

Partnerschaftlich optimieren

Lieferantenmanagement

Die deutliche Verschiebung der Wertschöpfung auf den Lieferanten wirft neue Fragen auf: Sind autoritäre Methoden in der Lieferantenbeziehung noch zeitgemäß? Welche neuen Methoden sind stattdessen einzusetzen?

Die gestiegene Lieferantenmacht und die erhöhten Prozessanforderungen führen zu einem Paradigmenwechsel im Lieferantenmanagement. Vorbei sind die Zeiten, in denen den Lieferanten Kostensenkungen oktroyiert werden konnten. Eine Lieferanten-Integration nach der „Ertüchtigungs-Philosophie“ ist ebenfalls anachronistisch: Lieferanten sind als Partner zu behandeln, sie sind zu motivieren, zu einer nachhaltigen, gemeinsamen Prozessverbesserung beizutragen. Die Partnerschaftliche Prozessoptimierung (PPO) stellt ein Konzept zur Beherrschung der gestiegenen Prozesskomplexität dar. PPO zeichnet sich durch gezielte, konsequente Zusammenarbeit des Kunden mit dem Lieferanten aus und basiert auf den Leitlinien „Total Cost of Ownership“, „Win-win-Situation“ sowie „Lieferanten-Integration“.

Anforderungen mitgestalten

Outsourcing wird von den OEM oftmals so verstanden, den Dienstleistern und Lieferanten lediglich das Lastenheft zu überreichen, ohne die Erfüllung der Anforderungen mitzugestalten. Folge hieraus können Prozessbrüche an der Kunden-Lieferanten-Schnittstelle sein, die zu Fehlern, Wartezeiten und Doppelarbeiten führen. Es hat sich gezeigt, dass eine ganzheitliche Prozessverbesserung durch ein Total Cost of Ownership-Verständnis erst die höchste Prozessqualität in der Wertschöpfungskette ermöglichen kann. Prozessverbesserungen beim Kunden sind daher vor dem Hintergrund eines möglichen Zusatzaufwands beim Dienstleister und Lieferanten zu beurteilen. Um Verbesserungspotenziale identifizieren zu können, bedarf es einer Integration der Lieferanten. Entscheidend ist, die Ideen und das Know-how des Lieferanten zu gewinnen. Dieser wird sich vor allem dann in die Prozessoptimierung einbringen, wenn dies positive Effekte hat (Aufwandsreduzierung, monetäre Vorteile).

Eine ganzheitliche Prozessoptimierung verlangt aber auch das Wissen über die Prozesse des anderen. Wenn der Lieferant etwa den Montage-Vorgang des Kunden kennt, kann er dies in der Anlieferungsform und Verpackung bereits berücksichtigen. Methoden einer PPO bedürfen somit einer Prozesstransparenz, die sich nicht nur auf Analyse und Konzeptionierung bezieht, sondern das Controlling definierter Maßnahmen beinhaltet. Dies gilt umso mehr, da häufig in der Praxis festzustellen ist, dass die Lieferanten gerade über die Untererfüllung von logistischen Leistungen Preiskonzessionen kompensieren und die eigenen Ergebnisse verbessern.

Just-in-Sequence-Audits

Durch eine Just-in-Sequence (JIS)-Anlieferung von Modulen können Prozesskomplexität und Flächen in der Montage des OEM reduziert werden. Mit JIS sind allerdings auch ausgeprägte Risiken verbunden. Kommt es zu einem Fehlteil, können erhebliche Kosten durch Nachrüstaufwand, Ausschuss oder Bandstillstand

entstehen. Eine JIS-Anlieferung ist vor allem deswegen erschwert, da erst kurz vor Einbau des JIS-Moduls die tatsächliche Montagereihenfolge bekannt ist. Während der Steuerzeit, der Zeit von Auftragserteilung bis Montage, haben nicht nur Anlieferung und Bereitstellung zu erfolgen, sondern auch die JIS-Kernaufgabe, die Sequenzierung. Darunter wird die reihenfolgende Belegung der JIS-Gestelle mit den jeweiligen Varianten verstanden. Hier bestehen höchste Anforderungen an die Verwechslungssicherheit, da die zahlreichen Varianten oft kaum mehr zu unterscheiden sind. Der Zeitdruck steigt weiter, wenn innerhalb der Steuerzeit noch Montage- oder Kommissioniertätigkeiten stattfinden.

Mehrere Beteiligte (JIS-Kunde, -Dienstleister, -Lieferant) wirken an einem JIS-Prozess mit. Zur Verbesserung der Prozessqualität ist eine ganzheitliche Prozessoptimierung nötig. Zwischen den Prozessbeteiligten können allerdings durchaus Interessenkonflikte entstehen. Für den JIS-Kunden stehen Teileverfügbarkeit, Prozesssicherheit, Risikobegrenzung, Flexibilität (Verschiebbarkeit der Montageplanung) und geringe JIS-Dienstleistungskosten im Vordergrund. Dagegen streben JIS-Dienstleister und -Lieferant geringe Bestände an und eine Reduzierung des Handlingaufwandes. Dieser entsteht zum Beispiel durch Änderungen von Plandaten oder Entwicklungsständen.

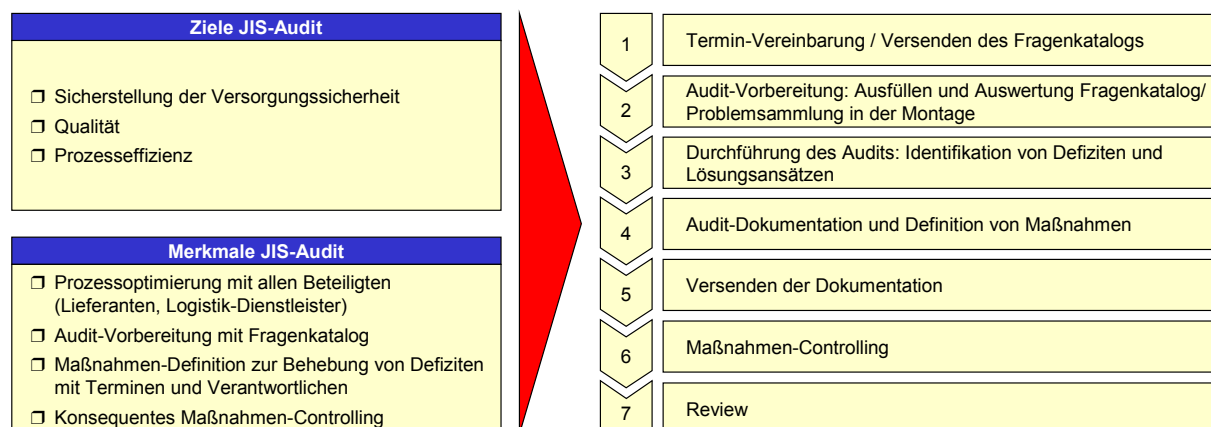
Unstetigkeiten erschweren aber auch die Kapazitätsplanung. Während für den Dienstleister die Personalplanung im Vordergrund steht, hat für den JIS-Lieferanten auch die Maschinenplanung eine hohe Bedeutung. Hierbei spielt zudem die Losgrößen-Optimierung (Rüstzeiten) in der eigenen Produktion eine Rolle. Da die JIS-Lieferanten auf einer Maschine häufig für mehrere Kunden fertigen, kommt es zu Konflikten und Priorisierungen bei der Auftragseinplanung, unter Berücksichtigung der Kundenbedeutung.

Ein Fallbeispiel aus der Automobilindustrie zeigt, wie eine Prozessoptimierung durch ein JIS-Audit erreicht werden kann. Das JIS-Audit ist eine Methode in der Umsetzungsphase des JIS-Konzepts. Zwar ist die grundsätzliche JIS-Fähigkeit schon frühzeitig in der Planungsphase zu evaluieren, jedoch steht hier die Potenzialqualität im Fokus. Dagegen beurteilt das JIS-Audit in der Umsetzungsphase konkret die Prozessfähigkeit. Im Gegensatz zu klassischen Auditierungen ist nicht die Intention vorherrschend, lediglich die Fehler und Unzulänglichkeit der Lieferanten und des Dienstleisters aufzuzeigen. Ziel ist die Verbesserung des gesamten Prozesses, unabhängig vom Problemverursachungsbereich. So werden auch Maßnahmen definiert, deren Abarbeitung im Verantwortungsbereich des Kunden liegt. Dieses Audit-Verständnis erhöht die Akzeptanz bei Dienstleistern und Lieferanten. Wichtig ist eine fundierte Vorbereitung. Hierfür senden die Auditoren den Beteiligten einen Fragenkatalog. Vor dem Audit erfolgt eine Auswertung des Fragenkatalogs durch die Auditoren und eine Problemsammlung in der Montage des OEM. Neben Fehlteilen werden Sequenzfehler, Qualitäts- und Handling-Probleme quantitativ und stichprobenartig erfasst. Anhand der exemplarischen Analyse von Fehlerursachen lassen sich strukturelle Defizite erkennen und beseitigen. Teilnehmer des Audits sind Personen aus den betroffenen Bereichen beim JIS-Kunden (Disposition, Logistikplanung, evtl. Qualität), Auditoren und die involvierten Know-how-Träger des Lieferanten bzw. des Dienstleisters.

Vom Fragekatalog zur Lösung

Im Audit werden der Fragekatalog mit den entsprechenden Antworten und Daten kritisch hinterfragt und mögliche Lösungsansätze diskutiert. Anschließend erfolgt eine Besichtigung des Fertigungs-, Montage- und Lagerbereichs. Identifizierte Defizite werden festgehalten und im Review artikuliert. Zudem werden die Prozesse mit Hilfe einer Ampelsystematik bewertet. Behandelt werden die Bereiche Materialfluss, Infoluss/EDV, Packmittel, Kapazitäten, Qualität, Qualifikation, Notfallorganisation und Sonderprozesse (Reklamation, Nachbestellung). Die Auditoren und der JIS-Kunde formulieren in der Audit-Nachbereitung Maßnahmen, die Dokumentation wird den Beteiligten gesendet. Entscheidend ist eine Maßnahmen-Controlling, das wiederholt wird, bis die Prozess-Sicherheit gegeben ist. Mit dem durchgeführten JIS-Audit ließen sich bei einem OEM der Automobilindustrie Vorteile der klassischen Auditierung und der Lieferanten-Integration verbinden, indem das Audit als eine grundsätzlich autoritäre Lieferanten-Methode durch Ausgestaltung und Kommunikation zur partnerschaftliche Prozessoptimierung eingesetzt wurde. Zum einen wurde der Verbesserungsdruck durch die Evaluation gewährleistet, zum anderen wurde die zur Problemlösung nötige Motivation erzeugt. Das JIS-Audit ließ sich kurzfristig mit begrenztem Aufwand durchführen. Konsequentes und transparentes Maßnahmen-Controlling gewährleistete die Umsetzung. Das JIS-Audit trug dazu bei, die Kommunikation zwischen allen Beteiligten wesentlich zu verbessern und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess initiieren zu können. Die Prozessqualität und –stabilität konnte substantziell verbessert werden. Dies drückte sich insbesondere in einer signifikanten Reduzierung von Fehlteilen und Reihenfolgefehlern aus.

Ziele, Merkmale und Vorgehensweise des JIS-Audits



Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Logistik- und Supply Chain Management finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=9