

Neue Wege in Logistik und Produktion entdecken...



Der **AKJ Automotive** ist ein Kreis aus Führungskräften und Experten von Automobilherstellern, -zulieferern und Dienstleistern.

Gegründet wurde der AKJ Automotive von Prof. Schmidt, Logistikleitern und Experten der Autoindustrie. Ziel ist die gemeinsame Weiterentwicklung von Prozessen in der Automobillogistik und Produktion durch Erfahrungsaustausch, neue Umsetzungsstrategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse und Strukturen in den beteiligten Unternehmen.

Die neuen Herausforderungen zu erkennen, für eigene Lösungen transparent zu machen und gemeinsam zu bearbeiten, ist Zielsetzung der Mitglieder und Sprecher in den jeweils für 2 Jahre an einem Thema tätigen Arbeitsgruppen.

Wollen Sie mitmachen?
Wir informieren Sie!

Chancen und Lösungswege gemeinsam erarbeiten...

Die Chancen und Aufgabenstellungen in der Automobil- und Zulieferindustrie wechseln permanent.

Der AKJ Automotive greift die für die Mitglieder jeweils aktuellen Fragestellungen und Optimierungsthemen aus den Mitgliedsunternehmen auf und bearbeitet diese im Sinne der Erwartungen ihrer Mitglieder. **Ziel** ist die Verbesserung von Prozessen und die unternehmensübergreifende Abstimmung.

Die Themen der letzten beiden Jahre:

- Lieferantenmanagement
- Kernkompetenz Logistik
- Outsourcingprozesse

Die Festlegung der Themen erfolgt gemeinsam und ist die Leitlinie für die Bearbeitung in insgesamt jährlich 8 bis 10 Sitzungen in den Fabriken bei den Mitgliedern und bei dem jährlich stattfindenden Kongress AKJ-Automotive.

Kernkompetenz Logistik - Standortbestimmung

Kernkompetenz als Fähigkeit, die hierunter fallenden Leistungen und Aufgaben besser wahrnehmen zu können als andere.

Die Fähigkeit gründet sich dabei auf das Wissen und Können rund um alle aktuellen und künftigen Produkte/Leistungen im Unternehmen und die Möglichkeit, diese in vorderster Wettbewerbsposition weiterzuentwickeln.

Die **Logistik gehört zur Kernkompetenz** eines jeden Unternehmens. Wer in Zukunft am Markt der immer häufigeren Produkt-, Kunden-, Technologie- und Lieferantenwechsel überleben will, muss sich mit der Weiterentwicklung der Logistik jetzt konkret auseinandersetzen.

Insbesondere in der Automobil- und Zulieferindustrie bestimmt die Logistik die Wettbewerbsposition, *unabhängig* davon, ob einzelne Leistungen und Prozesse der Logistik selbst oder durch andere geplant, gesteuert und ausgeführt werden.

© Copyright AKJ Automotive 2004

Kernkompetenzen Logistik - Konkrete Ausprägung

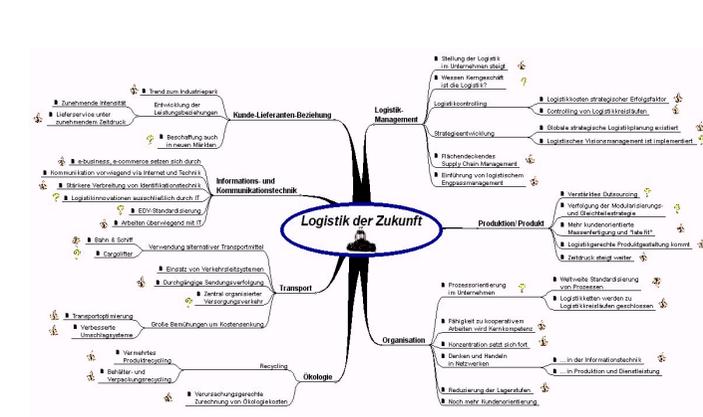
Nicht alle Leistungen der Logistik werden in der Zukunft noch innerhalb des Unternehmens wettbewerbsfähig sein. Diese Leistungen werden bereits heute vielfach besser und kostengünstiger durch vor-/nachgelagerte Partner und spezialisierte Dienstleister wahrgenommen.

Wer erkannt oder sich entschieden hat, dass einzelne Logistikleistungen und Prozesse für die nächsten Jahre besser im eigenen Unternehmen durchgeführt werden sollen, muss diese zu „best practices“ weiterentwickeln oder mittelfristig aufgeben.

Das Entscheidungsfeld der Automotive Logistik reicht dabei über alle Aufgaben und Teilprozesse in der

- Strategieentwicklung
- Logistikplanung
- Vorserien-/Entwicklungslogistik
- Auftragsplanung und -steuerung
- Programmplanung und -steuerung
- Informationslogistik/Stammdaten
- Physische und Transportlogistik
- Abrechnung der Leistungen
- Logistik-Controlling

Kernkompetenzen Logistik - Zukunft der Logistik



vergleiche auch www.akinet.de

Kernkompetenz Logistik - Stellenwerte

Die Wertung der AKJ-Mitglieder zur Weiterentwicklung der Logistik:

- Der Stellenwert der **Logistikplanung** nimmt zu - auch dort, wo sich Anteile der Gestaltungsprozesse auf externe Kompetenzen übertragen lassen. IV-/IT-gestützte Modellierungstools spielen eine immer stärkere Rolle.
- Über eine **Vorserien-/Entwicklungslogistik** wird der Produkt- und Verfahrensentwicklungsprozess mit den nachfolgenden Ablaufprozessen intensiver integriert - Anläufe werden effizienter, schneller, wirtschaftlicher.
- Die **Programmplanung/-steuerung** ist einer der logistischen Prozesse, die den Erfolg der Hersteller und Zulieferer entscheidend mitbestimmen - richtig genutzt, sind Abstimmungsprozesse möglich, die zu einer konsequenteren Harmonisierung der Prozesskette vom prognostizierten Bedarf beim Kunden bis zur Bereitstellung der Kapazitäten beim Lieferanten führen.

Kernkompetenz Logistik - Stellenwerte

- **Auftragsplanung und -steuerung** wird systemnäher, einschließlich Disposition und Lieferantensteuerung - der Regelfall wird automatisiert, die Ausnahmen werden früh erkennbar und präventiv abgefangen.
- **Informationslogistik** und durchgängige IV-/IT-Systeme sorgen für konsistente, aktuelle Daten. Stammdaten werden gemeinsam gepflegt und verwendet - die Verantwortlichkeit für Daten geht über die Unternehmensgrenzen hinaus und wird gezielt in Richtung der Zulieferer/ Dienstleister verlagert. Schnittstellen und Zuständigkeiten werden genauer definiert.
- **Physische und Transportlogistik** werden weitgehend ausgelagert - Spezialisierte Dienstleister mit Synergien über Ressourcen und Methoden werden zugewinnen.

Prozess-Standards werden zwar zunehmende Bedeutung erlangen, unternehmensbezogene Differenzierungen jedoch nach wie vor auch Wettbewerbsvorteile zulassen.

Kernkompetenz Logistik - Handlungslinien

Die erkennbaren Wege beim **Fahrzeughersteller** sind: mehr Zuliefererparks/LLZ's, mehr Logistiksegmentierung, Verlagerung der Kompetenz in den Produktentwicklungs- und Gesamtsteuerungsprozess sowie mehr präventive Absicherung der internen und externen Logistikprozesse.

Die Wege beim **Zulieferer** sind noch geprägt vom Aufholen logistischer Kompetenz insbesondere bei der Übertragung bewährter Lieferantensteuerungsmodelle auf die eigene Lieferantenklientel und die Gestaltung schlanker Fertigungs- und Montageprozesse.

Die Wege beim **Dienstleister** sind erkennbar im Aufbau der Kompetenz für die Durchführung vollständiger Liefersegmente einschließlich der hier notwendigen Prozesse und IT- und Managementtools.

Insgesamt wird eine wesentlich stärkere Vernetzung der Logistik der beteiligten Partner entstehen.

Wenn Sie mehr diskutieren wollen, sprechen Sie die Mitglieder des AKJ direkt an.

Impressum und Ihr Kontakt...

AKJ Automotive

Leitung (SPI Prof. Schmidt)
Prof. Dr. Schmidt, schmidt@akinet.de
Koordination (SPI Prof. Schmidt)
Jörg Kuntz, kuntz@akinet.de
SPI Prof. Schmidt an der HTW des Saarlandes: +49-681-5867-425 oder über die FITT gGmbH: +49-681-585040
Goebenstrasse 40, D-66117 Saarbrücken

Gesamtsprecher:
Rolf Haberlandt, AKJ/DC

Sprecher Gruppe 1:
Dieter Szczodrowski, DaimlerChrysler
Lennard Keetz, Continental

Sprecher Gruppe 2:
Jürgen Reise, Volkswagen
Andreas Muth, Ryder

Die Sprecher sind erreichbar über Prof. Dr. Klaus-J. Schmidt oder Herrn Jörg Kuntz, vgl. oben. www.akinet.de

AKJ Automotive

Kernkompetenz Logistik

Sourcing Management (Outsourcing)

2003/2004

www.akinet.de

Neue Wege in Logistik und Produktion entdecken	In-/Outsourcing - Standortbestimmung	In-/Outsourcing - Motivation	In-/Outsourcing - Motivation	In-/Outsourcing - Hindernisse vermeiden	In-/Outsourcing - Gesamtprozess
<p>Der AKJ Automotive als „Network of Automotive Competence“ mit Managern und Experten folgender Unternehmen:</p> <p>Atos-Origin, Audi, Benteler, BMW, BMW Motorrad, Bosch, Chep, Continental, DaimlerChrysler, Dräxmaier, Erbslöh, Facil, Ferrostaal, FH Augsburg, Ford, GM/Adam Opel, Hella-Behr, HTW des Saarlandes, INA/LuK, IPL, Kostal, Leoni, Loc-Team, Lucas/ TRW, Mahle, Orbis, Rudolph Logistik, Ryder, Schefenacker, Schenker, Schmitz-Cargobull, SPI Prof. Schmidt, TDS-Automotive, Volkswagen, Volvo, WOCO, Würfel/Lorel.</p> <p>In den Veranstaltungen bei den Mitgliedern wurden im Jahr 2003/04 die hier skizzierten Leitthemen „Lieferantenmanagement 2“ und „Kernkompetenzen/Outsourcing Logistik“ bearbeitet und für eigene Umsetzungen vorbereitet.</p> <p>Wollen Sie mehr erfahren? Wir informieren Sie!</p>	<p>Der Zwang Wertschöpfung zu reduzieren führt häufig zu Fehlentscheidungen in der Wahl und Ausgestaltung möglicher Outsourcingobjekte und damit häufig zu mangelnder Nachhaltigkeit.</p> <p>Soll Nachhaltigkeit erzielt werden, ist systematisches Vorgehen angebracht. Dies erfordert zum einen die strategische Bewertung der Kernkompetenz und zum anderen die Evaluierung der eigenen Möglichkeiten um in den betroffenen Prozessen, Aktivitäten und Strukturen „Best Practices“ zu erreichen. Dort wo dies nicht möglich oder gewollt ist, ergeben sich konkrete Ansatzpunkte für systematisches In-/Outsourcing.</p> <p>Eine Outsourcing-Maßnahme kann dann ein Erfolg sein, wenn die Erfüllungsprozesse so gestaltet werden, dass über die Vertragslaufzeit und mindestens einen Produktlebenszyklus hinaus, permanent die erwarteten Prozess- und Effizienzverbesserungen erreicht werden können. Dies erfordert eine offene Systematik.</p> <p>© Copyright AKJ Automotive 2004</p>	<p>Hilfreich für eine Ermittlung und Bewertung von Outsourcingvorhaben, ist Konkretisierung der Motivation dafür oder dagegen.</p> <p>Gründe für Outsourcing-Entscheidungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Kerngeschäft • Konzentration auf Kernprozesse • wenig eigenes logistisches Know-how • externer Dienstleister hat Spezialisierungs-vorteile • Flächen für Produktion freihalten • Flexibilität erhöhen • Standardisierung von Prozessen • erhöhte Transparenz von Prozessen • geringere Kapitalbindung • Vermeidung von Investitionen • Bestandsreduzierungen • Qualitätssteigerung • Umwandlung fixer in variable Kosten • Kostensenkung 	<p>Die Contras gegen möglich Outsourcing-Entscheidungen sind wesentlich für die Absicherung und die Ermittlung möglicher Risiken eines Outsourcingprojektes:</p> <p>Gründe gegen Outsourcing-Entscheidungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbleibende Fixkosten können nicht entsprechend abgebaut werden • kein Vertrauen in externen Dienstleister • keine wirkliche Offenlegung der Prozesse • Aufbau zusätzlicher Schnittstellen mit dem höheren Abstimmungsaufwand • Qualitätsrisiken/Qualitätsverlust • eigene logistische Kompetenz geht verloren • Abhängigkeit vom Dienstleister • keine wirkliche Kostenersparnis oder höhere Kosten • problematische Personalübernahme • Unterschiede Unternehmenskultur • Betriebsfrieden wird gestört 	 <p>Die Argumentenbilanz richtig interpretiert, weist dann auch die Ansätze aus, die positiv entschiedene Vorhaben gegen Umsetzungsrisiken absichern.</p> <p>Absicherungsmechanismen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparenz der Prozesse sicherstellen (z.B. durch detaillierte Prozessbeschreibungen) • gemeinsame Prozessgestaltung • gemeinsame Prozess-Teams (Vertrauen schaffen und erhalten) • Prozessmonitoring und Vereinbarung über Kennzahlensysteme • Regelkommunikation • dokumentierte, geübte und gelebte Notfallstrategien • klares Lastenheft und Vertrag • Logistik-Prozess-Evaluation 	<p>Die Vergabe von Prozessen an Externe vollzieht sich in einem gestuften Prozess, der mindestens die folgenden Phasen enthalten sollte:</p> <p>Definition Kernkompetenzen Festlegung der prinzipiell outsourcing-fähigen Prozesse</p> <p>Erstellung Lastenheft detailliertes Lastenheft beschreibt Aufgabe des Dienstleisters</p> <p>Ausschreibung und Auswahl Dienstleister Auswahl des Dienstleisters nach Preis in Verbindung mit einer Nutzwertanalyse (für die qualitativen Faktoren)</p> <p>Vertragsabschluss Regelung der notwendigen Details</p> <p>Permanentes Monitoring Messung der definierten Kennzahlen und Feedback</p> <p>Fortführung oder Ende des Outsourcing-Projektes Überprüfung des erreichten Ziels</p>

AKJ Automotive

In-/Outsourcing - Lastenheft/Vertrag	In-/Outsourcing - Auswahl Dienstleister				
<p>In einem Lastenheft und in dem später abzuschließenden Vertrag ist Umfang und Rahmen der Leistungserstellung festzulegen. Hier ist zu entscheiden, ob die Aufgaben des Dienstleisters genau definiert werden, oder ob der Rahmen bewusst weiter abgesteckt wird.</p> <p>Einführung Beschreibung der Ziele</p> <p>Aufgabenstellung grober Rahmen</p> <p>Funktionen und Prozesse Beschreibung der zum Outsourcing anstehenden Prozesse und Funktionen</p> <p>Informationsverarbeitung Beschreibung der auszutauschenden und zu verarbeitenden Informationen</p> <p>Mitwirkungspflichten beide Partner definieren Bereiche gemeinschaftlicher Problemlösungen</p> <p>Rahmenbedingungen Beschreibung allgemeiner Rahmendaten zum Outsourcing-Projekt</p> <p>gemessene Kennzahlen Monitoring der Leistungserstellung</p>	<p>Die Auswahl des Logistikdienstleisters erfolgt unter Einbeziehung verschiedener Kriterien. Die Entscheidung fällt nach einer Nutzwertanalyse, die entweder getrennt zur Preisanalyse erfolgt oder den Preis als Kriterium enthält.</p> <p>Die wichtigsten Kriterien bei der Bewertung eines externen Dienstleisters sind:</p> <p>Firmenprofil finanzielle Stabilität, technisches Know-How, globale Präsenz, Innovation, eigene Entwicklung</p> <p>Referenzen Marktstellung, Referenzprojekte</p> <p>Prozess QM-System, Lieferperformance, Verpackung, Fertigungs-/Servicetiefe, Entscheidungswege, geografische Lage, Organisation</p> <p>Customer Support, Service IT-Systeme</p> <p>Controlling/Rechnungswesen Zusammenarbeit während Ausschreibung</p>				 <p>AKJ Automotive</p> <p>Kernkompetenz Logistik Sourcing Management (Outsourcing) 2003/2004</p> <p>www.akjnet.de</p>