

Prozesskosten reduzieren in der Antriebskomponenten-Fertigung

Die Reduktion der Materialbestände in der Produktion um mehr als ein Drittel und die Senkung der Prozesskosten in der Auftragsabwicklung um 20% ist die Bilanz eines Optimierungsprozesses bei einem strategischen Partner der internationalen Motoren- und Fahrzeugindustrie.

ERIC WEIMER

Der Miba-Konzern mit Hauptsitz im oberösterreichischen Laakirchen ist eine internationale Unternehmensgruppe, die technologisch anspruchsvolle und hochbelastbare Antriebskomponenten produziert. Die Produkte von Miba sind Gleitlager, Sinterformteile, Reibbeläge und Beschichtungen, die in Fahrzeugen, Zügen, Schiffen, Flugzeugen und Kraftwerken zum Einsatz kommen (Bild 1). An zwölf Standorten weltweit arbeiten rund 2900 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Jahresumsatz von zuletzt 312 Mio. Euro.

Miba behauptet sich auf internationalen Märkten, die von intensivem Wettbewerb und ständigem strukturellen Wandel geprägt sind. Die Kunden sind namhafte Hersteller von Motoren und Fahrzeugen und stellen höchste Anforderungen an Produktqualität und Termintreue. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und die Profitabilität zu gewährleisten, braucht Miba planungssichere und kostenoptimierte Wertschöpfungsprozesse.

Während des Optimierungsprojekts am Standort Laakirchen hat ein breit aufgestelltes Projektteam systematisch alle Verbesserungspotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette gehoben. Die Miba holte sich dafür einen professionellen Partner ins Haus. Die Wassermann AG überzeugte durch ihren ganzheitlichen Beratungsansatz Operational Excellence, der Managementberatung und IT-Beratung kombiniert und somit Lösungen aus einem Guss schafft.

Eric Weimer ist Senior-Berater der Wassermann AG in 80686 München, Tel. (0 89) 57 83 99-0, e.weimer@wassermann.de



Bild 1: An zwölf Standorten weltweit fertigt die Miba-Gruppe Sinterformteile, Gleitlager (Bild), Reibbeläge und Beschichtungen für Kraftfahrzeuge, Eisenbahnen, Schiffe, Flugzeuge und Kraftwerke.

Die Herausforderung war die aktive Produktionsplanung und -steuerung am Standort. Neben der eigentlichen betriebswirtschaftlichen ERP-Anwendung waren eine Vielzahl von Zusatzinformationen im Kalkulationsprogramm Excel notwendig.

Darüber hinaus arbeitete das Unternehmen mit einem Planungsrastrer auf Wochenbasis, der den Anforderungen an die Flexibilität der Produktion nicht mehr genügte.

Eine weitere Herausforderung bestand in der großen Zahl von Schnittstellen in der Ablauforganisation. Auch die Workflows der Kapazitätsplanung hielten den Anforderungen an eine kostenoptimierte und terminsichere Produktion nicht stand.

Es galt, die Paradigmen der Planungslogik zu bearbeiten, sodass die Planung mit dem sich schnell wandelnden Geschäftsumfeld Schritt halten kann. Das Ziel war, die Durchlaufzeiten

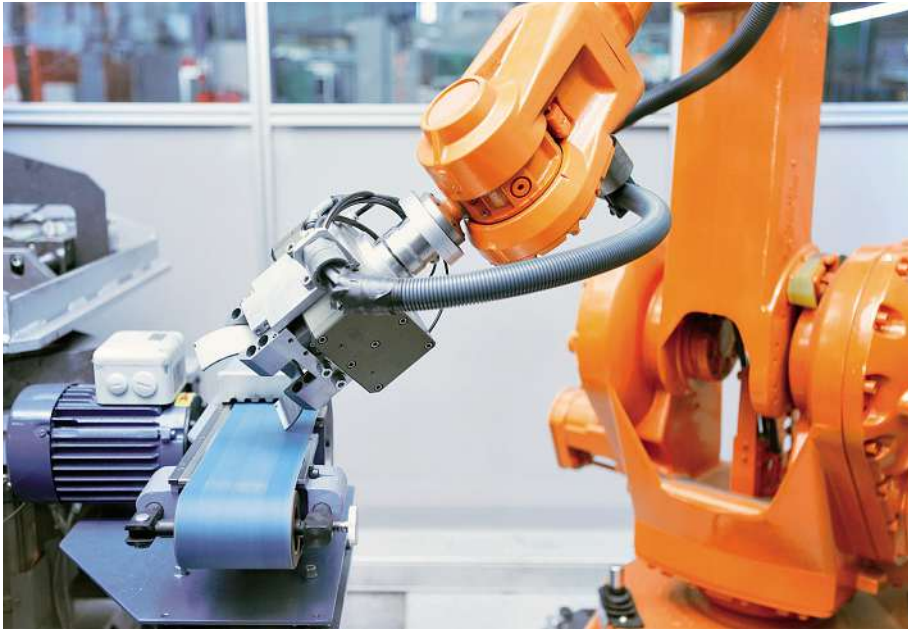


Bild 2: Im Mittelpunkt des Operational-Excellence-Ansatzes steht die gesamte Wertschöpfungskette: Produktstruktur, Organisation, Prozesse wie das Entgraten (Bild) und IT-Systeme werden so gestaltet, dass der Wertschöpfungsprozess optimal funktionieren kann.



Bilder: Miba

Bild 3: Als Ziel sollten bei Miba im ersten Schritt die Bestände an Vor-, Halbfertig- und Fertigprodukten verringert werden.

zu beschleunigen, Kapitalbindung der Lagerbestände zu optimieren und die Produktivität der gesamten Ablauforganisation zu steigern. Die Planungssicherheit und somit die Termintreue sollte gestärkt werden.

Gemeinsam mit den Experten aus allen betroffenen Unternehmensbereichen traten die Betreuer von Wassermann mit ihrem ganzheitlichen Ansatz der Operational Excellence an, um die Fertigungsprozesse des Unternehmens auf eine neue Basis zu stellen. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht die vollständige Wertschöpfungskette selbst. Produktstruktur, Organisation, Prozesse und IT-Systeme werden so gestaltet, dass der Wertschöpfungsprozess optimal funktionieren kann (Bild 2).

Bestandsreduktion als erster Schritt

Aufgrund der herausfordernden wirtschaftlichen Entwicklung 2009 war das Ziel im ersten Schritt, die Bestände an Vor-, Halbfertig- und Fertigprodukten und damit den Kapitaleinsatz im Produktionsprozess zu verringern (Bild 3). Auch im begleitenden Auftragsdurchlauf sollten merklich geringere Prozesskosten erreicht werden. Daneben stand eine Erhöhung der Liefertermintreue zur Behauptung am Markt. Schließlich bestand die Zielvorgabe darin, die primäre Supply Chain der Produktion eng mit den Vertriebs- und Beschaffungsaktivitäten zu verzahnen und so die Servicequalität zu steigern.

Am Anfang des Projekts stand ein Workshop zur Analyse des Wertschöpfungsprozesses.

Im Rahmen dieser Bestandsanalyse überprüfte das Team auch die Verbesserungsmaßnahmen, die bei Miba in einer Ist-Analyse bereits gesammelt worden sind. Während der gemeinsamen Arbeit mit den Wassermann-Beratern zeigte sich rasch, dass es sich dabei größtenteils nur um Symptome handelte, die sich auf sieben tiefer gehende Ursachen zurückführen ließen.

Integrierter Systemansatz

Als Ergebnis der Bestandsanalyse formulierte das Projektteam den Systemansatz zur globalen Operational Excellence: Die Supply-Chain-Organisation, Lean-Production-Elemente und die Nutzung von SAP wurden in eine ganzheitliche Konzeption integriert. Auf dieser Basis definierte das Projektteam Ziele, Leitlinien und die zugehörigen Methoden.

Zwei wesentliche Projektpunkte waren die Neugestaltung des Auftragsdurchlaufs in SAP – insbesondere der Produktionsplanung und -steuerung – und die 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. Begleitend mussten die passenden Voraussetzungen in der Betriebsorganisation geschaffen und der Übergang mit Change-Management-Maßnahmen unterstützt werden. Auch die Planungsprozesse in der Ersatzteilversorgung wurden mit SAP neu gestaltet und so

in der gewünschten Weise an die Produktionsprozesse angebunden.

Ohne große Vorarbeiten ließ sich als anfängliche Sofortmaßnahme eine effektive Bestandsüberwachung einführen. Dies führte schnell zu verringerten Beständen mit entsprechenden wirtschaftlichen Vorteilen, die ersten „Quick Wins“ waren erreicht.

In einem weiteren Schritt bezog das Unternehmen seinen externen Logistikdienstleister mit ein, um die IT-Integration zu optimieren. Das Ergebnis waren eine Verbesserung der Schnittstellen und eine entsprechende Anpassung der Prozessabläufe.

Ziele erreicht und übertroffen

Nach der anfänglichen Analyse hatte das Projektteam ehrgeizige Ziele formuliert: um 35% verringerte Bestände in der Produktion und 20% niedrigere Prozesskosten in der Auftragsabwicklung. Im April 2010 war dieses Einsparungsziel erreicht, die Reduzierung der Bestände konnte sogar leicht übertroffen werden. Das freut den Projektverantwortlichen bei der Wassermann AG, denn sein Unternehmen lässt sich an seinen Zielen messen und gestaltet sein Beratungshonorar erfolgsabhängig. Matthias Gattinger, Supply Chain Manager der Miba, steuert mit seiner neuen Supply-Chain-Organisation nun die gesamte Wertschöpfungskette. Miba hat seine Termintreue erhöht und leistet so einen wichtigen Beitrag zur Zufriedenheit seiner Kunden.

MM