

Fallstudie

Anlagenbau

Ausgangssituation

Das Unternehmen ist ein klassischer Repräsentant der Anlagenbauer. Perfektion wird von der Entwicklungsabteilung bei allen Komponenten angestrebt, so dass die Produkte auf dem Weltmarkt als Premium-Produkte angesiedelt sind. Die Marktanforderungen stellen das Unternehmen vor die Herausforderungen, die Lieferzeiten auf 8 Monate und die Preise um bis zu 20% zu reduzieren, bei gleichzeitiger Beibehaltung des Qualitätsstandards und der kundenindividuellen Auslegung jeder Anlage.

Vorgehensweise

Das Projekt wurde in drei Phasen bearbeitet. Im Rahmen eines 5-Tage-Audits wurde deutlich, dass besonders im Bereich der Entwicklung hohe Kostensenkungspotentiale realisierbar sind: Bis zu 25% des Entwicklungsaufwands wurden für auftragspezifische Entwürfe von eigentlichen Standardelementen in Anspruch genommen. "Langläufer-Teile" hatten Lieferfristen von bis zu 25 Wochen. Simultaneous Engineering war nicht verankert, und in den Planungszeitplänen waren hohe Zeitpuffer vorgesehen.

In der zweiten Projektphase wurden Konzepte in drei interdependenten Teilprojekten erarbeitet: Im ersten Teilprojekt wurden durch Einführung eines Produktordnungssystems Baureihen definiert, um die Variantenanzahl zu reduzieren, ohne die Kundenindividualität der Anlagen zu beeinträchtigen. Basis für die zukünftigen Baureihen waren die Erkenntnisse einer Produktklinik, in der das eigene Produkt im Vergleich mit Wettbewerbsprodukten analysiert und Best-Practice-Lösungen identifiziert wurden. Für Teile mit langer Lieferzeit wurden Rohteile, die nur abschließend noch fertig bearbeitet werden müssen, definiert. Im zweiten Teilprojekt wurden die Lieferanten eingebunden, um ihr Know-how einbringen und zur Kosten- und Lieferzeitreduzierung beitragen zu können: So konnte durch Standardisierung und technische Entfeinerung von Teilen eine Materialkostensenkung von über 25% für die "Langläufer-Teile" erreicht werden. Darüber hinaus konnte die Lieferzeit aller kritischen Komponenten um über 50% reduziert werden. Im dritten Teilprojekt wurde die effiziente Ausgestaltung der Prozesse unter Berücksichtigung der zuvor entwickelten Konzepte fokussiert. Die Kommunikation zwischen den Abteilungen wurde forciert, um simultane Aktivitäten zu ermöglichen.

In der dritten Phase wurden die Ergebnisse der Teilprojekte konsolidiert und ein Controlling-Tool erarbeitet, um die nachhaltige Potentialrealisierung sicherzustellen.

Ergebnisse

Mithilfe der TCW-Konzepte einer Produktklinik, eines Produktordnungssystems und der Lieferantenintegration konnten drei standardisierte Baureihen definiert werden, die 95% aller Aufträge abdecken. So konnte für diese Anlagen eine Reduzierung der Lieferzeit auf 7 Monate erzielt werden. Die Kosten wurden um 12% reduziert. Für die restlichen 5% der Aufträge konnte die Lieferzeit auf 10 Monate reduziert werden. Die Gesamtkosten wurden um 4% reduziert.