

Entwicklung eines Logistik-Konzeptes in der Medizintechnik

Ausgangssituation

Ein global tätiges Unternehmen der Medizintechnik plante die Einführung eines neuen Produktes, mit dem zukünftig 60 Prozent des gesamten Umsatzes erzielt werden sollte. Um nicht nur europaweit zu den Marktführern zu zählen, sondern auch auf den Wachstumsmärkten U.S.A. und Asien zu den Top 3 aufzuschließen, wurde es erforderlich, die Durchlaufzeiten von 8 auf 4 Wochen zu halbieren. Wegen der bereits fast abgeschlossenen Neuproduktentwicklung musste ein Logistik-Konzept mit den betroffenen Mitarbeitern aus Produktion, Einkauf, Qualitätsmanagement und Auftragsabwicklung erarbeitet und umgesetzt werden, welches den Serienanlauf innerhalb von 3 Monaten gewährleistete.

Vorgehensweise

Mit Hilfe eines 5-Tage-Audits wurden die Schwachstellen in den direkten und indirekten Bereichen identifiziert. So wurde anhand typischer Aufträge ermittelt, dass lediglich 2,4 % der Auftragsabwicklungszeit wertschöpfend war. Ursächlich für dieses Missverhältnis waren neben internen Faktoren wie dezentrale Lagerhaltung, manuelle Materialdisposition, funktionsorientierte Aufbauorganisation, aufwendige mehrstufige Verpackung und Kommissionierung extern bedingte Einflussgrößen wie lange Lieferzeiten und geringe Liefertreue. Zunächst wurden mit Hilfe der GENESIS-Methodik folgende Maßnahmen definiert und innerhalb von 6 Wochen realisiert:

- Layout-Gestaltung nach dem Flussprinzip,
- Abbau von Schnittstellen durch prozessorientierte Neugestaltung der Abläufe,
- flächendeckender Einsatz von Kanban in der Fertigung,
- Reintegration indirekter Funktionen wie Materialdisposition, operative Beschaffung und innerbetrieblicher Transport in die direkten Bereiche sowie
- fertigungsnahe Materiallagerung.

Nachdem die Neugestaltung der internen Logistik-Abläufe abgeschlossen war, fanden Tages-Workshops mit den A-Lieferanten statt. Inhaltlich ging es nicht um die Senkung der Materialeinzelpreise, sondern um den Aufbau strategischer Partnerschaften über den gesamten Produktlebenszyklus. Zielsetzung war die Vereinfachung der Prozessabläufe bei beiden Vertragsparteien im Sinne der Optimierung der Total Costs of Ownership. Auf Basis von Rahmenverträgen wurden die Verlagerung der Qualitätskontrollen zum Lieferanten, die Verwendung logistik- und umweltgerechter Verpackungen, das Vorhalten eines Mindestbestandes an Fertigware beim Lieferanten, das Sammeln von Rechnungen zu Sammelfaktura sowie eine quartalsmäßige Bedarfsvorschau durch den Medizingerätehersteller als Planungsbasis für den Lieferanten vereinbart. Durch die Summe der Maßnahmen konnte die Wiederbeschaffungszeit von 4 Wochen auf 3 Arbeitstage verkürzt werden.

Ergebnisse

Folgende Ergebnisse wurden erzielt:

- Reduzierung der Durchlaufzeit von 7,5 auf 2 Wochen (- 75 %),
- Erhöhung der internen Liefertreue von 55 auf 95 % (+ 40 Prozentpunkte) sowie
- eine Halbierung der Bestände von 6 auf 3,2 Mio. DM.
- Realisierungsdauer: 2,5 Monate