

Bilaterales Benchmarking bei Schienenfahrzeugen

Ausgangssituation

Der Markt der Schienenfahrzeuge befindet sich in einer wesentlichen Intensivierung des Wettbewerbs. Kennzeichen des Marktes sind Ausschreibungen von öffentlichen Auftraggebern, wenige starke Wettbewerber, Preiskämpfe durch Quersubventionierungen und individuelle Kundenbedürfnisse.

Ziel des Projektes war eine Reduzierung der Kosten um 15 Prozent, ohne Abstriche bei der Erfüllung der Kundenbedürfnisse hinzunehmen. Zu diesem Zeitpunkt waren schon einige Optimierungs- und Rationalisierungsprojekte mit wechselndem Erfolg durchgeführt worden.

Vorgehensweise

Die Hauptansatzpunkte des durchgeführten Projektes lagen in den Bereichen Konstruktion, Einkauf, Logistik und Fertigung. Der Fokus lag auf der ganzheitlichen Betrachtung der Kostensituation hinsichtlich der Total-Cost-of-Ownership.

Kern der Vorgehensweise im Projekt war die Erarbeitung von Lösungen für die identifizierten Defizite durch ein bilaterales Benchmarking. Die Benchmarking-Partner kamen dabei aus unternehmensfremden Branchen, bei denen Gemeinsamkeiten in grundsätzlichen Konstruktionsfragen, in der Materialverwendung, in Lieferanten-Beziehungen sowie in Montage- und Logistikprozessen identifiziert wurden. Dabei handelte es sich um Unternehmen aus den Branchen Omnibus, Seilbahnen, Lokomotiven, Luftfahrtindustrie und Schiffbau.

Das Benchmarking wurde durch einen Austausch von Produkt- und Prozess-Informationen eingeleitet, auf Basis derer das Benchmarking gezielt vorbereitet werden konnte. Bei Firmenbesuchen, die einen Kostenvergleich zur Grundlage hatten, kam es auch auf die Gewinnung neuer Ideen zur Produktgestaltung an.

Ergebnisse

Untersuchungsgegenstand der Vergleiche waren Materialkosten zur Identifikation von Einsparpotenzialen bei neuen konstruktiven Lösungen und bei Neuverhandlungen mit Lieferanten. Weiterhin wurden die Fertigungsprozesse und –kosten auf Möglichkeiten einer Verbesserung des Montageablaufs eines effizienteren Materialflusses, auf Vorrichtungsoptimierungen und montagegerechteren Konstruktionen untersucht.

Die gesetzten Ziele wurden überschritten: Die Kosten können mit den definierten Maßnahmen um 28% gesenkt werden. Durch ein intensives Maßnahmencontrolling wird der Projekterfolg in einem Zeitraum von neun Monaten abgesichert. Ein Erfolgsfaktor für das Projekt in einem bilateralen Benchmarking war die intensive Nutzung von Kreativitätstechniken zur Generierung neuer Ideen im branchenfremden Umfeld.