

Bestände runter, Produktivität rauf

Mit einem effektiven Supply-Chain-Management macht die Georg Fischer Fittings GmbH am österreichischen Standort Traisen vor, wie sich gebundenes Kapital freisetzen lässt. Bei einer Vertiefung des SCM-Gedankens lassen sich Produktivität und Kosteneffizienz nachhaltig verbessern

CHRISTIAN WAHNSCHAFFE

Am österreichischen Standort Traisen fertigt das Traditionsunternehmen Georg Fischer Fittings GmbH seit 1864 Gewindefittings aus Temperguss sowie Klemmverbinder für Stahl- und Polyethylenrohre in einer breiten Produktpalette mit mehr als 3000 Artikeln. Heute stellt das Unternehmen mit 530 Mitarbeitern im Dreischichtbetrieb täglich 300 000 dieser Verbin-

Christian Wahnschaffe ist Managing Consultant bei der Wassermann AG in 80686 München, Tel. (0 89) 57 83 99-1 62, c.wahnschaffe@wassermann.de

dungsstücke aus duktilem Gusseisen her und beliefert über 1000 Kundenadressen überwiegend in Europa.

Um den Leistungsprozess im Unternehmen fit für zukünftige Herausforderungen zu machen, engagierte die Geschäftsleitung bereits vor der aktuellen Wirtschaftskrise die Berater der Wassermann AG. Schon bisher widmete das historisch gewachsene Unternehmen dem Thema Supply-Chain-Management (SCM) Aufmerksamkeit, es fehlten aber sowohl das notwendige Werkzeug als auch die nachhaltige Konsequenz.

Die Kunden bestellten, man holte die Ware aus dem Lager oder produzierte sie und lieferte aus. Eine ausgefeilte Planung und Steuerung der internen Logistikkäufe für die Produktion, Materialwirtschaft oder Lagerhaltung war bis dahin als nicht notwendig erachtet worden.

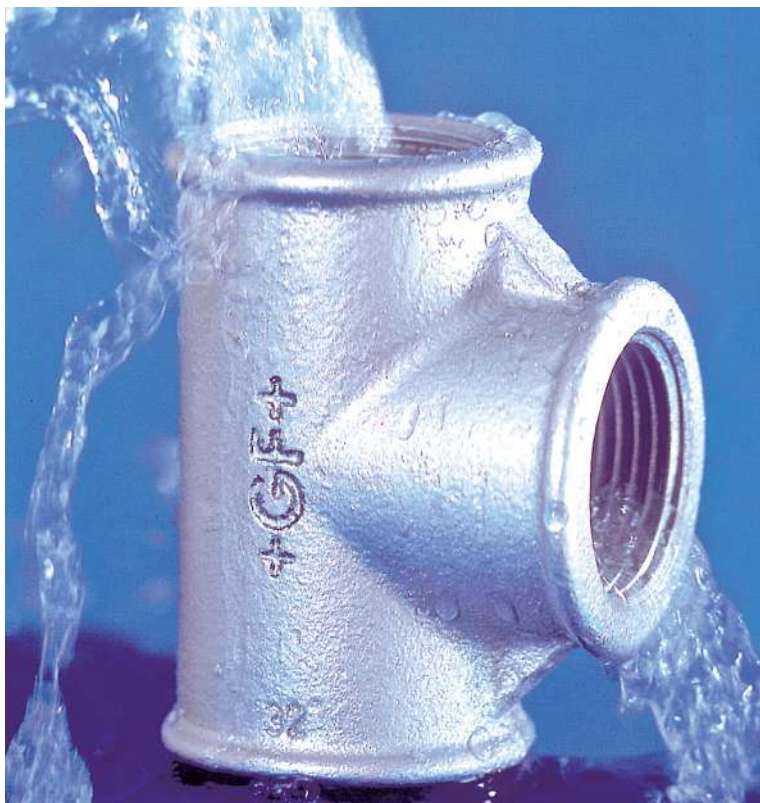
Doch die Unternehmensleitung erkannte: Fachliches Know-how und eine kompetente Belegschaft allein würden künftig nicht mehr ausreichen, um im Traditionsunternehmen langfristig eine profitable Wertschöpfung zu sichern. Gießereien rentieren sich mit ihrer hohen Kapital- und Personalquote nach Aussage von Geschäftsführer Peter Maiwald erst bei hoher Auslastung. Es bestand also akuter Handlungsbedarf, um den Standort im zentraleuropäischen Hochlohnland durch effiziente Supply-Chain-Prozesse zu sichern und gegen die steigende Konkurrenz aus Billiglohnländern zu wappnen.

Wichtig ist valide Planung mit verbindlichen Terminzusagen

Das Management des niederösterreichischen Betriebs initiierte ein tiefgreifendes Change-Management-Projekt. Aus heutiger Sicht zum optimalen Zeitpunkt, denn so war Georg Fischer Fittings bereits frühzeitig für die damals noch nicht absehbare Wirtschaftskrise gerüstet. Zunächst begann das Unternehmen mit der Evaluierung von Advanced-Planning-and-Scheduling-Systemen (APS). APS sollte die Erstellung optimierter Pläne für alle ertragsrelevanten Prozesse der internen Logistikkette ermöglichen. Da bereits ein Enterprise-Resource-Planning-System (ERP) in Betrieb war, sollte die APS-Lösung als nahtlos integrierbares Add-on zur bestandsführenden ERP-Software betrieben werden.

Hinzu kam die Suche nach erfahrenen Partnern für die tiefgreifende Umgestaltung der Unternehmensprozesse. Eine der damaligen Herausforderungen war, dass 3000 Lagerartikel existierten – für eine Eisengießerei eine extrem hohe Zahl. Die vielstufige Produktion mit unterschiedlichen Kapazitäten und Produktionszeiten machte die Planung

Seit 1864 fertigt Georg Fischer Fittings im österreichischen Traisen Gewindefittings aus Temperguss. Über 1000 Kunden werden mit diesen Verbindungsstücken aus duktilem Gusseisen beliefert.



kompliziert, längerfristige Absatzprognosen ließ der umkämpfte Markt nicht zu. Dennoch erwarteten die Kunden die zeitnahe Lieferung aller Aufträge oder zumindest verlässliche Liefertermine – ein Zielkonflikt.

Die Situation: Hohe Bestände bei gleichzeitig langen Durchlaufzeiten und einer unbefriedigenden Termintreue waren Symptome für die fehlende Transparenz im Leistungsprozess. Eine valide Planung mit verbindlichen Terminzusagen gegenüber Kunden war dem Unternehmen damals unmöglich.

Mit SCM-Profis lassen sich die Leistungsprozesse optimieren

Eine von den SCM-Beratern der Wassermann AG erstellte Potenzialanalyse überzeugte: Die Prognosen umfassten die Reduzierung der Kapitalbindung in Erzeugnissen und in Beständen, die Reduzierung des Personalaufwands für Planung und Steuerung sowie eine signifikante Produktivitätssteigerung – in Summe wurde eine Kostenreduktion von insgesamt 1,546 Mio. Euro errechnet und anvisiert. Hinzu kamen Einmalwirkungen durch die Freisetzung des bislang in überhöhten Beständen gebundenen Kapitals. In einem Jahr, so die Zusage von Wassermann, würde sich das Projekt über die erzielten Verbesserungen amortisiert haben.

Für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung mussten die 530 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den anstehenden, tiefgreifenden Veränderungen überzeugt und für die neuen Prozesse motiviert werden. Das Change Management war daher von hoher Bedeutung. Dass die Berater von Wassermann selbst gestandene Praktiker waren und mit den Kollegen aus den unterschiedlichen Abteilungen auf Augenhöhe zusammenarbeiten konnten, war ein weiterer wichtiger Grund, sich für Wassermann zu entscheiden.

2008 startete das „Projekt Turbo“. Gemeinsam mit den Beratern erfolgte die Erstellung des Sollkonzepts mit neuer Aufbau- und Ablauforganisation. Eine SCM-Abteilung wurde konzipiert, Disposition und Bevorratungsstrategie festgelegt, eine neue

Buchungslogik mit grundlegend überarbeitetem Rückmeldewesen definiert und die Aufbauorganisation neu strukturiert. Die Ablauforganisation wurde jetzt durchgängig prozessorientiert ausgerichtet. Parallel implementierten die Wassermann-Consultants das APS-System Way RTS (Real-Time-Simulation) und passten es an die speziellen Bedürfnisse bei Georg Fischer Fittings an.

Way RTS ließ sich problemlos auf das ERP-System Pro Alpha von Fischer aufsetzen – eine Lösung, die die Planungs- und Steuerungsprozesse in der Supply Chain mit leistungsfähiger Realtime-Szenariotechnik erleichtert. Mit der als bidirektionales Add-on integrierten Way RTS erhält das Unternehmen vollständige Transparenz über den Wertschöpfungsprozess, neue oder veränderte Daten werden in Echtzeit eingerechnet. Die Simulation unterschiedlicher Szenarien erleichtert die Auswahl optimaler Maßnahmen, weil deren Konsequenzen – auf die gesamte Supply Chain vorab, aber noch ohne Einfluss auf die operative Planung – genau geprüft werden können. Visualisierungsfunktionen bereiten die Planungsergebnisse optimal auf, sodass der Anwender volle Transparenz über seinen Leistungsprozess erhält. Die Fokussierung auf kritische Abläufe in der Supply Chain ermöglicht eine schnelle Identifizierung und Beseitigung von Engpässen.

Die Mitarbeitermotivation ist immer von großer Bedeutung

Neben der organisatorischen und IT-technischen Dimension gab es ein weiteres Handlungsfeld für die SCM-Experten: Veränderungen lösen Angst aus. Teilweise war es deshalb schwer, den Mitarbeitern das Projekt nahezubringen. Neben Veranstaltungen und Präsentationen gab es viele vertiefende Einzelgespräche. Allmählich zogen die Mitarbeiter mit: Erst nachdem Widersprüche in Form von Kennzahlen oder des Lohnsystems beseitigt waren, zeigten sie eine hohe Akzeptanz gegenüber den Plänen aus der SCM-Abteilung und richteten sich auf die neuen Arbeitsweisen nach den konzipierten Fluss-

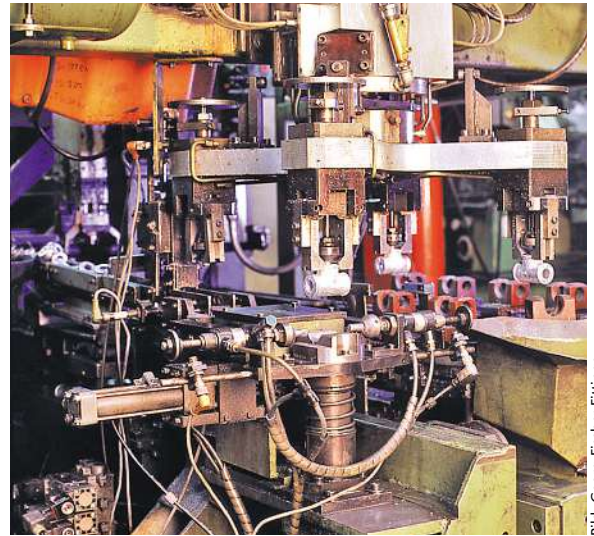


Bild: Georg Fischer Fittings

Bei der Gewind fitting-Herstellung Marke „GF“ wurden effiziente Supply-Chain-Prozesse eingeführt, um gegen Konkurrenten aus Billiglohnländern gewappnet zu sein.

prinzipien ein – der hohe Aufwand zahlte sich aus. Sichtbar wurde dies besonders im Außenlager und in der Produktionshalle: Wo sich zuvor Behälter voller Fittings bis zur Decke stapelten, sieht man nun aufgeräumte Gänge mit überschaubaren Stapeln von Halbfertigware, die zur Weiterverarbeitung ansteht.

Das Außenlager dagegen ist jetzt dicht besiedelt – mit leeren Behältern. Inzwischen weiß man bei Fischer gar nicht mehr, was mit den überflüssig gewordenen Behältnissen geschehen soll – ein anhaltender Erfolg bei der Bestandsreduktion.

In Zahlen ausgedrückt: Die Kapitalbindung im Bereich Halbfertigware und Umlaufbestände sank bei Fischer um 10%, bei den Fertigwaren sogar um 29%. Gleichzeitig konnte die Liefertermintreue um 35% gesteigert werden. Die höhere Transparenz in der Produktion zeigt deutliche Potenziale zur Effizienzverbesserung. Durch diese Erfolge amortisierte sich die APS-Einführung bereits sechs Monate nach Start des Echtbetriebs.

In Traisen ist man heute von der Entscheidung pro Wassermann überzeugt, auch wenn es möglicherweise Rückschläge geben wird. Wichtig sind vor allem die Kontinuität und die ständige Optimierung des SCM-Prozesses. Nachhaltige Kostensenkungen, die zu einer dauerhaften Optimierung des Free-Cash-Flow führen, sind dann nur noch eine Frage von kurzer Zeit.

MM