

Alle bisher erschienenen Beiträge finden Sie unter www.manufactus.com

Ein Zielverfolgungssystem (Teil 4)

4. Fallbeispiel zur Zielverfolgung

4.1 Beschreibung der Ausgangssituation

Bei den unten beschriebenen Fallbeispielen wird folgende Ausgangssituation zugrunde gelegt:

Dem Team „Großdrehteile“ werden von der zentralen Fertigungsplanung/-koordination Rahmentermin für die Anlieferung bzw. Ablieferung von Bauteilen, Baugruppen bzw. Führungsteilen vorgegeben. Das Team übernimmt die Feinplanung des Produktionsablaufs, der Produktionsplanung, dem Arbeitsbeginn und der Materialplanung und –beschaffung.

Teamauftrags-ID	Starttermin	Liefertermin	Zeitraum
A 123	27.02.00	30.03.00	24 Tage
A 245	03.03.00	29.03.00	18 Tag
A 678	28.02.00	26.04.00	42 Tage
A 901	25.02.00	17.04.00	32 Tage
...			

Tabelle 1: Beispiel für zentral vorgegebene Planungsdaten

Das Team hat jährlich 1.000 T€ Personalkosten, 100 Aufträge/Jahr und 200 T€ Nacharbeitskosten. Außerdem sind die Aufträge im Schnitt 3 Tage zu spät fertig.

Das Ziel ist, die Personalkosten um 10% (= 100 T€) zu senken, den Nacharbeitsaufwand auf 80 T€ (um 120 T€) zu reduzieren und die Terminüberschreitungen zu beseitigen. Alle Ziele haben die gleiche Gewichtung. Die Prämie an die Mitarbeiter, wenn die Ziele erreicht sind, soll 30 T€/Jahr betragen.

Im Zielverfolgungssystem werden hierfür 3 Budgets eingerichtet, für die jeweils entsprechend der Gleichwertigkeit 10.000 Punkte als Saldo angestrebt werden. Damit ergeben sich die Bewertungsfaktoren:

- Für die Personalkosten 100 Punkte / T€.
- Für die Nacharbeit 83 Punkte / T€.
- Für Terminüberschreitungen eine Gutschrift von 100 Punkten je Auftrag und eine Belastung von 33 Punkten je Tag Verzögerung.

Diese Punkte werden bei Auftragsende entsprechend der Vorkalkulation gutgeschrieben.

4.2 Fallbeispiel Terminverzug

Die Auftragsfortschrittkontrolle bzw. die BDE im Team Großdrehteile signalisiert einen Terminrückstand beim Auftrag A901 um 10 Tage. Der Terminverzug eines Auftrags bewirkt bei einem spezifischen Abgang von 33 Punkten je Tag. Terminverzug bedeutet also 330 Punkte Belastung für das Terminbudget des Teams. Das Team muss die bestehende Fertigungsplanung für den betroffenen Auftrag kurzfristig ändern, um einen Prämienverlust zu vermeiden.

Denkbare Handlungsalternativen wären z.B.:

- Überstunden
- zusätzliche Arbeitskräfte („Leiharbeiter“ aus anderen Teams)
- Umschichtung der Auftragsfolge/Kapazitäten
- Zurückstellung eingeplanter Wartungsarbeiten
- Terminänderungen von Rüstarbeiten
- usw.

Die entsprechenden Budgetsalden sehen am 29.02.00 wie folgt aus:

Personalkosten	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	16000	14600	1400

Nacharbeit	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	13280	10600	2680

Terminüberschreitung	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	2000	1230	770

Gesamt	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	31280	26430	4850

Jede Handlungsalternative hat, abgesehen von der Verbesserung der Terminsituation für den Auftrag A901, natürlich auch Auswirkungen auf die anderen anstehenden Aufträge. Überstunden und zusätzliche Arbeitskräfte kosten Geld und belasten das Budget für Arbeitskräfte. Umschichtungen der Auftragsfolge/Kapazitäten können zu einem Terminverzug anderer Aufträge führen. Dabei kann es sich auch um Aufträge handeln, deren Terminverzug teurer ist als beim Auftrag A901 und zu einer höheren Belastung des Prämienkontos führt. Die Zurückstellung von Wartungsarbeiten führt u.U. zu einem Maschinenausfall oder einer Qualitätsminderung.

Die Handlungsalternativen, die mit Kosten bzw. mit Auswirkungen auf die Terminplanung verbunden sind, können im Entscheidungshilfe-Modul simuliert werden. Dem Team werden

1. die Auswirkungen auf das Prämienkonto
2. der Einfluss der Maßnahme auf andere Budgetkonten
3. die Änderung der Termsituation für die anstehenden Aufträge

aufgezeigt.

Im Beispiel werden folgende Handlungsalternativen mit dem Entscheidungshilfe-Modul bewertet:

1. Für den Auftrag A091 arbeiten 2 Mann 1 Schicht zusätzlich: 1280 € Personalkosten und andere Arbeitsgänge werden ohne Auswirkungen auf den Termin verschoben.
2. Auftrag A901 vorziehen, Aufträge A245 und A678 verspäten sich um jeweils 4 Tage

Die Simulation liefert folgende Ergebnisse:

Alternative 1 : Keine Aktivitäten

Personalkosten	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	16000	14600	1400
Nacharbeit			
Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte	
13280	10600	2680	

Terminüberschreitung	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	2000	1230	770
Auftrag 901			
	2000	1560	440

Gesamt	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	31280	26430	4850
Auftrag 901			
	31280	26760	4520

Alternative 2: 2 Mann 1 Schicht zusätzlich: 1280.- € Personalkosten

Personalkosten	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	16000	14600	1400
Maßnahmen			
	16000	14728	1272

Gesamt	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
Ohne Maßn.	31280	26430	4850
Maßnahme		128	
Mit Maßn.	31280	26558	4722

Alternative 3: Auftrag vorziehen, 2 Aufträge verspäten sich um jeweils 4 Tage

Terminüberschreitung	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	2000	1230	770
2 Aufträge		264	
	2000	1494	506

Gesamt	Summe Zugänge Punkte	Summe Abgänge Punkte	Saldo Punkte
	31280	26430	4850
2 Aufträge		264	
	31280	26694	4586

Zusammenfassung:

Alternative 1:	4520 Punkte
Alternative 2:	4722 Punkte
Alternative 3:	4586 Punkte

Basierend auf diesen Informationen entscheidet das sich Team für die **Alternative 2**, da sie den größten Budgetüberschuss ergibt.

Alle bisher erschienenen Beiträge finden Sie unter www.manufactus.com

Sie haben noch Fragen?

manufactus GmbH
Theresienstraße 8
82319 Starnberg

Tel.: 08151 – 909340
E-Mail: contact@manufactus.com

www.manufactus.com

Wir stehen Ihnen jederzeit gerne persönlich zur Verfügung!

KANBAN
noch einfacher - noch schneller -
noch effizienter

Integrated Kanban System

Jetzt 30 Tage kostenlos online ausprobieren!

Mehr Informationen und Registrierung unter
www.ekanban-system.com

KANBAN
Lean – Smart – Simple