

Hohes Optimierungspotenzial: Instandhaltungsläger

Auch Instandhaltungsläger gilt: „wertschaffende Tätigkeiten“

Unsere Forderung: Auch Instandhaltungsläger sind als konkrete Leistungseinheit zu betrachten. Heute gilt die Materialwirtschaft im Bereich der Instandhaltung, vielleicht mit Ausnahme der Prozessindustrie, als wenig spannend: Keine Karrieremöglichkeiten, kein Leuchtturmdenken – eine unbeliebte Tätigkeit, die erledigt werden muss.

Tatsächlich ist es aber so, dass trotz einer enorm hohen Kapitalbindung die Versorgungssicherheit nicht gewährleistet ist. Für das Leistungsgebiet „Instandhaltung“ bedeutet dies, dass Instandhaltungskonzepte entwickelt und implementiert werden, die ausschließlich am Kriterium „wertschaffend“ gemessen werden. In diesen Konzepten muss auch der Materialwirtschaft ein hoher Stellenwert beigemessen werden. Es gilt die konkurrierenden Ziele „Kapitalbindungskosten“ und „Versorgungssicherheit“ optimal auszuwählen. Dies setzt allerdings zwingend voraus, dass genaue Informationen über das eingelagerte Material und über die Materialbewegungen zur Verfügung stehen. Genau hieran krankt es derzeit in sehr vielen Unternehmen. Da sich das Management nicht ernsthaft für dieses Thema interessiert, ist es nicht verwunderlich, wenn kaum konzeptionelle Anstrengungen in diese Materialwirtschaft fließen. Hinzu kommt ein dreistes betriebswirtschaftliches Vorgehen: Instandhaltungsmaterial wird im Einklang mit den steuerlichen Regelungen sehr schnell abgeschrieben, dies führt zu immensen stillen Reserven. Ganz nach dem Motto „aus den Augen aus dem Sinn“ wird der tatsächliche Wert dieser Teile ignoriert. Somit sinkt wertmäßig die Bedeutung dieser Läger, mit der Konsequenz, dass weder in die Lagerbewirtschaftung noch in die entsprechenden Prozesse investiert wird. Dies führt wiederum zu einer sehr hohen Verschrottungsquote und gleichzeitig zu einem hohen Dublettenanteil – eine enorme Kapitalvernichtung. So falsch diese Sichtweise ist, so vorherrschend ist sie. König ist heute die Materialwirtschaft für das direkte Material.

Lagerbestandsaufnahme umfasst Inventarisierung, Klassifikation und Attributisierung

Auch für die Materialwirtschaft der Instandhaltung gilt, ohne Materialinformationen kann die Kapitalvernichtung nicht gestoppt werden. In einem breit angelegten Praxisprojekt für ein Unternehmen in der chemischen Industrie konnte aufgezeigt werden, dass Projektkosten und realisierter Projektnutzen eine hohe Parallelität aufweisen.

Schnelligkeit und Datenpräzision sind hierbei die Erfolgsfaktoren. Die umfassende Inventarisierung wurde eine eigens entwickelte IT-Anwendung unterstützt. Nur so konnte so oben angesprochenes Preis-Leistungsverhältnis realisiert werden.

„Handarbeit“ wird mit einer leistungsfähigen IT-Lösung verknüpft. Fachkundiges Personal muss in der Lage sein, das eingelagerte Material zu identifizieren und die instandhaltungsrelevanten Merkmale sowie die entsprechenden Werte zu bestimmen.

Bereits diese Datendokumentation ist Teil der IT-Lösung. Im Lager werden diese Informationen in eine Datenbank eingegeben. Diese ist Teil der umfassenden IFCC-Anwendung. Sachbearbeiter, die die Plausibilitätsprüfung, Klassifikation und

Attributisierung dieser Teileinformationen durchführen, haben direkten Zugriff auf die Datenbank. Als Klassifikationsschema wurde eCI@ss ausgewählt. Damit ist eine sach- und normgerechte Materialbeschreibung sichergestellt. Die gesamte Lagerwirtschaft, auch der Bestellprozess wird durch diese standardisierte Beschreibung wesentlich vereinfacht und auch beschleunigt.

Die Prozesse „Identifizierung, Inventarisierung“ und „Materialbeschreibung“ laufen synchron ab. „Synchron“ heißt, dass die Prozessschritte *Materialaufnahme > Klassifikation > Attributisierung > Ausdruck des Barcodes sowie der Entnahmescheine* eng getaktet sind. Ein Teil durchläuft diesen gesamten Prozess in 18,75 Minuten. Den Lagermitarbeitern stehen die Materialinformationen und Materialverfügbarkeitsinformationen sehr zeitnah zum Projektablauf zur Verfügung. Dies ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein solches Projekt. Die Wahrscheinlichkeit einer Umlagerung steht natürlich mit zunehmender Zeitdifferenz zwischen Bestandsaufnahme und Anbringung der Barcodelabels. Schon aus diesem Grunde ist die Projektdurchlaufzeit vorgegeben.

Ein weiterer Vorteil dieser „IT-gestützten“ Vorgehensweise liegt darin, dass die Materialstammdaten nach einem einheitlichen Schema aufgebaut sind und jederzeit angereichert werden können. Bei der Anreicherung kann es sich um technische Materialstammdaten, aber auch um Verwaltungs- und Sicherheitsinformationen handeln. Somit wird eine Stammdatenharmonisierung erreicht, die u.a. das Erkennen von Dubletten ermöglicht und den „Handlings“-Prozess erheblich vereinfacht.

Eindeutige Materialbeschreibungen als Basis für eine ständige Wertflussoptimierung

Die Definition von Materialstammdaten ist zeitaufwändig und birgt ein hohes Streitpotenzial in sich. Auch deshalb werden Stammdatenprojekte oftmals mit großem Widerwillen angepackt. Um solche Friktionen zu vermeiden, werden in unseren Projekten wenige „Muss“-Daten und eine Reihe von „Kann“-Daten dem Bestandsaufnahmeteam vorgeschlagen. Zeigt sich, dass weitere Merkmale notwendig sind, lassen sich diese nachträglich einfügen. Somit ist sichergestellt, dass die Instandhaltungskonzepte laufend fortgeschrieben werden können, um eine ständige Wertflussoptimierung zu erreichen. Dies ist heute nur sehr eingeschränkt möglich, da die entsprechenden Informationen nicht zur Verfügung stehen und damit auch nicht fortgeschrieben und ausgewertet werden konnte – es gibt faktisch keine Materialwirtschaft in der Instandhaltung. Neben den Stammdaten sind Bewegungsdaten, wie Zu- und Abgänge, zwingend notwendig deshalb sind auch diese zu dokumentieren und zu aktualisieren. Mit der eingesetzten Software lassen sich diese, doch sehr unterschiedliche, Aufgaben durchführen.

Mit den unternehmensspezifischen Abkürzungen, Benennungen kann weiterhin gearbeitet werden

Die mit dieser Vorgehensweise realisierten Effekte sind allerdings nur dann nachhaltig, wenn auch die im Lager betroffenen Mitarbeiter davon profitieren. Deshalb wurde eine Barcodeanwendung exakt für diesen Anwendungsfall entwickelt und installiert. Jeder Lagerort ist mit einem barcodefähigen Etikett bestückt. Der Lagerort, sowie sein „Content“ lassen sich an einem Terminal recherchieren. Gesucht werden kann nach Materialbenennungen, nach Schlagworten, Abkürzungen, nach einzelnen Merkmalen, eben auch nach Lagerorten. Kommissionierungen lassen sich ebenso erfassen – eine Lagerplatzoptimierung ist jederzeit möglich. Eine wichtige Anforderung der Mitarbeiter ist, dass sie weiterhin ihre eigene Terminologie verwenden können – für die Akzeptanz unabdingbar.

Lagerinterne und lagerübergreifende Auswertungen – auch merkmalsbezogen. Für die Auswertungen stehen die standardisierten Benennungen, Merkmale usw. zur Verfügung. Ein konkreter Materialzu- oder -abgang kann via Barcodescanner oder auch auf einem barcodefähigen Materialentnahmeschein dokumentiert werden. Jederzeit lassen sich aktuelle Bestände abrufen. Lagerbezogene und lagerübergreifende Auswertungen sind ebenso möglich, wie die Zuordnung von Material zu einem Technischen Platz oder der Aufbau einer Materialstückliste. Auch auf Merkmals-, sogar auf Werteebene lassen sich Auswertungen und Abfragen durchführen. Dies ist notwendig, da immer häufiger Auswertungen auf Merkmalsebene (vgl. z.B. die REACH-Verordnung) verlangt werden. Da für das Management das Kriterium „wertschaffende Tätigkeiten“ leitend ist, sind lagerübergreifende Auswertungen notwendig, um z.B. Poolingkonzepte passgenau umsetzen zu können. Die Realisierung dieses umfassenden Bestandsaufnahmekonzeptes führt kurzfristig zur Senkung von Kapitalbindungs- und Prozesskosten bei gleichzeitig sogar gesteigener Versorgungssicherheit. Die Prozesskosten im Rahmen der Lagerbewirtschaftung wurden bislang kaum auf ihre Werthaltigkeit hin untersucht. Heute zeigt sich, dass es z.B. den Suchvorgang, der im Unterbrechungsfall sehr kritisch sein kann, nicht mehr gibt, da die Lagerortbestimmung durch das System erfolgt. Diese Beispiele zeigen, dass erst die Summe der Bestands- und Prozesseffekte das umfassende Effizienzpotenzial deutlich macht.