

Auftragssteuerung: Über die Montage zur Planung

Die Herausforderung bei der Auftragssteuerung sind die schlafenden Aufträge...

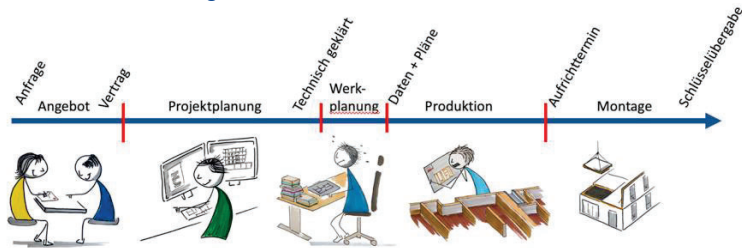
Schlafende Aufträge brauchen Zeit und Energie

Denn, wenn etwas schläft...

- dann muss man es dennoch begleiten
- kann man es nicht ganz vergessen
- hustet es doch immer wieder einmal
- braucht das «Einschlafen» Zeit
- kommt das «Aufwachen» immer zur «Unzeit»
- braucht es beim «Aufwachen» mehr Betreuung
- wer mehrere »Schlafende« hat, hat immer etwas zu tun



Wo schlafen die Aufträge



Angebotsphase

- Den Kunden nicht drängen...
- Nachfragen ja, aber nicht jede Woche
- Entscheidungen der Bank abwarten
- Gute Entscheidungen brauchen Zeit
- Die Änderungen im Projekt umsetzen

Werkplanung

- Der Kunde hat doch noch Änderungen und Wünsche
- Vorziehen von Aufträgen
- Parallel zwei Projekte vorantreiben
- Es ist doch nicht alles abgeklärt

Baustelle

- Die Mitarbeiter sind nicht da...
- Keiner kennt sich hier noch aus
- Das Wetter spielt nicht mit
- Der Kranfahrer ist krank
- Die falsche Pritsche auf der Baustelle

Projektplanung

- Bemusterung fehlt noch
- Warten auf die Entscheidung des Kunden
- Warten auf die Vorschläge der Fachplaner
- Keine Antwort vom Prüfstatiker
- Einsprache eines Nachbarn

Fertigung

- Plötzlich fehlt doch Material
- Keine Pritschen mehr vorhanden
- Das falsche Material ist bestellt
- Der Gipsler für den Grundputz kommt nicht
- Der Baumeister ist nicht fertig

Fertigstellung

- Wechselnde Personen auf der Baustelle
- Alles mehrmals erklären
- Die Subunternehmer kommen nicht voran
- Die Mängelbehebung hat keine Priorität

Auswirkungen der Fehler in der Planung

Weil die Mitarbeitenden wenig Zeit haben, gehen die Pläne noch nass in die Fertigung.

Daraus entstehen in der Fertigung Fragen, die in der Werksplanung nachgefragt werden

So verlieren die Werksplanenden wieder Zeit und kommen immer mehr in Verzug. Die Fehler mehren sich...

Der Berg aus Schnee wird immer grösser und die Mitarbeiter sehen gar nicht mehr über ihn. Dies führt zu Stress und Resignation. Es braucht echte Massnahmen und keine Kosmetik, damit dieser Berg weggeräumt werden kann.



Aufträge wachhalten

Ziel: Die Planung hat wieder Vorlauf gegenüber Produktion und Montage. Dadurch ist wieder ein Agieren möglich...

Mögliche Massnahmen:

- Den Kunden eng begleiten (Kundenversteherin)
- Betreuung des Kunden aufbauen
- Den Kunden in die Terminplanung und den Projektablauf einbinden
- Laufende Information intern und extern austauschen
- Übersicht der Aufträge aufbauen
- Täglicher Austausch über den aktuellen Stand der Aufträge

Den Kunden eng begleiten

Wir brauchen Informationen und Entscheidungen vom Kunden:

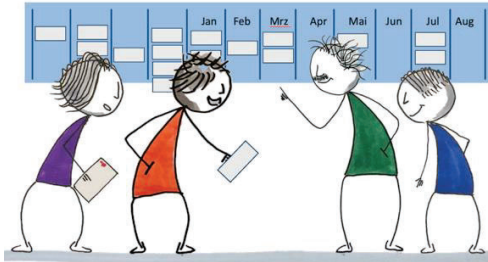
- Der Kunde erkennt die Zusammenhänge und Tragweiten seiner Entscheidung nicht
- Wir müssen ihm Leitlinien geben, den Fahrplan aufzeigen
- Der Kunde muss erkennen, dass er die Lichtschalter auch schon definieren muss und dass die Küche mit Insel und Anschlüssen jetzt schon eingeplant werden
- Er muss wissen, welche Auswirkungen die Nichteinhaltung von gesetzten Terminen haben.

Voreilige Terminzusagen

Keine Terminzusagen vor dem Stichtag, «Technisch geklärt»

- Das braucht Transparenz für den Kunden auf unseren Terminplan
- Das Verständnis für unseren Holzbau-Ablauf fördern
- Das braucht Informationen zur Struktur der Entscheidungen
- Das braucht eine Checkliste für den Kunden, was er noch zu tun hat

Auftragssteuerung transparent darstellen und diskutieren



Lean-Board für die Übersicht

- Übersicht aller Aufträge, Termine
- Erkennen der Auslastung / Ressourcen
- Reminder, was noch ansteht
- Passt auch für Planung, Produktion usw.

Tägliche kurze Besprechung

- Alle informiert
- Nur was nicht funktioniert
- Tätigkeiten von allen
- Fragen / Herausforderungen
- Ressourcen abgleichen

Massnahmen

Selbstmanagement

Alle Veränderungen beginnen bei uns selber:

- Die Entscheidung. «Ich kann nicht mehr alles selber machen»
- Übersicht schaffen, um entscheiden zu können
- Aufgaben und Tätigkeiten priorisieren
- Delegieren, aber richtig...
- Die Tagesstruktur hilft, sich zu fokussieren, 4-2-1 Methode
- Heikle Aufgaben direkt anpacken
- Sich für gute Arbeit belohnen

Unterbrechungen reduzieren

Planer und Zeichner werden im Durchschnitt alle 8 Minuten von ihrer Arbeit unterbrochen.

- Tagesstruktur definieren, Mails bearbeiten, konzentriertes Arbeiten ermöglichen
- Meetings und Teambesprechungen bündeln
- Rundgang durch die Produktion einplanen (regelmässig)
- Utopie sich 8h zu konzentrieren, also 2h vornehmen und Ziele definieren



4-2-1 Regel

Einfache Möglichkeit, um fokussiert an den wichtigen Themen zu arbeiten

- 4 Minuten (am Abend) alles wieder systematisch aufräumen
- 2 Minuten (am Abend) offene Aufgaben aktualisieren und priorisieren
- 1 Minute, um am Morgen wieder fokussiert zu starten

Aufgaben, die Überwindung brauchen/schwierig sind, gleich zu Beginn einplanen. Die schwierigen sind meist auch die Wichtigen.

Nächste Schritte

- Nahtstelle von Verkauf zur Planung verfeinern
- Kundenbegleitung aufbauen
- Die Planenden zu Selbstmanagement und effizientem Arbeiten führen
- Auftragssteuerung aufbauen, (Lean-Board)
- Von den Einzelkämpfern zum Team (Shopfloor-Management)
- Produktionsleiter Holzbau ausbilden (Weiterbildung)
- Moderatoren für KVP-Workshops ausbilden (Weiterbildung)

Über Fragen und Feedback freuen wir uns immer



Stephan Zürcher

Dipl. Ing HTL Holzbetriebsingenieur
Coach und **Facilitator / Scrum-Master**
Lean-Methoden im Holzbau
Geschäftsleitung Schreinerei
Produktionsplanung Möbelfertigung
Controlling und Finanzen
Gelernter Möbelschreiner



Thomas Arnold

Holzingenieur FH in Prozessmanagement
Produktionsleiter Holzbau
Prozessoptimierung Holzbau
Produktionsplanung Schreinerei
Prozessoptimierung Möbelfertigung
Gelernter Möbelschreiner