

Essay Nr. 34
Alles im roten Bereich



Ingenieurberatung Dr.-Ing. D. Franz
Bernsteinstr. 120
D-70619 Stuttgart
Telefon (0711) 2488-698
Telefax (0711) 2488-765
e-mail d.franz@ibfstuttgart.de
Internet www.ibfstuttgart.de

Alles im roten Bereich

Machen Sie ein Angebot

Hans Zimmermann ist Vertriebsbeauftragter bei der Sturmvogel Maschinenbau GmbH. Federnder Schritt, selbstbewusst, klarer Blick, feste Stimme – ein waschechter Verkaufsmann eben. Heute war wieder ein Tag nach seinem Sinn: am Schluß des Kundengesprächs bei der Soltan AG forderte man ihn auf, ein Angebot zu erstellen. Sein Gesprächspartner zeigte sich überzeugt, dass die Sturmvogel-Lösung seinen Anforderungen entspricht.

Beschwingt erscheint Zimmermann in der Firmenzentrale und berichtet in seinem Büro von seinem Gespräch bei Soltan. Er hat auch schon eine Vorstellung davon, wie das Angebot aussehen soll: ganz ähnlich wie das an die Derkopp AG. Das hat er vor 3 Jahren erstellt und den Zuschlag erhalten.

So wird's gemacht

Er läßt das Derkopp-Angebot ausdrucken und macht sich unverzüglich an die Arbeit. Hier will Soltan die Abmessungen etwas größer als Derkopp, dort legte Derkopp mehr Wert auf hohe Antriebsleistung. Soltan will indessen eine andere Spannfunktion als die Derkopp-Lösung. Und so fort und so weiter: im Wesentlichen textliche Modifikationen.

Und nun die hohe Schule der Angebotskalkulation: mit gefühlten und geschätzten Zu- oder Abschlägen auf den Derkopp-Gesamtpreis kalkuliert Zimmermann in kürzester Zeit das Angebot. Seine Assistentin erhält das Papier zum Drucken – fertig ist das Angebot. Zimmermann sagt sich: ich bin schneller als jeder Computer. Für den Augenblick hat er Recht. Drei Tage später ist die Offerte bei Soltan. Zimmermann erhält einen Termin zur Erläuterung des Angebots.

Nach einigem Hin und Her und mehreren Terminen hat Sturmvogel den Zuschlag erhalten: Zimmermann hat, wie üblich, einige Federn lassen müssen, aber das traf ihn als Profi nicht unvorbereitet.

Es geht los

Der Auftrag ist im Haus und Zimmermann lädt ein zum Übergabegespräch. Es erscheinen der Produktionsleiter, der Konstruktionschef, der Controller und der technische Geschäftsführer. Die meisten sind einerseits froh über den Auftrag: Soltan ist Neukunde. Sie fühlen sich aber auch ein wenig überfahren durch die vollendeten Tatsachen.

Herr Peters von der Konstruktion fragt nach Details zur Spannfunktion. Zimmermann ist zunächst ratlos. Er verspricht Fotos von den Kundenwerkstücken. An dieser Front herrscht im Augenblick also Ruhe.

Herr Zastrow, der Controller, fragt nach, wie das Angebot kalkuliert wurde. Zimmermann, etwas patzig: „ich habe das Derkopp-Angebot angepasst, Herr Zastrow“. Zastrow macht keine zufriedene Miene (das Angebot ist 3 Jahre alt) und erkundigt sich detailliert nach den Anpassungen und deren Werten. Die Präzision der Antworten läßt zu wünschen übrig.

Der Geschäftsführer, Herr Zumbiegel, hebt noch einmal hervor, dass Soltan Neukunde ist. Allerdings erscheint auch ihm die Angebotskalkulation verbesserungsbedürftig. Er argwöhnt, dass jeder Vertriebsmann ein eigenes Kalkulationsschema praktiziert und sieht Ähnlichkeiten mit russischem Roulette.

Auf Zumbiegels Bitte hin gibt Peters freihändig eine vage Schätzung ab über die erforderlichen TB-Stunden. Er betont die Unverbindlichkeit seiner Angaben.

Herr Czech, der Produktionsleiter, erkundigt sich nach dem Liefertermin. Die Antwort läßt ihn zunächst nach Luft schnappen. Nachdem er sich beruhigt hat, stellt er klar, dass er nicht zaubern könne. Das war aber schon bekannt.

Die Runde gelangt zur Erkenntnis, dass diese Besprechung eigentlich früher hätte stattfinden sollen. So richten sich alle Blicke auf Zimmermann. Der schnaubt: „erst hole ich die Aufträge herein, dann werde ich dafür auch noch verprügelt!“ Zumbiegel nimmt ihn in Schutz: die Unsicherheit kommt von der doch sehr ungefähren Kalkulation. Das müsse sich ändern

Zumbiegel weiter: nein, nein, das sei keine Kritik an Herrn Zimmermann, man ist ja froh, solch einen erfolgreichen Verkäufer im Team zu haben. So herrscht wieder Frieden; jeder geht an seine Arbeit.

Budgets für Funktionen – was ist das?

Nach 2 Wochen sitzt dieselbe Runde zum selben Thema wieder zusammen. Peters berichtet vom Konstruktionsaufwand für die Soltan-Spannfunktion und den veränderten Hauptabmessungen. Zumbiegel fragt Peters, ob er sein Budget eingehalten hat.

„Welche Budgets? Wir haben die gesamte Maschine zu einem Festpreis angeboten – die gesamte Maschine!“ Nur das ist klar: Sturmvogel sollte merklich unter diesem Festpreis bleiben. Jeder ahnt: was es uns gekostet hat, wissen wir erst nach der Nachkalkulation.

Der Controller bleibt jetzt ganz still, obwohl auch er einiges dazu sagen müßte. Zumbiegel denkt nach über andere Produktstrukturen, Kalkulationsmodelle, Prozesse und Margen. So schweigt auch er. Jeder hat seine Leiche im Keller.

Change Mismanagement

Nach abermals 5 Wochen ist die Produktion für die Soltan-Kommission schon angelaufen, die Konstruktion legt noch letzte Hand an. In dieser Situation teilt Zimmermann mit, der Kunde hätte noch einen Zusatzwunsch zur Verschleißüberwachung. Er habe zugesagt, dass die Lösung des Problems für Soltan kostenneutral sei.

Das ist nur eine Seite des Problems, denn: nun geraten alle Abläufe durcheinander. Denn bei Sturmvogel werden auftragsspezifisch modifizierte Teile nicht unterschieden von denen, die als Referenz gedient hatten. Ein ähnliches Bild beim Einkauf (andere Sensoren, Aktoren). Die Folge ist der Totalverlust an Übersicht und Transparenz - „Change Mismanagement“ sozusagen. Über Allem hängt wie eine schwarze Wolke der fest zugesagte Liefertermin.

In Panik werden gerade hergestellte, nun nicht mehr aktuelle Teile, verschrottet. Um die ungültigen Teile aus der laufenden Fertigung herauszufischen, sind Eingriffe in die Produktion erforderlich - bis hin zum Anhalten. Vieles versinkt im Chaos. Eigentlich wird ab jetzt der Auftrag über Zuruforganisation (wie im Handwerk) bearbeitet. Allerdings ist Sturmvogel ein Industriebetrieb.

Irgendwie fertig

Irgendwie und mit Überzeit, Verzögerung und Krisensitzungen wird die Maschine fertig. Die Inbetriebnahme rumpelt über die Bühne und die Soltan AG, ständig besänftigt durch Herrn Zimmermann, fühlt sich trotz Allem in der Wahl des Partners Sturmvogel bestätigt.

Manöverkritik

Was aber die Nachkalkulation ergab – darüber schweigt des Sängers Höflichkeit. Man tröstet sich, dass das Jahresende ja noch weit ist und bis dahin andere Aufträge weniger desaströs werden könnten. Zumbiegel spitzt zu: „solche Aufträge können wir uns nicht mehr leisten“. Zimmermann hingegen stellt fest: „Wir sind im Sondermaschinenbau.“

Zumbiegel: „ Der Kunde bezahlt nicht für Unikate, sondern für Problemlösungen zum konkurrenzfähigen Preis“. Und: „Wenn wir aus dieser Sonder-Sonder-Spirale nicht herauskommen, werden unsere Margen immer kleiner. Das ist der Tod für Sturmvogel. Und: wenn ein sogenannter Sondermaschinenbauer nicht kostendeckend arbeitet, gibt es Gründe dafür – und die müssen abgestellt werden.“

Nachbeben

Peters kämpft bis heute immer noch mit den Auswirkungen der überhasteten Änderungen (Derkopp oder Soltan oder Soltan nach Änderung?). Welcher Versionstand gültig ist, muß mühsam ermittelt werden – oder befohlen werden, wenn nichts mehr hilft.

Auch PDM - Natürlich setzt Sturmvogel PDM ein - hilft nicht, solange mangels Existenz keine schlüssigen Prozesse abgebildet werden konnten.

Zumbiegel schläft immer schlechter. Er ahnt: wenn wir nichts ändern, dann ändert sich nichts: die nächste Katastrophe kommt gewiß.

FRZ. 16/11