

Vor einigen Jahren meinte der Projektleiter eines größeren Kundenunternehmens einmal: „Ich weiß nicht, aber Weihnachten erwischt uns jedes Mal wie aus heiterem Himmel“. Ich kann dies gut nachvollziehen, denn – offen gestanden – mir geht es meist auch so. Das Jahr ist viel zu kurz, um alles in die Wege zu leiten, geschweige denn abzuschließen, was man sich vorgenommen hat. Bleibt zu hoffen, dass man die Prioritäten richtig gesetzt hat, damit wenigstens nichts hinten über fällt, was unbedingt erforderlich war. Auch müssen unsere Unternehmen noch immer in einem Umfeld agieren, das den Anforderungen der globalen Wirtschaft nicht annähernd gerecht wird. So ergeben sich oft mehr Baustellen, als man bewältigen kann. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen guten Blick für die richtigen Prioritäten im neuen Jahr.

Dr. Götz-Andreas Kemmner



Potenziale

PRODUKTIONSENGPÄSSE BEI FAHRRADHERSTELLER DERBY CYCLE BESEITIGT

MATERIALFLUSS BEI HOHER VARIANTEN-VIELZAHL OPTIMIERT

Der Fahrradhersteller Derby Cycle hat sich in den letzten Jahren dem Preis-Mengen-Wettbewerb durch eine neue Positionierung in Richtung Mass-Customization entzogen. Für die Produktion und Logistik bedeutete dies steigende Variantenvielfalt und Flexibilisierung in den Abläufen. Um diesen Anforderungen bei zusätzlich steigendem Absatz im Bereich Lackiererei und Dekor gerecht zu werden, hat Derby Cycle die Unternehmensberatung Abels & Kemmner beauftragt, den Optimierungsprozess zu begleiten und zu coachen.

Von Mathias Seidler und Dr. Bernd Reineke¹

Derby Cycle ist der größte Fahrradhersteller in Deutschland. Das gesamte Markenportfolio umfasst als Hauptmarken Focus, Univega, Kalkhoff, Raleigh und Rixe. Es werden sowohl Trekking-, City-, Offroad- und Kinderräder für den Alltags- und Reisegebrauch als auch die komplette Bandbreite sportlicher Mountainbikes und Rennmaschinen für den anspruchsvollen Freizeitbiker oder den Wettkampfeinsatz konzipiert und produziert. Das Angebot richtet sich an alle Altersgruppen und bietet zahlreiche Varianten für jeden Verwendungszweck.



Zur Optimierung der Prozesse wurden im ersten Schritt gemeinsam mit der Geschäftsführung folgende Arbeitspakete abgestimmt:

1. Situationsanalyse mit Wertstromaufnahme und Constraintanalyse
2. Identifikation und Konzeption der Lösungsansätze
3. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Entscheidung für ein Lösungsszenario

Gemeinsam mit dem Projektteam, das sich aus Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern der untersuchten Bereiche zusammensetzte, wurden die Logistik- und Produktionsprozesse aufgenommen.

Dabei zeigte sich, dass die individuelle Gestaltung der Fahrradrahmen durch aufwendige Lackierungen und Dekors erhebliche Anforderungen an die Prozesse stellen. Der Materialfluss ist durch den Einsatz einer Deckenkettenträgeranlage vom Richtprozess bis zur Vormontage getaktet. Allerdings muss der Materialfluss an bestimmten Stellen unterbrochen werden, um individuelle

Gestaltungselemente einzubringen, wie z.B. das Abkleben von Rahmenteilen, um die Farbe Alu-Natur beizubehalten. Dadurch entstehen Lücken in der Förderkette, die möglichst wieder mit anderen Rahmen, die die Zwischenbearbeitung hinter sich haben, gefüllt werden, um so die Lackieranlage optimal auszulasten. Ein hoher Handlingaufwand, wie das Beispiel Dekor zeigt:

KURZ & BÜNDIG

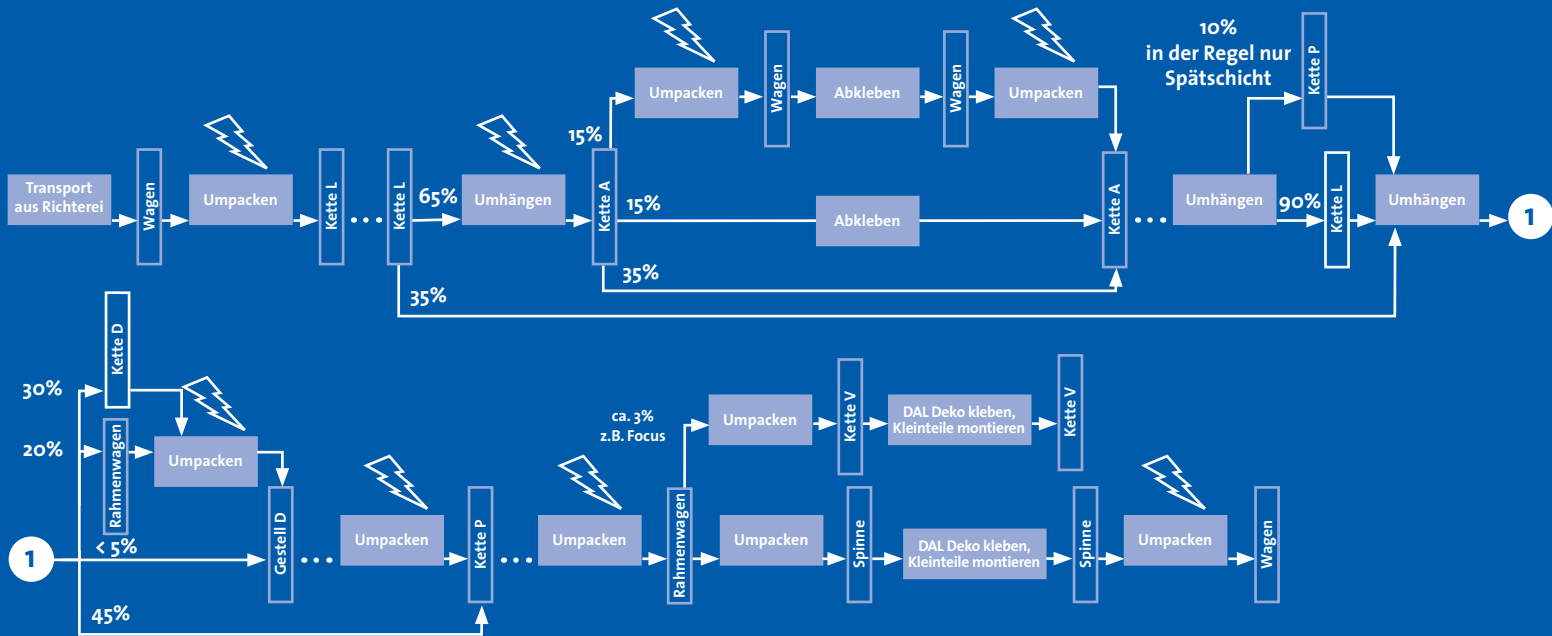
Wiederbeschaffungszeit:

Die Wiederbeschaffungszeit (WBZ) ist der Zeitraum von dem Auftreten eines Bedarfes in einem Lager bis zur letztendlichen Verfügbarkeit der Ware im Unternehmen.

Unser Tipp:

Häufig fällt für die Qualitätsprüfung und zuweilen auch für die Durchführung des Wareneingangs ein längerer Zeitbedarf an. Sofern nicht zu verkürzen, muss diese Zeitspanne bei der Disposition berücksichtigt werden, um die Lieferbereitschaft nicht zu gefährden.

Vereinfachter schematischer Überblick der Prozesse:



PRODUKTIONSENGPÄSSE BEI FAHRRADHERSTELLER DERBY CYCLE BESEITIGT

Unter Dekor versteht man die Gestaltung der Fahrradrahmen mit Hilfe von zum Teil kundenindividuellen Dekorfolien, die direkt auf den Rahmen geklebt werden. Während in der Vergangenheit diese nach dem letzten Lackierarbeitsgang aufgebracht wurden, wird das Dekor nun vor der abschließenden Klarlack-Schutzschicht aufgebracht, um die Dekors langfristig zu schützen (Unter-Lack-Dekor). Dies führt dazu, dass der Lackierprozess erneut unterbrochen wird. Die Rahmen werden von der Förderkette genommen und auf speziellen Gestellen zwischengelagert. Zum Anbringen des Dekors werden die Rahmen dann wieder von den Zwischenlager-Gestellen entnommen und auf Bestückungsvorrichtungen gesteckt. In zwei Schichten kleben die Mitarbeiterinnen des Dekorbereiches die Dekore manuell auf die vom Produktmanagement vorgegebenen Stellen auf: ein Arbeitsgang, der sich aufgrund der zahlreichen Klebevarianten kaum automatisieren

lässt. Nach dem Aufkleben werden die Rahmen nochmals zwischengelagert, bevor sie abschließend klarlackiert werden.

IDENTIFIZIERTE ENGPÄSSE (CONSTRAINTS)

Die Kapazität der Lackierstraße stellt nicht den Hauptengpass im Prozess dar, sondern vor Vollausslastung der Lackierstraße zunächst der Dekorbereich, der zur Hochsaison bereits in zwei Schichten betrieben wird. Durch den steigenden Anteil der Unterlackdekore ergeben sich im Dekorbereich zunehmend Engpässe bezüglich der Zwischenlagerfläche, des Handlingaufwands und der Personalkapazitäten zum Aufkleben. Um die zweite Schicht mit lackierten Rahmen zum Aufkleben zu versorgen, ist eine Lagerfläche erforderlich, die unter Annahme der Wachstumsraten nicht mehr bereitgestellt werden kann. Weiterhin ist der Handlingaufwand für das Entnehmen und Umstecken der Rahmen erheblich.

Wie A&K diesen und weitere Engpässe zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Produktion kostenoptimal beseitigt hat, erfahren Sie über unseren Kennzifferndienst oder online in unserer Knowledgebase unter

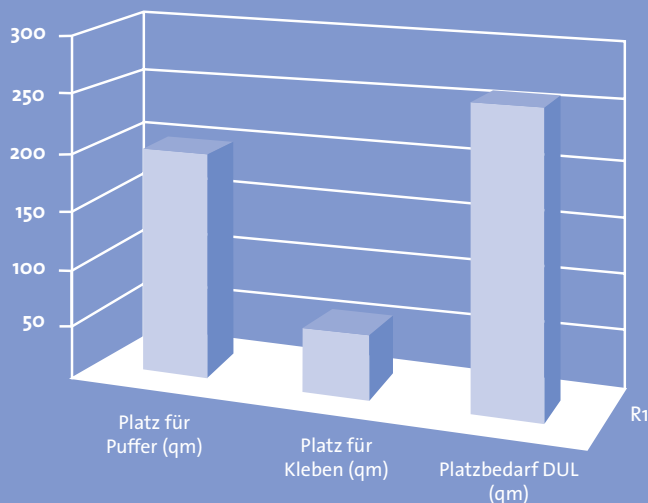
www.ak-online.de/more2006-4/1.htm

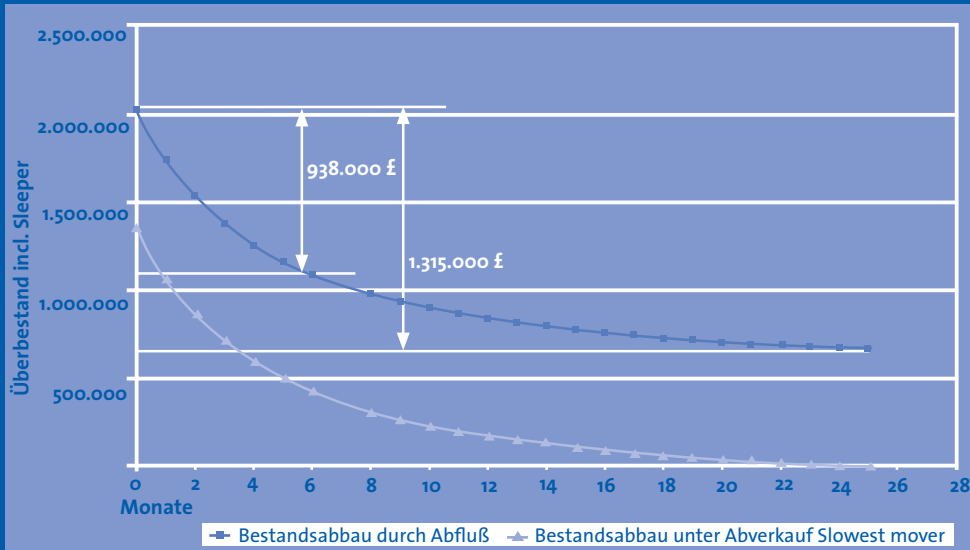
- 369 Materialfluss bei hoher Variantenvielfalt optimiert – Langfassung dieses Artikels
- 500 Constraint-Analysen bei GETRAG FORD Transmissions
- 322 Unproduktive Peitscheneffekte bei marktsynchroner Produktion vermeiden

¹ Mathias Seidler ist Geschäftsführer der Derby Cycle Werke GmbH; Herr Dr. Bernd Reineke ist geschäftsführender Gesellschafter von A&K

Platzbedarf im Fertigungsprozess

Der ermittelte Platzbedarf für Puffer, Kleben und DUL (Dekor Unter Lack) zeigt das Potenzial an Platzgewinn bei Veränderung der Prozesse.





Die E:S:A Auswertung für Microengineering Ltd zeigte 1.315.000 £ Bestandssenkungspotenzial, von denen 938.000 £ innerhalb der ersten sechs Monate abgebaut werden können.

MIT DEM E:S:A-VERFAHREN ÜBERBESTÄNDE ERMITTELN

EINFACH, SCHNELL UND ZUVERLÄSSIG

Sind meine Bestände zu hoch? Um wie viel könnten wir die Bestände senken ohne die Lieferbereitschaft zu gefährden? Rentiert es sich, externe Spezialisten hinzuzuziehen? Diese und ähnliche Fragen tauchen regelmäßig auf. Wie kann man sie zügig beantworten? A&K setzt seit vielen Jahren erfolgreich ein selbstentwickeltes Verfahren ein, das es ermöglicht, auf Grundlage weniger artikelspezifischer Daten das Bestandssenkungspotenzial einfach, schnell und zuverlässig abzuschätzen.

Von Dr. Götz-Andreas Kemmner

Wie kann ich mein Bestandsreduzierungs-potenzial erkennen? Vor dieser Frage stand auch John Mullen, Managing Director der Microengineering Ltd.¹ in Birmingham. Mittels E:S:A – Excess Stock Assess, der von A&K entwickelten Schnellanalyse zur Ermittlung von Überbeständen und Bestands-senkungspotenzial, fand er im Nu eine präzise Antwort.

WÄREN ÜBERBESTÄNDE SO EINFACH ZU ERKENNEN, GÄBE ES KEINE!

Um Überbestände zu erkennen, muss klassischerweise das Bestandssenkungspotenzial artikelspezifisch ermittelt werden. Für diese Analysen wird jedoch umfangreiches Datenmaterial benötigt. Neben Stammdaten aller Artikel sind vor allem Verbrauchsdaten und Bedarfsentwicklungen aus der Vergangenheit essenziell. Um Saisonalitäten im Bedarfsverhalten der Artikel zu erkennen, müssen die Verbrauchs- und Bedarfsentwicklungsdaten sogar über zwei Jahre rückwirkend ermittelt und ausgewertet werden. Die Auswertung selbst ist eine dynamische Simulation auf Basis der Vergangenheits-

entwicklung. In dieser Simulation wird das Verhalten des ERP-Systems abgebildet, wobei in der Regel eine Reihe von Optimierungsmaßnahmen greifen, die bisher im ERP-System nicht eingesetzt worden sind, denn sonst wären die Bestände ja vermutlich niedriger als sie heute sind. Solche Optimierungsmaßnahmen betreffen beispielsweise die Optimierung der Verfahren und Parameter zur Bedarfsprognose und Sicherheitsbestandsberechnung. Darüber hinaus kommen eine Reihe von Besonderheiten zum Tragen: So ist der geforderte Lieferbereitschaftsgrad beispielsweise eine Eingangsgröße für den Simulationsverlauf und keine Ergebnisgröße am Ende der Simulation. Artikelspezifische Auswertungen sind folglich unabdingbar, um ein ERP-System dispositiv richtig einzustellen. Sie sind jedoch zu aufwändig und deshalb zu teuer, um eine schnelle Vorab-Aussage über das Gesamtpotenzial der Bestandssenkung eines Lagers zu ermöglichen und so eine plausible Kosten-/Nutzen-Rechnung für ein detailliertes Bestandssenkungsprojekt zu liefern.

E:S:A – EXCESS STOCK ASSESS
Im Gegensatz zu diesem klassischen Ansatz greift die von A&K entwickelte E:S:A-Über-

bestandsanalyse lediglich auf eine Reihe von artikelspezifischen Stammdaten wie Losgrößen und Wiederbeschaffungszeiten, aktuelle Bestände und Artikelpreise zurück, die ein Unternehmen mit vergleichsweise geringem Aufwand selbst ermitteln und zu einer kostenlosen Bestandssenkungs-Analyse an A&K schicken kann, ohne Unternehmensinterna nach außen transparent zu machen. Wie A&K mit diesen schnell und einfach bereitzustellenden Stammdaten zuverlässig Überbestände und damit Bestandssenkungspotenziale und die damit verbundene Liquiditätssteigerung sowie Kostensenkung ermittelt, erfahren Sie über unseren Kennzifferndienst oder online in unserer Knowledgebase unter

www.ak-online.de/more2006-4/2.htm

- 370 Langtext dieses Artikels
- 362 E:S:A Erfassungs-File
- 334 Im Lager schlummern bis 30% Gewinn (Fachartikel)
- 348 Projektbeispiele Bestandsmanagement

¹ Namen aus Vertraulichkeitsgründen geändert

Über Abels & Kemmner

Seit über 12 Jahren beraten wir Unternehmen bei der Gestaltung und Auslegung schlanker, marktsynchroner Wertschöpfungsketten. Unser Aufgabenspektrum reicht von der Absatzplanung über Kanban bis zum Supplier Relationship Management und von der Artikelsortimentierung über das Bestands- und Lieferbereitschaftsmanagement bis zur Optimierung der ERP-Systeme.

Unseren zweiten Schwerpunkt bilden Restrukturierungs- und Ertragssteigerungsprojekte, die wir für Unternehmen, Insolvenzverwalter, Banken und Investoren durchführen.

Mehr über das Angebotsspektrum unseres mittelständischen Beratungsunternehmens erfahren Sie über unsere Webseite unter www.ak-online.de

010 Firmenbroschüre

013 Projektbeispiele – Ein Blick in unsere Werkstatt

Termine

24. - 28.01.2007, Frankfurt

PAPERWORLD 2007 – The World of Office and Paper Products
www.paperworld.messe-frankfurt.com

15. - 21.03.2007, Hannover

CeBIT 2007
www.cebit.de

23. - 26.02.2007, München

Inhorgenta europe 2007 – Internationale Fachmesse für Uhren, Schmuck, Edelsteine, Perlen und Technologie
www.inhorgenta.com

05./06.03.2007, Tagungsorte noch offen

CONTROLLING IN DER DISPOSITION
(Abels & Kemmner in Zusammenarbeit mit ManagementCircle)
www.ak-online.de

ACT LOCAL:

A&K ERÖFFNET BÜRO IN LONDON



Am 29. September 2006 eröffnete Abels & Kemmner sein neues Londoner Büro in der New Broad Street. Das Commitment zum britischen Markt wird somit nicht nur durch Joint Ventures mit britischen Beratungsunternehmen dokumentiert, sondern nun auch durch eine eigene Präsenz. Schwerpunkte der Aktivitäten des Londoner Büros liegen in den Geschäftsfeldern Supply Chain Management, Bestandsmanagement und Working Capital Management. Mit unserer speziellen Methodik und der umfassenden Dienstleistung von der Problemanalyse bis zur Umsetzung verfügen wir über ein USP am britischen Markt, das verstärkt Nachfrage findet und so die Gründung eines eigenen Büros erforderlich machte. Das Büro von A&K (UK) befindet sich in der New Broad Street, London EC2M 1NH, und ist unter der Telefonnummer +44 - (0) 845 - 130 5966 (Fax: +44 - (0) 845 - 130 5968) zu erreichen. Die Leitung des Büros als UK Director hat Michael McGrath übernommen.

IMPRESSUM

Die POTENZIALE informiert regelmäßig über Entwicklungen und Trends zur Kostensenkung, Leistungssteigerung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

HERAUSGEBER

Abels & Kemmner
Ges. für Unternehmensberatung mbH
Kaiserstr. 100 . 52134 Herzogenrath
Fon +49 +2407 . 95 65 0 . Fax +49 +2407 . 95 65 40
www.ak-online.de . ak@ak-online.de
Auflage: 2.100 Stck.

GESCHÄFTSFÜHRER

Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Götz-Andreas Kemmner
Dr.-Ing. Bernd Reineke

CHEFREDAKTION

SAMs Network . Michael Hennen . Schulstr. 2
52134 Herzogenrath . Fon +49 +2407 . 95 17 60 0
Fax +49 +2407 . 95 17 60 5
michael.hennen@sams-network.com

KREATION

Drei K
B2B-Kommunikation + Healthcare-Marketing
Von-Görschen-Straße 29 . 52066 Aachen
Fon +49 +241 . 55 92 33 0
Fax +49 +241 . 55 92 33 29
www.Drei-K.de . info@Drei-K.de

HINWEIS

Gemäß §26 Abs. 1 des Bundesdatenschutzgesetzes: Die Postbezieher der POTENZIALE sind in einer Adressdatei gespeichert, die mit Hilfe der automatischen Datenverarbeitung geführt wird.

NACHDRUCK

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vollständiger Quellenangabe und nach Rücksprache mit der Chefredaktion. Grafiken können als Files oder als reprofähige Vorlage angefordert werden. Belegexemplare erbeten.

ISSN 1438-0641