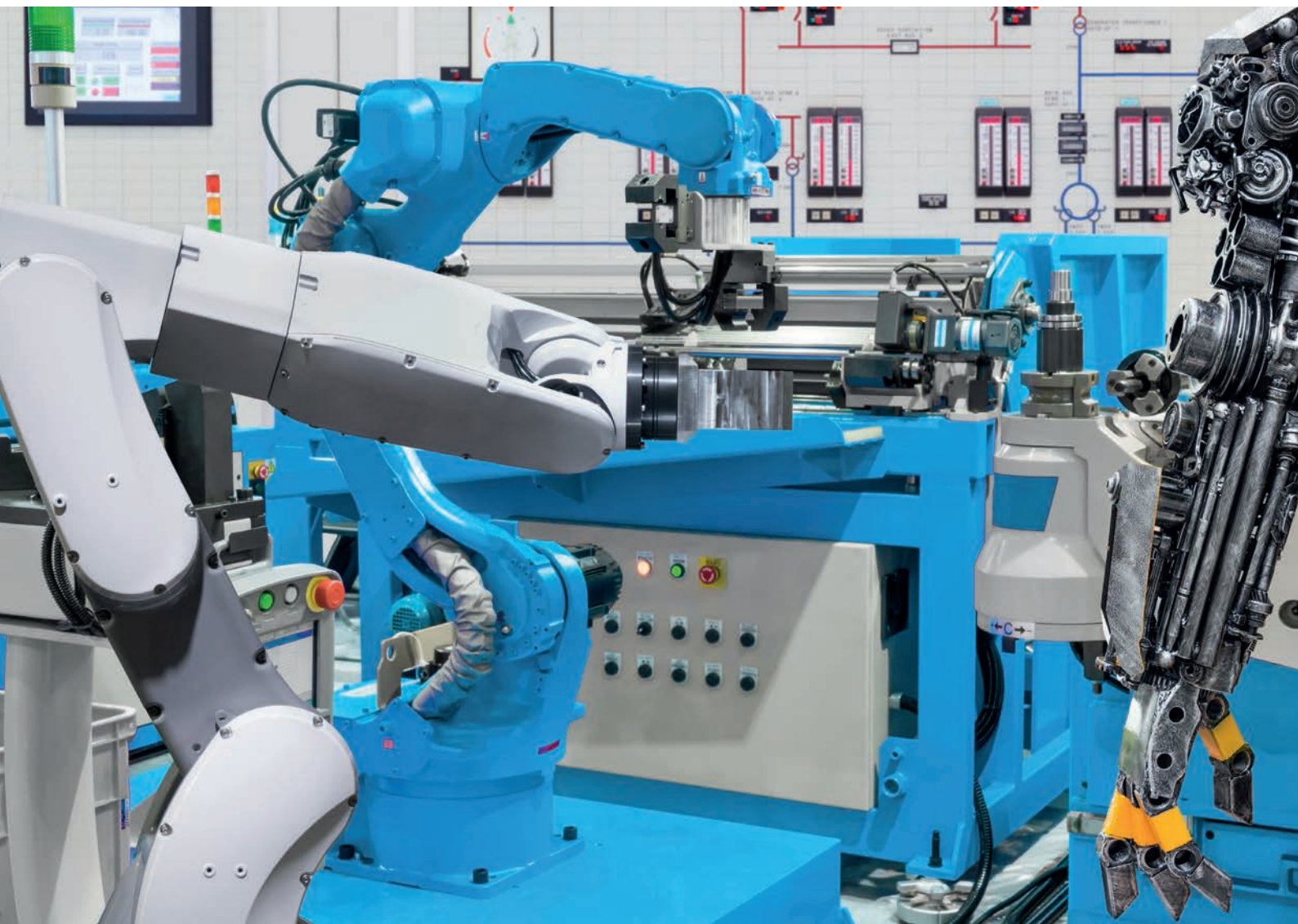


Agile Auftragsabwicklung im Maschinen- und Anlagenbau

Realisierung von kurzen und verlässlichen
Lieferzeiten in turbulenten Zeiten



Maschinen- und Anlagenbau – Der Faktor Zeit gewinnt immer mehr an Bedeutung

Volatile Nachfrage und verändertes Kundenverhalten zwingt zum Handeln

Die zunehmende Volatilität der internationalen Märkte macht Absatzprognosen schwieriger und zwingt die Maschinen- und Anlagenbauer, sich schnell und flexibel auf kurzfristige Bedarfsschwankungen einzustellen. Zugleich sehen sie sich mit immer individueller werdenden Kundenanforderungen, steigender Produktkomplexität und Variantenvielfalt konfrontiert. Die hohe technologische Innovationsgeschwindigkeit verstärkt zusätzlich den Handlungsdruck in der deutschen Schlüsselbranche mit gut einer Million Menschen in den Stammebelegschaften.

Agieren unter dynamischen Rahmenbedingungen

- Der Absatzmarkt wird volatil und die Prognostizierbarkeit nimmt stetig ab.
- Immer mehr Kunden fordern maßgeschneiderte Lösungen mit immer kürzeren Lieferzeiten.
- Hohe Kundenorientierung verlangt den Einsatz von intelligenten Methoden zur Beherrschung von Variantenvielfalt und Produktkomplexität.
- Hohe Flexibilität steht im Spannungsfeld zu einer stabilen und effizienten Ressourcenauslastung.
- Negative Folgen sind lange Auftragsdurchlaufzeiten, unzureichende Liefertreue, Vertragsstrafen, verlorene Kundenaufträge und überlastete Mitarbeiter.

Die Kapazitätsauslastung der Maschinenbauer ist nach den letzten Branchendaten des VDMA¹ leicht auf 84,6 Prozent gestiegen, der Auftragsbestand liegt bei 5,8 Monaten (Oktober 2016). Kunden müssen zum Teil lange auf ihre Maschinen oder Anlagen warten. In Einzelfällen dauert es über ein Jahr, ehe die Bestellung beim Empfänger ankommt. Die Zahlen zeigen: Es ist für viele Unternehmen eine große Herausforderung kundenspezifische Produkte zu entwickeln, zu konstruieren und herzustellen und gleichzeitig den Wunsch der Kunden nach immer kürzeren Lieferzeiten zu erfüllen.

Häufig entstehen dabei Zielkonflikte zwischen der geforderten Flexibilität und einer stabilen Kapazitätsauslastung von Personal und Maschinenpark. Nicht selten kommt es zu Engpässen, Überlastung der Mitarbeiter und in der Konsequenz zu hohen Verzugsstrafen für verpasste Liefertermine oder gar zum Verlust von Kundenaufträgen.

Kurze Auftragsdurchlaufzeiten und hohe Liefertreue als entscheidende Wettbewerbsvorteile

Bislang differenzieren sich die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer insbesondere durch technologische Kompetenz und kundenspezifische Lösungsangebote vom Wettbewerb. Der Fokus liegt vorrangig auf der hohen Produktqualität und den technischen Spezifikationen. Gemäß einer Umfrage von McKinsey/VDMA bezeichnen sich 64 Prozent aller Unternehmen als reine Premiumanbieter.

Inzwischen setzt sich vermehrt die Erkenntnis durch, dass Innovationen zukünftig nicht nur beim Produkt, sondern auch bei den Unternehmensprozessen und der Organisationsstruktur eine entscheidende Rolle spielen.

1) Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. – Maschinenbau in Zahl und Bild 2017

Viele Führungskräfte bestätigen, dass gerade Prozessinnovationen wichtig sind, um auf Kundenanfragen schnell zu reagieren, Kosten zu reduzieren und eine hohe Produktqualität zu gewährleisten. Die Auswirkungen der Industrie 4.0 bzw. Digitalisierung auf die Wertschöpfungskette und neue technologische Lösungen werden diesen Trend noch verstärken.

In der täglichen Praxis zeigen sich jedoch erhebliche Abweichungen zwischen vertraglich vereinbartem und realisiertem Liefertermin. Lange Auftragsdurchlaufzeiten sind eher die Regel statt die Ausnahme. ConMoto Recherchen, gestützt durch Untersuchungen des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen, ergeben, dass viele Unternehmen auf die steigenden Anforderungen nicht ausreichend vorbereitet sind.

Prozessinstabilitäten, Ineffizienzen und sich verändernde Engpässe führen dazu, dass die Maschinen- und Anlagenbauer Aufträge häufig wie eine Bugwelle vor sich herschieben. Dadurch verlängern sich die Auftragsdurchlaufzeiten und die Liefertreue sinkt dramatisch ab – in einigen Fällen sogar unter 70 Prozent. Die Aus-

wirkungen sind in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie in der Bilanz unmittelbar spürbar. Bei anhaltend langen Lieferzeiten stellen darüber hinaus die negativen mittel- bis langfristigen Folgen durch entgangene Nachfolgeaufträge ein hohes Unternehmensrisiko dar.

“ *Schnelligkeit und Qualität setzen sich durch – hier sind die Maschinen- und Anlagenbauer zunehmend gefordert*

CONMOTO
CONSULTING GROUP



Die Seiten 4 bis 11 werden in dieser Vorschau nicht angezeigt.
Bei Interesse am gesamten White Paper "Agile Auftragsabwicklung im Maschinen- und Anlagenbau – Realisierung von kurzen und verlässlichen Lieferzeiten in turbulenten Zeiten" wenden Sie sich bitte an:

ConMoto Consulting Group GmbH
Boschetsrieder Str. 69
81379 München
Deutschland

Telefon: +49 89 780 66-138
Fax: +49 89 780 66-101
Email: business@conmoto.de



ConMoto Consulting Group GmbH
Boschetsrieder Str. 69
81379 München

business@conmoto.de
+49 89 78066-119
www.conmoto.de

Wir sind die umsetzungsstarke Managementberatung – seit 1990.

con moto heißt in der Musik „bewegt“ oder „mit Bewegung“. Wir haben uns diesen Namen gegeben, weil wir überzeugt sind, dass Beratung erst dann erfolgreich ist, wenn sich wirklich etwas bewegt.

Unsere führungserfahrenen und unternehmerisch agierenden Berater schaffen nachhaltige Wertsteigerung für unsere Kunden. Mit innovativen Methoden und partnerschaftlichem Handeln erarbeiten wir Lösungen und setzen diese systematisch um, verändern Strukturen und Prozesse effizient und bewegen Menschen erfolgreich.

München • Stuttgart • Bratislava • Campinas • Charlotte • Shanghai • St. Gallen • Wien

Bewegende Lösungen. **Umgesetzt.**