

Reorganisation der Prozesse in der Möbelindustrie

Ausgangssituation

Ein global tätiges Unternehmen der Möbelindustrie stellt sich aufgrund des enormen Volumenwachstum im Auftragseingang durch eine Reorganisation der Geschäftsprozesse neu auf. Ein Wachstum von 42% zu bewältigen, erforderte die Erhöhung der logistischen Leistungsfähigkeit sowie die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette. Schlanke Abläufe, taggenaue Produktion und Durchlaufzeiten zu vierteln, Kundenorientierung und die Verbesserung der Materialverfügbarkeit waren die Zielsetzungen des Unternehmens.

Vorgehensweise

Mit Hilfe eines Audits wurden die Schwachstellen in den direkten und indirekten Bereichen identifiziert. So wurde anhand typischer Aufträge ermittelt, dass das Verhältnis der Bearbeitungs- zu den Durchlaufzeiten eines Standardauftrags lediglich bei 3,6 % lag. Ursachen lagen vornehmlich im Formularwesen, mangelnde Kommunikation über die Abteilungsgrenzen hinaus, Doppelarbeiten im Papier- und Auftragsfluss und in unabgestimmten Abläufen. Zunächst wurden mit Hilfe der GENESIS-Methodik folgende Maßnahmen definiert und innerhalb von 8 Wochen realisiert:

- Abbau von Schnittstellen durch prozessorientierte Neugestaltung der Abläufe,
- Bildung eines Auftragsabwicklungs-Centers
- Definition der Anforderungen an die Arbeitsplätze
- Schulung des Teams Auftragsabwicklung
- Routenplanung für die Logistik Dienstleister
- Layoutplanung des Centers
- -Gestaltung nach dem Flussprinzip

Zielsetzung bei der Neugestaltung der Auftragsabwicklung war die Vereinfachung der Prozessabläufe, eine Senkung der Bestände, Flächenoptimierung und Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Lieferantenmanagements. Dabei gewährleistete das Konzept eine Umstellung der Dispositionsstrategien und die aktive Einbindung der Lieferanten in das Kommissionier- und Anlieferkonzept. Die Aufgaben von Disposition und Materialwirtschaft wurden definiert und ein Strategischer Einkauf implementiert. Durch die Summe der Maßnahmen kann das Wachstum bewältigt werden.

Ergebnisse

Die zu Beginn des Projektes quantifizierten Ziele Durchlaufzeit, Liefertreue und Bestände konnten mit Hilfe der gemeinsam definierten Maßnahmen aus dem GENESIS-Workshop sowie der begleitenden Projektarbeit kurzfristig umgesetzt werden. Konkret bedeutete dies:

- Reduzierung der Durchlaufzeit von 6-8 auf 2 Wochen (-71%),
- Reduzierung der Qualitätskosten um 44%
- Reduzierung des Forderungsausfalls um 75%
- Reduzierung der Störungen im Prozeßablauf um 50%
- Bestandssenkung um 47%
- Realisierungsdauer: 5 Monate