozesse effizienter zu machen. Ein Blick über den Gartenzaun zeigt, wie andere Branchen mit der Durchlaufzeitverkürzung ein probates Mittel gefunden haben, um «projects in progress» zu reduzieren. So lässt sich auf kleinen Flächen mehr produzieren.

Durchfluss verbessern

«Was ist los, es ist so leer hier», fragte der Inhaber eines Holzbauunternehmens seine Mitarbeitenden nach der Umstellung, und erkundigte sich, ob es an Aufträgen fehle oder das Material nicht da sei. Aber nein – im Gegenteil: Der Durchfluss bei den Projekten ist besser geworden und die Mitarbeitenden freuen sich, wenn es «rauscht».

Wie bei allen Veränderungen im Unternehmen beginnt die Umstellung in der Geschäftsleitung. Hier braucht es die Erkenntnis, dass die Mitarbeitenden mit der aktuellen Struktur und Organisation nur noch reagieren, nicht aber agieren können. Zu Beginn der Umstellung werden gemeinsam die Ziele und Leitlinien für die Verkürzung der Durchlaufzeit definiert. Dann werden zwei Projekte mit grösseren Einsparpotenzialen ausgesucht, die – entsprechend den neuen Richtlinien – direkt umgesetzt werden. Damit verbessert sich bereits die aktuelle Situation. Die Mitarbeitenden lernen die neue Methode kennen und erleben die Einsparungen in ihrem Alltag. Zugleich werden sie zu Unterstützern für die nächsten Themen in anderen Bereichen. Ausserdem werden diese Mitarbeitenden auch an ihren Arbeitsplätzen kleine Optimierungen vornehmen. Der Weg zu den gewünschten Ergebnissen kann dann oft mit direktem Coaching oder auch Online-Meetings verkürzt werden. Nicht selten fehlt es in den Betrieben einfach nur an der geeigneten Methodik und an Erfahrungen aus vielen Projekten, die zu raschem Erfolg führen.

Projekte im Tiefschlaf

Mit dem zuvor beschriebenen Optimierungskonzept lassen sich dann laufend nichtwertschöpfende Tätigkeiten aufdecken, die für das Unternehmen lediglich Kosten

generieren. Denn ruhende Projekte benötigen einen Mehraufwand, um sie aus dem Tiefschlaf zu holen. Es dauert, bis sich die involvierten Personen wieder in den aktuellen Stand eingedacht haben.

«Eigentlich sollten wir ...», heisst es oftmals in den Diskussionen mit den Unternehmen. Doch die Mitarbeitenden haben keine Ressourcen, um auch kleine Verbesserungen selber anzugehen. Deshalb braucht es in der Geschäftsleitung eine klare Entscheidung für einen Schnitt, um unmittelbar Ressourcen zu schaffen. Dafür müssen ein oder zwei Projekte aus der vor sich hergeschobenen Bugwelle genommen und neu terminiert werden. Klar, damit ist der Kunde nicht glücklich, aber so wie es bisher lief, sind die Termine kaum zu halten und nur mit viel Zusatzaufwand zu erreichen. Bei ehrlicher Betrachtung lässt sich schnell feststellen, dass die Projekte rückblickend nicht früher fertig wurden als jetzt, wo vor dem Fertigungsstart ein Stopp eingelegt wurde. Ja, dazu braucht es Mut. ■



DER AUTOR

Stephan Zürcher unterstützt Unternehmen und Führungspersonen beim Halbieren der Durchlaufzeit. Dabei analysiert er mit den Mitarbeitenden an deren Arbeitsplätzen die Prozesse und setzt Verbesserungen mit ihnen direkt um. Es braucht das methodische Vorgehen und die Erfahrung aus vielen Projekten, um so die Mitarbeitenden erfolgreich auf den Weg der Optimierung mitnehmen zu können. ecohol.ch