ZUM THEMA NON-CONFORMANCE-COSTS SPRACH DIE PIKON WEB-REDAKTION MIT HERRN CARSTEN KNAPPE-FINGER VON DER SIEMENS AG:

Herr Knappe-Finger, was sind aus Ihrer Sicht die so genannten Non-Conformance-Costs und warum ist Beschäftigung mit dem Thema so wichtig?

Als Einzelfertiger im Maschinenbau verkaufen wir unseren Kunden etwas, was es physikalisch noch gar nicht gibt. Gleichwohl müssen wir auf Basis der Auftragskalkulation wichtige und weit reichende Entscheidungen treffen. Zum Beispiel die, ob wir den Auftrag annehmen oder nicht. Wir müssen also unter Unsicherheit entscheiden. Kommt es zu ungeplanten Ereignissen z. B. bei der Preisentwicklung bei den Rohstoffen oder den Zulieferern oder zu Qualitätsproblemen in der Fertigung, so ist die Zielerreichung gefährdet. Das kann sehr unangenehme Konsequenzen haben. Deshalb ist die Beschäftigung mit dem Thema so wichtig.

Das hört sich nach einem kontinuierlichen Problem an, das immer wiederkehrt?

Genau. Nämlich bei jedem Auftrag, den wir annehmen.

Wie geht man bei Siemens mit diesem Thema um – welche Maßnahmen werden ergriffen?

Viele würden an dieser Stelle jetzt erwarten, dass ich sage: Es kommt eben darauf an, dass der Controller möglichst exakt kalkuliert und rechnet, dass der Einkäufer gut verhandelt, der Konstrukteur gewissenhaft alle Komponenten benennt und so weiter. Und das wäre auch gar keine falsche Antwort. Aber in 25 Berufsjahren habe ich gelernt, dass es vor allem auf das Zusammenspiel der einzelnen Fachdisziplinen ankommt. Sie kriegen dieses Thema der Non-Conformance-Costs nur in den Griff, wenn sie in interdisziplinären Teams arbeiten, die Kalkulationen besprechen und sich mit möglichen Risiken beschäftigen, diese bewerten und Gegenmaßnahmen einleiten.

Wie sehen die Verfahren dazu aus?

Wir haben - übrigens zusammen mit der PIKON - in den letzten Jahren zwei sehr entscheidende Werkzeuge eingeführt. Die Mengengerüstdurchsprache und die Risikoanalyse Fehlermöglichkeitseintritts-Analyse, kurz FMEA. Bei der

Mengengerüstdurchsprache sitzen Kalkulatoren, Konstrukteure, Einkäufer, Fertigungsleute zusammen und besprechen das Ergebnis der Kalkulation im Team mit dem verantwortlichen Projektleiter. Dabei ist es wichtig, systematisch auf Erfahrungen in früheren Projekten zurückzugreifen. Und ich sage das sehr klar und deutlich: Viele können aus Fehlern lernen aber mindestens genau so wichtig ist es, aus Erfolgen zu lernen.

Wie lernt man aus Erfolgen?

In dem man Erfolge erst einmal wahrnimmt statt sie immer als Selbstverständlichkeiten abzuhaken, in dem man versteht, worin die Ursache lag und in dem man überlegt, wie man dies auf künftige Projekte übertragen kann.

Herr Knappe-Finger, Sie sind ein Experte auf dem Gebiet der Kalkulation und beschäftigen sich seit vielen Jahren eingehend mit dem Thema NCC. Seit wann arbeiten Sie mit der PIKON und wie konnten Ihnen die Berater helfen?

Ich arbeite mit den Beratern der PIKON seit der Gründung im Jahr 1996. Insbesondere mit dem Vorstand Jörg Hofmann habe ich viele, viele Fachgespräche zum Thema NCC geführt. Als Controlling-Fachmann und Betriebswirt hat er unsere betriebswirtschaftlichen Überlegungen maßgeblich beeinflusst und unterstützt. Als IT-Fachmann hat er uns geholfen, die fachliche Lösung in ein entsprechendes IT-Konzept zu übersetzen. Gemeinsam mit seinen Mitarbeitern sind viele lauffähige Lösungen entstanden. So zum Beispiel für die Vor- und Mitkalkulation in SAP BW oder für die Erfassung und Bewertung von Risikomeldungen. Als Kommunikator ist er sehr stark darin, unsere gemeinsamen Ideen und Gedanken zu visualisieren und vor allem den verschiedenen Ansprechpartnern im Einkauf, Engineering und Produktion zu vermitteln. PIKON bietet für mich deshalb alle wichtigen Komponenten einer guten Beratung: Betriebswirtschaft, Kommunikation und IT.

Vielen Dank Herr Knappe-Finger für das Interview.

Carsten Knappe-Finger, Jahrgang 1962, studierte nach der Schule im heimischen Altena Wirtschaftswissenschaften an der FH Bochum ehe er 1989 Mitarbeiter der Mannesmann Demag in Duisburg wurde. Er begann seine Karriere im Auftragscontrolling und beschäftigte sich früh mit dem Thema der Vor-, Mit- und Nachkalkulation, das ihn auch nicht mehr loslassen sollte. Nach einigen Zwischenstationen und einem 2-Jährigen Auslandsaufenthalt in Brasilien wurde er kaufmännischer Leiter der Bereiche Projektmanagement und Engineering. Anschließend führte er den Bereich „Proposal Engineering". Längst war der Standort Duisburg von Mannesmann an die Siemens AG übergegangen für die er bis heute arbeitet. Im Rahmen seiner beruflichen Karriere absolvierte Carsten Knapp-Finger auch eine Ausbildung zum Black Belt im Rahmen der Six-Sigma-Methode. Nach einigen Projekten initiierte er bei Siemens das Projekt INKA – Intelligente Kalkulation. Dabei ging es vor allem darum alle am Kalkulationsprozess beteiligten Abteilungen und deren Wissen und Erfahrung besser aufeinander abzustimmen. Im Jahr 2010 übernahm er die Verantwortung für das Produktivitätsmanagement (PUMA) am Standort in Duisburg. Im Rahmen dieser Aufgabe rief er zusammen mit der PIKON und deren Aufsichtsrat Dirk Hahnrath das viel beachtete Kommunikations- und Motivationsprogramm PUMA Boost ins Leben. Diese wurde im Jahr 2012 als eine der drei erfolgreichsten Projekte innerhalb der Kategorie „cost efficiency & financial excellence" im Rahmen der Siemens Konzernawards als Finalist nominiert.