

ZIELSTREBIG & KONSEQUENT STABILISIEREN WIR DIE LIEFERKETTE EINES AUTOMOBIL- ZULIEFERERS

HINTERGRUND

Steigende Kundenanforderungen, kürzere Produktlebenszyklen und aufschließende Konkurrenz.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sind die Lieferketten der meisten Unternehmen heute zu Tage nicht nur global, sondern auch exakt aufeinander abgestimmt, um Just in Time – oder noch besser Just in Sequence – zu produzieren.

Obgleich derartige Logistik-Strategien und die Ausweitung des Produktionsnetzwerks notwendig sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben, so bergen sie doch zugleich auch hohe Risiken. So kann eine vermeintlich kleine Störung eine Kettenreaktion verursachen und Auswirkungen auf alle anderen Glieder der Kette nach sich ziehen.

Diese können von einem erhöhten Koordinationsbedarf in Logistik, Einkauf oder Vertrieb, über Produktionseinbußen bis hin zum Bandstillstand beim Kunden reichen. Letzteres Worst-Case Szenario gilt es mit allen Mitteln zu verhindern - nicht nur aufgrund drohender Strafzahlungen, sondern auch zum Wohle der langfristigen Kundenbindung und Reputation.

Leider können selbst eine vorausschauende Planung und genaueste Risikoanalysen solche Fälle nicht vollkommen ausschließen.

Zahlreiche Geschehnisse weltweit haben gezeigt, dass Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität längst fester Bestandteil unserer sogenannten „VUKA“-Welt sind.

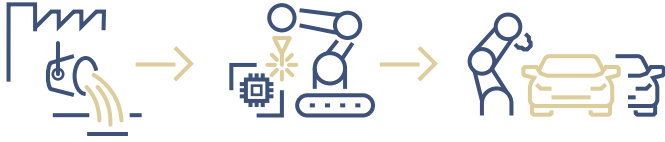
Daher gilt es, hierfür die bestmöglichen Voraussetzungen zu schaffen, um in Krisen schnell und effizient reagieren, aber vor allem auch agieren zu können.

AUSGANGSSITUATION

Aufgrund von Personalstreiks, Materialversorgungsengpässen und fragwürdigem Reaktionsverhalten des Managements kommt es bei einer Gießerei im europäischen Nachbarland vermehrt zu Produktionsausfällen.

Die Situation hat aufgrund verzögerter oder gar ausbleibender Lieferungen auch Konsequenzen für die Kunden und setzt einen unserer deutschen 1st-Tier Automotiv-Zulieferer in erhöhte Alarmbereitschaft. Dieser benötigt die Guss-Komponenten dringend für die eigene Produktion und hat aufgrund einer Just-in-Time Lieferstrategie kaum noch Bestände im Lager vorrätig. Erschwerend

kommt eine Single-Source-Policy hinzu, die auch zeitnahe Ersatzlieferungen von anderen Lieferanten als Alternative ausschließt.



Das Management muss reagieren: Die Produktion wird reduziert und Schichten eingekürzt, aber die Situation um die Gießerei stabilisiert sich nicht so schnell wie erhofft. Gleichzeitig gestaltet sich jegliche Planung, angesichts zunehmender Unzuverlässigkeit und leerer Versprechungen seitens der Gießerei, immer schwieriger.

In Folge dessen sind nun auch bei unserem 1st-Tier Zulieferer Lieferzusagen gefährdet und es droht ein verschuldeter Stillstand von Produktionsbändern bei mehreren europäischen OEMs, verbunden mit erheblichem finanziellem Schaden, beispielsweise durch hohe Vertragsstrafen.

Aktionismus hat dazu geführt, dass man die mittlerweile insolvente Gießerei zu einem horrenden Preis aufgekauft hat und mit eigenen Führungs- und Fachkräften versucht, wieder auf Spur zu bringen. Der aufgestaute Backlog in der Lieferkette aber bleibt.

Zu diesem Zeitpunkt bittet ein besonnener Manager des geschlauchten Zulieferers Hanselmann & Company um schnellstmögliche Unterstützung. Am darauffolgenden Tag beginnen wir mit unserer Arbeit vor Ort.

DIE HERAUSFORDERUNG



Oberstes Ziel ist es, den drohenden Bandstillstand beim OEM mit allen Mitteln zu verhindern und die Belieferung

auch über das „Firefighting“ hinaus zu stabilisieren.

Daraus ergeben sich viele weitere neue Herausforderungen: Um überhaupt Aussagen und Entscheidungen treffen zu können gilt es, zunächst Transparenz in sämtliche Material- und Informationsflüsse zu schaffen. Darauf basierend erfolgt die Analyse der Gesamtsituation, um weitere Bottlenecks sowie den Zustand des Backlogs genau zu identifizieren.

Zusätzliche Hürde ist hier auch der zu bewältigende Koordinations- und Kommunikationsaufwand über das gesamte Projekt hinweg, welcher sich aus der Vielzahl und Vielfalt der beteiligten Stakeholder und generierter Daten ergibt.

Die Produktion dann stets entsprechend der volatilen und somit unplanbaren Belieferungen an Gussteilen optimal auszulasten, stellt eine weitere Herausforderung dar.

Sobald sich die Belieferung an Gussteilen wieder einigermaßen normalisiert hat und der Abbau des Produktionsbacklogs in Angriff genommen werden kann, muss darüber hinaus sichergestellt werden, dass die plötzliche Stückzahlerhöhung keine weiteren Versorgungsengpässe bei anderen Komponenten mit sich bringt. Es gilt vorsorglich, die Bestände und Lieferleistungen aller Komponenten und Zulieferer zu überprüfen, um eine notwendige Produktionserhöhung gewährleisten zu können.

Nicht zuletzt muss die Lieferkette stabilisiert und langfristig abgesichert werden, um Situationen wie diese in Zukunft zu verhindern. Durch einen offenen Umgang mit den „Lessons Learned“ und der Verankerung von Schutzmaßnahmen lässt sich das strapazierte Vertrauen der eigenen Kunden wieder zurückgewinnen.

GEMEINSAMER WEG ZUM ERFOLG

In einem ersten kurzen Briefing mit allen betroffenen Managern und Bereichen stellen wir unseren Lösungsansatz vor und holen uns von allen das Commitment zur Unterstützung auf dem zu beschreitenden Weg.



Es wird ein zentraler Leitstand/ Warroom eingerichtet, in dem alle Informationsflüsse zusammentreffen, so dass der Zutritt zu benötigten Informationen zu jeder Zeit für alle relevanten Personen gewährleistet ist. Das erfordert aber auch einen direkten Eingriff in die gewohnten Kommunikationswege. Um beispielsweise die Lieferkette von der Gießerei bis zum Werk transparent zu machen, müssen Meldungen der Gießerei-Logistik über Warenmengen und Zeitpunkte von Produktionsabschlüssen, Endkontrollen, Verladen und Abfahrten direkt an den Leitstand gehen. Dasselbe trifft auf die Ankunft der Warentransporte am Tor, Wareneingang, Lager und an der Produktionsstation zu. Jede einzelne Position im Warenfluss wird quantitativ und zeitlich erfasst.



Um diesen Aufwand schnellstmöglich zu reduzieren, werden Asset Tracker unseres digitalen Partners T-Systems zu der Gießerei gesendet. Jede Transporteinheit (Gitterbox o.ä.) wird mit einem eigenen Tracker versehen, welcher in regelmäßigem Turnus seine Position via GPS, WLAN oder 2G in die Cloud sendet. Über eine Dashboard-Oberfläche, welche per Notebook oder auch mobil aufrufbar ist, lässt sich damit der Fortschritt des Transports oder der Ware innerhalb des Werkes genau visualisieren.

Um parallel die Versorgung der eigenen Produktion sowie die der Kunden aufrecht zu halten, werden von hier aus sofort Sondertransporte beauftragt und koordiniert - je nach Dringlichkeit mit dem LKW, Sprinter oder im Extremfall auch mit dem Helikopter (Extremsituationen erfordern manchmal radikale Maßnahmen).

Auf dieser Basis kann die Liefersituation genauestens analysiert, Engpässe identifiziert und die eigene Planung entsprechend angepasst werden.

Bisher entstanden bei den Linien aufgrund von Lieferverzögerungen Wartezeiten oder Komplettausfälle von Arbeitsschichten oder unvorhergesehener Rüstaufwand, da überraschend Komponenten eingetroffen waren – andere Teile als angekündigt oder sogar komplett unerwartet.

Durch ein Forecasting der gesamten Supply Chain kann die eigene Produktion bis hin auf die einzelnen Linien minutiös auf Anlieferungen vorbereitet werden, was auch langfristig eine dauerhafte Verbesserung mit sich bringt.

Gleichzeitig können nun auch Kunden-Belieferungen präzise prognostiziert werden, wodurch sich die Situation auch auf Seiten der OEMs wieder entspannt.



Durch die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen ist die Lieferkette nicht nur stabiler als zuvor, sondern kann auch kontinuierlich weiterverbessert werden.

BILANZ

- **Lieferkette** innerhalb von wenigen Wochen wieder **stabilisiert** und den verursachten **Produktions-Backlog** innerhalb von zwei Monaten **abgebaut**
- **Produktionsstillstand** bei den Kunden (OEMs) und die damit verbundenen **Konsequenzen vermieden**
- **Gesamte Supply Chain** durch Implementierung des digitalen Lösungskonzepts **nachhaltig verbessert** und **Transparenz** erreicht durch: real-time Monitoring, cloud-basiertes Dashboard
- **Forecasting optimiert**: Verlässliche **Prognosen** für die **eigene Produktion** und die **Belieferung der Kunden**

AKTUELLER BEZUG



Durch die wirtschaftliche Ausnahmesituation und den vorübergehenden Stillstand sind die Pipelines und Lieferketten ausgeschöpft – von OEMs über Zulieferer bis hin zu Materialherstellern.

Auch in dieser Zeit lässt sich unser Use Case auf die Herausforderungen adaptieren. Schritt für Schritt muss die Supply Chain wieder befüllt und in einen verlässlichen Arbeitsmodus gebracht werden.

Ein solcher Kaltstart erfordert teilweise radikale Maßnahmen. Nur durch maximale Transparenz können die notwendigen, richtigen Entscheidungen getroffen werden und Risiken oder plötzliche Showstopper frühzeitig erkannt und ihnen entsprechend begegnet werden.

Wenn Sie für Ihr Unternehmen in dieser Situation einen verlässlichen und erfahrenen Partner brauchen, sind wir für Sie da.

UNSER DIGITALER PARTNER T-SYSTEMS

Gemeinsam mit unserem Partner T-Systems sind wir in der Lage, unseren Kunden eine skalierbare digitale Lösung anzubieten. Dazu gehört unter anderem eine Plug & Play Installation mit autarken Trackern und Sensoren für die digitale Positions- und Zustandsermittlung - ohne in sensible Unternehmensnetzwerke einzugreifen. Teile und Komponenten können auf wenige Meter genau nachverfolgt, Supply Chains transparent bewertet und maßnahmenbasierte Effekte direkt gemessen werden.

Alle zum Tracking der Lieferkette benötigten Daten fließen direkt über ein individuelles, webbasiertes real-time Dashboard der Cloud of Things (CoT) der Deutschen Telekom. Somit lassen sich jederzeit relevante Informationen transparent und mobil anzeigen, Entscheidungen auf einer soliden Datenbasis vorbereiten oder plötzliche Veränderungen schnell erkennen und Reaktionszeiten verkürzen.

Vorteile auf einen Blick

- Daten aus allen relevanten Bereichen werden zentral zusammengeführt und können als Grundlage für aussagefähige Entscheidungen genutzt werden
- Interaktive Dashboards mit agilen Infografiken und aussagekräftige Reports auf Basis aktuellster Kennzahlen und Lokationsdateien ermöglichen den umfassenden Blick auf alle Daten: innerhalb des Unternehmens, regional und sogar weltweit
- Dynamisches Forecasting innerhalb der gesamten Lieferkette ermöglicht es, die eigene Produktion optimal auszulasten und Kunden verlässlich zu beliefern
- Kommunikation und Datenspeicherung erfolgen nach Datenschutzrichtlinien „Made in Germany“ auf deutschen Servern. Verschlüsselung nach den strengen Sicherheitsstandards der Deutschen Telekom sorgt für Datensicherheit und Vertrauen



Auf vertiefenden Austausch und Ihre Fragen freut sich das Team von Hanselmann & Compagnie.
Hier nehmen Sie Kontakt auf:

Sebastian Mank

Senior Projektleiter

Telefon +49.170.22 41 518

E-Mail Mank@hcie-consulting.de



Dr. Jochen Hanselmann

Geschäftsführender Gesellschafter

Telefon +49.171.56 49 580

E-Mail Hanselmann@hcie-consulting.de



HANSELMANN & COMPAGNIE

Management Consulting

Hanselmann & Compagnie ist ein Nischenplayer im Management Consulting mit hoher funktionaler Kompetenz und Branchenexpertise. In all unseren Mandaten orientieren wir uns an der Wertsteigerung, denken und handeln stets unternehmerisch mit einem hohen Maß an Verantwortung für zukunftsfähige Lösungen und nachhaltige Umsetzung.

➔ www.hcie-consulting.de

Dornierstraße 17 | 70469 Stuttgart

Telefon +49.711.80 60 90 00 | Fax +49.711.80 60 90 10 | E-Mail info@hcie-consulting.de

