

S@PPORT

Entscheidungsgrundlagen für Auswahl, Installation und Betrieb von SAP*-Lösungen

Sonderdruck aus Heft 05/2011 vom 11. Mai 2011 · www.sap-port.de

MIBA GLEITLAGER GMBH
OPTIMIERT IHRE SUPPLY CHAIN
**OPERATIONAL
EXCELLENCE
UND BESSERE
SAP-NUTZUNG**





Miba Gleitlager GmbH optimiert ihre Supply Chain

Operational Excellence und bessere SAP-Nutzung

Steigende Kundenanforderungen, hohe Materialbestände und dann die Folgen der Finanzkrise – die Miba Gruppe nutzte diese Situation als Chance und stellte ihre Supply Chain auf den Prüfstand. Die Bilanz des Optimierungsprojekts, das die Firma gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Wassermann AG am Produktionsstandort Laakirchen durchführte, kann sich sehen lassen: Die Materialbestände in der Produktion konnten um mehr als ein Drittel reduziert und die Prozesskosten der Auftragsabwicklung um 20 Prozent gesenkt werden.

Von Eric Weimer*

Gleitlager für die Motoren in Schiffen, Lokomotiven, Kraftwerken oder Bau- und Transportfahrzeugen waren lange ein grundsolides Geschäft. Doch auch für führende Unternehmen wie die österreichische Miba ist hier der Markt unberechenbarer geworden – die Anforderungen an die Flexibilität haben

sich erhöht. Das Familienunternehmen mit Hauptsitz in Laakirchen, Oberösterreich, beschäftigt weltweit mehr als 3.200 Mitarbeiter an 20 Produktionsstandorten. Als Partner der Motoren- und Fahrzeugindustrie liefert das Unternehmen Gleitlager, Sinterformteile, Reibbeläge, Beschichtungen und Leistungselektronikkomponenten. Matthias Gatteringer, Supply Chain Manager bei der

Miba Gleitlager GmbH, umreißt die Ausgangssituation des Projekts zur Optimierung des Auftragserfüllungsprozesses: „Das rasche Wachstum der vergangenen Jahre und die zunehmend volatilen Märkte hatten Mängel in der Planungsmethodik offenbart. Immenser Ressourceneinsatz, hohe Materialbestände und steigende Prozesskosten in der Auftragsabwicklung waren die Symptome. Die hohe Anzahl interner Schnittstellen wies darauf hin, dass

*Eric Weimer ist Senior-Berater der Wassermann AG

Planung und Kommunikation verbesserungswürdig waren.“

Bereits in der Vision Miba 2015 wurde das Ziel definiert, durch Verbesserung des Auftragserfüllungsprozesses das weitere Wachstum ohne zusätzlichen Ressourceneinsatz zu bewältigen.

Die gesamte Wertschöpfungskette im Blick

Anfang 2009, unter dem verstärkten Handlungsdruck der Wirtschaftskrise, analysierten sieben Miba-Arbeitsgruppen die bestehenden Prozesse und identifizierten mehr als 60 Verbesserungspotenziale. Um über das Projekt, das den Namen „Order-to-Cash“ (OTC) bekam, den gesamten Prozess von der Bestellung bis zur Rechnungsstellung zu optimieren, zog Miba die Experten der Wassermann AG hinzu. Das Münchener

te ganzheitlich optimieren“, erklärt Matthias Gattinger. „Voraussetzung dafür war die machbare Einplanung der Kundenaufträge und eine Optimierung der Kapazitätsplanung und Terminsteuerung. Außerdem wurde uns bewusst, wie wenig effizient wir SAP nutzten.“ Miba hatte bei der SAP-Einführung 2005 viele Prozesse einfach übernommen und im Rahmen der Prozessanalyse fiel auf, dass versäumt wurde, zunächst die Prozesse sorgfältig zu definieren und anschließend die IT darauf abzustimmen.

Leitlinien und Spielregeln

Die Definition der Prozesse und die Anpassung des ERP-Systems wurden nachgeholt. Mit den Wassermann-Beratern machte sich das Projektteam daran, Leitlinien für das Operational-Excellence-System zu erstellen. Die konstituieren-

mierte Planungsorganisation. Für die Umsetzung wurde ein Folder mit Spielregeln zusammengestellt. Man war sich der Tatsache bewusst, dass die Umsetzung in der Produktion nicht überall gleich erfolgen konnte und begann zunächst in einem definierten Produktionsbereich, um die Erkenntnisse Schritt für Schritt auf die weiteren Bereiche übertragen zu können.

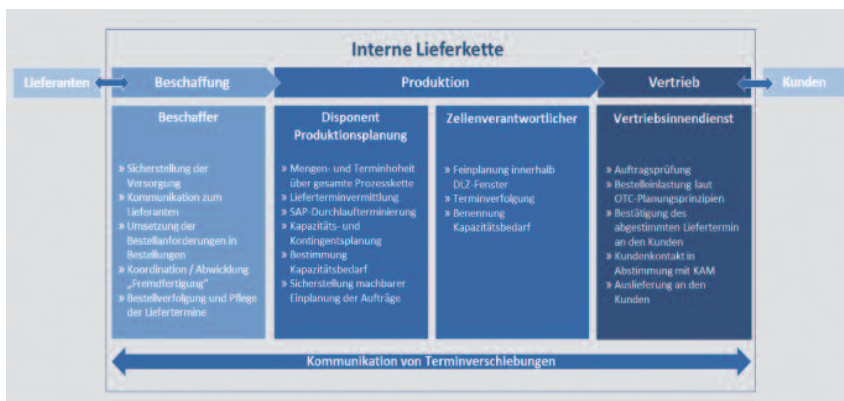
Auftragsdurchlauf in SAP

Ein ganz wesentlicher Projektpunkt war die Neugestaltung des Auftragsdurchlaufs in SAP, insbesondere der Produktionsplanung und -steuerung, passend zur Einführung einer Supply-Chain-Management-Organisation. Dies umfasste das Planungsschema mit entsprechenden Workflows sowie die zugehörige Anpassung der Stammdaten und das Customizing der SAP-Applikation. Auch die Planungsprozesse in der Ersatzteilversorgung wurden mit SAP neu gestaltet und so in der gewünschten Weise an die Produktionsprozesse angebunden.

Planungsorganisation

Beschaffung, Produktionsplanung und Vertriebsinnendienst stellen die interne Lieferkette bei Miba Gleitlager dar. Die Mengen- und Terminhoheit über diese gesamte Prozesskette liegt heute beim Disponenten für Produktionsplanung. Die Zellenverantwortlichen in der Produktion sorgen für die Feinplanung und benennen das Kapazitätsangebot ihrer Bereiche. Der Prozess der Auftrags Erfüllung läuft heute wie folgt ab: Der Vertriebsinnendienst gibt den Kundenwunschtermin an den Disponenten zur Bestätigung. Der Disponent prüft die Materialverfügbarkeit und plant die benötigten Kapazitäten zum bestmöglichen Termin ein. Bei der machbaren Auftrags einplanung der gesamten Prozesskette, von Rohstoffen über Halbfertigprodukte zu Fertigprodukten, geht es dann darum, anhand des Durchlaufzeitmodells eine realistische Einplanung in SAP vorzunehmen. Der Vertrieb erhält dadurch einen machbaren Termin, der dann als Auftragsbestätigung an den Kunden weitergegeben wird.

Eine weitere Optimierung: Die Fertigungsaufträge werden so spät wie möglich eröffnet – um flexibel zu bleiben und um die Bestände zu optimieren. Belegungslisten für die Produktionszellen werden täglich ausgegeben, Änderungen an Stücklisten, Arbeitsplänen, Mengen und Terminen werden laufend berücksichtigt. Material- und Vorgangs-



Eine klare Organisation und die korrekte Abbildung der Durchlaufzeiten in SAP haben die Supply Chain bei der Miba Gleitlager GmbH optimiert.

Beratungsunternehmen kombiniert Prozess- und IT-Beratung und unterstützt damit produzierende mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne bei der Optimierung ihrer Wertschöpfungsketten und der Steigerung ihrer logistischen Leistungsfähigkeit. Am Anfang der Projektbegleitung durch die auch im SAP-Umfeld sehr erfahrenen Berater stand ein Workshop zur Analyse des Wertschöpfungsprozesses. Im Rahmen dieser Bestandsanalyse überprüfte das Team auch die Verbesserungsmaßnahmen, die die Miba in der Ist-Analyse bereits gesammelt hatte. Die Wassermann AG überzeugte durch ihren ganzheitlichen Beratungsansatz von Operational Excellence, der Managementberatung und IT-Beratung kombiniert und somit Lösungen aus einem Guss schafft. „Wir wollten die Termintreue sicherstellen und gleichzeitig die Bestände reduzieren. Dazu mussten wir das Denken in Teiloptima beenden und die Ket-

ten Punkte: Termintreue, kosteneffiziente Kleinlosfertigung, Flexibilität, Eliminierung von Verschwendung und die Verankerung einer kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserung in allen Bereichen.

Leitlinien wie „Machbare Einplanung aller Kundenaufträge“ oder „Mengen und Termine in SAP entsprechen der Realität“ leuchteten den Mitarbeitern unmittelbar ein. Andere wie „Flexible Produktion im Kundentakt“ bedurften umfangreicherer Vorbereitung wie die Einführung einer Rüstzeitoptimierung. Wieder andere Leitlinien forderten echtes Umdenken. „Es gibt keine Prioritäten, nur Mengen und Termine“ war so ein Knackpunkt“, berichtet Matthias Gattinger. „Für unseren Vertrieb war es schwierig, Prioritäten für Kundenaufträge ausschließlich über Termine zu setzen.“

Die Ergebnisse des OTC-Projekts waren neue Planungsprinzipien und eine opti-

buchung müssen schichtgenau sein. Am Ende stehen dann Kommissionierung und Verpackungsaufträge, Lieferdokumente und Versandinfo für den Kunden. Als wichtigste Spielregeln für diesen Prozess haben die Mitarbeiter die unbedingte Pflicht, Terminverzögerungen unmittelbar zu melden, die Termine und Daten in SAP ständig auf Plausibilität zu prüfen und Material- und Vorgangsbuchungen zeitnah zu erledigen.

Drei Kennzahlen zur Erfolgskontrolle

Für die Erfolgsmessung setzt Miba im Wesentlichen auf die folgenden drei Kennzahlen: Liefertreue, Bestände und Sondertransportkosten. Es hat sich erwiesen, dass diese tatsächlich ausreichen, um den Erfolg des Supply-Chain-Managements zu kontrollieren. Dass das Pilotprojekt erfolgreich war, sprach sich im Unternehmen schnell herum. Im Sinne des Change-Managements hatte es die Funktion eines Leuchtturmprojekts, das mögliche Skeptiker überzeugte und für große Akzeptanz für den 2010 durchgeführten Rollout in allen Bereichen sorgte.

Die Bestände konnten über die optimierte Planung und eine differenzierte Bevorratungsstrategie um mehr als ein Drittel reduziert werden. Dies generierte bei Miba einen zusätzlichen Cashflow



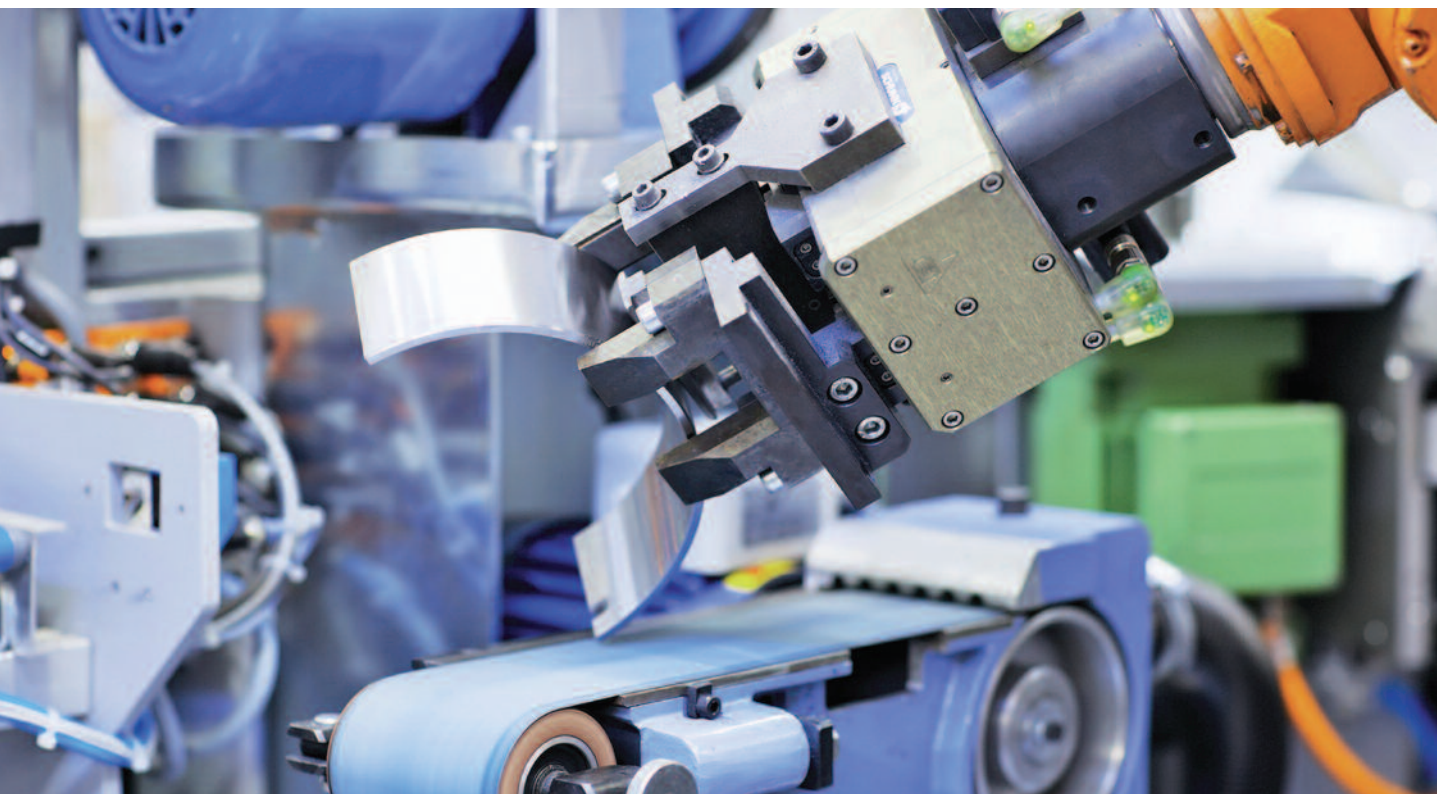
An 18 Standorten weltweit fertigt die Miba-Gruppe Sinterformteile, Gleitlager, Reibbeläge, Beschichtungen und Leistungselektronikkomponenten für Kraftfahrzeuge, Eisenbahnen, Schiffe, Flugzeuge und Kraftwerke.

von über acht Millionen Euro. Die Liefertreue konnte deutlich gesteigert werden und die Prozesskosten in der Auftragsabwicklung sanken um mehr als ein Fünftel.

Erfolgsfaktoren

Matthias Gattinger und der Projektverantwortliche bei der Wassermann AG fühlen sich durch den Erfolg bestätigt und sehen ihn vor allem darin begründet, dass es gelungen war, klare Ziele zu formulieren und eine verständliche Sup-

ply-Chain-Organisation zu etablieren. Als hilfreich zeigte sich, Spielregeln für die Zusammenarbeit und Kommunikation aufzustellen. Einen nicht zu unterschätzenden Faktor ergänzt Matthias Gattinger: „Bei solchen Excellence-Projekten ist es extrem wichtig, die Mitarbeiter früh und intensiv einzubinden. So wird die Umstellung zu einem gemeinsamen Projekt und die einzelnen Bereiche sind bereit, ‚Macht‘ abzugeben, um gemeinsam besser zu werden.“ (ap) @



Im Mittelpunkt des Operational-Excellence-Ansatzes steht die gesamte Wertschöpfungskette: Produktstruktur, Organisation, Prozesse wie das Entgraten und IT-Systeme werden so gestaltet, dass der Wertschöpfungsprozess optimal funktionieren kann.