



ZEITLICHE PUFFER EINPLANEN

Damit in einem Holzbauunternehmen nicht nur die Auslastung hoch ist, sondern am Ende des Jahres auch der Gewinn stimmt, ist eine gute Planung wichtig. Dafür braucht es ein gutes System, um die Übersicht über die Planung zu behalten, vor allem aber zeitliche Puffer. TEXT UND GRAFIK STEPHAN ZÜRCHER

«Wir haben im letzten Jahr mehr Aufträge umgesetzt als geplant. Doch unter dem Strich haben wir viel weniger erwirtschaftet – das reicht nicht einmal für die nötigen Abschreibungen», klagen nicht wenige Holzbauunternehmen. Die Gründe für die Annahme zusätzlicher Aufträge sind vielschichtig: Da gibt es die Aufträge von langjährigen Kunden und Architekten, die nicht abgelehnt werden können. Und wer würde das Leuchtturmprojekt in der Region oder das MFH direkt im Dorf nicht doch gerne offerieren? So werden aus Offerten plötzlich zu viele Aufträge.

Zusätzliche Aufträge können bei den Mitarbeitenden Stress verursachen, was wiederum zu Unzufriedenheit im Unternehmen führen kann. Nach dem Grund für seine Kündigung gefragt, schildert ein Projektleiter die Situation so: «Wir haben im letzten Jahr immer wieder gesagt, dass es zu viele Aufträge sind. Doch es kam aber keine Reaktion von der Geschäftsleitung. Mir reicht jetzt, ich verlasse diese Branche.»

Gründliche Ursachenermittlung

Für ein Unternehmen ist es wunderbar, wenn die Auftragsbücher voll und die Auslastung der Mitarbeitenden über Monate gesichert ist. Dennoch kann der Jahresabschluss alles andere als berauschend ausfallen. Die Gründe dafür sind vielschichtig. In Workshops mit verschiedenen Unternehmen haben sich folgende Ursachen gezeigt:

- Terminverschiebungen
- Kurzfristigkeit der Aufträge
- Fehlende Kapazitäten in der Planung
- Zusatzaufträge aus einem laufenden Auftrag
- Verschiebung der Tätigkeiten von der Fertigung auf die Baustelle
- Steigende Materialkosten
- Kalkulationsfehler

Die Erkenntnis, dass die Überlastung weder für die Mitarbeitenden noch für das Unternehmen sinnvoll ist, signalisiert den ersten Schritt. Die Analyse, welche Gründe zur Überlastung und zu einem negativen Ergeb-

nis führten, ist der zweite. Wie die Erfahrungen aus den Workshops zeigen, wird bei der Analyse und der Ursachenermittlung nicht konsequent genug nachgeforscht. Zu schnell sind die steigenden Materialkosten oder die unsäglichen Terminverschiebungen schuld. Doch die Detailanalyse zeigt, dass die Auftragsbestände, die Nichtberücksichtigung der Ressourcen oder die ungenügende Führung der Kunden in der Entscheidungsfindung nicht erkannt wurden. Es werden beispielsweise Materialien bestellt, ohne dass die entsprechenden statischen Berechnungen vorliegen. Unter Zeitdruck sind beim Bestellen auch keine Preisverhandlungen mehr möglich.

Unterkapazitäten in der Planung

Dass die Planung oft der Flaschenhals im ganzen Auftragsprozess ist, wird vielleicht noch erkannt, doch mit den nötigen Gegenmassnahmen tun sich die Unternehmen schwer. Der Aufwand sollte hier reduziert werden oder es braucht «Springer», die

eingesetzt werden können. In der Planung werden oft zu viele Koordinationsaufgaben übernommen, die auch eine Assistenz erledigen könnte. Weiter sind die Planer als Einzelkämpfer unterwegs. Dies bedeutet Stress für die Betroffenen, was zu «Abkürzungen», Fehlern und somit zu Rückfragen führt.

Durch die Fertigung quetschen

In einem Beispiel aus der Praxis hatte ein mittelgrosser Holzbaubetrieb während Wochen drei Bauvorhaben in der Halle parallel laufen, wobei sich die Mitarbeitenden die Paletten und Pritschen quasi gegenseitig auf die Füsse gestellt haben. Es fehlte an Werkzeugen und Handmaschinen und mit dem Warten auf den Hallenkran wurde Zeit vergeudet. Die Nachkalkulation dieser drei Aufträge ergab gegenüber dem langjährigen Durchschnitt rund 20 Prozent mehr Stunden je Auftrag für die Zeit in der Halle.

Kurzfristige Zusatzaufträge

Was gibt es Besseres als den Umstand, dass der Kunde während des laufenden Auftrags noch weitere Aufträge erteilt. Wenn die Mitarbeitenden dann schon auf dieser Baustelle sind, sollten sie dort möglichst gleich weiterarbeiten. Doch das ist ein heisses Eisen: Das genaue Ausmass der Zusatzaufträge ist noch nicht bekannt und dennoch werden die dazu benötigten Ressourcen einfach eingesetzt. So fehlen dann plötzlich in anderen Projekten Mitarbeiterstunden, die kurzfristig organisiert werden müssen.

Terminverschiebungen

Vom ganz normalen Wahnsinn des Alltags mit zu vielen Terminen und deren kurzfristigen Verschiebungen kann jeder erzählen. Die Turbulenzen zu reduzieren ist möglich, doch das braucht Transparenz und Übersicht, die auf den verschiedenen Planungstools meist nicht ausreichend vorhanden ist. Dabei geht es nicht nur um Projekttermine, sondern ganz speziell auch um den Planungsstand, die Art der eingeplanten Fertigungsstunden, die Konstruktion und die Verfügbarkeit der hierzu benötigten Mitarbeitenden. Diese Informationen geben die Planungstools entweder kaum her, oder es fehlt dann der Gesamtüberblick. Die Lösung ist ein einfaches, aber gut funktionierendes System, das schon von mehreren Unternehmen angewandt wird und sich bewährt hat.

Zeitliche Puffer sind wichtig

Zwischen den Bereichen müssen Puffer eingebaut werden, sonst ergibt sich wieder das alte Spiel von «Warten und Rennen», was viel Energie kostet und die Mitarbeitenden verärgert. Ein Beispiel aus der industriellen Möbelproduktion zeigt das deutlich: Wenn der Zuschnittautomat, die Kantenleimmaschine und der Bohrautomat direkt fix mit einem Förderband verkettet werden, dann stockt die ganze Anlage, wenn beim Zuschnitt das Sägeblatt gewechselt werden muss. Auch wenn ein grosses Teil in den Bohrautomaten geht und dreimal so lange braucht wie das nachfolgende Kurzteil, gibt es Stau. Deshalb braucht es im Holzbau wie in der Möbelproduktion zwischen den Bereichen ausreichend Puffer. Diesen erreicht man, wenn die Mitarbeitenden an den Tischen flexibler sind und von ihrem angestammten Arbeitsplatz zum Engpass wechseln können.

Wenn die Puffer fehlen

Ein Beispiel aus der Praxis: Bei einem Projekt werden aufgrund einer extern verursachte Terminverschiebung Mitarbeitende von der Baustelle kurzfristig in die Halle versetzt. Dem planenden Mitarbeiter fehlt dadurch die Ruhe des zweiwöchigen Vorlaufs, da sein aktuelles Projekt nun schon in der Fertigung läuft. Dabei zeichnet er noch am Dachgeschoss des gleichen Hauses. Die Rückfragen aus der Fertigung sind für ihn Unterbrechungen, die ihn in der Konzentration stören und seine Leistung weiter ausbremsen. Parallel sollte er ja schon für das nachfolgende Bauvorhaben das Holz bestellen und für das übernächste die Fenster.

Die Umdisponierung von Mitarbeitenden in andere Bereiche verursachen oftmals ein Ungleichgewicht und somit eine Verschiebung des Flaschenhalses. Doch die zeitlichen Puffer zwischen den Bereichen müssen aufrechterhalten werden. Diesbezüglich sollten die Planenden geschützt werden. Es stellt sich die Frage, welche Aufgaben aus der Arbeitsvorbereitung schon an die Fertigung oder Montage übergeben werden können und wer dort unterstützen kann. Hier braucht es entsprechende Massnahmen.

Auslastung mit Lücken

Weil Unternehmen und ihre Mitarbeitenden gerne auf konstant 110 Prozent Auslastung

verplant werden, ist es kaum mehr möglich, adäquat auf Veränderungen zu reagieren. Es fehlen die zeitlichen und personellen Puffer, um Verschiebungen oder Leistungseinschränkungen ausgleichen zu können. In einem kleinen Unternehmen aus der Beratungspraxis wird beispielsweise zwischen jedem Bauvorhaben ein ganzer Tag als zeitlicher Puffer eingeplant. So können direkt 80 Stunden an Leistung aufgefangen werden. Und keine Angst: An diesem Tag wird nicht getrödelt, da wird weiterentwickelt. Das ist durchaus eine Herausforderung in der internen Kommunikation, aber es funktioniert sehr gut.

Eine zu hohe Auslastung und ihre ungünstigen Auswirkungen auf die Fertigung können also ein Gewinnschlucker sein. Mit zeitlichen Puffern zwischen den Bereichen kann das Risiko minimiert werden, doch dann braucht es auch Mitarbeitende, die mehr können als nur eine Tätigkeit. Es müssen Massnahmen ergriffen werden, um diese Flexibilität zu erreichen und die Puffer aufrechtzuerhalten.

Aufträge an einen befreundeten Betrieb zu vermitteln oder einen Kunden offen und ehrlich zu vertrösten, ist keine einfache Entscheidung. Dennoch ist es wichtig, die zeitlichen Puffer einzubauen, um auf Überraschungen reagieren zu können. Denn Unvorhergesehenes gibt es immer. Wer das nicht schafft, verliert den Ertrag und manchmal auch Mitarbeitende. ■



DER AUTOR

Stephan Zürcher hat in den letzten Monaten in unterschiedlichen Unternehmen (Holzbau und Schreinerei) die nötige Transparenz in der Auftragssteuerung eingeführt. Damit erkennen der Verkauf, die Planung und die Produktionsleitung die aktuelle Situation viel früher. Nur dank Übersicht werden frühzeitig die richtigen Entscheidungen gefällt. ecoholz.ch