



Der lange Weg zum Gipfel

Die Köster AG arbeitet an einer umfassenden Neuausrichtung. Der Generalunternehmer aus der Baubranche hat mit Hilfe von Porsche Consulting bereits ein ganzheitliches Prozessmanagement eingeführt. Es dient als Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), der von einer internen Organisation zentral gesteuert wird. Diese sorgt nun nach und nach für die Optimierung der einzelnen Prozess-Schritte – vom Angebotswesen bis hin zu den Tätigkeiten auf der Baustelle.

[] Reiner Schloz [] Boris Schmalenberger



Die Köster AG ist weit verzweigt. 13 Standorte und eine Tochtergesellschaft im Süden der Republik realisieren jährlich rund 300 Bauvorhaben. Die Unternehmenszentrale in Osnabrück hat den kompletten Überblick. Denn wenn sich der Vorstandsvorsitzende Dr. Dieter Köster über den Stand der Dinge eines Bauvorhabens informieren will, genügt ein Blick ins firmeneigene Intranet. Dort klickt er die betreffende Projektsteuerungs-Landkarte an. Von der Angebotsphase über die Produktionsvorbereitung und die Produktion bis zur Abnahme sind hier sämtliche Arbeitsschritte in einer genau definierten Abfolge dokumentiert.

Schon rund 40 Prozent des Gruppen-Jahresumsatzes (2008 rund 780 Millionen Euro) machen die Projekte aus, die mit Hilfe der Projektsteuerungs-Landkarte visualisiert und somit nach der Methode abgewickelt werden, die Lean-Management-Experten „Auftragsabwicklungspro-

zess (AAP)“ nennen. Das ist eine standardisierte, eindeutig definierte Vorgehensweise, an die sich die Beteiligten aller Projekte an allen Standorten strikt halten müssen. Der Wandel von der projektbezogenen zur prozessorientierten Arbeitsweise verschafft Köster eine einheitliche Bewertungsgrundlage aller Bauvorhaben. Damit ist Theodor Wilken, als Vorstand für die Prozessentwicklung im Unternehmen verantwortlich, sichtlich zufrieden: „Wir verfügen über eine ganz neue Transparenz. Wir wissen immer genau, wo wir stehen und was wir als nächstes tun müssen.“

Die Projektsteuerungs-Landkarte macht nämlich auch Abweichungen vom Plan durch die Ampelfarben Gelb und Rot schnell und deutlich sichtbar. Wie schwerwiegend die Probleme oder Zeitverzögerungen sind, entscheidet das zuständige interdisziplinäre Team. Es setzt sich aus Verantwortlichen aller betroffenen Bereiche zusammen, ▶

Köster AG: Ein Spezialist für Hoch- und Tiefbau

Das Bauunternehmen Köster wurde 1938 von Heinrich Köster in Osnabrück gegründet und ist noch heute zu 100 Prozent im Familienbesitz. Als Dr. Dieter Köster einst die Firma vom Vater übernahm, war er für 120 Mitarbeiter verantwortlich. Inklusiv aller Tochtergesellschaften beschäftigt das Unternehmen heute weit mehr als 1500 Mitarbeiter mit rund 780 Millionen Euro Bauleistung. Die Köster AG selbst unterhält acht Niederlassungen und realisiert jährlich rund 300 Vorhaben im Hoch- und Tiefbau, mit „Bauzeiten, die bis zu 30 Prozent unter dem Branchendurchschnitt liegen“, wie es im Firmenporträt heißt. 2007 wurden im Bereich der Köster AG rund 500 Millionen Euro umgesetzt.



bewertet in regelmäßigen Sitzungen den Stand des Projekts und entscheidet zeitnah über die Maßnahmen zur Problemlösung.

Die Organisation, die ihre Arbeit sichtbar dokumentiert und sich so selbst steuert, bringt Dr. Dieter Köster eine Sicherheit, die er lange gesucht hat. Als Generalunternehmer trägt er ein großes Risiko in einem Geschäft, in der die Margen immer geringer und die Zeitvorgaben ständig enger werden. „Die Bau-Branche produziert zu teuer und

erzeugt an zu vielen Schnittstellen zu schlechte Qualität“, urteilt Köster und versuchte einst, mit der Einführung eines Projekt-Controlling gegenzusteuern. Doch die Mitarbeiter nahmen das Instrument, das die Kosten im Rahmen halten und vor unliebsamen Überraschungen schützen sollte, nicht konsequent an. Aufgrund der dezentralen Struktur des Unternehmens war der Chef viel zu weit entfernt von der Alltagsarbeit. Oft erkannte man in der Zentrale Zeitverzögerungen und Probleme zu spät. Sie konnten nur durch hohen finanziellen Aufwand behoben werden.



Ein Arbeiter (l.) im Zeitraffer: In der neuen Halle der Lufthansa-Technik wird mit dem Einbau von Heizung, Lüftung, Sanitär und Elektrik begonnen

Vor gut eineinhalb Jahren begann die Köster AG deshalb die Zusammenarbeit mit Porsche Consulting. Die Berater um Geschäftsbereichsleiter Jörg Kaiser machten eine umfassende Analyse entlang der Wertschöpfungskette und begannen mit der Erarbeitung des ganzheitlichen Prozessmanagements. Um der dezentralen Struktur des Unternehmens Rechnung zu tragen, wurden Führungskräfte aus allen Standorten in einem ersten Workshop mit den Prinzipien von Lean Management vertraut gemacht. Danach definierten sie gemeinsam mit den Beratern den Auftrags-

abwicklungsprozess, der für alle verbindlich ist. Damit war bei der Köster AG die Grundlage geschaffen, um weitere Veränderungen umsetzen zu können. Jörg Kaiser: „Erst wenn ich einen stabilen Gesamtprozess habe, kann ich die einzelnen Schritte nach und nach optimieren.“

Die Erwartungen bei der Köster AG sind dafür ebenso hoch wie der Einsatz. Das Projekt, das den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu einem dauerhaften Erfolg machen soll, heißt in Anlehnung an den zweithöchsten ▶

Baustelle am Flughafen Hamburg – Arbeit nach Takt:



Kurzyklisch getakteter Gewerkefluss



Kurzyklisch getakteter Gewerkefluss



Planungsrestriktionen für einen schlanken Gewerkefluss

- 1. Definition von möglichst kleinen abschließbaren Bauabschnitten
- 2. Anpassung der nötigen Gewerkekapazität an die geplante Zeitvorgabe (im besten Fall eine Gewerkeeinheit pro Raumeinheit)
- 3. Durchführung kurzyklischer Soll/Ist-Vergleiche bezüglich Qualität und Termin (optimal auf Tagesbasis)
- 4. Der Bauabschnitt wird sauber und ohne Materialrückstände an das Folgewerk übergeben



Lokaltermin: Köster-Bauleiter und Nachunternehmer ermitteln mit Hilfe der Taktsteuerungstafel den Stand der Dinge

Berg der Welt „K2“. Theodor Wilken ist für „K2“ verantwortlich. Er zog hervorragende Mitarbeiter aus dem gesamten Unternehmen in der „K2“-Organisation zusammen, um „Wissen zu bündeln und für alle nutzbar zu machen“. Das Team bewertet die einzelnen Prozess-Schritte und entscheidet darüber, welcher Schritt optimiert werden soll. Nach Analyse, Schulung und einer abgeschlossenen Pilotphase auf der Baustelle entscheidet der Vorstand über eine flächendeckende Einführung der erarbeiteten und erprobten Verbesserungen. Die Veränderungen fließen durch die „K2“-Organisation schließlich wieder in den gesamten Auftragsabwicklungsprozess ein.

Der Schulungsaufwand, um alle Betroffenen zu erreichen, ist groß. Köster hat mittlerweile eine eigene Akademie aufgebaut, um den Anforderungen gerecht zu werden. Die Lean-Schulungen inklusive branchenspezifischer Simulationen finden in der Zentrale, in den Niederlassungen und praxisnah auf Baustellen statt. Allein 260 Bauleiter

haben bisher die Akademie besucht. Kaiser: „Ein sehr professionelles Vorgehen.“

Beispiel Hamburg: Auf dem Flughafengelände entsteht eine neue Produktionshalle für die Lufthansa-Technik. Wie auf vielen anderen Köster-Baustellen wurde dort zuerst die Taktplanung- und -steuerung eingeführt. Das ist eine Methode, um den Verlauf des Bauvorhabens zu stabilisieren, transparenter zu machen und eine bessere Termintreue zu erzielen. Dafür wurde das Bauvorhaben, ähnlich wie in der Automobilproduktion, in möglichst kleine Leistungsabschnitte auf Tagesbasis aufgeteilt, innerhalb derer die verschiedenen Gewerke stets in der gleichen Reihenfolge ihre Arbeiten verrichten müssen. Danach wurden der Zeitaufwand der jeweiligen Arbeitsschritte festgelegt und die Abläufe harmonisiert.

Auch hier sorgt Visualisierung für den nötigen Überblick. Die erarbeiteten Kennzahlen finden sich in der sogenannten Taktsteuerungstafel wieder, die für jeden ▶



Stück für Stück: Kurze Takte bestimmen den Terminplan



Theodor Wilken, Dr. Dieter Köster, Jörg Kaiser (v. l.): Weniger Konflikte und mehr Motivation bei der Arbeit auf den Baustellen

deutlich sichtbar aufgehängt ist. An dieser Übersicht treffen sich Bauleiter und Nachunternehmer täglich zu Taktstatusbesprechungen. Dort werden mögliche Abweichungen vom Plan diskutiert. Der Vorteil: Vor Ort kann blitzschnell reagiert werden. Projektmanager Jörn Steinbeck: „Die harmonisierten Abläufe und die kurzzyklische Steuerung verschaffen der Baustellenmannschaft einen viel besseren Überblick und geben ihr Sicherheit.“

Zudem konnten aufgrund der neuen Vorgehensweise weitere Kennzahlen abgeleitet und eingeführt werden, die der Qualitätssicherung dienen: die prozentuale Abweichung vom Plan, die Leistungstermintreue der Nachunternehmer und der Index für Ordnung, Sauberkeit und Arbeitssicherheit. Das System zeigt nachhaltige Wirkung und zieht Kreise. Inzwischen kontrollieren Nachunternehmer

von sich aus die Bewertung ihrer Leistungen. Wilken: „Jeder will die grüne Ampelfarbe.“

Auch die Effizienz wird ständig verbessert. Die Baustellen-Analysen haben ergeben, dass Handwerker nur gut 30 Prozent ihrer Zeit mit wertschöpfenden Tätigkeiten verbringen. Weit mehr Zeit dagegen verschwenden sie mit dem Suchen und Transportieren von Material oder dem Umräumen von allzu großen Beständen. Dank der harmonisierten Abläufe steht nun die Einführung der Just-in-time-Prinzipien in der Baustellenlogistik auf dem Plan. Dabei setzen die Lean-Experten auf die sogenannten „5 R“: Am Ende soll jeder Handwerker zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, das richtige Material in der richtigen Menge und in der richtigen Qualität zur Verfügung haben. Der nächste Schritt ist dann die Optimierung der Material- ▶



FÜR GROSSE ANSPRÜCHE UND KLEINES GEPÄCK.

Die neue LEICA D-LUX 4 mit 3 Jahren Garantie.

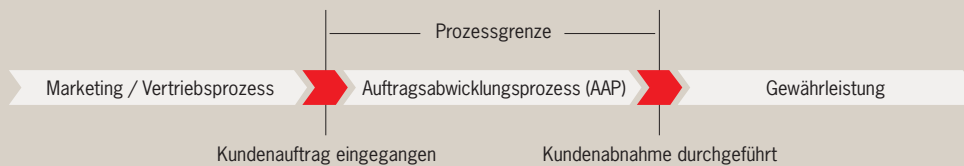


So kompakt kann eine große Kamera sein. Leidenschaftlichen Fotografen bietet die LEICA D-LUX 4 mit einem lichtstarken Objektiv ganz neue Gestaltungsmöglichkeiten. Wie eine Systemkamera kann sie noch mit umfangreichem Zubehör ergänzt werden. Mehr Informationen bei Ihrem Leica Händler oder im Internet: leica-camera.com

Wesentliche Elemente für einen professionellen KVP in der instationären Industrie

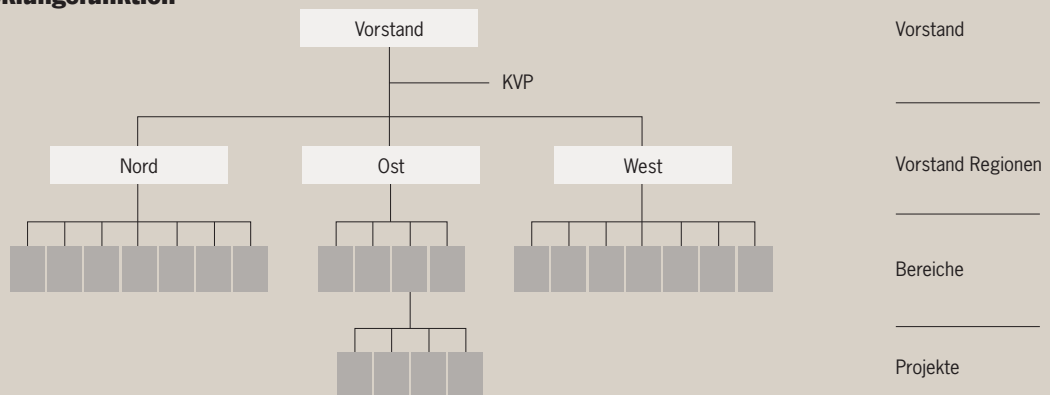
KVP optimiert den AAP ganzheitlich

Definition



KVP-Organisation als Unternehmensentwicklungsfunktion

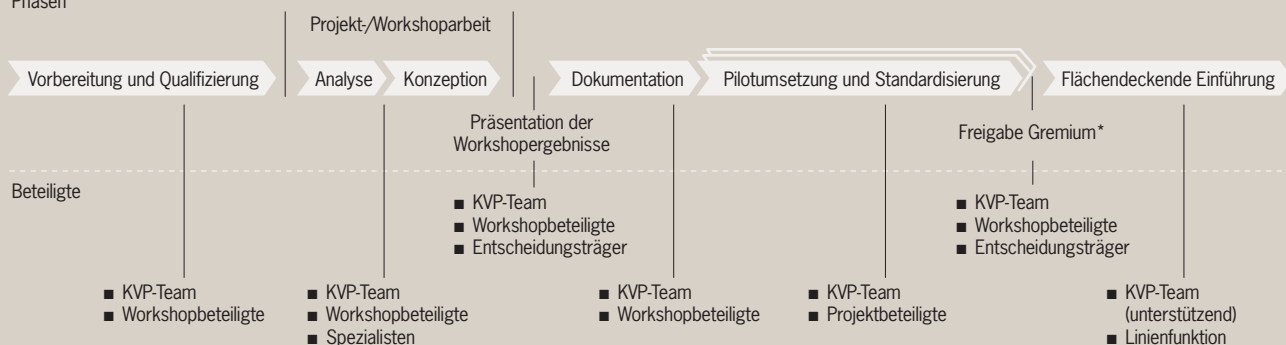
KVP-Organisation



Standardisierter KVP-Ablauf

Vorgehensweise und Beteiligte im KVP

Phasen



* Freigabe der Standards kann auch parallel zum Pilotprojekt erfolgen



Kopfsache: Porsche-Berater sind Teil der Baustellen-Mannschaft

beschaffung: Um die Bestände auf der Baustelle zu reduzieren, werden Nachunternehmer dann kleinere Mengen in kürzeren Abständen anliefern.

Für Theodor Wilken hat sich die radikale Neuausrichtung längst deutlich bemerkbar gemacht. „Wir müssen viel Überzeugungsarbeit leisten. Aber unsere Mitarbeiter merken, dass wir auf den Baustellen weniger Konflikte haben und dass die Transparenz da ist. Die Motivation ist deutlich gestiegen.“ Eine der wichtigsten Erkenntnisse für ihn: „Die Mehrarbeit, die wir heute in die Produktionsvorbereitung stecken, zahlt sich hinten in jedem Fall aus.“ So geht die Köster AG weiter konsequent ihren Weg. Die „Kzwei“-Organisation hat die Optimierung weiterer Prozesse bereits in Angriff genommen. Stets geht es darum, die Effizienz bei der Bauausführung zu steigern. Nach dem Plan von Dr. Dieter Köster sollen bis 2010 rund 60 Prozent aller die Produktion betreffenden Prozesse verändert und optimiert werden. Sein Ziel: „Wenn die Berater gehen, werden wir ein völlig anderes Unternehmen sein.“ ◀

Caracho

Das Magazin von Porsche Consulting

Nr. 08, April 2009

Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes:
Eberhard Weiblen
Vorsitzender der Geschäftsführung Porsche Consulting GmbH

Herausgeber:
Anton Hunger
Leiter Kommunikation Porsche Automobil Holding SE

Projektleitung | Koordination:
Oliver Drewnick, Dunia Fernández, Sven Seidel, Bernd Würsching

Redaktion | Beratung:
Head-Line
Die Redaktion GmbH, 70372 Stuttgart

Grafische Gestaltung | Artdirection:
Vischer & Bernet GmbH
Agentur für Marketing und Werbung, 70180 Stuttgart

Kontaktadresse:
Porsche Consulting GmbH
Porschestraße 1
74321 Bietigheim-Bissingen
Deutschland

Telefon +49 (0)711 911-1 21 11
Telefax +49 (0)711 911-1 22 03
E-Mail caracho@porsche.de
Internet www.porsche-consulting.de

Gesamtherstellung:
Raff GmbH, 72585 Riederich

Alle Rechte vorbehalten
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers. Für unverlangt eingegangene Fotos, Dias, Filme oder Manuskripte kann keine Gewähr übernommen werden.
Bildquelle (Seite 50): www.shotshop.com

Porsche Consulting GmbH
ist eine Tochtergesellschaft der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG

Beirat:
Michael Macht
Vorstand Produktion und Logistik, Porsche AG
und Vorsitzender des Beirats,
Thomas Edig
Vorstand Personal- und Sozialwesen, Porsche AG