



Fotos © Conductix-Wampfler AG

# BESSERE ABLÄUFE, GERINGERE BESTÄNDE

## Lean Production als Werkzeugkasten für Logistikoptimierung

Die Conductix-Wampfler AG ist der weltweit führende Hersteller von Systemen für die Energie- und Datenübertragung zu beweglichen Verbrauchern. Zu den Kunden zählen unter anderem Kranfirmen, Hersteller von Personentransportsystemen, Anbieter von Förder-technik, die Automobilindustrie sowie Maschinenbauer. Die zwei Projektziele waren, die Logistik am größten Standort Weil am Rhein neuzugestalten sowie die Bestandssituation bei gleichbleibend hoher Lieferfähigkeit zu optimieren.

Eine hohe Logistikkompetenz ist einer der wichtigen Erfolgsfaktoren der Conductix-Wampfler AG. Kundenanforderungen wie kurze Lieferzeiten bei gleichzeitig sehr unterschiedlichen Auftragsumfängen von der Einzelbestellung bis zum Großprojekt stellen vor dem Hintergrund der großen Teilevielfalt und Fertigungstiefe eine echte

Herausforderung dar. Lean Production liefert den idealen Werkzeugkasten, um diesen Anforderungen adäquat zu begegnen. Mit Hilfe des Lean-Werkzeugkastens lassen sich die Ziele ‚hohe Flexibilität‘ und ‚kurze Durchlaufzeiten‘ kombiniert mit geringen Beständen am besten realisieren. Der Neubau einer Logistikhalle in Weil am Rhein bildet die Basis für die Optimierung der Logistikprozesse unter Lean Production-Gesichtspunkten und damit für das weitere Wachstum der Conductix-Wampfler-Gruppe.

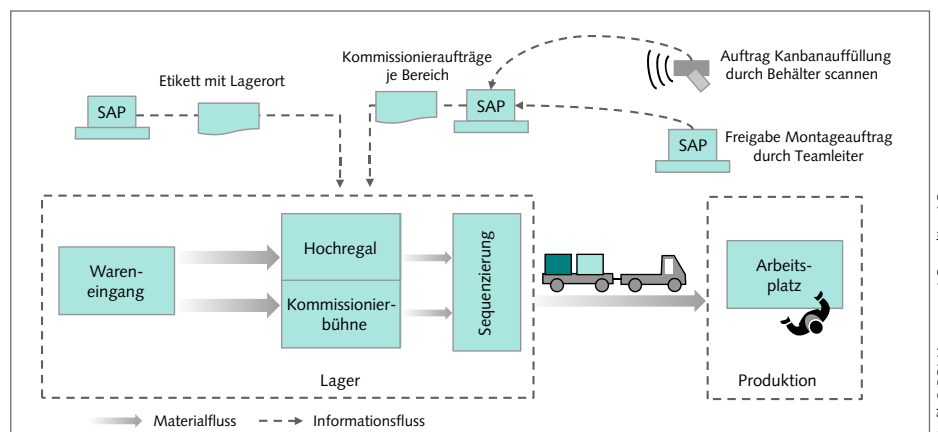
Nach gründlicher Analyse gestaltete das Projektteam die neue Logistikhalle sowie die zugrundeliegende Ablauforganisation nach dem ‚form follows flow‘ und des ‚Line Back‘-Prinzips. Das heißt:

- Der optimale Prozess gibt die Anforderungen an das Layout und die Lager-technik vor,
- Nebentätigkeiten wie Zähl- und Kommissioniervorgänge werden von der Montage in die Logistik verlagert beziehungsweise soweit möglich an den Lieferanten weitergegeben. Das ermöglicht eine Synchronisierung des Produktions- und Logistikprozesses.

Zunächst galt es, für die Montagearbeitsplätze auf Produktgruppenebene die optimale Materialbereitstellung festzulegen. Das Team definierte dazu zwei Arten der Bereitstellung: die kundenauftragsanonyme Bereitstellung über Kanban sowie die kundenauftragsbezogene Material-



Jan le Blond  
ROI-Berater  
dialog@roi.de



Material- und Informationsfluss vom Wareneingang bis zur Bereitstellung am Arbeitsplatz

Grafik © ROI Management Consulting AG



bereitstellung über speziell konzipierte Bereitstellungswagen. Der Abruf der Kommissionen erfolgt ‚Just in Time‘ direkt aus der Montage. Die verantwortlichen Logistik-Mitarbeiter stellen die anstehenden Montageaufträge im Kommissionierbereich der Logistikhalle zusammen. Den Transport an die Montagearbeitsplätze übernimmt ein getakteter Routenzug.

### Lean Excellence im Lagerbereich

Das Lager gliedert sich in ein Kleinteilelager sowie in ein Hochregallager für größere, schwere Teile und Großmengen. Das Kleinteilelager ist in Form einer Kommissionierbühne auf zwei Etagen gestaltet, was eine effiziente manuelle Kommissionierung gewährleistet. Optional kann eine dritte Bühnenebene integriert werden. Aufgrund der hohen erzielbaren Pickleistung entschieden sich die Verantwortlichen für manuelles Handling der Kleinteile im Bühnenbereich anstelle eines automatischen Kleinteilelagers. Im Hochregallagerbereich wird die Ware mittels Schmalgang-Systemgeräten nach dem Prinzip „Mann zur Ware“ ein- und ausgelagert. Die Trennung der Einlagerung in Bühnen- oder Hochregallagerbereich vollzieht sich bereits im Wareneingang. Die Verwaltung des Lagers erfolgt im Hochregallager dynamisch, im Bühnenbereich wird weiterhin mit Fixplätzen gearbeitet. Systemgestützte Ein- und Auslagerungsstrategien unterstützen die Effizienz im Tagesgeschäft.

Bereits im Vorfeld der Gesamtlogistikplanung begann die Umsetzung des Zieles einer signifikanten Bestandsreduzierung. Die hierbei ermittelten Reduktionspotenziale flossen direkt in die Dimensionierung der Logistikhalle ein. „Kern der bewährten ROI-Vorgehensweise ist es, regelmäßig die Bestandssenkungspotenziale einzelner Artikel auf Basis der existierenden Bestandsreichweiten zu analysieren“, erklärt ROI-Berater Jan le Blond, der das Projekt gemeinsam mit Karlheinz Temmes leitete. „Wir vergleichen die augenblicklichen Bestandsreichweiten mit definierten

Sollreichweiten. Aus der errechneten Differenz ergibt sich das theoretische Bestandsreduktionspotenzial in Euro“, so Jan le Blond weiter.

Im Rahmen von regelmäßigen Status-Meetings wird intensiv über die „Top Ten“ Artikel mit dem größten Bestandssenkungspotenzial diskutiert und Maßnahmen zur nachhaltigen Bestandsreduzierung auf Soll-Bestandsniveau festgelegt. Das stark volatile Verbrauchsverhalten vieler Artikel in Verbindung mit der geforderten, hohen Lieferfähigkeit stellt sich bei der Optimierung der Dispositionsparameter wie Wiederbeschaffungszeit, Sicherheitsbestand oder Mindestlosgröße als besonders herausfordernd dar. Zudem prüfte das Team Möglichkeiten der Substitution durch Standardprodukte respektive -komponenten sowie die Umsetzung von Vertriebs-sonderaktionen.

### Die zentralen Erfolgsfaktoren effizienten Bestandsmanagements

- Weniger ist mehr: Konzentration auf Artikel mit dem höchsten Bestandssenkungspotenzial
- Konkret bleiben: Diskussion der Maßnahmen auf Artekelebene
- Verbindlichkeiten einfordern: Direkte Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Terminvorgaben zu Maßnahmen
- Alleine erreicht man nur wenig: Breites Einbeziehen von allen relevanten Funktionen und interdisziplinäre Diskussion (Disposition, Logistik, Produktion, Einkauf, Produktmanager, Vertrieb und Konstruktion)
- Zur Gewohnheit werden lassen: Sofortige Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozess

### Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Seit Einführung des Bestandsmanagementvorgehens herrscht in vielen Bereichen ein stark verbessertes gemeinsames Verständnis und Verantwortungsbewusstsein über mögliche „Bestandstreiber“. Auch die Bereiche ohne direkte Bestandsverantwortung berücksichtigen bei Ihren Entscheidungen die möglichen Auswirkungen auf die Bestandsentwicklung. Damit steht die Basis, um Überbestände und die damit verbundenen Kosten langfristig zu vermeiden. Mit beiden Teilprojekten hat das Unternehmen neben dem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit auch einen weiteren entscheidenden Schritt zur Standortstärkung innerhalb der Conductix-Wampfler Gruppe vollzogen.

## Nachhaltigkeit beginnt bei der Umsetzung

„Wir haben mit ROI bereits mehrere Projekte auf globaler Ebene durchgeführt und uns auf Grund der bisherigen Erfolge und der stringenten Vorgehensweise erneut für die Zusammenarbeit entschlossen. Die aus der globalen Betrachtung auf den Standort Weil am Rhein abgeleiteten Aufgabenstellungen zur Logistik- und Bestandsoptimierung waren besonders herausfordernd unter dem Gesichtspunkt der gegenseitigen Beeinflussung. Nach Abschluss einer sehr spannenden Gestaltungsphase bildet der Neubau einer Logistikhalle die Basis unserer heutigen Logistikprozesse. Sowohl bei der Prozess- als auch der Lagertechnikgestaltung konnten wir uns auf die Kompetenz von ROI voll verlassen. Nach einer kurzen Einschwingphase zeigt sich, dass das entwickelte Konzept den prognostizierten und notwendigen Produktivitätsfortschritt erzielt.“

Bestandsreduktion wird im Unternehmen oft mit einer Verschlechterung der Lieferfähigkeit gleichgesetzt und erzeugt daher nach meiner Erfahrung bei vielen Mitarbeitern oft eine gewisse Skepsis. Aus diesem Grund monitoren wir seit langem parallel zu den eingeleiteten Bestandsoptimierungsaktivitäten die Lieferfähigkeit, um jederzeit eine direkte Rückkopplung zu erhalten. Der Ansatz von ROI, auf Basis einer Bestandsreichweitendefinition resultierende Überbestände auf Artekelebene zu betrachten, ist einfach und verständlich. Heute fokussieren wir in einem 14-tägigen Bearbeitungsrythmus jeweils auf eine überschaubare Anzahl von Artikeln mit dem höchsten Bestandssenkungspotenzial. Die Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus Vertrieb über Konstruktion, Produktmanagement und Einkauf bis zu Produktion und Logistik ist einer der Erfolgsfaktoren. Entscheidungen finden somit eine breite Trägerschaft und gemeinsame Erfolge motivieren, weitere Resultate zu erzielen. Wir beschreiten einen erfolgreichen Weg – die ohnehin schon gute Lagerumschlagshäufigkeit von 15 konnte trotz eines Umsatzeinbruches von über 20% im Jahr 2009 auf 16 erhöht werden.“

### Christian Merkl

Director of Global  
Production and Logistics,  
Conductix-Wampfler AG

