

Selbststeuerung mit klaren Regeln

Lieferantenmanagement
Neben JIS-Audits und
Milkrun-Konzepten kann
auch Lieferanten-Kanban
einen sinnvollen Beitrag
im Rahmen der partner-
schaftlichen Prozess-
optimierung leisten.

In den letzten Jahren zeigte sich, dass PPS- und ERP-Systeme oftmals nicht in der Lage sind, den tatsächlichen Kundenbedarf in Produktions- oder Lieferprogrammen abzubilden. Diese Systeme basieren auf einer zentralen planbezogenen Steuerungsphilosophie. Ausgehend von Prognosen erfolgen Fertigungsaufträge, die nach dem Bring-Prinzip bearbeitet werden. Die Folge ist eine Produktion, die nicht dem tatsächlichen Kundenbedarf entspricht: Es wird auf Lager produziert und somit Bestand aufgebaut. Wie die Praxis zeigt, kann damit die Teileverfügbarkeit meist nicht gewährleistet werden. Oft ist zu hören: „Die Lager laufen über, aber das, was gebraucht wird, fehlt.“ Diese Problematik gilt umso mehr bei Kaufteilen,

da Unsicherheiten und Risiken einer Teile-Nichtverfügbarkeit aufgrund der größeren Abhängigkeiten verstärkt sind.

Beispiel Lieferanten-Kanban

Ein Beispiel aus der Automobilbranche zeigt, wie dieser Problematik durch Einführung von Kanban an der Kunden-Lieferanten-Schnittstelle im Rahmen einer partnerschaftlichen Prozessoptimierung entgegnet werden kann. Bei einem OEM ist die Situation vorzufinden, dass den Lieferanten eine Vorausschau zur Verfügung gestellt wurde, die im Vergleich mit der tatsächlichen Produktion des Kunden

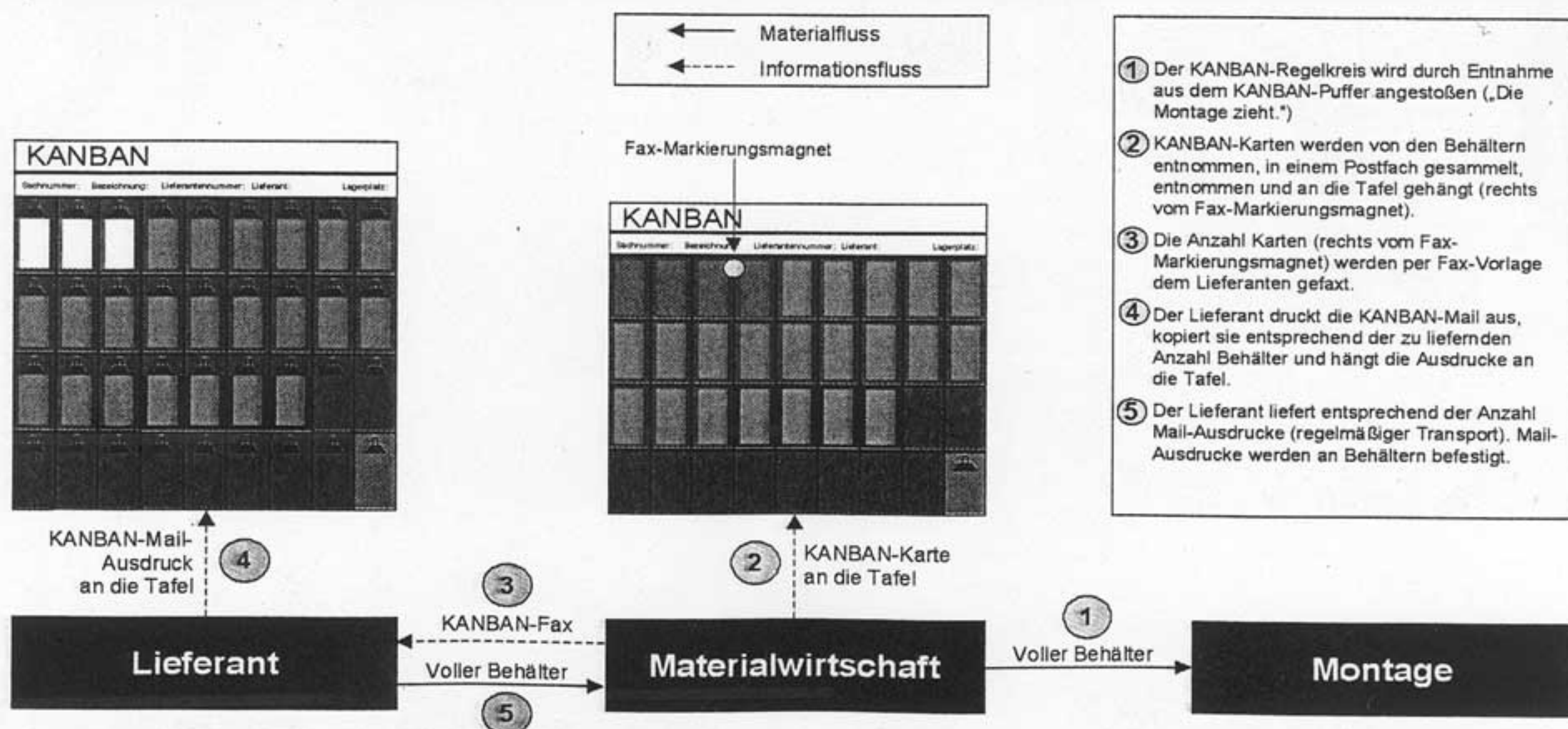
Durch das Kanban-Konzept können die Bestände durchschnittlich um 60 Prozent reduziert werden.

erhebliche Abweichungen aufwies. Des Weiteren zeigte sich, dass die Disziplin der Lieferanten hinsichtlich Mengen- und Termintreue begrenzt war. So kam es immer wieder trotz hoher Bestände partiell zu Engpasssituationen, die Expressaufträge auslösten („Helikopter-Aufträge“) und sogar zum Bandstillstand führten.

Kanban ist eine dezentrale Produktionssteuerung, die auf dem Pull-Prinzip basiert. Das bedeutet, eine Lieferung wird nur durch Verbrauch in der nachgelagerten Stelle ausgelöst. Ausgangspunkt für einen Lieferauftrag ist somit der Kunde – die Anlieferung bzw. Produktion erfolgt kundenorientiert (Abb. 1). Dies geschieht über Selbststeuerung des liefernden Bereichs durch klare Regeln und visuelle Anzeigen. Durch eine elektronische Unterstützung kann Kanban selbst bei großen räumlichen Entfernungen oder einer hohen Variantenvielfalt realisiert werden. Die Datenübertragung lässt sich durch Nutzung des Internet mit begrenztem Aufwand realisieren, ohne eine investitionsbedingte Abhängigkeit zum Lieferanten aufzubauen.

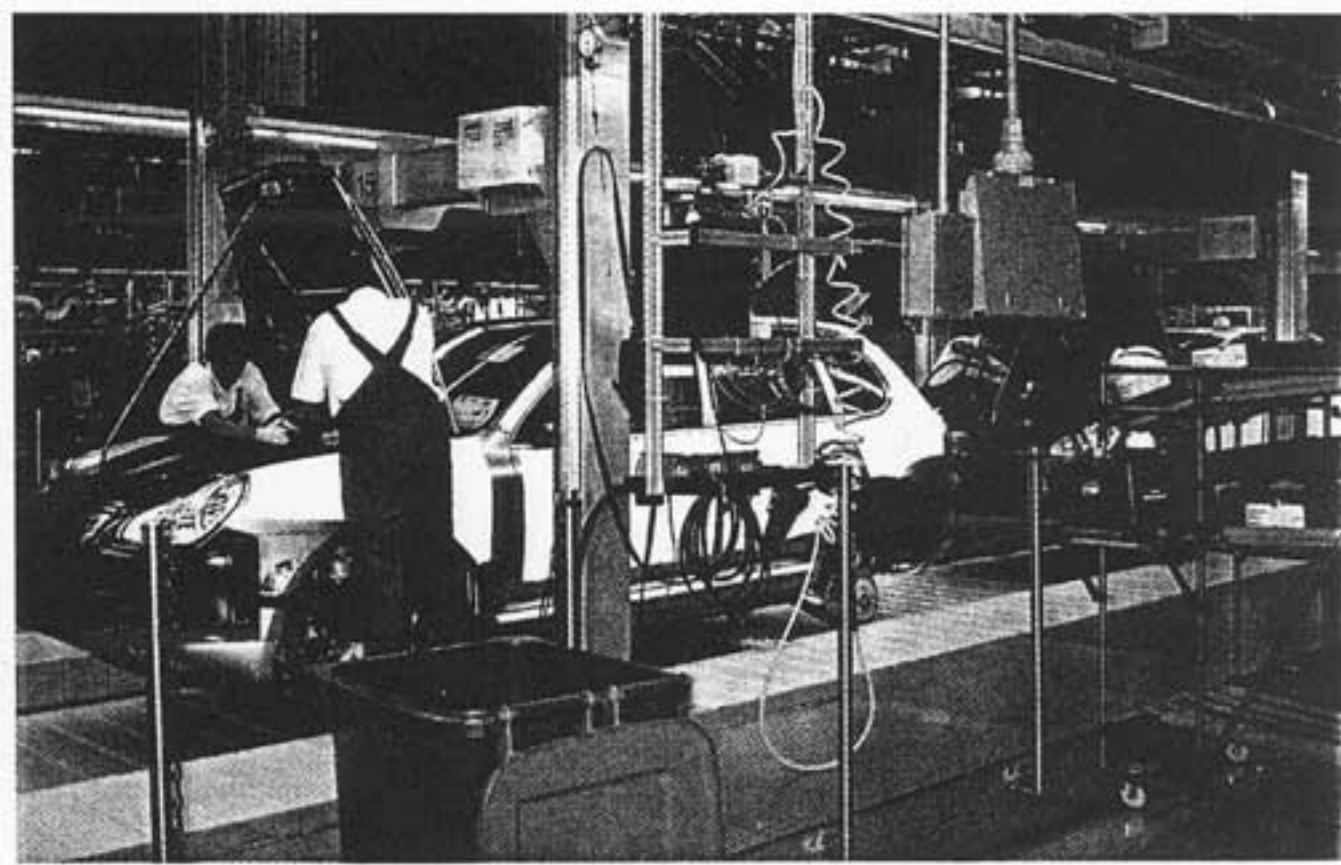
Internet-Kanban ermöglicht dem Lieferanten, über Passwort-Zugang den aktuellen Auftrag einzusehen. Bei Entnahme aus dem Kanban-Puffer durch den Kunden werden die Behälter gescannt. Der Verbrauch wird täglich in einer Datenbank gesammelt und zu einem definierten Zeitpunkt auf der Internet-Seite

Abb. 1: Funktionsweise Fax-Kanban



freigegeben. Der Lieferant ist verpflichtet, die verbrauchte Menge in einer definierten Wiederbeschaffungszeit zu liefern (Abb. 2). Transportentfernung und wirtschaftliche Transportlosgröße gehen in die Bestimmung der Wiederbeschaffungszeit ein. Die gelieferten Behälter werden gescannt – die Daten werden in einem Kanban-Controlling-Tool ausgewertet, sodass Termin- und Mengentreue des Lieferanten in einer übersichtlichen Form beim Kunden einzusehen sind (Abb. 3). Erfolgsentscheidend ist die Lieferdisziplin des Lieferanten. Deshalb ist es nötig, ihn frühzeitig in das Projekt zu integrieren und ihm seine Vorteile

Automobilhersteller wie Porsche Leipzig mit geringer Fertigungstiefe sind in besonderem Maße auf optimale Prozesse in der Lieferantenbeziehung angewiesen.

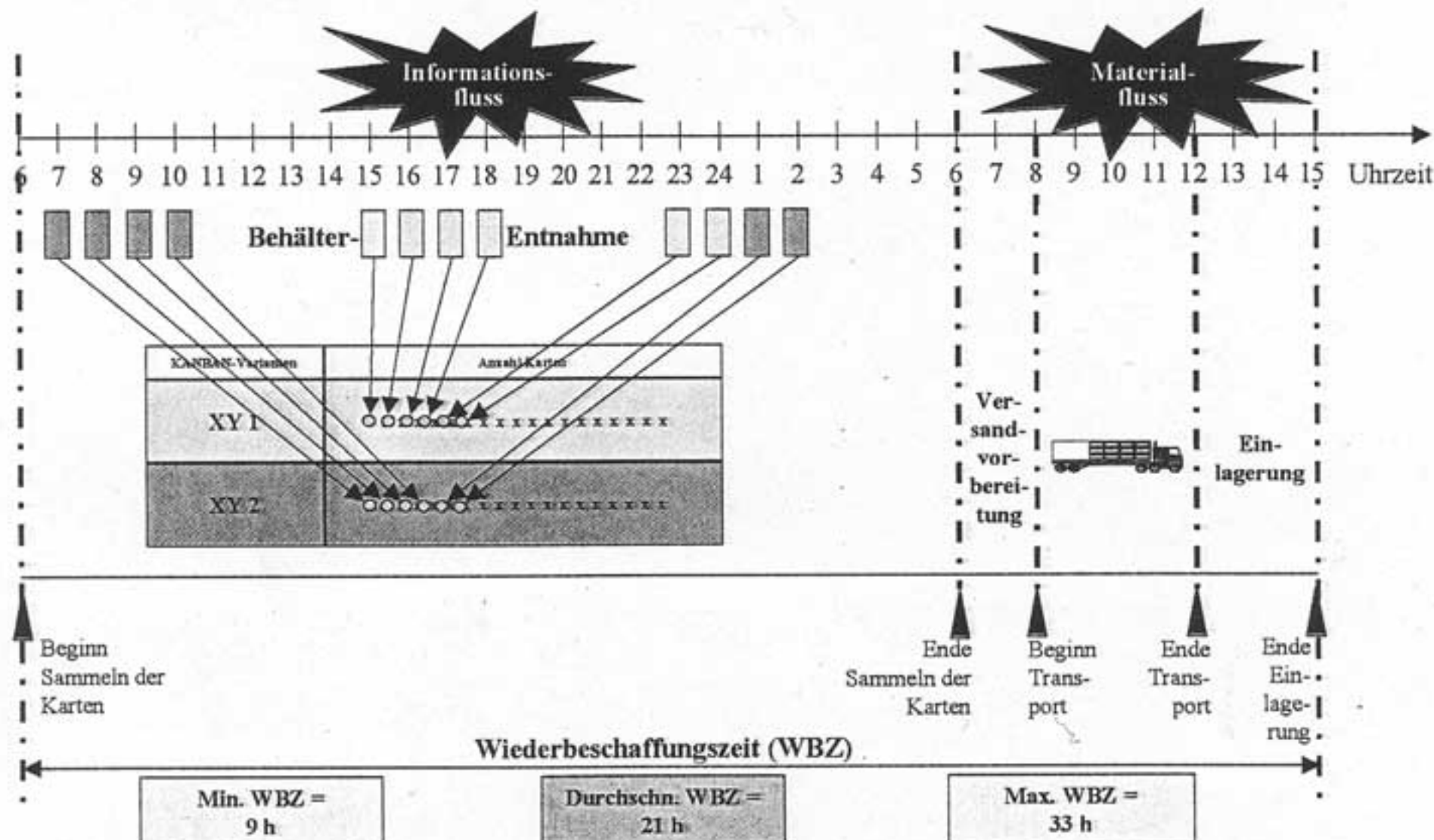


auch zu kommunizieren (Value-to-the-supplier). Bei der Konzept-Ausgestaltung sind die Belange des Lieferanten zu berücksichtigen (z. B. Anlieferzeit, Kanban-Medium).

Auf Fax folgt Internet

In der vorliegenden Fallstudie wurde nach einer Fax-Kanban-Einführung ein Internet-Kanban konzipiert. Im ersten Schritt der Kanban-Einführung steht die Untersuchung der Kanban-Fähigkeit von Baugruppen durch eine Verbrauchsstetigkeits- und Wertigkeitsanalyse. Die Lieferanten-Kanban-Fähigkeit wurde auf Basis der bestehenden Erfahrungen und einer Abschätzung des Lieferantenentwicklungspotenzials ermittelt. Im zweiten Schritt wurde die Kanban-Einführung vorbereitet. Es erfolgte eine Regelkreis-Systemdimensionierung, die Verbrauchsschwankungs- und Sicherheitsaspekte berücksichtigt. Als Informationsmedium für die Kanban-Aufträge wurde ein Portal konzipiert, das komfortabel und sicher (Ab-

Abb. 2: Material- und Informationsfluss-Kanban



Unsere Erfahrung für die Streitkräftebasis

Sie brauchen einen kompetenten Partner für Systementwicklung und Logistik?

Wir unterstützen die Bundeswehr seit langem bei ihren Querschnittsaufgaben

- Logistik und SCM
- Führung
- Ausbildung

ESG – das System- und Softwarehaus

ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH

Einsteinstraße 174
81675 München

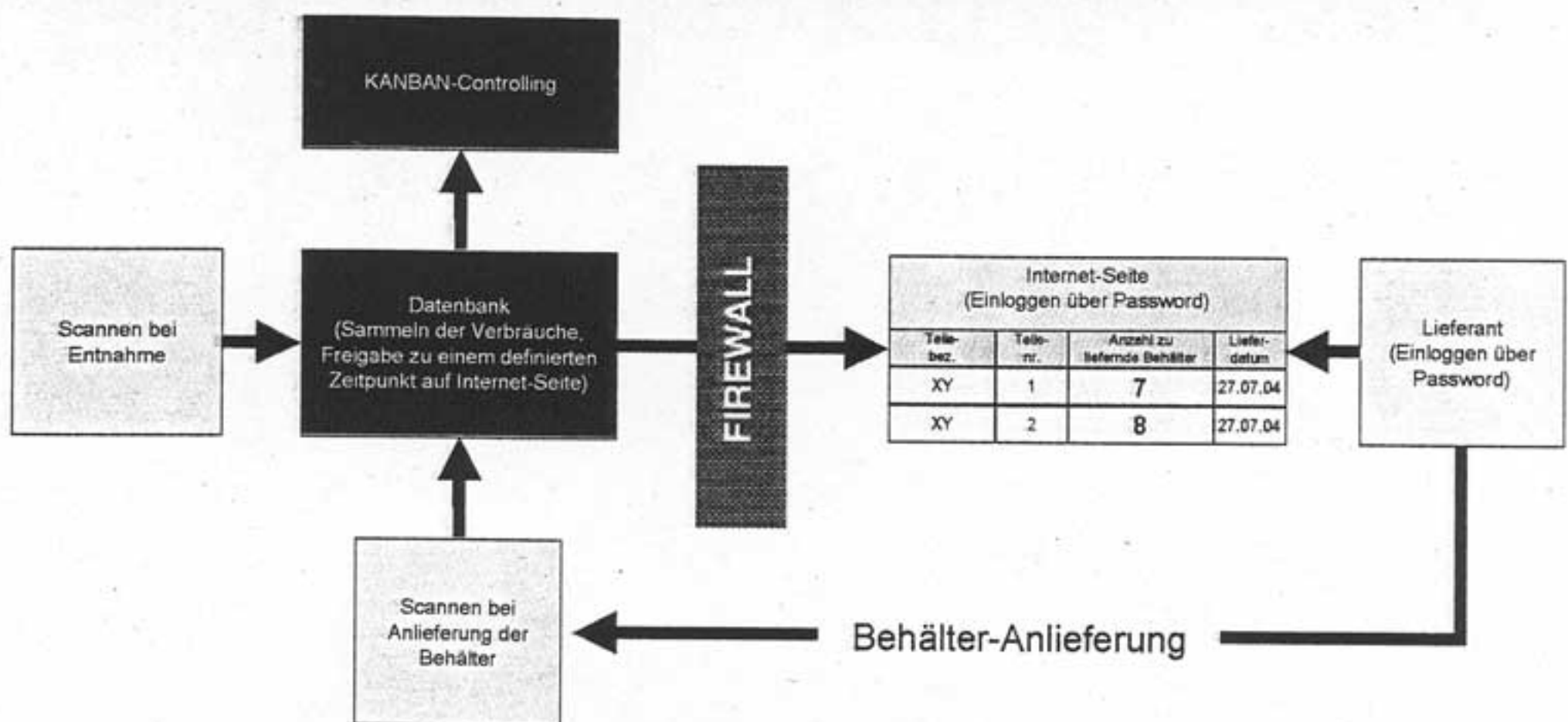
Telefon +49 (89) 92 16-0
Telefax +49 (89) 92 16-26 31

www.esg.de

A0118112004



Abb. 3: Internet-Kanban



sicherung der internen Datenbank durch Firewall) die Verbrauchsdaten zur Verfügung stellt. Ein wichtiger Aspekt war die Schulung der internen Mitarbeiter durch Workshops und Training, da die Einhaltung der Kanban-Regeln einen entscheidenden Erfolgsfaktor des Projektes darstellt.

Durch das Kanban-Konzept konnten die Bestände durchschnittlich um 60 Prozent reduziert werden. Gleichzeitig reduzierte sich der operative Dispositionsaufwand wesentlich, da dieser sich nur noch darauf beschränkt, die Dimensionierung des Kanban-Regelkreises im Blick zu behalten und eventuell anfallende Sonderaufträge mit dem Lieferanten zu klären. Außerdem konnten Expressaufträge, die zuvor den Regelfall darstellten, fast vollständig beseitigt werden. Für die Materialsteuerung lag der Vorteil nicht nur in der Gewinnung von Flächen, sondern auch in einer erleichterten Kapazitätsplanung für interne Transportvorgänge, da die Informationsbasis und die Verlässlichkeit hinsichtlich Anliefermenge und -zeit verbessert wurde. Die Vorteile beim Lieferanten liegen in einer – im Vergleich zum herkömmlichen Dispositionsprinzip – verbesserten Planungsgrundlage durch einen konstanteren Bedarfsverlauf, da der tatsächliche Verbrauch maßgebend ist und nicht eine Planungsgröße, die durch Fehl-

prognosen und Eilaufträge verwirbelt wird. Das Kanban-Konzept war aber auch Ausgangspunkt weiterer vielfältiger positiver Effekte. Eine engere Lieferantenbeziehung führte dabei nicht nur zu einer Erhöhung der logistischen Performance (Liefertreue-Erhöhung auf fast 100 Prozent), sondern auch zu kontinuierlichen Verbesserungen im Bereich Qualität. Der Projekterfolg trat vor allem durch die Lieferanten-Integration und die Erzeugung einer Win-win-Situation ein.

Fazit: Partnerschaftliche Prozessoptimierung

Drei Beispiele (s.a. LH 9/04 und 10/04) haben gezeigt, dass eine Partnerschaftliche Prozessoptimierung (PPO) mit unterschiedlichen Methoden (JIS-Audit, Milkrun, Kanban) realisierbar ist. Gemein ist den Methoden, dass in allen drei Fällen die Leitlinien „Total Cost of Ownership“,

„Win-win-Situation“ und „Lieferanten-Integration“ verfolgt wurden. Im Vordergrund stand eine Gesamtkosten-Betrachtung zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette und zur Vermeidung von Suboptima. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die dargestellten Methoden bestand in der Kommunikation des Nutzens für Lieferanten und Dienstleister. Erst dadurch konnten deren Ideen zur Prozessoptimierung gewonnen werden. Die Leitlinien der PPO sind jedoch nicht nur auf die dargestellten Methoden sowie auf die Logistik anwendbar. Eine partnerschaftliche Verbesserung betrifft weitere Gestaltungsfelder, wie Produktgestaltung, Einkauf und Risikomanagement. ds

Autoren: **Prof. Dr. Horst Wildemann**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik, TU München und **Dr. Peter Faust**, Bereichsleiter TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München.

BUCHTIPPS

Moneim Issa: Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. RKW-Verlag, Eschborn 2004, 138 S., 24,80 EUR, ISBN 3-89644-225-2



Unternehmen stehen angesichts sich rasch verändernder Rahmenbedingungen im Dienstleistungssektor vor großen Herausforderungen. Das Buch zeigt Instrumente zur Förderung der Internationalisierung auf und beschreibt die Vorbereitung des internationalen Markteintritts und die Methoden zur erfolgreichen Akquisition von internationalen Aufträgen.

Sven Montanus: Digitale Business-Strategien für den Mittelstand. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2004, 180 S., 34,95 EUR, ISBN 3-540-20970-0



Durch die Integration von IT in die Geschäftsprozesse lassen sich Effizienzsteigerungen erzielen. Wie auch kleine und mittelständische Unternehmen von E-Business profitieren können, steht im Mittelpunkt dieses Buches. Der Autor gibt praxisorientiert eine systematische Einführung in die wesentlichen organisatorischen, strategischen und technischen Aspekte des E-Business.

Christian Büsow: Prozessbewertung in der Logistik. Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler, Wiesbaden 2004, 273 S., 54,90 EUR, ISBN 3-8244-8026-3



Die Kenntnis um Schwachstellen in der Logistik ist der erste Schritt, neue Potenziale zu erschließen. Anhand von Leistungskennzahlen entwickelt der Autor eine mehrstufige Analysemethodik zur kontinuierlichen Bewertung der unternehmenseigenen Logistiksysteme. Büsow präsentiert den Prototyp einer internetbasierten Anwendung, die Kennzahlen erfasst und Logistikprozesse analysiert.