

Anlaufmanagement: Transparenz und Agilität sind Trumpf

Produktanläufe in globalen Lieferketten führen zu einer Vielzahl von Herausforderungen. Mit agilen Methoden im Projekt und der Herstellung von Transparenz im Liefernetzwerk kann den Herausforderungen begegnet werden. Die PROTEMA Unternehmensberatung beschreibt anhand eines Kundenprojekts den Handlungsbedarf und mögliche Lösungsansätze in diesem Spannungsfeld.

Bei einem OEM-Lieferanten entstand Handlungsbedarf, da ein Automobilhersteller in Japan im Hochlauf eines neuen Produktes nicht planmäßig beliefert werden konnte. Die vorgelagerte Lieferkette bestand aus neuen Lieferanten in Südeuropa und in Deutschland. PROTEMA wurde zur Erarbeitung und Umsetzung von Abhilfemaßnahmen hinzugezogen.

Für die Herstellung des neuen Produktes des OEM-Lieferanten waren zusätzliche Fertigungskapazitäten bei den Lieferanten notwendig. Anlagen, Werkzeuge und Materialien mussten entsprechend der Hochlaufkurve zur Verfügung stehen und die Komponenten in geforderter Qualität produziert werden. Als sehr kritische Faktoren wurden im Projekt sowohl die Fertigungskapazitäten, die nicht rechtzeitig in geplanter Höhe verfügbar waren, als auch die Qualität identifiziert. Da das geforderte Qualitätslevel nicht erreicht

wurde, lag die Fehlerquote höher als erwartet und Engpässe in der Versorgung des OEMs entstanden.

Der Ansatz von PROTEMA basierte auf einem Quick-Check und der Analyse der Ursachen, der Einleitung von Sofortmaßnahmen und das beständige Arbeiten an Abhilfemaßnahmen und nachhaltigen Lösungen, um die geplante Hochlaufkurve zu erreichen. Zwei ausgewählte Sofortmaßnahmen, die schnell Erfolge erzielt haben, werden beispielhaft erläutert.

Um die Kapazitäts- und Qualitätsprobleme bei den Unterlieferanten zu lösen, war es wichtig schnell und flexibel zu agieren. Als erste Maßnahme wurden deshalb agile Methoden im Projekt eingeführt. Beispielsweise wurden in täglichen 15-Minuten-Meetings, sogenannten Daily Stand-Ups, der aktuelle Status zu Kapazitäten bei Lieferanten und voraussichtliche Abweichungen von der Anlaufkurve cross-funktional besprochen. Gegenmaßnahmen, wie

die Änderung des Schichtmodells oder die Verkürzung der Beschaffungszeit, konnten proaktiv eingeleitet werden.

Voraussetzung für die Vorbereitung und Durchführung der Maßnahmen war Klarheit über die bereits produzierte Ware, die geplante Produktion der Lieferanten, die vorhandenen Kapazitäten im Zeitverlauf und das Qualitätsniveau. Gleiches galt für die Transparenz zu Beschaffungszeiten, Freigabeanforderungen und -fenstern von Maschinen, Anlagen und Werkzeugen. Deshalb suchte PROTEMA die enge Abstimmung und die Optimierung mit jedem Unterlieferanten. Es wurden Statusberichte eingeführt, die laufend aktualisiert wurden. Für die globale Lieferantenkette im Projekt eigneten sich dezentral verwaltete Statusberichte, die in einer Cloud zur Verfügung standen und von allen Projektbeteiligten eingesehen werden konnten.

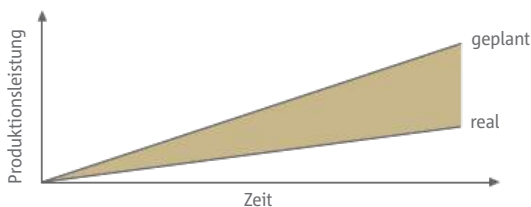
Die Erfahrungen von PROTEMA aus ähnlich gelagerten Projekten zeigen, dass zahlreiche Hebel existieren, um durch ein Anlaufmanagement den Anlauf erfolgreich zu gestalten. Eine partnerschaftliche Abstimmung und detaillierte Planung mit den einzelnen Lieferanten zur Herstellung von Transparenz entlang der Lieferkette sowie eine effiziente Kommunikation sind dabei die Schlüssel zum Erfolg.

ABWEICHUNG VON GEPLANTER UND TATSÄCHLICHER AUSBRINGUNG UND POTENZIELLE GRÜNDE

Gründe für das Delta zwischen geplant und real:

- Fertigungskapazitäten stehen nicht rechtzeitig zur Verfügung
- Geforderte Produktqualität wird nicht erreicht
- Fehler in der Planung zum Hochlauf

Quelle: PROTEMA



Michal Říha

Mitglied der Geschäftsleitung

PROTEMA Unternehmensberatung GmbH