

MAN Nutzfahrzeuge AG

Optimierungsprogramm für das zentrale Ersatzteillogistikzentrum

Fotos: MAN Nutzfahrzeuge AG

Mit seinem European Logistics Concept (ELC) wird die MAN Nutzfahrzeuge AG ihr gesamtes Distributionsgeschäft neu strukturieren. Im Ersatzteillogistikzentrum Dachau werden vorbereitende Schritte bereits umgesetzt. Schon jetzt lässt sich die Effizienz der eingeleiteten Maßnahmen und der daraus resultierende Kundennutzen nachweisen.

Das zentrale Logistikzentrum: Über 130.000 lagerhaltige Ersatzteile für LKWs, Busse und Komponenten.



Die MAN Nutzfahrzeuge AG ist das größte Unternehmen des MAN Konzerns und einer der führenden internationalen Nutzfahrzeughersteller. Der Vertrieb der Teile und des Zubehörs der MAN Nutzfahrzeuge AG werden in Dachau und weiteren Standorten abgewickelt. Über 130.000 lagerhaltige Ersatzteile für LKWs, Busse und Komponenten, täglich rund 1.400 Wareneingänge und im Warenausgang rund 2.500 Aufträge mit rund 20.000 Auftragspositionen machen das zentrale Logistikzentrum zu einem der bedeutendsten der MAN Nutzfahrzeuge. Von Dachau aus erfolgt die tägliche Auslieferung an mehr als 400 deutsche Servicestationen und an die ausländischen Tochtergesellschaften und Servicestationen über Nacht. "Für die geplante Neustrukturierung des Europäischen Distributionsnetzes müssen wir optimale Voraussetzungen schaffen", so MAN-Projektleiter Sebastian Gruber. Ziel sei es, neben mittelfristigen Prozessoptimierungen vor allem die notwendigen Vor-

aussetzungen dafür zu schaffen, das europaweit integrierte und optimierte Ersatzteil-Logistik-Konzept der MAN Nutzfahrzeuge AG umsetzen zu können. "Um dies zu erreichen, sind ein Logistik-Gesamtkonzept für das Versorgungszentrum, eine Reorganisation und Optimierung der wichtigsten Geschäftsprozesse und die SAP-Einführung eine zwingende Voraussetzung", so Thomas Junge, Leiter der Geschäftseinheit Vertrieb Teile und Zubehör. Darüber hinaus sollten alle kurzfristig erreichbaren Verbesserungspotenziale, etwa im Bereich der Lageroptimierung und insbesondere bei den Prozess-, Handlings- und Fehlerkosten erschlossen werden.

Verbesserungspotenziale im Ersatzteillogistikzentrum

"Immer wieder sind Ersatzteillager und -zentren gekennzeichnet durch eine unzureichende Anpassung der Lagerorganisation an die Veränderungen des Marktes. Das spiegelt sich insbesondere

in ineffizienten Einlagerstrategien, großen Pufferbereichen, hoher Durchlaufzeit, mangelnder Transparenz und zu hohen Handlingsaufwänden wider", so der für das Projekt zuständige ROI-Berater Dr. Wolfgang Handrich. Zusätzlich resultieren hieraus häufig Qualitätsprobleme und damit letztlich eine hohe Fehlerrate aus Falschlieferungen oder Mindermengenslieferungen, aus denen sich immer wieder deutliche Verbesserungspotenziale ergeben. Neben organisatorischen Defiziten sei der reibungslose, interne Warenfluss und der Ablauf von Prozessen zur Warenabwicklung aber oftmals vor allem regelrecht "blockiert", da die Organisation des mitgewachsenen Informationsflusses nicht den Anforderungen entspricht. Auch in Dachau hatten MAN Nutzfahrzeuge und ROI entsprechende neuralgische Punkte herausgearbeitet. Unzureichende Transparenz, etwa durch fehlende oder keine zeitnahen Rückmeldungen war festzustellen. Kein Belegdruck vor Ort, zahlreiche manuelle Kennzeichnungen und Informationswege oder kein durchgängiges Barcoding sind ebenso Beispiele für Prozesse, die nicht permanent auf die neuen Anforderungen hin überprüft worden sind. "Als Beispiel für einen solchen Prozess suggerierte das Barcoding der Packzonenendkarten Sicherheit in der Kommissionierung. Letztlich aber diente es nur der Sicherheit des Belegflusses", so Wolfgang Handrich. Wiederholtes Bearbeiten verschiedener Vorgänge führte ebenso zu häufigen Fehlern. Daher wurde ein gemeinsam von MAN und ROI entwickeltes Konzept zur Vorgehensweise umgesetzt. Wesentlich dabei: Die notwendigen organisatorischen Ansätze und Veränderungen wurden analysiert und beschrieben. Lösungsansätze wurden hinsichtlich Kosten-Nutzen-Analyse bewertet, ein Vergleich von Potenzial und Realisierungsaufwand erstellt. Auch wurde ein Maßnahmenplan für die Quick Wins

abgeleitet. "Derartige Maßnahmen haben einen geringen Investitionsbedarf und amortisieren sich sehr schnell", so Wolfgang Handrich.

Beispiel Lager- und Kommissionierung

"Es sind insbesondere die eingeleiteten Maßnahmen im Bereich Lager- und Kommissionierung, die für die Prozesssicherheit im Logistikzentrum sehr bedeutend sind", erklärt Sebastian Gruber. Im gemeinsam entwickelten Gesamtlogistikkonzept heißt es nun unter anderem: Alle Bereiche werden nach aktuellen ABCD-Analysen bezüglich der Pickhäufigkeit umstrukturiert, eindeutige Einlagerstrategien und eindeutige Lagerplatzkennzeichnungen werden definiert und eingeführt.

"Wesentlich ist die optimierte Lagerbelegung für Kleinteile, die zwei Drittel aller Auftragspositionen bedienen", erklärt Wolfgang Handrich. Deshalb wurden die vorhandenen Fachbodenregale und das Automatische Kleinteilelager (AKL) mit Durchlaufregalen für die 700 TOP-Schnelldreher ergänzt. Wolfgang Handrich: "Zu lösen waren unter anderem Aufgaben, um das Gesamtoptimum aus automatischen und manuellen Systemen zu erreichen". Möglich wurde dies unter anderem durch die Verlagerung der TOP Schnelldreher ins Durchlaufregal und der Änderung des AKL-Artikelspektrums auf B-Teile. "Zum einen wurde so die Leistungsfähigkeit des AKL wesentlich erhöht und zum anderen die Wege für eine Vielzahl der Artikel verkürzt", so Wolfgang Handrich. Zum anderen: Hätten früher bestimmte Schnelldreher das automatische System blockiert, so erreiche man heute durch manuelles Kommissionieren eine "100-Prozent-Verfügbarkeit".

Eine weitere Maßnahme im Bereich der Lager- und Kommissionierung ist eine Neustrukturierung der Auftragsortie-



MAN Nutzfahrzeuge:
Alle kurzfristig erreichbaren
Verbesserungspotenziale
erschließen.



Sortierung im Kleinteilebereich



Maßnahmen im Bereich Lager- und Kommissionierung bürgen für deutlich erhöhte Effizienz.



Arbeitsplatz bei der Vereinzelung von Mischgebänden

rung auf die Kundenbehälter: "Früher waren alle Auftragspositionen für alle Kunden am Warenausgang auf Kundenbehälter sortiert worden. Diese Behälter beanspruchten für jeden der rund 400 Inlandskunden gut einen Quadratmeter Platz und damit eine Gesamtfläche von rund 100 auf 25 Meter", so Sebastian Gruber. Heute werden die Kleinteile, die rund zwei Drittel der Auftragspositionen ausmachen, in einem eigens ausgewiesenen Kleinteilebereich in kleinere Behälter sortiert. Diese Behälter können nun in Regalen auf einer Fläche von nur fünf auf 50 Meter gestapelt werden. Der Flächengewinn reduziert zum einen deutlich die Laufarbeit und damit die Bearbeitungszeit. Wesentlich sind aber auch die qualitativen Prozessverbesserungen: Jede Auftragsposition wird informationstechnisch mit dem Kundenbehälter verheiratet (gescannt) und ihre Zuordnung überprüft. "Insgesamt", so Gruber, "führen diese Maßnahmen zu einer nachhaltigen Reduzierung von Fehlern!"

Break Even in wenigen Monaten

"Dank der Effektivität der von uns eingeleiteten Maßnahmen haben wir den Break-Even Point in sieben Monaten erreicht", erklärt Sebastian Gruber. Eine Produktivitätssteigerung um zehn Prozent bei gleichzeitiger Prozessverbesserung sei erreicht worden. Auch die Transparenz in den wichtigsten WE- und WA-Prozessen wurde signifikant erhöht. Angepasste Einlagerungs- und Kommissionierstrategien sind definiert und umgesetzt. Weitere Ergebnisse seien unter anderem: Im Vorfeld der SAP-Implementierung wurden durchgängige Barcodes bei der Lagerplatzkennzeichnung eingeführt, die externen Lager- und Transportkosten wurden reduziert während durch die Einführung des FIFO-Prinzips gleichzeitig der Umschlag erhöht wurde.

Durch das nun eingesetzte informationstechnische Verheiraten und Überprüfen der Zuordnung von Ware und Kundenbehälter werden Fehler weitgehend vermieden. Die tägliche Rückmeldung ausgewählter Kunden erlaubt das Monitoring und das Verfolgen der täglichen Auslieferqualität.



Foto: privat

Sebastian Gruber ist Projektleiter bei der MAN Nutzfahrzeuge AG.

Herr Gruber, wie wichtig sind die nun eingeleiteten Maßnahmen?

■ *Zunächst: Die meisten Maßnahmen sind bereits abgeschlossen. Uns war von Anfang an klar, dass die gemeinsam mit ROI eingeleiteten Schritte die Grundvoraussetzung sind, um das European Logistics Concept umsetzen zu können. Die Logistik musste sehr transparent und schlank werden – wofür eine komplette Überarbeitung nötig war. Heute sind wir in der Lage, die Kundenerwartung noch besser zu erfüllen, weil wir noch schneller und günstiger liefern können. Auch das Abwickeln von Kleinaufträgen ist jetzt deutlich effektiver.* ■

Welche Erfahrungen haben Sie bei der Umsetzung gemacht?

■ *Entscheidend ist, schon in der Planung möglichst jedes Detail zu berücksichtigen. Gerade in diesem Punkt hat uns die ROI durch ihre Erfahrung sehr gut unterstützt. Aber das Know-how der Berater kam uns auch bei der Koordination und Ausführung zugute.* ■

Die Zusammenarbeit mit ROI war sinnvoll?

■ *Die Erfolge unseres Projekts bestätigen dies voll und ganz.* ■