

## Einführung eines konzernweiten Logistik-Benchmarking Ausgangssituation

Mit einem Umsatz von mehreren Milliarden Euro und mit einigen 10.000 Mitarbeitern ist das betrachtete Unternehmen ein führender Systemlieferant aus der Automobilzulieferindustrie. Bislang wurde die Leistung der Logistikprozesse im Unternehmen nicht systematisch erfasst und eine vergleichbare Kenngröße ermittelt. Im Rahmen der Zielvereinbarung wurde lediglich ein Ziel für die Verbesserung der Umschlagshäufigkeit fixiert, ohne diese in Bezug zur Verfügbarkeit und Kosten zu stellen. Dies bedeutete auch, dass bereits vorhandene Best-Practice-Lösungen in einzelnen Prozessen oder an Standorten nicht erkannt und somit auch nicht auf alle anderen Bereiche übertragen wurden.

Vor diesem Hintergrund wurde beschlossen, ein einheitliches und benchmarkfähiges Referenzmodell für alle Logistikprozesse zu entwickeln und dieses konzernweit einzuführen. Zielsetzung des Projektes war neben der Identifizierung von Optimierungspotenzialen auf Basis standardisierter Kennzahlen insbesondere das systematische Aufzeigen von konkreten Verbesserungsmöglichkeiten. Zudem sollte für die einzelnen Produktionsstandorte eine Transparenz über alle logistikrelevanten Aktivitäten sichergestellt werden. Hierfür war die Implementierung eines systematischen Benchmarkingkonzeptes zielführend.

### Vorgehensweise

Das Projekt wurde zunächst am weltweit größten Standort gestartet, da dieser allein über 4 Werke verfügt und hinsichtlich seiner Komplexität am schwierigsten beurteilt wurde. Die Durchführung erfolgte sowohl in klassischer Projektarbeit als auch in Form von interdisziplinären Workshops mit Führungskräften sowie Fachspezialisten.

Das Projekt war in 3 Phasen gegliedert:

Die erste Phase des Projektes bestand in der Konzeption des Logistikreferenzmodells. Das Modell umfasste die 3 Ebenen Hauptprozesse, Subprozesse und Einzelprozesse und ist stringent hierarchisch aufgebaut. Die Hauptprozesse waren hierbei wiederum in 4 Primärprozesse (Source, Make, Deliver und Launch/Change) und in 3 unterstützende Prozesse Logistikstrategie, Logistikentwicklung und Produktionsplanung gegliedert. Für jeden Einzelprozess wurden im Rahmen von gemeinsamen Workshops folgende Inhalte eindeutig festgeschrieben: Prozessbeschreibung, Zieldefinition des Prozesses, Prozess-Input und Prozess-Output, die jeweiligen Leistungs- und Kostentreiber, Prozesskennzahlen sowie die Prozessinhalte. Großer Stellenwert wurde dabei der allgemeinen Anwendbarkeit des Modells auf die verschiedenen Standorte mit ihren individuellen Prozessen beigemessen.

In der zweiten Phase wurde ein hierarchisches Kennzahlensystem erarbeitet. Da es eng an das Logistikreferenzmodell angelegt ist, umfasst es ebenfalls 3 Ebenen. Für jede Ebene und für jeden Prozess wurden Kennzahlen für die 3 Bereiche Qualität, Zeit und Kosten definiert. Hierbei wurden Kosten- und Zeitkennzahlen ebenenübergreifend miteinander verbunden. Das bedeutet, dass auf der obersten Ebene 100 % der Logistikkosten Berücksichtigung fanden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass nicht nur die Kennzahlen eindeutig definiert wurden, sondern auch festgeschrieben wurde, wie die hierfür benötigten Daten erhoben werden. Abschluss der zweiten Phase bildete die Erarbeitung einer Normierungssystematik. Ziel der Normierung ist der Ausgleich von Faktorkostenunterschieden beim Vergleich von inländischen und ausländischen Standorten. Eine Normierung war insbesondere für die Kostenkennzahlen sowie im eingeschränkten Umfang auch für die Zeitkennzahlen (insbesondere für die Bestandsbewertung) notwendig.

Gegenstand der dritten Phase war die Konzeption einer geeigneten Benchmarkingorganisation. Hierzu wurde auf ein Konzept der gegenseitigen Auditierung zurückgegriffen. Danach wurde ein Konzernkernteam bei den einzelnen Auditierungen jeweils durch Spezialisten, die mit einer hohen Beurteilungskompetenz ausgestattet sind, aus anderen Werken unterstützt. Ziel hierbei war es, vorhandene interne Best-Practice Lösungen zu identifizieren, um diese anschließend auf andere Standorte zu übertragen. Des Weiteren wurde ein jährlicher Turnus der internen Auditierungen festgelegt. Ergänzt wurde das interne Auditierungsteam zusätzlich durch TCW-Berater, um auch den Einbezug von externen Best-Practice-Lösungen sowie externen Benchmarks zu gewährleisten.

Nach vollständiger Konzeption des Logistikreferenzmodells wurden 3 Werke einer Auditierung im Rahmen einer 5-Tage-Auditierung unterzogen. Kernelement dieser Auditierung war eine Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen. Diese wurden gemeinsam vom Auditierungsteam und den Logistikverantwortlichen der Standorte mit konkreten Maßnahmen und einem Zeitplan hinterlegt.

### Ergebnisse

Das erste Ergebnis des Projektes bestand darin, dass nun ein Werkzeug zur Verfügung stand, das die Messung, den Vergleich und die Verbesserung aller Logistikprozesse im Konzern unterstützte und somit als Standardwerkzeug herangezogen werden konnte.

Gleichzeitig konnten die Logistikkosten für die Piloten um 10 % gesenkt werden. Auch die Umschlagsraten sowie die Durchlaufzeiten wurden um 11 % bzw. 13 % verbessert.