



Foto: Pixtal

Uhde GmbH Potenziale in Logistik und Beschaffung erkennen

- > *Die strukturierte Vorgehensweise des FIR lieferte eine detaillierte Analyse unseres Beschaffungsnetzwerks und half uns dabei, potenzialträchtige Handlungsfelder zu identifizieren.* <

Dr. Benno Lüke, Leiter Produktionsbereich Elektrolysen, Uhde GmbH

Ausgangssituation

Uhde ist ein Unternehmen von ThyssenKrupp Technologies, das mit mehr als 2 000 gebauten Anlagen eines der weltweit führenden Ingenieurunternehmen in der Planung und im Bau von Chemie-, Raffinerie- und anderen Industrieanlagen ist. Das Unternehmen bietet seinen Kunden kosteneffiziente Hightech-Lösungen und das gesamte Leistungsspektrum eines EPC-Kontraktors mit umfassendem Service für den gesamten Lebenszyklus von Anlagen.

Die Potenzialanalyse in Logistik und Beschaffung stellt besonders jene Unternehmen vor große Herausforderungen, die sich auf die Projektierung und Realisierung verfahrenstechnischer Anlagen in komplexen Netzwerken konzentrieren.

Die Fertigung der notwendigen Komponenten, die durch den Anlagenbauer auf Basis eines Projektplans zentral gesteuert und geplant wird, erfolgt in der Regel in einem verzweigten Netzwerk aus eigenständigen Unternehmen.

Besonders in komplexen Netzwerken verbergen sich häufig Verbesserungs- und Kostensenkungspotenziale. Um diese Potenziale zu entdecken und zu nutzen, hat die Uhde GmbH das FIR mit der Analyse ihrer netzwerkweiten Logistik- und Beschaffungsprozesse beauftragt. In dem gemeinsamen Projekt wurde die Kapitalbindung je Wertschöpfungsstufe im gesamten Netzwerk analysiert und offengelegt. So konnten konkrete Einsparpotenziale identifiziert werden.



Foto: © Uhde GmbH

Uhde GmbH



Branche: Anlagenbau

Produkte: verfahrenstechnische Anlagen für Düngemittel, Elektrolysen, Gastechnik, Öl-, Kohle- und Rückstandsvergasung, Raffinerietechnik, organische Zwischenprodukte, Polymere und Synthesefasern sowie Kokerei- und Hochdrucktechnik

Umsatz: ca. 1,54 Mrd. Euro (2007/2008)

Mitarbeiter: ca. 4 900 (2007)

Standorte: Stammsitz in Dortmund; Tochter- und Beteiligungsgesellschaften u. a. in Russland, Italien, Thailand, China, Indien, Saudi-Arabien, USA, Mexiko und Australien; Zweigbüros in zahlreichen weiteren Ländern

Schwerpunkt im Projekt

Schwerpunkt im Projekt und maßgebliche Vorgabe der Geschäftsführung von Uhde war es, das Projektfertigungsnetzwerk für die „Single-Elemente“ der Elektrolyseanlagen auf Kostensenkungs- und Verbesserungspotenziale hin zu untersuchen. Hierzu sollte das FIR in Zusammenarbeit mit dem internen Projektteam bei Uhde die relevanten Prozesse der Auftragsabwicklung, Beschaffung und Logistik im Netzwerk analysieren und Handlungsempfehlungen ableiten. Dementsprechend wurden die folgenden Aufgaben definiert und nach dem Ansatz der partizipativen Ergebniserarbeitung in gemeinsamen Workshops erarbeitet.

Die Aufgaben beinhalteten:

- die Aufnahme, Darstellung und Bewertung der Material- und Informationsflüsse im Netzwerk von den Rohstoffmärkten bis zur Endmontage der „Single-Elemente“,
- die Analyse der eingesetzten Beschaffungsmethodiken und der Ausgestaltung des Lieferantenmanagements und
- die Ableitung von Handlungsempfehlungen mit dem Fokus auf Kostensenkung und Prozessverbesserungen.

Vorgehensweise und Ergebnisse

Das komplexe Produktionsnetzwerk, die Anzahl der beteiligten unabhängigen Unternehmen sowie die zentrale Planung und Steuerung der Material- und Informationsflüsse durch die Uhde GmbH erschweren eine ganzheitliche Analyse des Netzwerks. Traditionelle Analyseverfahren erwiesen sich in diesem Fall als unzureichend, sodass die mehrstufige Netzwerkanalyse des FIR zum Einsatz kam.

Zunächst wurde das Netzwerk in überschaubare Lieferketten für die einzelnen Komponenten der „Single-Elemente“ zerlegt. Für diese Lieferketten war es nun möglich, logistische Kennzahlen wie Durchlaufzeit, Wertschöpfung und Kapitalbindung zu ermitteln. Bei der abschließenden Integration der Lieferketten in das Projektnetzwerk wurden die Kennzahlen der einzelnen Lieferketten zusammengefasst. Dadurch wurde eine ganzheitliche Ist-Bewertung des gesamten Netzwerks ermöglicht. Diese Bewertung diente als Basis für die Ableitung der Potenziale und Handlungsempfehlungen, um anschließend die Kosten zu senken und die Prozesse zu optimieren. Der Fokus dieser Empfehlungen lag auf der Senkung der Durchlaufzeiten im Netzwerk. Durch die Senkung der Durchlaufzeiten können dann die Kapitalbindungskosten reduziert und die finanzwirtschaftlichen Kenngrößen verbessert werden. Aufbauend auf den Empfehlungen zur Realisierung der identifizierten Potenziale wurde bei der Uhde GmbH mit der Umsetzung der aufgezeigten Verbesserungsmöglichkeiten begonnen.