

technik+ EINKAUF

Beschaffung in
Konstruktion und
Produktion

Einkaufsführer Steckverbinder

Tipps für die Auswahl der
optimalen Verbindungstechnik



Kupfer-Einkauf

Risiken am volatilen Markt
sind kalkulierbar



Grüne Fabrik

Energiesparen mit
effizienten Kleinantrieben



RUNDSTECKVERBINDER

Wettbewerbsvorteile im Supply Chain Management sichern

Nachhaltige Übertragung von schlanken Prinzipien auf die Lieferkette

Schlanke Prinzipien und Methoden müssen ein Bestandteil des strategischen Lieferantenmanagements (SLM) sein. Unternehmen können sich auf diese Weise differenzieren und Wettbewerbsvorteile schaffen.

Untersuchungen zeigen, dass die Einbindung der Lieferkette und die Eliminierung von Verschwendung im Upstream Supply Chain Management signifikante Einsparungen bringen. Empirische Studien zeigen, dass die Synchronisierung schlanker Prozesse auf das Lieferantenmanagement nachhaltig erfolgreich ist. Das Lieferantenmanagement gewinnt in den letzten Jahren

an Interesse innerhalb von Wissenschaft und Praxis. Trends wie die zunehmende Globalisierung, die Konzentration auf Kernkompetenzen sowie das Outsourcing von Dienstleistungen und Produkten reduzieren die eigenen Wertschöpfungstiefen erheblich und erhöhen die Abhängigkeit von Lieferanten und Lieferantennetzwerken stark.

Insbesondere im Upstream Supply Chain Management (Lieferkette in Richtung der Lieferanten) ist es wichtig für das eigene Unternehmen, seine Lieferanten so zu steuern, dass Prozesse und Abläufe synchron verlaufen. Die zunehmende Häufigkeit und steigende Komplexität von Serienanläufen kennzeichnet die derzeitige Situation der weltweiten Sek-

toren. Qualitäts-, Kosten- und Logistikaspekte sind gerade hier ein Differenzierungsmerkmal von Unternehmen, um sich gegen Wettbewerber im Rahmen eines effizienten Time to Market Konzepts abzugrenzen. Unternehmen haben meist nur noch Fertigungstiefen, die 20 bis 30% meist nicht mehr übersteigen.

Prinzipien der schlanken Produktion anwenden

Als Konsequenz dieser Trends können nur „schlanke“ Unternehmen mit einem flexiblen Produktionsprozess bzw. mit einem „schlanken Upstream Supply Chain Management“ sich den neuen Anforderungen anpassen. In der Tat haben zahl-

Im Upstream Supply Management müssen die Prozesse so abgestimmt werden, dass die Räder ineinander greifen.

Zum Autor



Marc Helmold war in renommierten Unternehmen der Automobilindustrie tätig und unterrichtet als Lehrbeauftragter Distributionslogistik an der Technischen Hochschule Mittelhessen. Momentan leitet er als Direktor den Standort-einkauf in Hennigsdorf/Berlin bei Bombardier Transportation. Er ist Autor des Buches: „Lieferantenmanagement als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Handbuch der strategischen Lieferantenentwicklung“, Praxisbeispiele und Erfahrungsberichte für ein wertschöpfendes, integratives und Best-in-Class-Lieferantenmanagement, erschienen im Shaker Verlag. ISBN 978-3-8440-0042-9, Mai 2011.

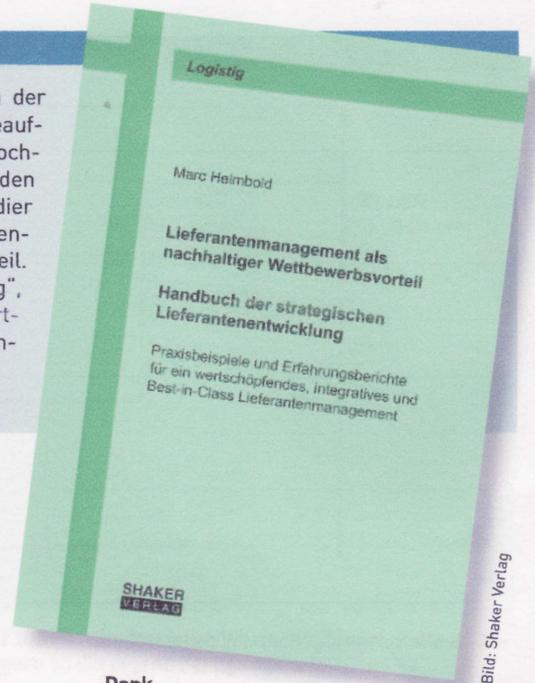


Bild: Shaker-Verlag

reiche Unternehmen bereits das System der schlanken Produktion partiell eingeführt, jedoch noch nicht auf die Lieferkette übertragen. Spätestens jetzt sollte dies die eigene Unternehmung überzeugen, die Prinzipien der schlanken Produktion (englisch Lean Production) anzuwenden und durch das SLM auf die Lieferkette zu übertragen.

Reduzieren von Durchlaufzeiten und Beständen gefordert

Dementsprechend bedeutet jede Krise auch, dass sich Chancen bieten, neue Konzepte einzuführen. Im Japanischen steht Krise auch für „Gelegenheit“ oder „Chance“. Bei der schlanken Produktion handelt es sich um ein Bündel von Prinzipien, welche von Taichi Ohno bei Toyota eingeführt worden sind, wobei die erstrebten Effekte vor allem durch deren Zusammenspiel entstehen. Die Vision der schlanken Prozesse ist als ‚Toyota Production System‘ (TPS) entwickelt worden und basiert auf der Philosophie des Just in Time (JIT) Ansatzes. Entgegen traditioneller Denkweisen fokussiert die Zielsetzung der schlanken Produktion und JIT auf die Reduzierung von Durchlaufzeiten und der Bestände.

Bei dem JIT-Ansatz geht es darum, dass ein richtiges Teil in der richtigen Qualität zum richtigen Zeitpunkt in der gewünschten (richtigen) Menge am richtigen Ort ist. Diese elementare Grundvoraussetzung ist das 5R Prinzip, nämlich dass „ein Teil“ „jetzt“ mit „null Fehlern“ „hier“ erscheint.

Das TPS ist von fast allen Unternehmen der Automobilindustrie kopiert worden, zeigt aber nicht immer den gewünschten Erfolg. Meist liegt dies darin, dass das System der schlanken Produktion nicht gesamtheitlich, sondern nur partiell eingeführt worden ist. Es ist wenig sinnvoll, einzelne dieser „schlanken Prinzipien“ zu etablieren und andere, aus welchen Gründen auch immer, wegzulassen. Das SLM hat dabei eine wichtige Aufgabe in Richtung Lieferanten, nämlich Kompetenz und Verantwortung zusammenzuführen, in Netzwerken entlang der ge-

samten Wertschöpfungskette, insbesondere der Lieferkette, zu arbeiten, Verschwendung aufzudecken und Fehler zu vermeiden, die Abläufe zu harmonisieren und sich um kontinuierliche Verbesserung (Kaizen oder KVP) zu bemühen. Kaizen bedeutet hier eine Verbesserung in kleinen, stufenförmigen aber nachhaltigen Schritten. Empirische Daten beweisen, dass die Übertragung schlanker Prinzipien bis zu 15% Kostenvorteile bringt. Dr. Robert Dust kommt in seiner Studie ‚Studie Total Supplier Management‘ zu den gleichen Ergebnissen. Hendricks und Singhal haben in Ihrer Studie aufgezeigt, dass Lieferunterbrechungen in Extremfällen bis zu 40% den Aktienwert eines Unternehmens mindern können. Nur Flache Hierarchien und eine direkte Verantwortung und Kompetenz an der „Basis“ (japanisch Gemba) durch Linienverantwortliche, führen zur internen Verbesserung der Kommunikation und Konzentration auf die Kernprobleme und -prozesse. Aufgrund der Wichtigkeit der Lieferkette ist die Einbindung der Lieferanten zwingend notwendig, insbesondere durch eine intensive Steuerung durch das „Pull-Prinzip“. Als Konsequenzen der schlanken Produktion lassen sich häufig beobachten:

- Vollständige Einbindung der Lieferanten
- Kundenorientierung
- Flache Hierarchien
- Verantwortung und Kompetenz an der „Basis“
- Konzentration auf das Wesentliche
- Deutlich reduzierte Verschwendung
- Verbesserte unternehmensinterne Kommunikation

Steuerungen durch das „Pull-Prinzip“. Das schlanke Produktionssystem steht auf vier Säulen. Diese Prinzipien lassen sich unterteilen in das Fließprinzip, das Taktprinzip, das Ziehprinzip (Pull) und das Null-Fehler Prinzip.

Im Sinne eines optimalen SLM kommt es darauf an, durch die Implementierung schlanker Fertigungsmethoden die Durchlaufzeiten innerhalb der Lieferkette und Lieferanten optimal zu verringern

Dank praxisorientierter Beispiele vermittelt das Buch die Grundlagen für eine strategische Lieferantenentwicklung und zeigt, wie die Wertschöpfung erhöht werden kann.

und mit dem eigenen Unternehmen zu synchronisieren. Durchlaufzeiten werden so aufgrund der vollständigen Eliminierung von Verschwendung (japanisch Muda) reduziert. Verschwendungsarten lassen sich unterteilen in offene und versteckte Verschwendung.

Verschwendungsarten müssen offen gelegt und eliminiert werden

Offensichtliche (offene) Verschwendung beinhaltet alle Tätigkeiten und Aktivitäten, die offensichtlich nicht notwendig sind, um dem Produkt Mehrwert hinzuzufügen. Der Kunde ist nicht bereit für diese Aktivitäten ein Entgelt zu entrichten und diese zu bezahlen. Die verdeckte Verschwendung umfasst Tätigkeiten, die keinen Wertzuwachs bringen, aber unter den gegebenen Um-



Die Zielsetzung der schlanken Produktion liegt auf der Reduzierung der Bestände.

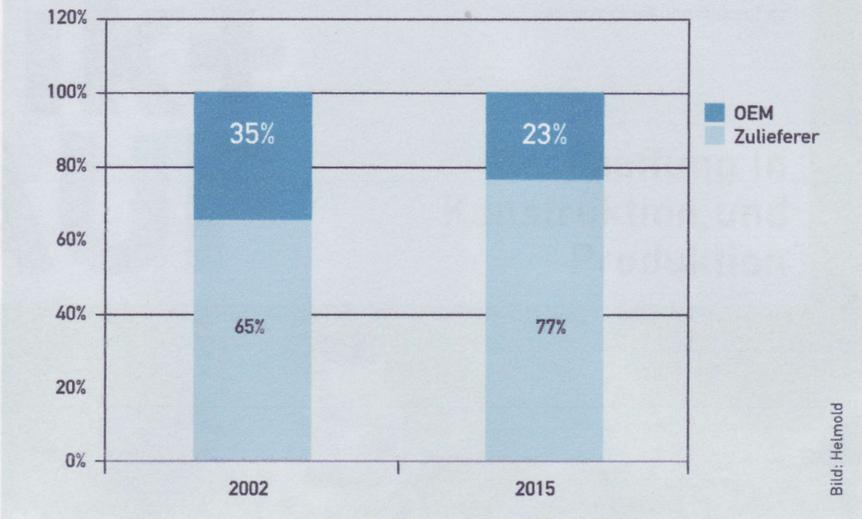
ständen getan werden müssen. Auch für diese Aktivitäten sieht der Kunde keinen Grund zu bezahlen. Alle anderen Aspekte (dem Produkt Wert zuführende Aktivitäten) stellen wertschöpfende Tätigkeiten dar und werden vom Kunden getragen.

Die einzige wirksame Methode Verschwendung zu eliminieren ist die Wegnahme der scheinbaren Sicherheit. Durch die Transparenzmachung der wirklichen Probleme erfolgt eine leichte Identifizierung der Problemtreiber, ebenso der Zwang zur schnellen Lösung. Durch die nachhaltige Beseitigung der Ursachen für die Verschwendung werden niedrigere Durchlaufzeiten und damit automatisch niedrigere Bestände ermöglicht.

Ein wesentlicher Ansatz des SLM ist die nachhaltige Verbesserung, d.h. also den Ersatz der Verschwendung durch Wertschöpfung, nicht die Komprimierung bzw. Leistungsverdichtung. Wertschöpfung (W) ersetzt einen Teil der Verschwendung (V) und führt zu einer höheren Effizienz.

Hauptziel eines jeden SLM sollte es daher sein, die JIT-Philosophie von der eigenen Unternehmung auf die Lieferantenkette zu übertragen und die Verschwendung durch Wertschöpfung zu ersetzen. Wertschöpfende Tätigkeiten sollten auf alle Lieferanten ausgerollt werden (vom Rohmateriallieferanten bis zum Modul- und sog. Keiretsu-Lieferanten). Der Keiretsu-Lieferant ist innerhalb der Abnehmer-Lieferantenbeziehung die engste Form der Lieferantenbeziehung. „Keiretsu“ (japanisch = 系列子会社) bedeutet Reihe, Ordnung, Gliederung. Der Begriff bedeutet die Eingliederung von strategischen Lieferanten in den Betrieb der eigenen Unternehmung in enger Partnerschaft mit der eigenen Organisation.

Entwicklung der Wertschöpfungstiefe



Die Original Equipment Manufacturer (OEM) transferrieren Wertschöpfungsanteile an Zulieferer und Dienstleister und verringern so die eigene Fertigungstiefe.

Die Anknüpfungspunkte für die Optimierung der Lieferkette durch die Eliminierung von sieben Verschwendungsarten liegen im Produktionsprozess der Lieferanten bzw. in der Lieferkette. Die Ansatzpunkte der Beseitigung von Verschwendung liegen in der Produktion der Lieferanten, die durch Überproduktion oder durch Überlieferung Verschwendung erzeugen. Darüber hinaus sind zu hohe und nicht optimierte Bestände, Transport und Wartezeiten als weitere Verschwendungen anzusehen.

Lieferantenentwicklungsaktivitäten können vorbeugende, parallel laufende oder reaktive Maßnahmen beinhalten. Das SLM ist damit betraut, die Lieferantenmaßnah-

me so zu führen, koordinieren, steuern und kontrollieren, dass alle notwendigen Abteilungen intern wie extern wenn notwendig aktiv oder informativ involviert werden. Techniken der schlanken Produktion oder Six Sigma sowie ein konstanter Fokus auf eine JIT Philosophie innerhalb der Lieferkette sollten Gegenstand effektiver Projekte sein. Rohmaterial-, Komponenten-, System-, Modul- und Keiretsu-Lieferanten fokussieren Ihre Zielsetzung so in Richtung der optimalen Produkt- und Prozesskompetenz und werden Vorzugslieferanten (A-Lieferanten) durch die optimale Kombination der Qualitäts-, Kosten- und Lieferperformance (Q-K-L).

Marc Helmold

247

LASERZUSCHNITTE ROHRE & BLECHE - ONLINE

Möchten Sie gerne mehr wissen? Nehmen Sie Kontakt auf zu unserem Geschäftsführer Herrn Lutz Abram: 0177 408 2206 oder zu unserem Außendienstmitarbeiter Herrn Carsten Höffer: 0160 719 6997.
Zentrale Bremen: 0421 69 675 247. Informieren Sie sich auf unserer Website: www.247tailorsteel.de

MAIER

MASCHINENMESSER PRÄZISIONSTEILE

Maier Unitas GmbH – Maschinenfabrik
 Tel. +49 (0) 70 24-97 02 - 0
 Fax +49 (0) 70 24-97 02 - 10
 Mail tek@maier-unitas.de
www.tek.maier-unitas.de

RAJA GROUP

RAJAPACK

EUROPAS NR.1 IM VERPACKEN

**5.000 VERPACKUNGEN
AUF LAGER –
IN 24/48 STUNDEN
GELIEFERT!**

Fordern Sie noch heute
GRATIS
den neuen
Katalog an!

Per Telefon
0180/5 306 307
*0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz;
max. 0,42 €/Min. aus den Mobilfunknetzen

Im Internet
www.rajapack.de