

## Reduktion von Schadwarenbeständen im Chemiebetrieb

### Ausgangssituation

Das Unternehmen ist Produktions- und Vertriebsstandort eines großen internationalen Chemiekonzerns. Das Umsatzvolumen betrug etwa 230 Mio. EUR. Der Bestand an Schadwaren, das sind Materialien die entweder aufzuarbeiten, in der Haltbarkeit zu verlängern oder zu vernichten sind, betrug bewertet in Herstellkosten vor Projektbeginn durchschnittlich 1,6 Mio. EUR pro Monat. Insgesamt mussten im Jahr Schadwareneinzugänge in Höhe von 6,5 Mio. EUR Herstellkosten abgearbeitet werden. Ziel des Projektes war es zum einen den Zufluss auf die Schadwarenläger zu begrenzen und somit das Abarbeitungsvolumen zu reduzieren. Zum anderen sollte der Schadwarenprozess effizienter gestaltet werden, um somit kürzere Durchlaufzeiten der Waren zu erreichen.

### Vorgehensweise

Die Themenstellung des Projektes wurde in Form von zwei GENESIS-Workshops bearbeitet, welche durch intensive Datenanalyse und Einzelinterviews vorbereitet und ergänzt wurden. Der erste Workshop beschäftigte sich mit der Frage der Zuflussreduktion auf die Schadwarenläger. Um hierfür Lösungsansätze erarbeiten zu können, wurde eine detaillierte Problemsammlung und eine standardisierte Prozessanalyse vorgenommen. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Analyse der Ursachen für Schadwareneinzugänge. Diese wurden mit Hilfe der Prozess-FMEA zunächst aufgenommen und dann im Detail auf Ursachen und mögliche Auswirkungen untersucht. Die zweite Phase des GENESIS-Workshops umfasste die Erarbeitung von Lösungsansätzen. Hier wurden die einzelnen aufgenommen Problemstellungen auf Ursachen untersucht und Lösungsansätze in einer Art Brainstorming diskutiert und aufgenommen. Als Hauptproblembereich wurden hierbei der Ablauf der Haltbarkeit von Produkten sowie die Kommunikation zwischen Vertrieb und Absatzplanung identifiziert. Daran schloss die Ausarbeitung des Soll-Konzeptes an. Im aktuellen Projekt wurden hier die erarbeiteten Lösungsansätze priorisiert und als detailliertes Soll-Konzept ausgearbeitet. Für das Thema Mindesthaltbarkeit wurde hierfür ein flexibleres Sperrsystem aufgesetzt, das nicht mehr rein nach der Resthaltbarkeit Waren sperrt sondern diese ins Verhältnis zur gesamten Lebensdauer der Produkte setzt und somit unnötige oder voreilige Sperrungen verhindert. Im Bereich der Kommunikation wurden einzelne Teillösungen erarbeitet um insbesondere zur Reaktion auf aktuelle Änderungen in der Nachfrage oder der Kundenanforderungen schnell und flexibel Reaktionen. Diese und die weiteren Soll-Konzepte wurden in Hinsicht auf eine effektive Umsetzung mit detaillierten Maßnahmen sowie Verantwortlichen und fixen Terminen hinterlegt, welche während der Umsetzungsphase einem Maßnahmencontrolling unterzogen werden können.

### Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes, welches ein Kostenvolumen von 5 Mio. EUR umfasste, konnten durch den GENESIS-Workshop zur Reduzierung der Schadwareneinzugänge und die ausgearbeiteten Soll-Konzepte Einsparpotenziale in Höhe von 20 % identifiziert und mit Maßnahmen hinterlegt werden.