

Optimierung der Beschaffungslogistik eines Kleinserienfertigers

Ausgangssituation

Die Optimierung Standort-übergreifender logistischer Flüsse ist ein wesentlicher Hebel zur Senkung der logistischen Komplexität und der Optimierung der logistischen Kostenstruktur. Das TCW half einem Kleinserienfertiger bei der effizienten Gestaltung der Beschaffungslogistik über dessen europäischen Fertigungsstätten. Schwerpunkt war die Entwicklung einer Vorgehensweise zur Identifikation des optimalen logistischen Beschaffungsprinzips, die einheitlich über die gesamte Organisation angewendet wurde. Wesentliches Ergebnis war die Implementierung vorübergreifenden Lösungen, die eine nachhaltige Senkung des Bestandes zur Folge hatte.

Im europäischen Fertigungsverbund des Kunden erbringen die Werke spezifische Leistungen. Trotz der Fokussierung wird ein volumenmäßig hoher Anteil von Rohmaterialien in mehreren Werken benötigt. Die Rahmenverträge für die Beschaffung werden durch die Zentrale verhandelt; der Abruf erfolgt durch die Werke. Das logistische Beschaffungsprinzip variierte von Werk zu Werk: Ein Fertigungsstandort bevorratete Gussteile im eigenen Lager, ein anderes Werk bezog sie im Rahmen eines Lieferanten-Kanbans. Die über den Bedarf normierten Bestandsvolumina der einzelnen Werke schwankten teilweise um über 30%. Neben der Verfolgung suboptimaler logistischer Beschaffungsstrategien, führte die Bindung an überhöhte Mindestabnahmemengen zu Überbeständen. Seine Nutzung durch andere Werke wurde nicht betrieben.

Vorgehensweise

Im Rahmen der Istanalyse wurden bestehende Ansätze zur Bestimmung der logistischen Beschaffungsprinzipien bewertet. Basierend darauf erarbeitete das TCW einen Vorschlag für eine ganzheitliche Bewertungsmethode sowie einen Implementierungsplan. Innerhalb von nur drei Monaten erfolgte die Bewertung der Materialgruppen aller europäischen Fertigungsstätten sowie eine kritische Prüfung der ermittelten Ergebnisse. Für Materialgruppen, deren aktuelle logistische Beschaffungsprinzipien vom optimalen Prinzip abwichen und deren Beschaffungsvolumen ein ausreichend hohes Maß an Verbesserungspotenzial bot, wurde das Beschaffungsprinzip verändert.

Ergebnisse

Die Anwendung einer für alle Werke verbindlichen Systematik zur Auswahl des logistischen Beschaffungsprinzips schaffte Transparenz über die verschiedenen Lösungen und zeigte konkretes Verbesserungspotenzial auf, dessen Realisierung im Rahmen der Implementierung durch ein Controlling abgesichert wurde. Ergänzend zur Senkung der Prozesskosten wurde eine Strategie zur verbesserten Abstimmung der Werke im Bezug auf die Nutzung von Überbeständen erarbeitet. Der Prozessablauf wurde um eine übergreifende Abfrage verfügbarer Bestände ergänzt, die heute mit Hilfe informationstechnischer Unterstützung realisiert wird. Die Standort-übergreifende Nutzung von Beständen half dem Kunden seine Bestände an Rohmaterialien um knapp 35 % zu senken.