



UdZ

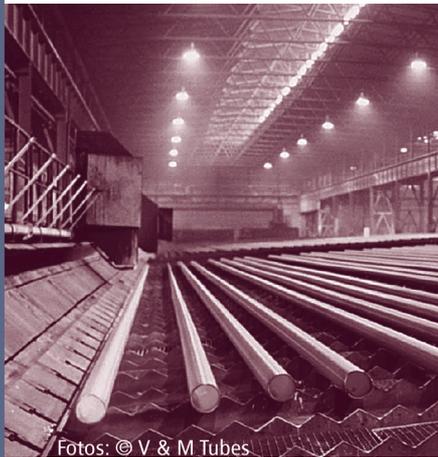
1/2008

Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunkt:

/ Produktionsmanagement



Fotos: © V & M Tubes



www.fir.rwth-aachen.de

Inhaltsverzeichnis

Schwerpunkt: Produktionsmanagement



Projekte und Berichte

Produktionsmanagement im Unternehmen der Zukunft Gestaltung der Auftragsabwicklung in Produktions- und Logistknetzwerken	4
Effiziente Auftragsabwicklung mit myOpenFactory Großes Interesse an überbetrieblicher Kooperationsplattform	8
High Resolution Supply Chain Management Ergebnisse aus der Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen	11
Maintenance Supply Chain Optimization Entwicklung eines Logistikkonzeptes zur Optimierung des Ersatzteilmanagements in der Instandhaltung durch Integration aller am Geschäftsprozess Beteiligten und durch die Synchronisation der gesamten Lieferkette	14
NetAssess Modelle und Methoden zur Bewertung von Lieferketten mit Hilfe von Referenzprozessen	17
Logistic Reference Model Ein prozess- und kennzahlenbasiertes Referenzmodell für Logistikanbieter	21
AgentNet Agentenorientierte Gestaltung der Auftragskoordination in Lieferketten mit hybriden Produktionsstrukturen	24
Net-Check: Wie gut ist Ihr Produktionsnetzwerk? Bewertung von Produktionsnetzwerken hinsichtlich Aufwand und Nutzen	27
SupplyTex: Supply Management und Supply Chain Management in der Textil- und Bekleidungsindustrie Entwicklung einer Entscheidungsunterstützung für kleine und mittelständische (KMU) Textil- und Bekleidungsunternehmen	30
Cost Benefit Sharing in Netzwerken Aufwand und Nutzen der Umsetzung von SCM-Konzepten erkennen und verteilen	32
Smart Watts Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Dagmar Wöhr, verleiht „Smart Watts“-Konsortium Förderpreis beim Wettbewerb „E-Energy“	34



FIR-Produkte: Assist

Das 3PhasenKonzept zur Auswahl von ERP-/PPS-Systemen Bewährte Werkzeuge zur Reorganisation, Potenzialanalyse und Bewertung des Systemeinsatzes	36
Doppelmayr ist auf zu neuen Höhen Erfolgsbericht aus der Praxis: Auswahl eines ERP-Systems bei einem mittelständischen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus	42
Standardisierte Prozesse für den weltweiten SAP-Roll-Out Begleitung der Albany Door Systems GmbH bei einer Wertstromanalyse und der Reorganisation ausgewählter Geschäftsprozesse	44
Harmonisierung als Basis für effiziente Unternehmensprozesse Der Bereich Produktionsmanagement des FIR unterstützt Industriekunden durch Data Management	47
Harmonisierte Daten steigern Leistungsfähigkeit FIR vereinheitlicht weltweit Produktdaten für Vallourec & Mannesmann Tubes	49
Standardisierung der Beschaffungsprozesse Artikelklassifizierung als Grundlage leistungsfähiger Beschaffungsprozesse	51
Exzellenz in Prozessen Reorganisation der logistischen Planungsprozesse bei einem Unternehmen der Konsumgüterindustrie	53
Supply Chain Design Methoden zur Gestaltung und Optimierung von Wertschöpfungsnetzwerken	56
Szenariobasierte Netzwerkoptimierung Bewertung alternativer Netzwerkstrukturen für die Service-Logistik der Nordex Energy GmbH	59
Aachener Referenzmodell für Technische Dienstleistungen Aachener Modellreihe durch weiteren Baustein ergänzt ..	62



FIR-Produkte: Assess

Die Sprache der Dinge: Wenn Objekte sich unterhalten FIR unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung der Objekt-zu-Objekt-Kommunikation in der Praxis	67
--	----



FIR Solution Group

Ein Spin-Off wird erwachsen Die Trovarit AG stellt sich vor	69
--	----



Qualifikation und Weiterbildung, Veranstaltungen

Die Manager von morgen schon heute richtig qualifizieren! Executive MBA TM 03	71
Prozesse und Systeme erfolgreich kombinieren 15. Aachener ERP-Tage vom 17. bis 19. Juni 2008 ..	72
Guided Tours auf der CeBIT 2008 FIR informierte über DMS- und ERP-Systeme	74
Guided Tours zu betrieblichen Planungs- und Steuerungssystemen auf der HMI 2008 Experten von FIR und Trovarit weisen den Weg durch den Software-Dschungel auf einer der wichtigsten Software-Messen des Jahres	75
Fit für die Herausforderungen des industriellen Dienstleistungsmanagements von morgen Zertifikatskurs „Industrielles Dienstleistungsmanagement“	76
Wertorientierung der Unternehmens-IT verbessern Seminar des FIR im April 2008	78
MAINTAIN 2007 Competence Center Instandhaltung auf der wichtigsten Messe der Instandhaltungsbranche vertreten	79



Studien, Standards und Publikationen

Normen und Standards als Erfolgsfaktor für Innovationen Entwicklung und Etablierung eines innovativen Standards am Beispiel des Projektes myOpenFactory	80
Neuer Standard: PAS 1074 myOpenFactory: Prozess- und Datenstandard für die überbetriebliche Auftragsabwicklung	83
Buchneuerscheinungen	83
Literatur aus dem FIR	86
Impressum	85
Veranstaltungskalender	88



Standardisierte Prozesse für den weltweiten SAP-Roll-Out

Begleitung der Albany Door Systems GmbH bei einer Wertstromanalyse und der Reorganisation ausgewählter Geschäftsprozesse



Heterogene IT-Landschaften und standortspezifische Prozesse führen in vielen Unternehmen zu Effizienzverlusten und damit zu hohen operativen Kosten. Die international agierende Albany Door Systems GmbH hat dieses Problem erkannt und strebt daher eine globale Standardisierung der Prozesse als Vorbereitung für den geplanten SAP-Roll-Out an. In diesem Kontext wurde das Forschungsinstitut für Rationalisierung beauftragt, die Albany Door Systems GmbH bei der Erarbeitung von weltweiten Prozessstandards zu unterstützen.

„Change Best Practice to One Practice“

Die Albany Door Systems GmbH (ADS) ist eine Tochtergesellschaft des amerikanischen Konzerns Albany International Corporation. ADS entwickelt, produziert und vertreibt Schnelllaufstore für nahezu alle Bereiche der industriellen und gewerblichen Nutzung.

Die Firma Albany Door Systems hat als Erfinder des ersten Schnelllaufstores eine jahrzehntelange Erfahrung im Bau jener Produkte und gilt heute in diesem Segment als Weltmarktführer. Anwendungsbereiche sind Raum- und Klimatrennung, Torsysteme in Bereichen mit hohem Materialfluss oder Fahrzeugverkehr, z. B. in Automobil- und Zulieferindustrie, Logistik und dem Transportwesen, Lagerhaltung, Lebensmittelverarbeitung und Pharma-Industrie (Bild 1). Im Projekt wurden die fünf Produktionsstätten in Lawrenceville (USA), Lippstadt (Deutschland), Halmstad (Schweden), Panyu City (China) und West Gosford (Australien) betrachtet.

Die historisch gewachsene Struktur des Unternehmens spiegelt sich in unterschiedlichen Prozessabläufen vom ersten Kundenkontakt bis zur Auslieferung der Ware und zu Abwicklungen im Bereich After-Sales wider. Neben

unterschiedlichen Prozessen werden zur Unterstützung auch unterschiedliche IT-Lösungen in den einzelnen Standorten eingesetzt; gleiche Lösungen in unterschiedlichem Umfang genutzt oder um teilweise eigenprogrammierte Lösungen ergänzt. Hohe operative Kosten sind die Folge. Um ADS fit für die Zukunft zu machen hat sich das Unternehmen daher entschieden, das SAP-System der Konzernmutter Albany International auch in der Schnelllaufstorensparte auszurollen. Voraussetzung für ein globales SAP-Roll-Out über die weltweit verteilten Standorte sind jedoch einheitliche und standardisierte Prozesse. Die Geschäftsführung der Albany Door Systems hat daher das Projekt gestartet, das getreu dem Motto „Change Best Practice to One Practice“ die Geschäftsprozesse an den einzelnen Standorten weltweit vereinfacht und vereinheitlicht, um so die Grundlage für den globalen SAP-Roll-Out zu schaffen. Damit die Optimierung und Vereinheitlichung des Prozessablaufs vom ersten Kundenkontakt bis zum Versand des fertigen Schnelllaufstores gewährleistet ist, wurde das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen beauftragt, zusammen mit dem eigenen Process Improvement Team eine Wertstromanalyse über die Informationsflüsse durchzuführen.

Bild 1
Innen- und außen
Schnelllaufstore der
Albany Door Systems



Foto: © Albany Door systems GmbH

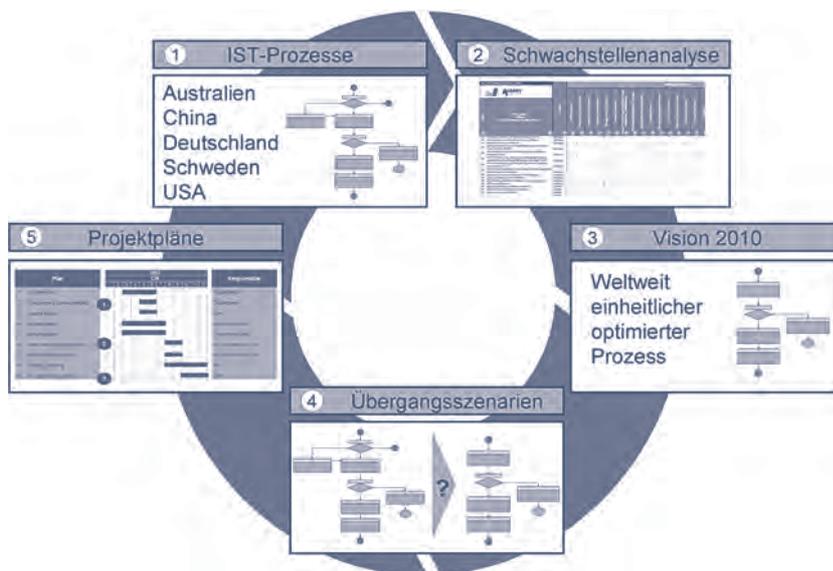


Bild 2
Strukturierte Vorgehensweise
zur Erarbeitung global
einheitlicher Prozesse

Strukturierte Vorgehensweise zur Erarbeitung global einheitlicher Prozesse

Im Vordergrund stand dabei der partizipative Ansatz des FIR, bei dem die Mitarbeiter von ADS in Workshops eng mit den Projektbearbeitern des FIR zusammenarbeiten und das Methodenwissen der Wertstromanalyse geschult wird. Diese gemeinsame Erarbeitung von Prozessreorganisationen stellt sicher, dass die Ergebnisse des Projektes durch die Mitarbeiter in das eigene Unternehmen getragen werden können.

Das gemeinsame Vorgehen von ADS und dem FIR stellte sich dabei wie in Bild 2 veranschaulicht dar. Begonnen wurde mit einer umfassenden Wertstromanalyse. Dabei wurden in Workshops mit einem internationalen Team aus deutschen, schwedischen und amerikanischen Vertretern die Ist-Prozesse der Auftragsabwicklung in verschiedenen Detailstufen aufgenommen. Es zeigte sich dabei, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Standorten im Wesentlichen in den Detailanalysen auftraten. Auf größerer Ebene glichen sich die Prozesse bereits stark.

Im Zuge dieser Ist-Prozessanalyse deckte das Team von ADS mit den FIR-Mitarbeitern Schwachstellen in den einzelnen Prozessen auf. Diese wurden detailliert aufgenommen und analysiert. Betrachtet wurden des Weiteren auch Best Practices für einzelne Teilprozesse, die in verschiedenen Standorten zu finden waren. Auf Basis dieser Analysen ließen sich Best Practices ableiten, die die Schwachstellen einzelner standortspezifischer Prozesse lösen können. Aus den global auftretenden Schwachstellen wurden Handlungsfelder abgeleitet und nach Aufwand und Nutzen gewichtet. So ergab sich ein umfassendes Bild, an welchen Stellen die wesentlichen Probleme der

aktuellen Prozesse an den einzelnen Standorten zu finden sind und wie diese gelöst werden können.

Aufbauend auf den Schwachstellen und den einzelnen Ist-Prozessen erarbeiteten die FIR-Mitarbeiter gemeinsam mit dem internationalen Team von ADS die Soll-Prozesslandschaft für die Zukunft. Dabei stand vorrangig die Vereinheitlichung der Prozesse unter Berücksichtigung der Anforderungen der jeweiligen Standorte in den unterschiedlichen Ländern Deutschland, USA, Schweden, Australien und China im Vordergrund. Die einzelnen Soll-Prozesse wurden von den existierenden Schwachstellen bereinigt und so definiert, dass das Unternehmen für einen globalen SAP-Roll-Out bestens gerüstet sein wird. Ein weiteres Ergebnis des Projektes war die Reduktion der ermittelten Durchlaufzeiten.

Im weiteren Vorgehen wurde dann definiert, wie in den einzelnen Ländern die Implementierung der neuen Prozesse auszugestaltet ist. Dazu wurden länderspezifisch Intermediate-Prozesse definiert, die Übergangslösungen auf dem Weg zum einheitlichen Vorgehen darstellen. Dabei wurde explizit auf die Stärken und Schwächen der einzelnen Länder eingegangen, um einen Übergang zu ermöglichen, der realistisch umzusetzen ist. Gleichzeitig jedoch sollten auch kurzfristig zu realisierende Potenziale und Verbesserungen ermöglicht werden. Nach der Definition dieser Intermediate-Prozesse wurden gemeinsam mit den Verantwortlichen die vorzunehmenden Arbeitsschritte definiert und in Projektplänen festgehalten. Diese Projektpläne geben den Mitarbeitern von ADS die Möglichkeit, die Migration von der heutigen Prozesslandschaft zu den erarbeiteten standardisierten und effizienteren Prozessen vorzunehmen.



Bild 3
Erarbeitung der Ergebnisse
im Projektteam

Von Mitarbeitern und Geschäftsführung
getragenes Konzept für
global standardisierte Prozesse

In einer finalen Präsentation, zu der per Telefonkonferenz die Führungskräfte aus allen Ländern sowie die Führung von ADS und des Mutterkonzerns Albany International Corporation vor Ort anwesend waren, präsentierte das Projektteam aus ADS und FIR-Mitarbeitern die erarbeiteten Ergebnisse und konnte dabei überzeugend darstellen, dass eine ambitionierte, aber auch realistische Zukunft der Prozesse von ADS erarbeitet wurde. Die enge Zusammenarbeit von FIR und dem Projektteam des Unternehmens stellt sicher, dass die Ergebnisse von den Mitarbeitern getragen werden. Zudem konnte das Vertrauen der

weltweiten Geschäftsführung gewonnen werden, um die notwendigen Ressourcen zur Umsetzung der Restrukturierung in der Praxis voranzutreiben.

Das Projekt wurde im ersten Quartal 2007 durchgeführt. Da die Projekte für die Intermediate-Prozesse sehr umfangreich waren und große technische Änderungen an den benutzten Systemen erfordern würden, entschied sich ADS dafür, die Einführung von SAP zu beschleunigen und die Einführung der Intermediate-Prozesse zu überspringen. Im Oktober 2007 startete bereits das Einführungsprojekt von SAP in Europa, welches Ende 2008 abgeschlossen sein wird. Die mit dem FIR erstellten Soll-Prozesse und Wertstrom-Darstellungen dienen als Grundlage für das Blueprinting. ▮



Dipl. Wi.-Ing. Jan Christoph Meyer
Leiter Fachgruppe Logistikmanagement
FIR, Bereich Produktionsmanagement
Tel.: +49 241 47705-427
E-Mail: JanChristoph.Meyer@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Wi.-Ing. Henrik Wienholdt
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
FIR, Bereich Produktionsmanagement
Tel.: +49 241 47705-421
E-Mail: Henrik.Wienholdt@fir.rwth-aachen.de

Amit Garg (M.-Tech.)
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, EU-Practice
FIR, Bereich Produktionsmanagement
Tel.: +49 241 47705-439
E-Mail: Amit.Garg@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Ulrich Lange
Leiter Process Improvement Team und Einführung SAP bei der Albany Door Systems GmbH
Tel.: +49 2941 766-815
E-Mail: Ulrich.Lange@albint.com

Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft
FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation
und Unternehmensentwicklung
9. Jg., Heft 1/2008, ISSN 1439-2585

„UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen vierteljährlich über die wissenschaftlichen Aktivitäten des FIR

Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V.
an der RWTH Aachen

Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen

Tel.: +49 241 47705-0

Fax: +49 241 47705-199

E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de

Web: www.fir.rwth-aachen.de

Bankverbindung: Sparkasse Aachen

BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

Direktor

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh

Geschäftsführer

Dr.-Ing. Volker Stich

Bereichsleiter

Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)

Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)

Dr. Olaf Konstantin Krueger (Kommunikationsmanagement)

Redaktion

Simone Suchan, M.A., FIR, Tel.: +49 241 47705-156

Design, Bildbearbeitung, Satz und Layout

Birgit Kreitz, FIR, Tel.: +49 241 47705-153

Verantwortlich

Dr. Olaf Konstantin Krueger, FIR, Tel.: +49 241 47705-150

E-Mail: OlafKonstantin.Krueger@fir.rwth-aachen.de

redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de

office@m-publishing.com

Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben, FIR-Archiv

Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 6 vom 01.01.2008

Druck

Kuper-Druck GmbH

Eduard-Mörrike-Straße 36, D-52249 Eschweiler

Copyright

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Weitere Literatur im Web

www.fir.rwth-aachen.de/service