

Betriebsoptimierung der Rosconi AG



Das Team 4 des Nachdiplomstudiums „Internationales Logistik Management“ an der Fachhochschule Nordwestschweiz wurde von der Firma Rosconi AG mit der Ausarbeitung von Betriebsoptimierungen in der Logistik beauftragt.

Ausgangslage

Die Haupttätigkeit der Firma Rosconi AG liegt in der Planung, Herstellung und Montage von Garderobeneinrichtungen und mobilen Glas- und Holzschiebewänden. Das Fertigungsunternehmen mit Sitz in Villmergen ist eine typische KMU der metallverarbeitenden Industrie mit entsprechend schlanker Struktur. In ihren Märkten für Mobilwände und Garderobensysteme hat Rosconi in den letzten 40 Jahren eine markante Marktstellung erarbeiten können. Zu den renommiertesten Projekten gehören sicher das Kongresszentrum Luzern und die Universität Lausanne. Rosconi strebt die Marktführerschaft in der Schweiz an und will zukünftig auch am europäischen Markt agieren. Die Leitung der Firma, rechnet deshalb mit einem Umsatzwachstum von 15% für das laufende Geschäftsjahr. Die Stärke der Rosconi liegt klar in der kundenprojektbezogenen Auftragsfertigung.

Ziel der Projektarbeit

In den vergangenen Jahren konzentrierte sich die Rosconi AG auf Verbesserungen im Verkauf, der Projektierung und der Montage ihrer Produkte vor Ort. Dies unter anderem mit der Einführung des Grundpakets der **SAP Business One** ERP Softwarelösung für KMU. Die logistischen Prozesse wurden jedoch vernachlässigt. Der Auftrag an das NDS ILM-Team war es, Wege der Optimierung der Logistikprozesse in den Bereichen Materialfluss, Beschaffung und Lagerhaltung aufzuzeigen. Bei Abschluss des Projektes sollten Optimierungsvorschläge vorliegen, welche die heutige Situation - unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit - qualitativ deutlich übertreffen.

Ist-Analyse

Basierend auf der Ist-Analyse wurde ein Schwachstellen-Katalog aufgestellt. Im wesentlichen wurde die fehlende strategische Beschaffung, das nicht bestandesgeführte Lager, sowie die historisch gewachsene Anordnung der Produktions- und Lagerinseln als Schwachpunkte identifiziert. Aufgrund der fehlenden IT-Unterstützung sind kaum Logistik-Kennzahlen vorhanden, weshalb es nicht möglich ist, die Effizienz und die Effektivität in Zahlen auszudrücken. Das Resultat aus der Ist-Analyse ergab folgendes, weiteres Vorgehen: Erarbeiten von Optimierungsvorschlägen im Bereich Beschaffung und Materialbewirtschaftung durch das Projektteam. Parallel dazu wurde bei der Firma Rosconi AG ein internes Projekt mit dem Ziel der Integration eines Schreinereibereichs definiert und durchgeführt. Durch diese Sofortmassnahmen ist bereits heute eine deutliche Platzeinsparung und ein wesentlich effizienterer Materialfluss gewährleistet.

Entwicklung Optimierungsvorschläge

Ein Reengineering des Beschaffungswesens und der Einsatz von darauf abgestimmten Materialwirtschaftslösungen unter Berücksichtigung der vorhandenen IT-Struktur war das beherrschende Thema der Konzeptionsphase. Nach vergleichbaren Industriewerten liegen im effizienten Beschaffungswesen und der Materialwirtschaft ein für Rosconi mögliches Einsparpotential von 10-13% der Beschaffungskosten. Dazu wurden für folgende Sachgebiete Methoden aufgezeigt und auf die Nutzung durch das Projektteam und Rosconi geprüft:

- Artikel-Analyse (Model mit Datenbezug Rosconi)
- Sourcing-Strategien nach Artikel-Kategorien
- Lagerbewirtschaftungskonzepte nach Artikel-Kategorien
- Warenflussoptimierungen als Resultat Layout-Analyse
- IT-Implementierungsgrade zur Prozessunterstützung

Das Projekt-Team, der CEO und weitere Schlüsselpersonen der Rosconi AG, haben sich gemeinsam für eine kaskadenartige Einführung der nötigen Neuerungen parallel mit der Optimierung der Produktionsplanungs- und Produktionsführungsinstrumente entschieden. Weil momentan eine Lagerbestandeskontrolle fehlt, hat die Projektgruppe einen KanBan-Pilot entwickelt und an Rosconi übergeben. Rosconi ist nun dabei die Vorteile des KanBan-Prozesses zu prüfen und wird feststellen, ob eine Bestandesführung für einzelne Produkte deshalb nicht nötig sein wird.

Handlungsempfehlung

Durch die erweiterte Nutzung des bestehenden SAP Moduls in der Beschaffung wird es in absehbarer Zeit möglich sein, einfacher an Zahlenmaterial bezüglich des Einkaufsvolumens heranzukommen, damit kann Schritt für Schritt ein „Einkaufsmanagement“ aufgebaut werden und der Beschaffungsprozess wird transparenter. Durch Reduktion von Lieferanten oder Bündelung von Volumen sind wesentliche Einsparungen unmittelbar realisierbar. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit sollte vorerst auf IT unterstützte Bestandesführung verzichtet werden und diese auch erst nach einer klar positiven Kosten-/Nutzenabwägung angegangen werden. Durch Lagerbewirtschaftungsmodelle wie *Kan-Ban* oder durch *Continuous-Replenishment* können ähnlich gute Resultate erzielt werden. Im Weiteren sollte anhand des vom Projektteam entwickelten und dargelegten Materialgruppen-Portfolio die entsprechenden Beschaffungsstrategien definiert werden. Dies wird wahrscheinlich zu vermehrtem Zukauf, von bisher selbst hergestellten Normteilen führen (Konzentration auf Kernkompetenz). Der Warenfluss bzw. das Betriebslayout ist nur punktuell anzupassen, da die dezentrale Lagerstruktur und die Anordnung der Produktionsinseln wenig Bewegung von Waren während der eigentlichen Produktionszeit benötigt.



Projektteam:

Marco Kilchherr
Beat Kohler
Alessandro Lucarelli
Andrin Waegelin

April 2005