

GLOBAL FOOTPRINT UNTERSTÜTZT WACHSTUMSKURS

Neuausrichtung des Produktions- und Logistiknetzwerkes der BALLUFF GmbH

D

Der Markt der Sensortechnik ist stark umkämpft. Es gibt eine hohe Vielfalt an Standardprodukten, die untereinander im Wettbewerb stehen – Lieferfähigkeit, Qualität und Preis entscheiden hier über den Erfolg. Zusätzlich ist große Lösungskompetenz bei anwendungsspezifischen Produkten gefordert. Als Spezialist für die industrielle Automation bietet BALLUFF ein umfassendes Portfolio von Sensoren und Systemen.

BALLUFF hat sich ein anspruchsvolles strategisches Wachstumsziel mit zweistelligen

Wachstumsraten gesetzt.

Dabei soll der Anteil des Systemgeschäfts deutlich ausgebaut werden.

Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, muss auch die globale Supply Chain ihren Teil dazu beitragen.

„Unabhängig von unseren Wachstumszielen benötigten wir einen zeitgemäßen, individuellen strategischen Ansatz für das gesamte Produktions- und Logistiknetzwerk. Denn die Weiterführung unserer historisch gewachsenen Strukturen ist nicht mehr erfolgversprechend,“ sagt Vice President Michael Schneider, Geschäftsbereichsleiter Supply Chain Management, der auch intern der Leiter des

Projekts ‚Global Production and Logistics Footprint‘ ist.

Bestehendes weltweites Netzwerk auf Wachstum ausrichten

BALLUFFs Produktions- und Logistiknetzwerk ist in den vergangenen Jahrzehnten stetig auf neun Produktions- und über 50 Vertriebsstandorte gewachsen. Die Rollen, Zuständigkeiten und Prozesse passen jedoch nur noch bedingt zu den heutigen globalen Anforderungen des

Marktes. So sind im Zentrallager in Neuhausen etwa 75 Prozent der weltweiten Fertigwarenbestände

vorrätig. Zudem gibt es bei der Mehrzahl der Vertriebsgesellschaften weitere regionale Lager, was eine hohe Kapitalbindung bedeutet. Diese gewachsene Struktur erfordert viel Steuerungsaufwand.

Die weltweite Fertigungs- und Distributionslogistik wird deshalb neu ausgerichtet. Ziel des Projekts ‚Global Production and Logistics Footprint‘ ist die Entwicklung eines nachhaltigen und flexiblen Zukunftskonzepts, das das Wachstum ermöglicht und die zusätzlichen Erzeugnisse auch produzieren und verteilen kann.



Michael Schneider,
Vice President und Geschäftsbereichsleiter Supply Chain Management, BALLUFF GmbH

Die weltweite Unternehmens- und Wachstumsstrategie sowie das Produktportfolio mit seiner Variantenvielfalt geben die zentralen Rahmenbedingungen vor.

Eine Produktsegmentierung war Teil der Lösung

Die Schwierigkeit im bisherigen Produktionsnetzwerk war, dass – ‚spitz formuliert‘ – jeder alles produzierte, ein hoher Teiletourismus an der Tagesordnung war, die Anlagenkapazitäten zu gering ausgelastet und doppelte Technologien an verschiedenen Standorten vorhanden waren und nicht klar erkennbar war, welches Produkt auf Lager oder auf Bestellung gefertigt wurde.

Die Ziele des im April 2013 gestarteten Projektes sind: Synergien besser zu nutzen, eine effizientere Auslastung der Anlagen, die Reduzierung von Doppelarbeiten und die Senkung der Gesamt-

kosten. Im Ergebnis soll damit die Liefertermintreue steigen, die Lieferzeiten kürzer als die des Wettbewerbs werden und neue Produkte sollen schneller auf den Markt gebracht werden.

Zur Unterstützung kam die Unternehmensberatung ROI ins Spiel, die ihre Expertise in den Bereichen Global Manufacturing Footprint und Supply Chain Management sowie fundierte Kenntnisse in der Bewertung und Gestaltung von Produktions- und Logistikprozessen einbrachte. Es wurden ‚Global Production and Logistics Footprint Szenarios‘ konzipiert und unterschiedliche Rollen der Werke und Logistikstandorte gegeneinander abgewogen. Die Evaluierung erfolgte insbesondere unter Berücksichtigung der Bedeutung lokaler Abnahmemärkte vor Ort, der Höhe der Produktionskosten sowie des Vergleichs der Lieferzeiten und Logistikkosten.

„Zur qualitativen und quantitativen Bewertung der einzelnen Szenarien mussten wir klare Kriterien festlegen. Auch in Hinblick auf die notwendigen Investitionen, die vorhandenen Potenziale, die Gesamtrentabilität und die Risiken“, erinnert sich Michael Schneider. Der wirtschaftliche

Mittelweg aller Faktoren bestimmt heute das Aussehen des neuen Produktions- und Logistiknetzwerks.

Ein wichtiger Durchbruch war die Unterscheidung der eigengefertigten Produkte in Make-to-Stock (MtS) und Make-to-Order (MtO). Denn MtS-Produkte besitzen eine hohe Nachfrage, sind gut planbar und sollten ab Lager lieferbar sein. MtO-Produkte hingegen werden mengenmäßig weniger nachgefragt, müssen auf

Kundenwunsch konfiguriert werden und werden nur auf Bestellung angefertigt.

Der zukünftige Produktions- und Logistik-Footprint benötigt folglich MtS-Werke, die die MtS-Produkte effizient und kostengünstig produzieren. Diese sollen dann in lokalen Distributionszentren verfügbar sein. Die kontinuierliche, globale Nachfüllung erfolgt über globale Distributionszentren. Dahingegen fertigen MtO-Werke zukünftig in vier Regionen Produkte flexibel und in der geforderten Lieferzeit auf Bestellung. Diese Werke werden mit einer hoch qualifizierten Anlauffertigung, nahe den Entwicklungszentren für neue Produkte, ausgestattet, um eine zügige Markteinführung sicherzustellen.

„Eine große Herausforderung ist, alle Mitarbeiter umfassend in den Veränderungsprozess einzubinden.“

BALLUFF GmbH

Die BALLUFF GmbH bietet ein umfassendes Portfolio an hochwertigen Sensoren, System- und kundenspezifischen Lösungen für die industrielle Automation. Mit 56 Niederlassungen und Repräsentanzen sowie neun produzierenden Standorten weltweit garantiert BALLUFF seinen Kunden die schnelle Verfügbarkeit seiner Produkte und eine hohe Beratungs- und Servicequalität direkt vor Ort. Etwa 2.600 Mitarbeiter realisierten 2013 einen Umsatz von rund 335 Mio. Euro.
www.balluff.com

Erfolge und Lessons learned

Mit dem neuen Footprint und der klaren Rollenverteilung wird die Komplexität gesenkt sowie eine optimale Nutzung von Synergien und die effiziente Auslastung der Anlagenkapazitäten gewährleistet. Als Folge davon wird die Liefertermintreue gesteigert und ‚Best in Class-Lieferzeiten‘ können realisiert werden. „Die Erfüllung der Markt- und Kundenanforderungen sind der Schlüssel zum Erfolg – denn nur so können die anspruchsvollen Wachstumsziele erreicht werden“, erklärt Schneider.

Insgesamt stellte sich das Projekt doch als sehr komplex dar, da das Produktportfolio von BALLUFF sehr vielschichtig ist und die unterschiedlichen Standorte weltweit sehr differenziert sind. „Bei einer gewachsenen Organisation wie unserer liegt eine große Herausforderung darin, alle Mitarbeiter umfassend in den Veränderungsprozess einzubinden“, erklärt Michael Schneider. „Wir müssen den Spagat zwischen der hohen Veränderungsgeschwindigkeit des Projekts und der Notwendigkeit schaffen, diese Veränderungen auch adäquat zu kommunizieren und unsere Mitarbeiter mit ihrem Know-how in den Veränderungsprozess einzubinden.“

