

Projektauswahl

Supply Chain Management / Logistik / Geschäftsprozesse

Design eines ganzheitlichen, unternehmensweiten Planungsprozesses	
Industriezweig	Lebensmittel
Status	In dem Unternehmen sollen durch die Einführung von SAP die bislang verwendeten und nicht integrierten IT-Anwendungen abgelöst werden. Dazu wurden im Vorfeld eine Analyse der Ist-Prozesse sowie eine Prozessharmonisierung durchgeführt. Einen ganzheitlichen Planungsprozess gab es bislang nicht. Deshalb wurde für die Teamleitung des Planungsteams externe Unterstützung gesucht.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung des Teilprojektes Planung. Im Team arbeiten Keyuser und lokale Experten verschiedener Standorte bzw. Geschäftsbereiche mit externen SAP-Beratern eng zusammen. • Information aller anderen Teilprojekte über die Anforderungen des neuen Planungsprozesses. • Aufnahme der Anforderungen aus den anderen Teilprojekten an den Planungsprozess. • Schnittstellen- und modulübergreifende Abstimmungen mit allen Prozessbeteiligten sowie allen Teilprojekten. • Integration des Planungsprozesses in das Gesamtprojekt.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Entwurf, Festlegung und Beschreibung eines für den Kunden gestalteten S&OP-Prozesses (sales and operations planning). • Standardisierung der wiederkehrenden Abläufe. • Definition der notwendigen Unterstützungsprozesse. • Beschreibung und Festlegung der Rollen aller Prozessbeteiligter. • Frühzeitige Schaffung einer Pilotumgebung in SAP APO, um den neuen Planungsprozess den Prozessbeteiligten vorstellen und um evtl. Befürchtungen begegnen zu können (Changemanagement). • Dokumentation aller Ergebnisse in einem ‚Business Blue Print‘ Dokument.

Optimierung Produktionslogistik	
Industriezweig	Pharma
Status	In einem Verpackungsbetrieb der pharmazeutischen Industrie war eine Erweiterung der Verpackungskapazität durch Installation einer zusätzlichen Verpackungsmaschine geplant. Die verfügbare Grundfläche konnte nicht vergrößert werden, so dass das Layout und die innerbetrieblichen Planungs- und Logistikprozesse angepasst werden mussten. An einer Engpassmaschine sollten zusätzlich die Umrüstzeiten weiter verkürzt werden.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme und Analyse der Ist-Prozesse einschließlich Fotodokumentation. • Strukturierte Interviews mit allen Prozessbeteiligten. • Durchführung umfangreicher Datenanalysen, z.B. Warenbewegungen, Produktportfolio, Absatzplanung, ABC/XYZ. Standardisierung von Prozessen. • Frühzeitige Schaffung einer Pilotumgebung, um die veränderten Abläufe testen und üben zu können. • Aufnahme der Aufgaben aller Produktionsmitarbeiter. • Detailanalyse eines häufig wiederkehrenden Umrüstprozesses.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von dedizierten Flächen an den einzelnen Maschinen für bestimmte Warengruppen • Festlegung der Transportwege und der regelmäßigen Zu- und Abführung von Paletten an den Verpackungsmaschinen

Projektauswahl

	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Transporte zwischen dem Produktionsbereich und dem Lager (anderes Gebäude, keine Fördertechnik verfügbar) • Neuordnung der Aufgaben der Produktionsmitarbeiter • Ermittlung zusätzlicher Personalkapazitäten beim Umrüstprozess
--	--

Interimmanagement SCM	
Industriezweig	Chemie
Status	Das Supply Chain Management sollte neu aufgesetzt und strukturiert werden. Das Unternehmen hatte eine starke funktions- und praktisch keine Prozessorientierung. Die Nutzung von SAP fand nicht durchgängig statt, so dass keine vollständige Transparenz gegeben war. Die Kommunikationswege waren weitgehend informeller Natur.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandsaufnahme und Potenzialanalyse der aktuellen Situation. • Durchführung umfangreicher Datenanalysen (z.B. Stammdaten, Kunden-, Liefer-, Plan- und Prozessaufträge, Produktportfolio, Absatzplanung, ABC/XYZ) entlang der gesamten Supply Chain. • Tätigkeitsstrukturanalysen in verschiedenen Bereichen. • Wahrnehmung aller operativen Aufgaben.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eine umfassenden Bestandsmanagements • Konzeptentwicklung und Vorbereitung zur Einführung eines übergreifenden Planungsprozesses (S&OP) • Einführung von SCM-typischen Kennzahlen (z.B. Customer Service Level, Lieferantenservicelevel, Backorders sowie verschiedene im Bestandsmanagement)

Interimmanagement Potenzialanalyse Geschäftsprozesse	
Industriezweig	Lebensmittel
Status	Im betrachteten Unternehmen wurde SAP eingeführt, ohne dass zuvor eine ausreichende Prozessanalyse und -optimierung vorgenommen wurde. Dadurch hatten sich der Servicelevel verschlechtert und die Durchlaufzeit verlängert.
Lösungsweg	<p>Zur Verbesserung des Istzustandes wurden zwei verschiedene Konzepte betrachtet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines integrierten Planungsprozesses, der die gesamte Supply Chain umfasst. Aufgrund der akuten Lieferprobleme wurde dieses Thema nicht vertieft. • Quickcheck des aktuellen Auftragsmanagements und des -durchlaufs durch die Supply Chain. Es wurde die Istsituation durch Interviews mit allen betroffenen Prozessteilnehmern sowie durch umfangreiche Daten- und Kennzahlenanalysen beschrieben. Daraus ließen sich verschiedene Maßnahmen identifizieren.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Istsituation, u.a.: • Fokus auf werterhöhende Tätigkeiten in der Supply Chain • Erhöhung der OEE • Ausbalancierung der Fertigungskapazitäten • Klare Planungsregeln • Bestandsoptimierung

Optimierung von Lagerreichweiten	
Industriezweig	Pharma
Status	Die Reichweiten im Lager über alle Produktgruppen waren hoch. Aufgrund des großen Sortiments war eine entsprechende Kapitalbindung gegeben und der Lagerplatz unzureichend.

Projektauswahl

Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Entkopplung des Planungsprozesses. • Fertigung der Hauptkomponenten gemäß rollierender Absatzplanung und Endfertigung gemäß der jeweiligen Kundenaufträge.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Verkürzung der Lagerreichweite um ca. 30%. • Sensibilisierung und Schulung aller Prozessbeteiligten für diese Thematik.

Verringerung von Lieferengpässen

Industriezweig	Pharma
Status	Die Absatzplanung konnte die eintretenden Marktschwankungen nicht abbilden. Eingespielte Planungsprozesse waren destabilisiert, insbesondere bei extern beschafften Produkten.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung interdisziplinärer Teams mit wöchentlichem Erfolgsmonitoring. • Entwicklung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung. • Umkehrung des Lösungsprozesses aus einer reaktiven in eine proaktive Arbeitsweise.
Ergebnis	Verringerung der Stock-out-Quote um 30-50%.

Lieferantenbeurteilung

Industriezweig	Pharma
Status	Es bestand im Wesentlichen eine Beurteilung der Lieferanten durch den Einkauf bzgl. Termin- und Mengentreue. Ergänzende Informationen waren vorhanden, jedoch nicht vernetzt.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Informationsbedarfe in den einzelnen Funktionen. • Entwicklung einer Bewertungsmatrix und regelmäßige Erfassung aktueller Lieferdaten.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • ‚Hitliste‘ der Lieferanten. • Verbesserung der eigenen Verhandlungsposition. • Potenzial zur Straffung der Anzahl Lieferanten.

Verkürzung von Lieferzeiten

Industriezweig	Pharma
Status	Die Zuführung von Rohstoffen wurde über den Einkauf gesteuert. Dabei traten unakzeptable Termin- und Mengenabweichungen auf. Zusätzlich zeitverlängernd war der interne Freigabeprozess.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl geeigneter Rohstoffe, die durch die Fertigungsplaner abgerufen wurden (Kanban). • Bildung eines externen Pufferlagers, dem die Freigabeverantwortung übertragen wurde.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Praktisch JIT-Anlieferung. • Verringerung von Überlieferungen und damit verbundenen Forderungen der Lieferanten.

Potenzialanalyse Projektmanagementprozess

Industriezweig	Feinmechanik/Mechatronik
Status	Aufnahme des Projektmanagementprozesses.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit allen Prozessbeteiligten. • Zeitanalysen der einzelnen Prozessschritte.
Ergebnis	Identifikation von Optimierungspotenzialen.

Projektauswahl

Produktion

Potenzialanalyse in Produktion, Instandhaltung und Logistik	
Industriezweig	Chemie
Status	Hohe Kosten und unangepasste Organisationsstrukturen belasten die Wettbewerbsfähigkeit.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme der aktuellen Situation durch Interviews, Brainstorming und umfangreicher Datenanalyse in den Bereichen Produktion, Instandhaltung und Logistik. • Benchmark mit vergleichbaren Werken.
Ergebnis	Ableitung von Kosteneinspar- und Prozessoptimierungspotenzialen.

Analyse TPM-Einführung	
Industriezweig	Chemie
Status	Unzureichende Verfügbarkeit einer vollkontinuierlichen Produktionsanlage.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme der aktuellen Situation vor dem Hintergrund der Anwendung von Lean-Methoden. • Auswertung der systemmäßig hinterlegten Störmeldungen und Revisionsprozesse. • Untersuchung der Umstellphasen bei Produktwechsel. • Betrachtung der Produktionsmengen und Ableitung möglicher Maximalkapazitäten (für OEE).
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Anlagenzustands und der Verfügbarkeit durch Austausch von Bauelementen. • Darstellung weiterer Kapazitätsreserven von ca. 15%. • Ermittlung zusätzlicher Personalkapazitäten beim Umrüstprozess.

Optimierung von Ausbeuteverlusten	
Industriezweig	Pharma
Status	In verschiedenen mehrstufigen Fertigungsprozessen sollten die Ausbeuten aufgrund hoher Materialkosten optimiert werden.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der einzelnen Fertigungsstufen. • Bilanzierung der Stoffströme. • Verbesserung der Fertigungsprozesse zur Verringerung der Verluste.
Ergebnis	Materialeinsparungen bis zu einigen 100 T€ im Jahr ohne zusätzliche Investitionen.

Standardisierung von Arbeitsabläufen	
Industriezweig	Pharma
Status	Unterschiedliche Arbeitsumgebungen an ‚gleichen‘ Arbeitsplätzen
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehensweise gemäß Lean-Tool 5S. • Fotodokumentation der Arbeitsbereiche. • Diskussion der Ergebnisse mit Mitarbeitern und Vorgesetzten und gemeinsame Umsetzung.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung der Abläufe. • Kein ‚Wer sucht, der findet‘ mehr. • Höhere Flexibilität der Mitarbeiter. • Verbesserung der Arbeitssicherheit.

Projektauswahl

Durchlaufzeitenoptimierung in der Fertigung (1)	
Industriezweig	Pharma
Status	Die Durchlaufzeiten in der Fertigung wurden allgemein als zu lang angesehen. Die Erfassung erfolgte ‚individuell‘ und nicht standardisiert. Belastbare Werte waren praktisch nicht verfügbar.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Betriebsdatenerfassung. • Festlegung von verschiedenen Zeiterfassungsarten, wie z.B. produzieren, rüsten, reinigen, ...). • Information und Schulung aller Mitarbeiter. • Konsequentes Monitoring der Ergebnisse und stetige und zeitnahe Verbesserung durch kleines KVP-Team.
Ergebnis	Innerhalb eines Quartals deutliche Verminderung der Streuung der Werte und Stabilisierung der Ergebnisse.

Durchlaufzeitenoptimierung in der Fertigung (2)	
Industriezweig	Pharma
Status	Die Zeit- und Mengenabweichungen in der Betriebsabrechnung waren aufgrund der unzureichenden Datenerfassung nicht ausreichend präzise. Kostenkalkulationen waren ungenau.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Stetige Verbesserung der Betriebsdatenerfassung [siehe Durchlaufzeitenoptimierung in der Fertigung (1)]. • Monatliche Darstellung und Kommunikation der Soll/Ist-Abweichungen. • Konsequente Optimierung der Sollvorgaben.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der aller Mitarbeiter für die Wichtigkeit dieser Thematik. • Kontinuierliche Verbesserung der Basis für die Herstellkostenkalkulation.

Durchlaufzeitenoptimierung in der Fertigung (3)	
Industriezweig	Pharma
Status	Die Analyse der Durchlaufzeiten zeigte einen Anteil von maximal 10% Fertigungszeit an der Gesamtzeit.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit allen Prozessbeteiligten. • Zeitanalysen der einzelnen Prozessschritte.
Ergebnis	Identifikation von Optimierungspotenzialen.

Projektauswahl

Verschiedenes

Unternehmensstory ‚LEAN TRANSFORMATION‘	
Beschreibung	Ein kleines Autorenteam hat wöchentlich über 12 Monate die fiktive Geschichte des mittelständischen, steirischen Unternehmens ‚Krauss GmbH & Co. KG‘ beschrieben. Ausgehend von einem angespannten geschäftlichen Umfeld gelingt diesem Unternehmen der Turnaround, sich wieder wettbewerbsfähig zu positionieren. Wesentlich gelingt diese Optimierung durch die Anwendung verschiedener Lean-Tools und einem begleitenden Changemanagement. Im Autorenteam wurden seitens RHS-Consult u.a. die Themen zu Kundenbeziehungen und zur Prozessoptimierung (z.B. Lean, Kennzahlen, KVP, S&OP-Prozess) beigesteuert.

Recherche von Rohstoffdaten zur Bewertung der Nachhaltigkeit	
Industriezweig	Kosmetikindustrie
Status	Die eingesetzten Rohstoffe bei dem Unternehmen sollen im Rahmen eines detaillierten internen Bewertungssystems hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit eingestuft werden. Für bestimmte inhaltliche Aussagen (z.B. Energie- und Wasserverbräuche, Fertigungsrückstände, Herkunft, Herstellbedingungen) sind belastbare, stoffbezogene Daten nicht ohne weiteres verfügbar, was einige grundlegende Recherchen zeigen.
Lösungsweg	Im Rahmen dieses Projektes sollten bereits verfügbare Quellen identifiziert werden. Dazu wurden diese Wege beschritten: <ul style="list-style-type: none"> • Internetrecherche • Kontakte in das eigene Netzwerk • Weitere Kontakte aufgrund der Recherchen Analyse von bereits vom Kunden betrachteten potenziellen Datenanbietern
Ergebnis	Alle Recherchen und Kontaktgespräche bestätigen die Vermutung des Kunden, dass zumindest nahekommende Datenquellen bislang nicht verfügbar sind. Es stellte sich aber klar heraus, dass diese Fragestellung auch anderweitig schon aufgegriffen wurde, aber ebenfalls noch zu keinen brauchbaren Ergebnissen geführt hat.

Innovationsberatung und -förderung von KMU (Förderprogramm ZIM)	
Industriezweig	Diverse: Verfahrenstechnik, Feinwerktechnik, Oberflächen- und Beschichtungstechnik, Medizin, Nanotechnologie
Status	KMUs werden bei Innovationsvorhaben inhaltlich und bei der Beantragung von Fördermitteln unterstützt.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion und Aufnahme des aktuellen Stands der Technik. • Definition der Ziele und Herausarbeiten von Lösungswegen und den damit verbundenen Innovationen. • Erstellung eines Projektplans. • Prognosen zur Unternehmensentwicklung in den Folgejahren (z.B. Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung) aufgrund der Innovation. • Antragstellung.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Marktreifes neues oder ggü. dem Stand der Technik verbessertes oder modifiziertes Produkt oder Verfahren. • Unterstützung des Innovationsvorhabens mit Fördermitteln.

Projektauswahl

Einführung kennzahlenbasiertes Managementreporting	
Industriezweig	Nonprofitorganisation
Status	In den Bereichen Finanzen und Personal gab es nur unzureichende Transparenz über die zeitliche Entwicklung. Unerwarteten Abweichungen konnte so nur noch unzureichend begegnet werden.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme der aktuellen Situation durch Interviews in allen Geschäftsbereichen und gemeinsame Erarbeitung der benötigten Kennzahlen. • Erstellung einer einheitlichen Kennzahlenmatrix für alle Managementbereiche. • Einführung eines monatlichen Prozesses zur Erstellung und Kommentierung von festgelegten Abweichungen.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbare Transparenz • Sofortige Erkennung von signifikanten Abweichungen und unmittelbare Ableitung von Korrekturmaßnahmen.

Verbesserung der Arbeitssicherheit	
Industriezweig	Chemie
Status	Eine neue Unternehmensausrichtung stellte die ‚Null-Unfall-Strategie‘ der Fa. Du Pont in den Mittelpunkt.
Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung aller Aktivitäten auf die neue Anforderung. • Durchführung systematischer Ereignisanalysen und Entwicklung präventiver Maßnahmen. • Bildung von gemischten Teams zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP). • Einbindung aller Mitarbeiter.
Ergebnis	Deutliche Reduktion von Unfällen und Beinahe-Ereignissen um ca. 30-50%.