

Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft haben Ende Februar in Kaarst das Institut für Einzelfertiger, ife, gegründet. Es begleitet und unterstützt Einzelfertiger aus Branchen wie dem Sonderfahrzeugbau und Stahlbau sowie der Werften-industrie in allen Facetten ihrer Unternehmensentwicklung und -organisation. Michael Braetz, Geschäftsführer des Instituts, diskutiert mit Chefredakteur Hajo Stotz die Herausforderungen der Einzel- und Auftragsfertigung.



Unwägbarkeiten im Griff

SCOPE: Herr Braetz, es gibt in den deutschsprachigen Ländern schon etliche Verbände, Institute und Kammern, die sich um die Interessen von Industrieunternehmen kümmern. Warum braucht es da noch ein Institut für Einzelfertiger?

Braetz: Die Organisationen, auf die sie anspielen, sind auf einzelne Wirtschaftszweige ausgerichtet. Einzelfertiger haben in branchenbezogenen Institutionen jedoch immer nur eine Nebenrolle. Das ist auch nicht weiter verwunderlich. Unsere Interessen unterscheiden sich zu sehr von denen der übrigen Mitglieder. Auf Veranstaltungen wird dies besonders deutlich: Wenn Sie als Einzelfertiger Glück haben, dann bieten maximal zehn Prozent des Programms auch Lösungen für Ihre Probleme an. Dies gilt sogar für Treffen, die sich an den Maschinen- und Anlagenbau richten – die Branche also, die sehr viele Einzelfertiger umfasst.

SCOPE: Woran liegt dieses Fremdsein?

Braetz: In der Einzelfertigung steht nicht die Branche, sondern der Prozess im Vordergrund. Dies zeigt bereits der Begriff Einzelfertigung. Beschreibt er doch die Art und Weise der Produktion und nicht etwa deren Produkte. Einzelfertiger müssen komplexe, kapitalintensive Projekte mit der Losgröße 1 organisieren. Hierbei haben sie ganz andere betriebswirtschaftliche Anforderungen zu erfüllen als ihre Kollegen aus der Wiederhol- und Serienfertigung. Die klarste Trennlinie zwischen beiden Welten ist die Auftrags begleitende Konstruktion, die nur in der Einzelfertigung

anzutreffen ist und ein evolutionäres Projektmanagement erfordert. Wiederholfertiger haben die Produktentwicklung abgeschlossen, wenn sie ihre Beschaffungs- und Fertigungsprozesse starten. Sie verfügen über vollständige Stücklisten und können ihre Abläufe entsprechend optimieren. Demgegenüber gewinnen Einzelfertiger erst nach Abschluss der Montage beim Kunden die komplette Sicht auf alle Produktinformationen. Da ihre Stücklisten während des gesamten Auftragsdurchlaufs heranwachsen, brauchen sie eine dynamische Planung, die sich permanent an den laufenden Projektfortschritt anpasst. Erst dann sind Einzelfertiger in der Lage, ihre Kapazitäten wirtschaftlich auszulasten und ihre Liefertermine vereinbarungsgemäß einzuhalten.

SCOPE: Wie kommen Einzelfertiger zu belastbaren Kalkulationen, wenn ihnen zu Projektbeginn nicht viel mehr als die Kundenanforderungen vorliegen?

Braetz: Tatsächlich ist das eine der Kernfragen der Einzelfertigung. Im Vorfeld eines Auftrags steht in der Regel nur die Produktidee. Wie schnell und zu welchen Kosten sie sich umsetzen lässt, kann man nur näherungsweise vorhersagen. Hier sind ein gutes Gespür für Machbarkeiten und ein hohes Maß an

Kongress für Einzelfertiger

Der erste Kongress für Einzelfertiger findet vom 15. bis 16. Juni in Düsseldorf statt. Der Veranstalter des Kongresses, das Institut für Einzelfertiger, erwartet rund 200 Teilnehmer. Diese können aus mehr als 40 Themenvorträgen und Diskussionsrunden wählen. Einen hohen Stellenwert räumt das Kongressprogramm Vertretern aus der Industrie ein, die anhand ihrer eigenen Unternehmenspraxis erläutern, wie sich Einzelfertiger effizienter ausrichten können. Dr. Patrick Adenauer, Präsident des Verbands der Familienunternehmer (ASU), wird den Kongress als Schirmherr begleiten.

Unternehmergeist gefragt. Da sich die Grobplanungen nur schrittweise konkretisieren lassen, müssen Einzelfertiger maximale Flexibilität beim Einsatz ihrer Projektressourcen beweisen.

SCOPE: Und neben dem zentralen Prozess der Auftragsbearbeitung: welche weiteren gemeinsamen Merkmale haben Einzelfertiger?

Braetz: Mehr und mehr geht es auch um das geschickte Knüpfen von Wertschöpfungsketten. Gerade das extreme Auf und Ab der zurückliegenden Monate haben den Einzelfertigern vor Augen geführt, dass sie eine Organisation brauchen, die sich nach außen öffnet, um Nachfrageschwankungen wirtschaftlicher zu verarbeiten. Insbesondere kleinere Unternehmen müssen besser lernen, wie und in welchem Umfang sie Ressourcen sinnvoll zukaufen können. Im Umkehrschluss gilt dies auch für die Anbieter von Fremdleistungen: Wer mit Einzelfertigern ins Geschäft kommen will, muss in der Lage sein, Arbeitsgänge wie zum Beispiel Drehen oder Fräsen auch für die Stückzahl 1 wirtschaftlich anbieten zu können. Entsprechend aufgestellte Lohnfertiger sind derzeit noch schwer zu finden. Um hier Abhilfe zu schaffen, wird unser Institut in diesem Jahr einen webgestützten Marktplatz errichten. Im Bieterbereich werden wir die Teilnehmer auditieren, damit Einzelfertiger mit minimalem Ressourceneinsatz den passenden Partner finden.

SCOPE: Wie ist die Resonanz auf das Institut im Markt?

Braetz: Wir stoßen auf großen Zuspruch. Tatsächlich konnte der Zeitpunkt für eine Gründung kaum besser sein. Hat doch die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen eineinhalb Jahre recht deutlich aufgedeckt, an welchen Stellen die Einzelfertigung offene Flanken hat. Lange Jahre konnten die Unternehmen der Investitionsgüterindustrie im deutschsprachigen Raum auf eine Marktposition vertrauen, in der sich ihre ausgereiften Produkte nicht selten von allein verkauft haben. Mit Macht drängen nun jedoch neue Anbieter auf den Weltmarkt. Anbieter, die bis vor Kurzem kaum jemand ernsthaft auf der Rechnung hatte. Um dem stark zunehmenden Wettbewerb gewachsen zu sein, müssen sich die hiesigen Hersteller zusätzlich zu ihrer Ingenieurskunst auch auf anderen Feldern fit machen. Hier sehen wir eine große Zahl betriebswirtschaftlicher Funktionen und Aufgaben, die vielerorts noch nicht ausreichend angegangen werden. Marketing, Vertrieb, Kundenbeziehungsmanagement und Controlling sind hier nur einige, wenn auch sehr wichtige Beispiele. Zudem fehlt es oft an einer strategischen Ausrichtung des Geschäfts. Kaum ein Einzelfertiger findet ausreichend Zeit dazu, folgende Fragen zu beantworten: Welche Produkte wollen wir in fünf Jahren verkaufen? Welche Technologien setzen wir dazu ein? Welche Kompetenzen sollen unsere Mitarbeiter hinzugewinnen? In welchen Ländern wollen wir welche Wertschöpfungsprozesse durchführen? Welche Teile der Wertschöpfung geben wir an Partner? Für all diese Fragen verstehen wir uns als zentrale Anlaufstelle. Das Institut für Einzelfertiger bündelt Kompetenzen aus Forschung und Praxis. Wir entwickeln Qualitätsgrundsätze und zeigen über Best Practices, wie sich Produktivität und Profitabilität steigern lassen.

Das vollständige Interview und weitere Informationen zum Kongress finden Sie unter www.scope-online.de mit Eingabe der Kennziffer.

[www](http://www.ife-institut-einzelfertiger.de)

/Einzelfertigung/

/Kennziffer 244/

ife Institut für Einzelfertiger, Kaarst, Tel. 02131/4066977, www.ife-institut-einzelfertiger.de



Sicherheit ist, nicht darüber nachdenken zu müssen.

Für sicheren Halt an runden Stangen

Zertifizierte Sicherheitslösungen für axial bewegte Lasten in der Maschinenbauindustrie:

- Klemmeinheiten
- Absturzsicherungen
- Linearbremsen
- Sonderlösungen
- Über 60 000 mal im weltweiten Einsatz



3D CAD-Files Download:
www.sitema.de

SITEMA

■ Unser Wissen für Ihre Sicherheit

SITEMA GmbH & Co. KG
Sicherheitstechnik und Maschinenbau

Im Mittelfeld 10
D-76135 Karlsruhe

Tel. +49 721 98661-0
E-Mail info@sitema.de

/Kennziffer 53/