

### Materialfluss

#### Outsourcing-Modell entkoppelt Wertschöpfung und Logistik

Das Outsourcing-Geschäftsmodell „Logifactoring“, eine Kombination aus „Logistics“ und „Factory“, wird bei einem Automobilzulieferer zu Produktionssteigerung und signifikanten Kosteneinsparungen genutzt. Das neue Modell erlaubt es, effektiv auf Marktschwankungen zu reagieren.



Um die Funktionsbereiche Produktion und Logistik verstärkt auf ihre wertschöpfenden Kernprozesse zu fokussieren, hat der Automobilzulieferer Tenneco in seinem Werk Edenkoben sämtliche Material- und Informationsflüsse komplett auf den Prüfstand gestellt und neu ausgerichtet. Im Zuge der Neukonzeption wurden alle logistischen Prozesse von wertschöpfenden Prozessen entkoppelt. Gemeinsam mit dem Wittlicher Logistikdienstleister Eisen hat man dabei das Outsourcing-Geschäftsmodell „Logifactoring“ entwickelt.

Dank Logifactoring hat Tenneco die Kapitalbindung deutlich optimiert, Logistikkosten signifikant reduziert und kann sich sehr viel besser auf Schwankungen in den Kundenbedürfnissen reagieren.

Unternehmen muss auf Marktschwankungen richtig reagieren

Tenneco war auf der Suche nach einem Cockpit für Produktion und Logistik, das es dem Unternehmen erlaubt, effizient auf die Schwankungen des Marktes zu reagieren und zu einem großen Teil auch proaktiv entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Oliver Zeitz,

Geschäftsführer Edenkoben und Operations Director Central Europe bei Tenneco, weiß um die hohe Bedeutung von Wirtschaftlichkeitsaspekten für das Werk Edenkoben, vor allem auch im Wettbewerb mit anderen, weniger lohnkostenintensiven Standorten, zum Beispiel in Osteuropa.

Durch die Verwendung hochintelligenter Tools und effizienter Prozesse entlang der Wertschöpfungskette sei Tenneco mittlerweile absolut konkurrenzfähig geworden und große Hersteller wie Daimler oder BMW wünschen wieder verstärkt, Teile aus Edenkoben zu beziehen.

Lean-Logistik und Lean Manufacturing sind die Kernanforderungen

Eines dieser intelligenten Instrumente, das die Nutzenaspekte des Lean Manufacturing mit einer sogenannten Lean-Logistik kombiniert, heißt „Logifactoring“ (als effiziente Kombination aus den Begriffen „Logistics“ und „Factory“) und bringt Tenneco in der Praxis einen realen Mehrwert. Der Logistikdienstleister Eisen – Logistics & More fungiert mit seiner Tochterfirma Con-Log dabei im Rahmen eines Projektes als integrierter „Erfüllungsgehilfe“ in operativer sowie in beratender Hinsicht als kompetenter Partner der Standortlogistik des Kunden.

Der Erfolg kann sich sehen lassen: Dem Paradigma „höhere Anlieferzyklen führen zu höheren Transportkosten“ trotzend, wurden hier sowohl Bestände als auch, getrieben durch das neu gestaltete Routing der Speditionen, Transportkosten bei höherer Flexibilität deutlich reduziert.

Zentraler Erfolgsfaktor eines jeden Outsourcing-Projekts hingegen ist die Einbindung der beteiligten Mitarbeiter sowie die Sicherstellung der Qualität im Fall einer Arbeitnehmerüberlassung als Teil der Gewerkeübernahme der logistischen Dienstleistungen. Den geforderten Grad an Qualität garantiert Eisen durch die Übernahme zentraler Schulungen durch ausgewiesenes Fachpersonal sowie einer sehr spezifischen Qualifikationsmatrix. In dem Outsourcing-relevanten Teil von Logifactoring werden nun prozessgetrieben alle logistischen Aktivitäten von klassisch wertschöpfenden Aktivitäten am Produkt getrennt und nach Lean-Logistik- und Lean-Manufacturing-Gesichtspunkten von Eisen-Mitarbeitern übernommen.

Produktion konzentriert sich wieder auf Wertschöpfung

Um die Produktionsbereiche im Werk Edenkoben auf die wertschöpfenden Kernprozesse zu konzentrieren, haben Tenneco und Eisen einen Produktionsbereich als Pilotprojekt, nämlich das Staffen von Katalysatoren und Dieselpartikelfiltern, diesen neuen Anforderungen angepasst, um für den Standort eine optimale Kostenstruktur im Ergebnis darzustellen. Hierzu haben Eisen und Tenneco zunächst sämtliche Teams in der Logistik entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu SAP-Modulen aufgebaut. Das bedeutet auch, dass jede Bewegung im Shopfloor des Edenkobener Werkes direkt in SAP abgebildet werden kann und wird.

Nach Aufnahme der Ist-Prozesse über ein klassisches Value Stream Mapping wurden verschiedene Lösungsansätze gemeinsam mit dem Logistikdienstleister erarbeitet, diskutiert und in einer Entscheidungsmatrix bewertet. Die hieraus ermittelte und gewählte Variante zeichnet sich vor allem durch einen optimalen Materialfluss durch die Neugestaltung des Layouts aus, da die Produktionsmitarbeiter von jeglicher logistischer Nebentätigkeit entlastet werden. Darüber hinaus erfolgt die Materialzuführung von „außen“ durch den Dienstleister Con-Log ohne Eingriff in den eigentlichen Produktionsprozess, der in diesem Fall die sieben verschiedenen Einzellinien zu 3,5 Doppellinien zusammengefasst hat.

Materialfluss und Informationsfluss mit neuem Modell genau erprobt

Um die letztendlich gewählte Variante eingehend auf Herz und Nieren zu prüfen, hat Eisen den Materialfluss und den Informationsfluss als Lego-Modell aufgebaut und gemeinsam mit allen Prozessbeteiligten spielerisch durchlebt. Dies war extrem wichtig, weil Eisen auch alle Teile der Produktionslogistik übernommen hat, die früher Tenneco-Mitarbeiter als Teil ihrer Nebenzeiten durchführen mussten.

Elementar war, dass die Tenneco-Produktionsmitarbeiter nun „Vertrauen“ in den neuen Prozess mit dem neuen Dienstleister gewinnen sollten. Erst nach einigen Trainingsläufen mit Shop-floor-Mitarbeitern und weiteren Optimierungen wurde das finale Layout schließlich verabschiedet und umgesetzt.

Layoutänderung der Produktionslinien gegen Stillstand durch Materialmangel

Jeder einzelne Prozess, der mit Hilfe von Logifactoring bei Tenneco optimiert wird, unterliegt dabei einem konkreten Business Case. Jedes Projekt wird einer strikten Kostenkontrolle unterzogen und muss sich nachweislich rechnen. Die realisierbare Effizienzsteigerung soll laut Tenneco-Geschäftsführer Oliver Zeitz dabei in einer Größenordnung von rund 10% liegen.

Durch die Layoutänderung der Produktionslinien und Implementierung von Logifactoring hat Tenneco folgende Ergebnisse nachweislich erzielt: Die prozessbedingten Stillstandszeiten aufgrund eines Materialmangels konnten vollständig eliminiert werden.

Trennung von Produktion und Logistik senkt die Kosten deutlich

Dass die Trennung von klassischen wertschöpfenden Produktionsprozessen und logistischen Aktivitäten zu einer deutlich höheren Fachkompetenz und wesentlich geringeren Kosten führt, bestätigt auch Tenneco-Logistikleiter Markus Handke. Hinzu komme, dass alle betroffenen Produktionslinien aufgrund der hohen Standardisierung in den Prozessen ihre bisherigen Ausbringungsmengen deutlich gesteigert hätten.

Die Reduzierung der Bestandsdifferenzen sowie teurer Sonderfahrten auf den Wert „null“, die Eliminierung aller zuvor notwendigen Wochenendschichten und die Benützung sämtlicher logistischer Planungsprozesse aufgrund eines proaktiven Forecasts sind weitere Optimierungen, die für Tenneco im wettbewerbsintensiven Marktumfeld von entscheidender Bedeutung sind.

Effektives Gegensteuern in der Krise bei gleichbleibend guter Performance

Und auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erlaubt Logifactoring ein frühzeitiges Umgehen mit der Krise und ein Gegensteuern, um nicht dem harten Verdrängungswettbewerb im Markt zum Opfer zu fallen. Tenneco kann deshalb nicht akzeptieren, dass das Unternehmen aufgrund einer Krise eine schlechtere Performance an den Tag legt.

Die Automobilhersteller erwarten eine immer bessere Produktivität, und die muss der Zulieferer auch bieten. So habe man dank Logifactoring die Produktivität pro Mitarbeiter, basierend auf Standardstunden, seit 2007 von 65 auf heute über 80% erhöht – Tendenz weiter steigend.

Materialschwund fast auf null reduziert

Neben einem wesentlich höheren Output der Mitarbeiter beziehungsweise einer deutlich höheren Pro-Kopf-Effizienz als in der Vergangenheit haben sich noch weitere positive Effekte ergeben: Der Materialschwund geht gegen null und die Kapitalbindung konnte deutlich optimiert werden. Durch die Eliminierung von Verschwendung in den Produktions- und Logistikprozessen hat sich die Investition in weniger als einem Jahr bereits amortisiert.

Und die nächsten Schritte zum Ausbau der erfolgreichen Zusammenarbeit sind bereits geplant: Nach den positiven Erfahrungen mit Logifactoring im Werk Edenkoben wollen Tenneco und Eisen das Projekt auch auf das Werk in Zwickau übertragen, um auch dort von den Vorteilen einer höchstmöglichen Flexibilisierung der Produktionskosten zu profitieren. Und auch zur Sicherstellung der Qualität in der Belieferung der neuen Plattform für Fahrzeuge der A- und B-Klasse im Daimler-Werk Rastatt soll Logifactoring spätestens ab dem Jahr 2011 einen entscheidenden Beitrag leisten.

Redakteur/Autor: Bernd Malenschein