

AUFBAU EINES BESTANDSMANAGEMENTS

Von Bestandssenkungen zur langfristigen Optimierung von Prozessen und Organisation

Premium AEROTEC fertigt am Standort Augsburg mit rund 2.500 Produktionsmitarbeitern Komponenten für die gesamte Airbus-Familie und den Eurofighter. Der zivile Produktionsanteil beträgt circa 80 Prozent. Hauptaufgaben sind die Fertigung und Montage von Rumpfteilen und hochbelastbaren Strukturkomponenten für militärische und zivile Programme sowie deren Ausrüstung, wie beispielsweise Elektrik oder Rohrbaugruppen. Mitte 2010 hat Premium AEROTEC gemeinsam mit ROI ein Projekt ins Leben gerufen, um zunächst die Bestände bis Ende 2010 um 15 Prozent zu senken.

Das Portfolio von Premium AEROTEC beinhaltet neben Hybrid-Leichtbaukonstruktionen für Rumpf- und Flügelbaugruppen auch zukunftsweisende CFK-Technologien

in Prepreg, Infiltrationsverfahren und Sandwichbauweisen. Darüber hinaus umfasst die Produktion die Druckkalotten für den Airbus A350 XWB und die Boeing 787 sowie das Frachttr für den neuen Militärtransporter A400M, gefertigt mit dem innovativen VAP®-Prozess (Vacuum Assisted Process).

Bei Premium AEROTEC setzte ROI auf sein bewährtes Vorgehensmodell für das Bestandsmanagement. Dabei handelt es sich um ein mehrstufiges Vorgehen: Nach einer ersten Analyse und der Definition von Zielreichweiten dient das operative Bestandsmanagement zur Erzielung von kurzfristigen Erfolgen und zur Gewinnung wichtiger Erkenntnisse für das weitere Vorgehen.



Heiko Marquardt
ROI-Berater

dialog@roi.de



Fotos © Premium AEROTEC GmbH

Statement

„Ein kritischer Erfolgsfaktor bei Bestandsoptimierungsprojekten ist die Einstellung des Managements, das in unserem Fall von Anfang an hinter allen Maßnahmen stand.“

ROI ist mit klaren Vorstellungen, wie diese anspruchsvolle Aufgabe effizient abgearbeitet werden kann, mit unserem Team an die Arbeit gegangen. Die stringente Vorgehensweise der Berater hat alle Mitarbeiter überzeugt. Wir haben von unserer Seite die richtigen Fachleute in die laufende Projektarbeit integriert. Das hilft, den ambitionierten Terminplan einzuhalten.

Ganz wichtig ist schon heute für uns die Nachhaltigkeit der implementierten Maßnahmen. Deshalb haben wir alle eingesetzten Verfahren und Methoden in einem ‚Management-Cockpit‘ zusammengeführt und intern eine zentrale Abteilung für das Controlling der Methodenanwendung und des Gesamt-Bestandsmanagements beauftragt. Der langfristige Erfolg hängt natürlich von unseren Disponenten ab, die die neu eingesetzten Tools und Arbeitsmethoden anwenden.

Die bisherigen Ergebnisse sind sehr gut und wir gehen davon aus, dass wir alle unsere hoch gesteckten Ziele 2011 erreichen werden.“

Peter Schwarz

Leiter des Werks Augsburg,
Premium AEROTEC



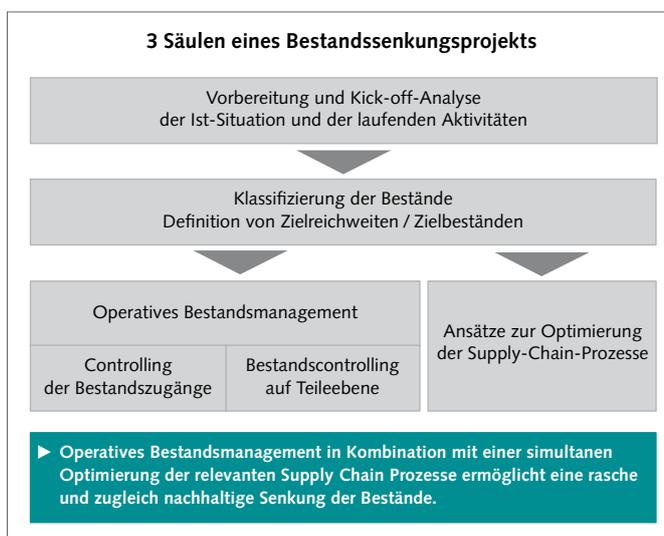
Im Anschluss daran werden kundenspezifische Ansätze zur Verbesserung der Supply Chain entwickelt, um die erzielten Bestandssenkungen aus dem operativen Bestandsmanagement nachhaltig abzusichern und weitere Bestandssenkungen zu ermöglichen.

Aufbau eines operativen Bestandsmanagements

Das Werk Augsburg von Premium AEROTEC hat eine fraktale Organisation. Dies bedeutet, dass jedes Leistungszentrum (Teilefertigung und Montage) eine eigenständige Einheit darstellt und für die Teile-

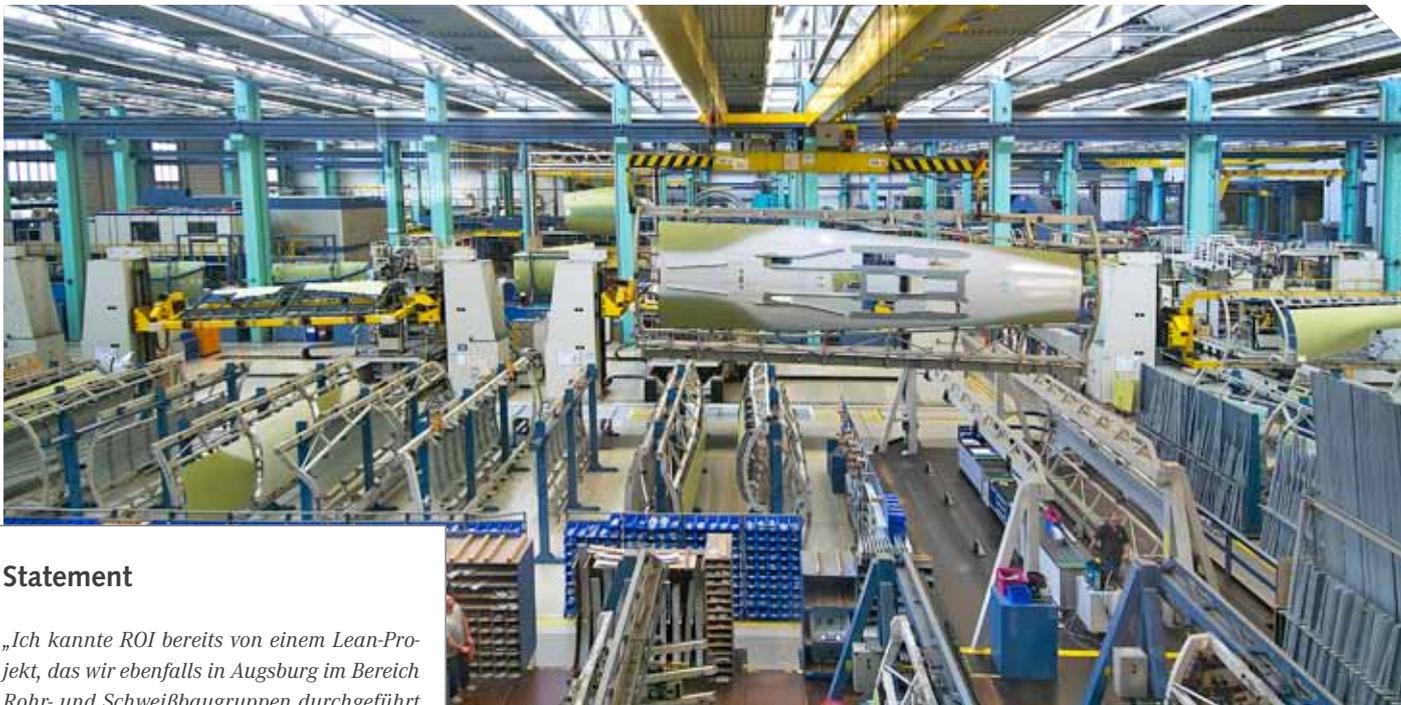
beschaffung und -lieferung selbst verantwortlich ist. Es gibt somit keine zentrale Disposition. Daher gibt es für jedes Teil innerhalb des Werks Augsburg immer ein Leistungszentrum, das als Lieferant und i.d.R. ein Leistungszentrum, das als interner Kunde auftritt.

Im AEROTEC-Projekt richtete das Team zunächst ein differenziertes Bestandsreporting im Werk Augsburg ein. Das ermöglichte eine genaue Analyse der Bestände nach Leistungszentren, Fertigungsprogrammen, Bestandsarten und vielen weiteren Kriterien. Auf dieser Basis startete die Implementierung des



Grafik © ROI Management Consulting AG

Der ROI-Ansatz zum Bestandsmanagement



Statement

„Ich kannte ROI bereits von einem Lean-Projekt, das wir ebenfalls in Augsburg im Bereich Rohr- und Schweißbaugruppen durchgeführt haben.

Bei dem aktuellen Projekt sind wir mit einer Analyse aller Bestände durchgestartet. Dabei war unsere dezentrale Struktur eine besondere Herausforderung: Wir haben insgesamt 15 Dispositionszentren, die unabhängig voneinander disponieren.

Entsprechend ergab sich das größte Optimierungspotenzial entlang der Schnittstellen, beispielsweise am Übergang zwischen Zerspaltung und Montage. Mit Hilfe eines Berechnungsmodus haben wir gemeinsam die größten Stellhebel identifiziert. Neu für mich an der ROI-Methodik war ein Berechnungsmodus, der die überflüssigen Bestände exakt angibt.

Durch die Arbeit im Projekt haben wir einige organisatorische Verbesserungsmöglichkeiten entdeckt, wie beispielsweise die Abwicklung von Änderungseinstellungen der Kunden, die wir jetzt systematisch abarbeiten.

Die ROI-Berater gehen in der Projektarbeit sehr schnell in die Tiefe der Praxis und haben sich umgehend um eine langfristige Vorgehensweise gekümmert. Das hat alle überzeugt.“



Thomas Langer

Projektleiter,
Premium AEROTEC

operativen Bestandsmanagements. Die Einführung ist durch eine standardisierte Vorgehensweise gekennzeichnet. Kern dieser Phase sind regelmäßige – in der Regel wöchentliche – ‚Jour Fixes‘ mit den Disponenten aus beiden Leistungszentren (LC).

Bei diesen Treffen wird die Bestandssituation auf Teileebene detailliert diskutiert. „Wichtig für die Effizienz dieser Meetings ist es, bereits im Vorfeld alle bestandsrelevanten Daten und Kennzahlen auf Teileebene zu ermitteln und über den Reichweiten-basierten Ansatz ein Bestands-senkungspotenzial je Teil auszuweisen“, erläutert ROI-Berater Heiko Marquardt, der das Projekt gemeinsam mit Prof. Dr. Werner Bick leitet.

Der große Vorteil ist, dass der Disponent die Teile mit dem höchsten Bestandssenkungspotenzial zur Diskussion vorgelegt bekommt und somit jeder Disponent seinen Anteil zur Bestandssenkung im Unternehmen beitragen kann.

In dieser ersten Projektphase erfolgte die Bestandssenkung auf Basis von Maßnahmen, die durch den Disponenten operativ umgesetzt werden können. Darunter fallen insbesondere Korrekturen der Dispositionsparameter.

Eine Besonderheit im Projekt war der Umstand, dass Premium AEROTEC nicht

nur in reiner Serienproduktion – wie Single-Aisle- (A318 bis A321) oder Long-Range-Flugzeuge (A330, A340) – fertigt, sondern immer wieder Neuanläufe, wie den A400M, A380 oder aktuell den A350, in seine Abläufe integrieren muss. Dies stellt besonders hohe Anforderungen an das gesamte Werk und insbesondere an die dispositiven Prozesse.

Erkenntnisse zur Optimierung der Supply Chain

Aus den intensiven Diskussionen mit den Disponenten ergaben sich wichtige Ansätze für Verbesserungen innerhalb der Supply Chain, die derzeit in einer abschließenden Projektphase bearbeitet werden.

Dabei sind beispielsweise die Optimierung der Primärbedarfsplanung, das Vermeiden von Non-Movern (auf Lager liegende Teile, die über einen definierten Zeitraum keine Verbräuche mehr hatten), die Erweiterung der langfristigen Liefervorschau sowie die Stabilisierung und Reduzierung von Durchlaufzeiten in einzelnen Bereichen zu nennen.

Integration des Bestandsmanagements in die Organisation

Premium AEROTEC hat verinnerlicht, dass es bei einem professionellen Bestandsmanagement nur vordergründig um die eigentlichen Bestände geht. Im Kern geht es darum, die bestehenden Prozesse und



Fotos © Premium AEROTEC GmbH

die Organisation kontinuierlich weiter zu verbessern. Nur so können Bestände langfristig gesenkt und ein niedriges Bestandsniveau gehalten werden. Deswegen hat sich die Unternehmensleitung auch für die Integration des Bestandsmanagements in die Organisationsstruktur entschieden. „Dies ist ein ganz wichtiger Schritt, um die Nachhaltigkeit der erreichten Bestandssenkungen abzusichern und weitere Bestandssenkungen zu erzielen“, betont ROI-Berater Heiko Marquardt.

Im Kern geht es darum, auf Basis des vorhandenen Bestandsreporting ein auf den Empfänger zugeschnittenes Berichtswesen aufzubauen. Empfänger kann der Werkleiter, der LC-Leiter oder der Disponent sein. Im Berichtswesen wird dann die Bestands- und Potenzialsituation nach definierten Clustern (beispielsweise Fertigungsprogramme oder LC) transparent dargestellt. Die hierfür notwendigen Zielreichweiten werden aus den Unternehmenszielen auch auf die einzelnen LC und Programme herunter gebrochen.

Des Weiteren wird jedem Disponent monatlich eine Potenzialtabelle auf Teileebene (sortiert nach Potenzialen) zur Verfügung gestellt. Diese beinhaltet alle vorhandenen Informationen, die der Disponent zur kontinuierlichen Verbesserung der Bestandssituation benötigt. Der Abschluss dieser zweiten Projektphase ist für Juli 2011 geplant.

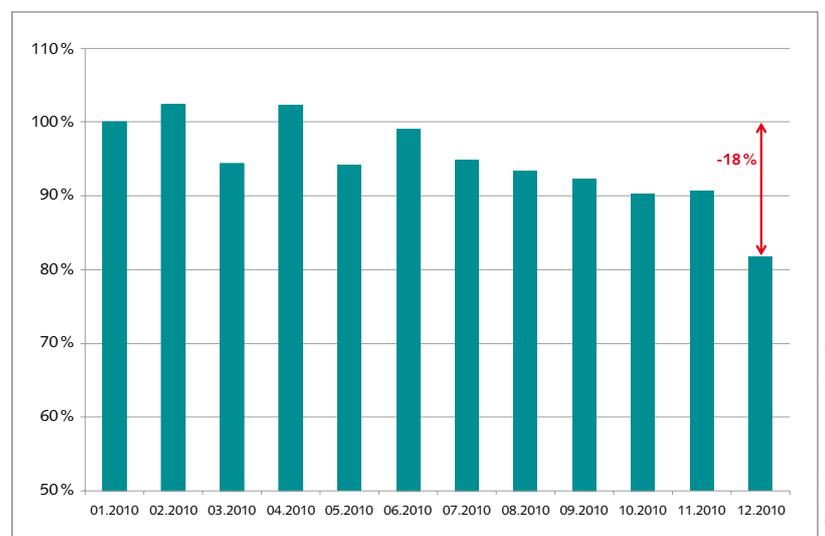
Fazit

Das Projekt ist im Zeitplan. Das Ziel einer Bestandssenkung um 15 Prozent bis Ende 2010 wurde erreicht.

Nur vereinzelt ist es im Laufe des Projektes zu Versorgungsengpässen gekommen. „Wir haben jetzt das Bestandsniveau erreicht, das unter der aktuellen Organisationsstruktur und mit den bestehenden Prozessen operabel ist“, so ROI-Berater Heiko Marquardt. „Für eine weitere

Reduzierung muss nun an anderen Stellhebeln gedreht werden. Die ersten Maßnahmen zur Optimierung der Organisation und der Prozesse sind bereits eingeleitet worden.“

Die Unternehmensleitung hat die notwendigen Schritte zur Integration des Bestandsmanagement in die Organisation eingeleitet. Diese Tatsache ermöglicht mittel- bis langfristig eine weitere, nachhaltige Senkung des aktuellen Bestandsniveaus.



Entwicklung der Bestände im Jahr 2010 in Prozent

Grafik © ROI Management Consulting AG