

Komplett umgedacht

Optimierung Der Automobilzulieferer Neumayer Tekfor hat seine Logistikprozesse im Sinne eines ganzheitlichen, unternehmensweiten Supply Chain Managements komplett neu strukturiert.

In der Vergangenheit war unsere Logistikstruktur ausgesprochen fragmentiert, was mit einem hohen Personaleinsatz und zahlreichen Umlagerungsprozessen verbunden war“, sagt Ulrich Mehlmann, Präsident und CEO der Neumayer Tekfor Holding GmbH mit Sitz in Offenburg. Dieses Denken in unterschiedlichen Unternehmensbereichen gehört mittlerweile der Vergangenheit an, die Konzepte werden unter dem Dach einer internationalen Konzernlandschaft jetzt proaktiv und umfassend angelegt. „Um den Herausforderungen in unserem sehr internationalen Geschäft mit relativ geringen Margen auch in Zukunft erfolgreich begegnen zu können, müssen wir insgesamt wesentlich effizienter und vor allem ganzheitlich ausgerichtet sein“, so Mehlmann.

Konstant zweistellige Wachstumsraten pro Jahr haben diesen Handlungsdruck noch verstärkt, die logistischen Prozesse modern und zukunftsfähig auszugestalten. Immerhin bringt Neumayer Tekfor jährlich rund 100 neue Produkte zur Marktreife. Diese beeindruckende Innovationsfähigkeit erfordert ein wesentlich höheres Tempo in den zugrunde liegenden logis-

tischen Abläufen. Auch die Anbindung von Lieferanten und Transportunternehmen spielt in Zukunft eine immer wichtigere Rolle, was sich ebenfalls in den Strukturen widerspiegeln muss.

Zentraler Wettbewerbsfaktor

Heute stellt die Logistik für Neumayer Tekfor einen zentralen Wettbewerbsfaktor in einem hart umkämpften Marktumfeld dar. Aufgrund der sehr engen Anbindung an den Kunden liefert das Unternehmen zum großen Teil bereits heute, zumeist just in sequence, seine Produkte direkt in dessen Fertigungsprozesse. Hierfür ist die Logistik mitentscheidend. Und Mehlmann geht sogar noch einen Schritt weiter: „Wir haben komplett umgedacht und verstehen die Logistik mittlerweile als integralen Bestandteil unseres Fertigungsverfahrens. Die Logistik begleitet uns heute auf jeder einzelnen Stufe des Produktionsprozesses.“ Gerade hier komme Neumayer Tekfor als produzierendem Unternehmen das unikate Geschäftsmodell „Logifactoring“ der Unternehmensgruppe Elsen GmbH & Co.KG, Wittlich,

sehr entgegen. Bei diesem Modell werden prozessgetrieben alle logistischen Aktivitäten von klassisch wertschöpfenden Aktivitäten am Produkt getrennt und nach Lean-Logistik- und Lean-Manufacturing-Gesichtspunkten von Elsen-Mitarbeitern übernommen. „Dies ermöglicht unseren Mitarbeitern, sich auf ihre Kernkompetenz zu konzentrieren und Wertschöpfung am Produkt zu betreiben. Der Dienstleister hingegen fokussiert auf die Wertschöpfung am logistischen Prozess“, differenziert der CEO der Neumayer-Tekfor-Gruppe.

Analytische Vorgehensweise

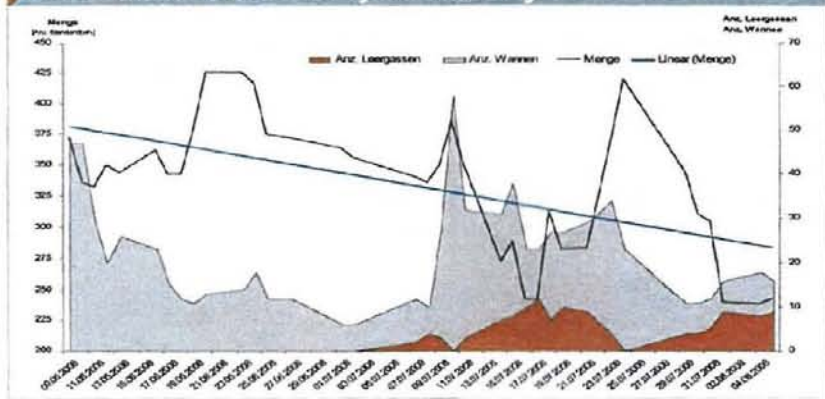
Seit über einem Jahr untersucht und analysiert der Logistikpartner Elsen anhand eines Baukastenprinzips in sämtlichen Standorten des Automobilzulieferers weltweit die Strukturen im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten und Synergiepotenziale – Synergien zwischen den Neumayer-Tekfor-Standorten selbst, aber auch im Verhältnis zur Elsen-Gruppe. In zwei Werken wurden bereits Elsen-Mitarbeiter in die operativen Prozesse des Automobilzulieferers mit eingebunden und führen nun als Fremdanbieter klassische Logistikaufgaben durch: Warenannahme, innerbetrieblicher Transport sowie sämtliche Lageraktivitäten inklusive Kommissioniertätigkeiten.

Neu hinzu kommen Elemente aus dem Lean Manufacturing wie Materialfluss-Engineering, Visualisierungstechniken, optimiertes Losgrößenmanagement und Nachschubsteuerungsmethodik, Produktivitätsanalysen einzelner Wertströme, Analysen zur Sortimentsoptimierung bis hin zum detaillierten Kennziffermanagement.

Bei Neumayer Tekfor ist man sich der ganzheitlichen Ausprägung der Supply Chain bewusst und weiß um die Wechselwirkung der einzelnen Bausteine. Gerade deswegen geht man hier hinsichtlich der Logistikkette sehr selektiv und sukzessiv vor und schaltet einen Baustein nach dem anderen auf, ohne das ganzheitliche Bild zu vernachlässigen und

Im Werk Rotenburg konnten die Bestände durch den neuen Logistiksatz bereits signifikant reduziert werden.

Bestandsentwicklung Rotenburg



Grafik: Elsen, Bild: Wöhle

Neumayer Tekfor

Die Neumayer Tekfor Group mit Hauptsitz in Offenburg ist ein globaler Partner der Automobilindustrie. Sie ist führend in der Konzeption, Entwicklung und Produktion von wettbewerbsfähigen Lösungen für Getriebe, Motor, Antriebsstrang, Chassis, spezielle Applikationen sowie Sicherheitsmütern.

Die weltweit rund 3.000 Mitarbeiter von Neumayer Tekfor erzielen mit den internationalen Automobilkunden der Gruppe einen Umsatz von 640 Mio. Euro. Für das Jahr 2008 hat der Automobilzulieferer ein deutlich höheres Ziel vor Augen.

somit das optimale Ergebnis zu gefährden.

Diese analytische Vorgehensweise in den unterschiedlichen Logistikfeldern wirkt sich bereits jetzt positiv auf die Prozesslandschaft aus. „Große Benefits bei der Optimierung des In- und Outboundbereichs ergeben sich unter anderem in der signifikanten Reduzierung der Frachtkosten sowie der nachhaltigen Verbesserung der Sortimentsstrukturen und damit in der Reduzierung von Komplexität durch Losgrößenoptimierung in der Fertigung“, bestätigt Dr. Michael Dubbert, als Executive Vice President Human Resources and Supply Chain Management zuständig auch für den Geschäftsbereich Logistik. „Eine höhere Lieferfähigkeit und die Möglichkeit, bestimmte

Automobilzulieferer auch an seinen Logistikpartner. „Dabei sehen wir es vor allem in diesem Projekt als großen Vorteil, dass wir durch unser Logifactoring-Modell neben unserer logistischen Kompetenz auch eine hohe Affinität zu produktionsrelevanten Themen haben“, sagt Thomas Klein, Chief Operating Officer (COO) bei Elsen. „Durch diese Logistik- und Engineering-Kompetenz können wir dazu beitragen, die gegenseitigen Wechselwirkungen von Produktion und Logistik bestmöglich in Einklang zu bringen.“ So können bereits in der Fertigung optimale Gebindegrößen festgelegt werden, was dann zum Beispiel eine Optimierung des Durchsatzes sowie eine Reduzierung der Umlaufbestände zur Folge hat.

Dabei übernimmt Elsen nicht nur zahlreiche Detailaufgaben, sondern auch zunehmend das Handling operativer Prozesse. In enger Anlehnung an das Toyota-Produktionssystem legen alle Beteiligten größten Wert darauf, dass das Material in den Prozessen fließen muss.

Signifikante Reduzierung der Logistikkosten

Die bisherigen Ergebnisse der Zusammenarbeit können sich sehen lassen. „Allein im Bereich der Frachtkosten konnten wir in rund einem Jahr mehr als 20 Prozent an Einsparungen realisieren“, zieht Mehlmann eine erste Zwischenbilanz. „Gleichzeitig haben wir das Inventory in einigen Bereichen um deutlich mehr als 50 Prozent reduziert.“ Unter dem Strich liege die durch das Outsourcing der Logistik bisher realisierte Kostensenkung unternehmensweit etwa bei 15 Prozent.

Die weiteren Ziele haben Neumayer Tekfor und Elsen ebenfalls klar definiert. So soll der Lagerumschlagfaktor auf mindestens einen Wert von 30 im Jahr erhöht werden – beispielsweise durch eine weitere Minimierung der Flurförderzeuganzahl, damit das Material besser fließen kann. „Das kann man nicht über Nacht machen, dafür müssen Prozessabläufe weiter nachhaltig verändert werden“, ergänzt Dr. Michael Dubbert. Die ersten Schritte wurden nun gemeinsam mit Elsen realisiert. „Wir sind auf dem besten Weg, eine in sich geschlossene Logistikkonzeption umzusetzen“, so Dubbert. p/ds



Haben die Logistikstruktur bei Neumayer Tekfor komplett neu ausgerichtet: Ulrich Mehlmann (li.) und Dr. Michael Dubbert.

Bedarfe kurzfristiger bedienen zu können, sind für uns weitere wichtige Effekte.“ Grundsätzlich sei hier sogar eine unmittelbare Bedarfsdeckung vom Lager aus möglich.

Aufgrund der komplexen Supply-Chain-Betrachtung ist ein sehr flexibles Logistiksystem für Neumayer Tekfor entscheidend – mit einer langfristigen Perspektive. Diese Anforderungen stellt der