

Just in Time to Succeed!

Vom richtigen Zeitpunkt handeln nicht nur Bücher über Mondphasen. In der Wirtschaft geht es um viel Geld, wenn Durchlaufzeiten und Bestände optimiert werden. Wie aber stellt man sicher, dass die richtigen Teile zur rechten Zeit am rechten Ort sind?

Eine kluge Logistik spart Zeit und Lagerkosten. In der Automobilindustrie ist die bedarfsgerechte Lieferung benötigter Teile „just in time“ (JIT) längst zum Wettbewerbsfaktor geworden.



Anlieferung und Einbau direkt am Band

Das Konzept basiert auf den Ansätzen des Toyota-Produktions-Systems und den Grundsätzen systematischer Projektplanungs- und Steuerungstätigkeiten.

Variantevielfalt und Produktionsgeschwindigkeit heißen mehr und mehr auch in der Nutzfahrzeug-Branche die zwingenden Vorgaben. Mit Konsequenzen für die Partnerunternehmen: Sie werden in die Abläufe einbezogen und müssen das „just in time“-Prinzip ebenfalls umsetzen.

Überlebenskampf beginnt

Die oberste Spielregel lautet: Der Kunde bekommt genau das, was er braucht. Das Know-how zur Lösung der komplexen Problematik muss erst aufgebaut werden.

Ziel des Projektes „auftragsbezogene Bandbelieferung“ war die Optimierung des Zulieferprozesses und die Zusammenarbeit bei der Planung und Steuerung von Abläufen.

Konkret ging es um die strukturierte Belieferung der Steyr Nutzfahrzeuge AG mit Batterien bzw. Kunststoffteilen. Projektpartner waren die Firmen Banner und BHG Formtechnik. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Firmen- und Produktstruktur eigneten sie sich besonders gut für dieses Pilotprojekt.

Die optimierte Auftragsabwicklung zwischen Kunden und Lieferanten steigert die Produktivität und reduziert Kosten auf beiden Seiten: Ausgehend von Leistungskennziffern waren bei den Beständen Verbesserungen um rund 50% geplant. Die Gesamtdurchlaufzeit sollte um 30% verringert werden.

Effizienz als gemeinsames Ziel

Der Informationsaustausch zwischen den Betrieben muss reibungslos funktionieren - zum Beispiel mittels Lieferabrufen im VDA-Format. Ein Teilziel war daher die EDV-technische nähere Anbindung. Erste Etappe stellte eine zunächst achttägig rollierende Planung dar, die von den Partnern täglich abgerufen werden kann.

Neben technischen Gegebenheiten und terminlichen Vorgaben berücksichtigen ganzheitliche Modelle durchdachte Transportkonzepte: Unter dem „Milk-Truck“-Prinzip versteht man eine Art Rundverkehr des Spediteurs, der mehrere Lieferanten abfährt, um die

Ansichten & Einsichten

SNF:

Schon vor Ende des Projektes sind wir mit den erreichten Ansätzen zufrieden. So konnte die Bestandsreichweite bei den Batterien von 15 auf 2 Tage reduziert werden - das Ziel von 7 Tagen wurde mehr als erfüllt.

Ansprechpartner: Dr. Franz Freudhofer

Banner:

Wichtig war die gesamthafte Betrachtung der Prozesskette, die brauchbare Erfahrungen lieferte. Die entsprechenden Rationalisierungen befinden sich im Endstadium der Umsetzung.

Das Projekt als Ganzes ist sehr positiv zu sehen. Für Kleinunternehmer könnten die bei solchen Prozessen erforderlichen Investitionen allerdings zu Problemen führen.

Ansprechpartner: Walter Hinterhölzl

Profactor:

Die beachtlichen Ergebnisse sind auf ein straffes Projektmanagement und eine disziplinierte Zusammenarbeit aller Projektpartner zurückzuführen.

Lieferanten, die bessere Einblicke in den Produktionsprozess ihres Kunden gewinnen, wissen genau, worauf es ankommt. Dadurch bleiben auch kleinere Unternehmen am Ball. Die tiefere Einbindung kann bei späteren und anderen Abläufen ebenfalls zu Synergien führen.

Ansprechpartner: Mag. Harald Huemer



The Power Company

Banner GmbH
 Salzburgerstraße 298, A-4021 Linz
 Tel: ++43-732-3888-111
 Fax: ++43-732-3888-77
 URL: www.banner.co.at



B.H.G. Formtechnik GesmbH
 Betriebsstraße 8, A-4523 Neuzeug
 Tel: ++43-7259-2804
 Fax: ++43-7259-280-44



Steyr Nutzfahrzeuge AG
 Schönauerstraße 5, A-4400 Steyr
 Tel: ++43-7252-585-2386
 Fax: ++43-7252-585-837
 URL: www.snf.at

..... Just in Time to Succeed!

richtige Menge verschiedener Teile beim Kunden abzuliefern. Positiver Nebeneffekt für den Spediteur ist die bessere Auslastung der Fahrten.

Das Übergehen zu gewissen Standards bringt ebenfalls Vorteile: etwa wenn statt Sonderpaletten die genormten Euro-Paletten eingesetzt werden.

Darüber hinaus kämpfen Unternehmen mit großen Lagerbeständen und in der Folge mit einer zu hohen Kapitalbindung. Die Reduzierung der Läger war eine weitere wichtige Vorgabe.



BHG: neue Transportbehälter für eine effektivere Entnahme von Formteilen.

Heiße Vorbereitungsphase

Zunächst waren die zwischenbetrieblichen Abläufe nach JIT-Kriterien zu ordnen und die technischen und organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, bevor die installierten Abläufe anhand konkreter Fälle vor Inbetriebnahme getestet wurden.

Erster Schritt war die Erhebung des Ist-Zustands. Wie sind die Abläufe bisher gestaltet? Mit welchen Lagerbeständen wird gearbeitet und welche EDV-Voraussetzungen existieren? Die Analyse war Basis zur Abgleichung der Systeme, zur firmeninternen Koordination und zur Integration der Bereichsziele.

Damit standen die Rahmenbedingungen für das weitere interne und externe Vor-

gehen fest, Details konnten fixiert werden den: Zur Erstellung der weiterführenden Planungen bezog man die Firma Profactor als Dienstleister ein. Sie unterstützte das Team bei der Entscheidung über anzuwendende Konzeptvarianten, im Projektmanagement sowie beim technisch-organisatorischen Controlling bzw. der Dokumentation der Ergebnisse.

Ein umfassender Prozess

Die Einführung innovativer Logistikkonzepte erfordert begleitende organisatorische Maßnahmen. So mussten bestehende Verträge überarbeitet und Geschäftsbedingungen neu formuliert werden. Die laufenden Aktivitäten wurden ständig überprüft und bewertet. Wie reagiert das installierte System auf neue Anforderungen? Ist es ausreichend flexibel, um neue Produktionsvarianten oder zeitliche Verschiebungen zu erlauben? Treten Verzögerungen auf, sind Störfälle denkbar und wie können sie ausgeschaltet werden? Erst als die Testläufe flexible Reaktionen ohne Störungen im System erlaubten, konnten sie in das Konzept übernommen werden.

Die gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse werden weiter vertieft. Dann können die Maßnahmen auf andere Kunden und Lieferanten übertragen bzw. in breiterem Ausmaß umgesetzt werden.



Es werden keine Batterien mehr zwischengelagert sondern direkt ans Band angeliefert.

Ansichten & Einsichten

Projektbetreuung Mag. Wolfgang Bittner, TMG:

Die Macht des Kunden - der seinerseits unter dem Druck von Markterfordernissen steht - zwingt Zulieferer zu Veränderungen, um mit neuen Systemen anspruchsvolleren Bedürfnissen gerecht zu werden.

Das Projekt bot den beteiligten Partnern die Möglichkeit, praktische Erfahrungen mit Just-in-Time-Prinzipien zu gewinnen. Flächendeckend umgesetzt, stärken die daraus abgeleiteten Maßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit.

BHG Formtechnik:

Unsere Aufgabe ist nicht leichter geworden, aber wenn wir weiter direkt aufs Band beliefern wollen, sind wir zu Umstellungen gezwungen.

Ab Ende Oktober sind wir mit unserem Kunden SNF verdrachtet und rufen die benötigten Stückzahlen ab, die wir am nächsten Tag liefern. Dazu mussten wir zusätzliche Computer anschaffen, Programme umschreiben und eigene Transportgestelle anschaffen.

Durch die kurzfristigen Abrufe haben sich unsere Lagerbestände eher erhöht.

Ansprechpartner: Rudolf Glück

Kerndaten

Titel	Auftragsbezogene Bandbelieferung Kooperationsprojekt im Rahmen des Automobil-Clusters
Partner	<u>Projektkoordinator:</u> Steyr Nutzfahrzeuge AG (SNF), Steyr <u>Projektpartner:</u> Banner GesmbH, Linz; BHG Formtechnik GmbH
Laufzeit	Juli 1999 bis Dezember 2000