



Verband Innovativer Automobilzulieferer

# News

AUGUST 2014

## Weiterentwicklung durch Werksstrukturplanung

Ganzheitliche Analyse  
von Logistikprozessen

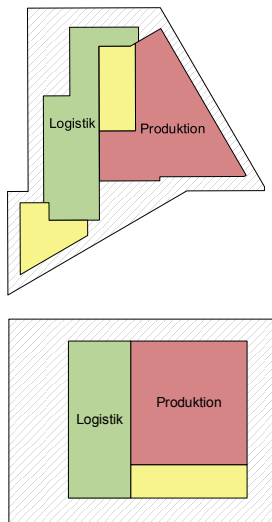
Förderprojekt Logistik.NRW



© Trueffelpix - Fotolia.com

# Weiterentwicklung durch Werksstrukturplanung

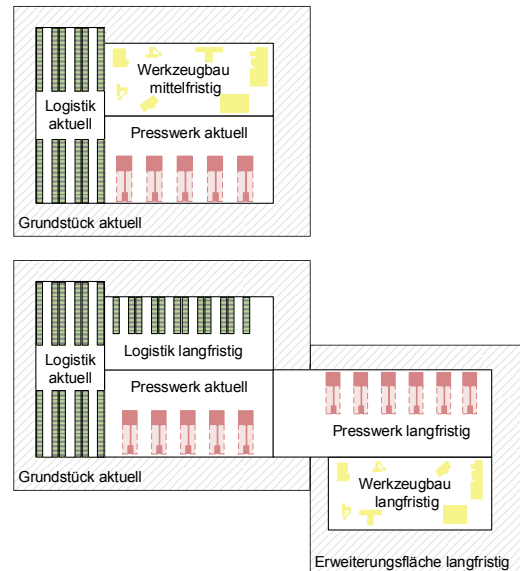
Benötigt ein Standort eine Werksstrukturplanung? Die meisten mittelständischen Unternehmen verzichten auf eine Werksstrukturplanung und haben sie bis heute auch noch nicht vermisst. Wenn die Fertigungskapazitäten nicht mehr ausreichen, wird der Architekt beauftragt, eine neue Halle an die vorhandenen Hallen anzubauen. Wie die Maschinen darin aufgestellt werden sollen, wissen die Mitarbeiter des Unternehmens aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen schon selbst. Das ist soweit auch alles richtig. Natürlich muss ein Architekt die neu zu errichtende Halle planen. Auch wird keiner besser über die Bedürfnisse des Unternehmens Bescheid wissen als das Unternehmen selbst. Die Informationen liegen also alle vor und trotzdem werden bei einer Erweiterung oder Umstrukturierung häufig doch Fehler gemacht.



Vergleich des vorhandenen Standortes zur Idealen Fabrik

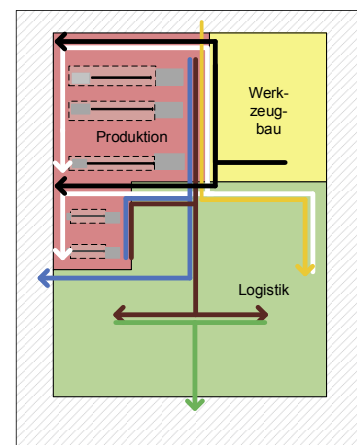
Das Ergebnis, das man bei vielen Unternehmen vorfindet, hat wenig mit der Idealen Fabrik gemeinsam. Natürlich ist es selten möglich, die Bedingungen einer Idealen Fabrik zu realisieren. Die vorhandenen Standorte haben mit infrastrukturellen Einschränkungen in Form von Flüssen, Straßen oder Bebauung der Nachbarn zu kämpfen, die keine Erweiterung der vorhandenen Fläche zulassen. Auch ist die vorhandene Bebauungsstruktur eine Einschränkung, die nicht ohne weiteres geändert werden kann. Nicht bei jeder Erweiterung kann der gesamte Standort in Frage gestellt werden. Jede Lösung kann immer nur ein Kompromiss zur Idealen Fabrik sein. Aber genau hier passieren die häufigsten Fehler. Sind wirklich alle Informationen mit in den Entscheidungsprozess eingeflossen? Ist der gefundene Kompromiss der richtige?

Bei einer Erweiterung oder Änderung an der Werksstruktur kann davon ausgegangen werden, dass dieser Schritt nicht der letzte sein wird und so muss nicht nur der nächste Schritt betrachtet werden, sondern auch die möglichen weiteren Schritte. So kann es z. B. durchaus sein, dass der neue Werkzeugbau als Logistikhalle ausgelegt werden muss, da der Werkzeugbau im ersten Schritt genau dort entsteht, wo in einem nächsten Erweiterungsschritt die Logistik eingeplant werden muss. Der Werkzeugbau muss dann verlegt werden.



Unternehmen mit wanderndem Werkzeugbau

Die Wegeplanung innerhalb eines Standortes ist ein weiteres wichtiges Thema. Werden durch die Erweiterung zusammenhängende Bereiche getrennt? Passen die Wege noch? Gibt es entsprechende Pufferflächen? So kann eine günstige Erweiterung langfristigen Einfluss auf die Produktionskosten haben.



Unternehmen mit kreuzenden Wegen

Auch wenn in eine solide Planung viel Zeit und Geld investiert werden muss, erspart dies in der Zukunft jedoch enorme Kosten für die Verschwendung, die durch lange Wege und schlechte Prozessabläufe hervorgerufen werden. Bei der Werksstrukturplanung geht es darum, die entsprechenden vorhandenen Informationen zu sammeln, aufzubereiten und daraus die richtigen Entscheidungsgrundlagen für die eigene Planung des Unternehmens zusammenzustellen. Die VIA Consult hat mit Planungsprojekten so in der Vergangenheit vielen Unternehmen dabei geholfen, die richtigen Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.

# Ganzheitliche Analyse von Logistikprozessen

## Ausgangssituation

Aktuell sehen sich Unternehmen mit steigenden Kundenerwartungen im Bereich Logistik konfrontiert. Diese sind u.a. auf Lieferfristen, Liefertreue, Kostentransparenz, EDV-Vernetzung und Einhaltung von Logistikvereinbarungen bezogen. In diesem Zusammenhang werden immer häufiger Selbstbewertungen zur Logistik eingefordert oder Logistikaudits durch den Kunden durchgeführt.

Gerade in den mittelständischen Unternehmen wird man diesen Anforderungen häufig nicht gerecht. Dies liegt meistens darin begründet, dass aufgrund der knappen Ressourcen eine intensive strategische Ausrichtung und Optimierung im Logistikbereich nicht ausreichend möglich ist. Somit fallen häufig folgende Probleme auf:

- Fehlende Integration der Logistikprozesse mit angrenzenden Funktionen und Prozessen
- Bereichs- und standortübergreifende Organisation, Koordination und Optimierung der Logistik findet kaum statt
- Logistikcontrolling ist oft nur ansatzweise vorhanden

Um diese Lücken systematisch zu schließen, werden im Folgenden mit Logistikaudit und Logistik-FMEA zwei Instrumente vorgestellt, die ineinandergreifen und sich ergänzen.

## Logistikaudit

Aktuell existieren zwei Instrumente als Basis für ein Logistikaudit:

- VDA Band 17: Logistik-Bewertung
- GMMOG (Global Materials Management Operations Guideline), Herausgeber AIAG, Odette

Basis für beide Vorgehensweisen ist ein Fragenkatalog mit jeweils ähnlichen Fragen. GMMOG bietet aber eine bessere Auswertungs- und Nachverfolgungsmöglichkeit und ist nach aktuellem Stand weiter verbreitet. Zudem wurde der VDA Band 17 mittlerweile zurückgezogen. Folgende Bereiche werden im Audit nach GMMOG betrachtet: Strategie und Verbesserung, Arbeitsorganisation, Kapazitäts- und Produktionsplanung, Kundenkontakt, Produktion und Produktionssteuerung sowie Lieferantenkontakt.

Im Rahmen des Audits werden in den einzelnen Bereichen Stärken und Schwächen ermittelt und dargestellt. Entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung werden definiert und nachverfolgt.

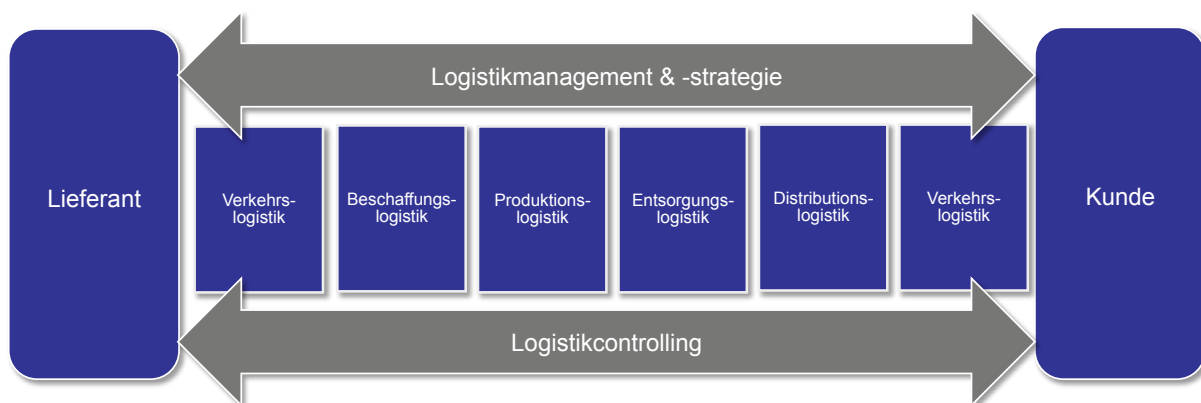
Eine moderne Logistik-Organisation stellt das Bindeglied zwischen den internen Bereichen sowie der Beachtung der Kunden- wie auch Lieferantenseite sicher. Die „Klammerfunktion“ zwischen Kunde und Lieferant muss gewährleistet werden. Hierzu ist es notwendig, die verschiedenen Logistikbereiche (Verkehrslogistik, Beschaffungslogistik, Produktionslogistik, Entsorgungslogistik, Distributionslogistik) zu beherrschen.

Ganzheitliche Analyse der Logistikprozesse erfordert von den Auditoren sowohl Kenntnisse in logistischen Abläufen wie auch Kenntnisse in der Durchführung von Audits. Zeitmangel der teils überlasteten Logistikabteilungen lässt eine detaillierte Auseinandersetzung und Aufarbeitung des Themas kaum zu, sodass sich eine interne Durchführung teilweise schwierig gestaltet. Die VIA Consult bietet an dieser Stelle gerne Unterstützung an.

## Logistik-FMEA

Als weiteres Tool zur Logistikoftware dient die Logistik-FMEA. Im Bereich der Entwicklung und der Produktionsprozesse ist die FMEA bereits ein gängiges Instrument. Im Bereich der Logistik ist dies allerdings noch sehr wenig verbreitet und bietet Unternehmen vor dem Hintergrund einer systematischen Strukturierung ihrer Probleme erhebliches Potential.

Ziel der Logistik-FMEA ist es, mögliche Fehler systematisch über alle Bereiche der Logistik zu ermitteln und entsprechende Vermeidungs- und Entdeckungsmaßnahmen zu erstellen. Durch diese Vorgehensweise werden Risiken strukturiert ermittelt und vorbeugend Maßnahmen zur Fehlervermeidung definiert, sodass letztlich die zeit- und qualitätsgerechten Lieferungen zum Kunden sichergestellt werden.



Übersicht der Logistikbereiche

# Förderprojekt Logistik.NRW

Viele Unternehmen in unserer Region haben die Problematik, dass gar keine Flächen mehr für eine Erweiterung zur Verfügung stehen. Da der Verzicht auf Weiterentwicklung für jedes Unternehmen langfristig keine Option ist, werden die Möglichkeiten hier knapp. Zum einen könnte man den Standort durch einen neuen Standort ersetzen. Dieses ist aber für viele mittelständische Unternehmen ein viel zu radikaler Ansatz. Bleibt also nur noch die Möglichkeit, einzelne Funktionsbereiche aus der Unternehmung an einen anderen Standort auszugliedern. Genau hier setzte das Förderprojekt Logistik.NRW an, das die VIA Consult gemeinsam mit der agiplan GmbH in den Jahren 2009 bis 2012 durchgeführt hat. Dieses Projekt unterteilte sich in vier Teilprojekte.

## Logistik.NRW Standortentwicklung




Übersicht der Teilprojekte des Förderprojekts Logistik.NRW

In den ersten beiden Teilprojekten (Benchmarking und Werksstrukturplanung) ging es darum, die Situation in den untersuchten Unternehmensstandorten zu analysieren und Ideen für Lösungsansätze zu erarbeiten. Wie zu erwarten, zeigte sich, dass der Mangel an Flächen ein Problem in fast allen Unternehmen ist; dass aufgrund von gewachsenen Strukturen die Materialströme auch nicht optimal sind, aber eine Verbesserung dann auch wieder am Platzmangel scheitert. Es

gibt zwar viele Potentiale in den einzelnen teilnehmenden Unternehmen, ein zentrales Problem sind jedoch die Erweiterungsflächen, die begrenzt sind, und vorhandene nicht optimale Gebäudestrukturen, die auch nur bedingt wandelbar sind.

Aus dieser Situation ergeben sich die Ansätze für die Teilprojekte Kompetenzzentrum Feinreinigung und Logistik-Dienstleistungszentrum. Sie bauen auf den Ergebnissen der beiden anderen Teilprojekte auf. An diesen beiden Beispielen wurde untersucht wie realistisch die Ausgliederung von Funktionen aus einem Unternehmen ist.

Beim Kompetenzzentrum Feinreinigung ist ein Produktionsschritt betrachtet worden, der sehr flächenintensiv ist und eine gewisse Auslastung benötigt. Hier war das Ergebnis sehr eindeutig. Nachteile im Handling sind an dieser Stelle nicht relevant, da sie bei einer Ausgliederung an einen Dienstleister von den Vorteilen wie kein Flächen- und Investverbrauch aufgehoben werden. Knowhow-Verluste gibt es, da es sich um einen neuen Produktionsschritt handelt.

Komplexer sieht es beim Logistik-Dienstleistungszentrum aus. Hier ist das Thema Handling sehr viel umfangreicher; es fängt bei der Integration in die Warenwirtschaft an und hört bei sehr viel größerem logistischem Aufwand auf. Die Vorteile liegen auf der anderen Seite nur beim Flächengewinn im Unternehmen, da die Unternehmen von den logistischen Vorteilen für den abholenden Kunden nicht partizipieren können.

Somit ist das Ergebnis für das Kompetenzzentrum Feinreinigung deutlich positiver, was sich auch daran zeigt, dass dieses mittlerweile in Lennestadt-Grevenbrück realisiert wurde. Aber auch beim Logistik-Dienstleistungszentrum fiel das Ergebnis nicht negativ aus; nur sind die Hürden hier deutlich höher. Die Umsetzung wird erst dann realisiert werden, wenn sich der Leidensdruck der knappen Flächen weiter verschärft.



EUROPÄISCHE UNION

Das Vorhaben wurde im Rahmen des aus dem EFRE „Europäischer Fonds für regionale Entwicklung“ ko-finanzierten Operationellen Programms für NRW im Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ 2007-2013 durchgeführt.

## Impressum



Verbund Innovativer Automobilzulieferer

**Ausgabe** August 2014  
**Auflage** 1500 Exemplare  
**Herausgeber** VIA Consult GmbH & Co. KG, Martinstraße 25, 57462 Olpe  
 E-Mail: info@v-i-a.de · Telefon: 02761/8375-0  
**Satz & Druck** FREY PRINT & MEDIA GMBH, Attendorn  
**Titelbild** Trueffelpix - Fotolia.com