

Inventory Management in der chemischen Industrie

Ausgangssituation

Bei dem Unternehmen (Business Unit) handelt es sich um einen Vertriebs- und Produktionsstandort eines weltweit tätigen Chemiekonzerns. Der Umsatz wird zu zwei Dritteln durch den Vertrieb konzerninterner Waren erwirtschaftet. Aufgrund von Defiziten in der konzerninternen Supply Chain und daraus resultierenden Schwierigkeiten mit Produkten begrenzter Haltbarkeit sind im Untersuchungsjahr Waren im Wert von 15 % der Herstellkosten als Schadware gesperrt worden. Mit Hilfe der GENESIS-Methodik sollten zum einen die Bestände an Fertig- und Handelswaren signifikant gesenkt und zum anderen das Volumen an gesperrter Ware verringert werden.

Vorgehensweise

Nach einer Analyse der Ausgangssituation wurde ein viertägiger GENESIS-Workshop mit Vertretern aus Produktion, Vertrieb, Supply Chain Management, Controlling und Geschäftsführung durchgeführt. Anhand einer umfassenden Problemsammlung mit anschließender Prozessanalyse konnten folgende Defizite identifiziert werden:

- Unzureichende Liefertermintreue seitens konzerninterner Lieferanten,
- Informationsdefizite in der Supply Chain,
- fehlender Forecast durch den Vertrieb und dadurch fast ausschließlich historienbasierte Planung der Bedarfe,
- Qualifikationsdefizite der Mitarbeiter bezüglich der Handhabung von SAP,
- unzureichende Kapazitätsplanung der Produktion und
- fehlende Definition von Verantwortungsbereichen im Supply Chain Team.

Nach einer Systematisierung und Priorisierung der Problemfelder wurden Lösungsoptionen erarbeitet und bewertet. Für die Erarbeitung eines detaillierten Sollkonzepts wurden jeweils Spezialisten der einzelnen Unternehmensbereiche hinzugezogen. Darauf aufbauend wurden folgende Maßnahmen zur Senkung der Bestände und gesperrten Waren definiert:

- Einführung eines effizienten Kommunikationsmodells in der Supply Chain mit definierten Informationsflüssen und Ansprechpartnern,
- Verbesserung des Forecasts durch den Vertrieb mit Controllingmaßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung,
- Optimierung der Produktionsplanung durch Erweiterung des Planungshorizontes und detaillierterer Kapazitätsplanung,
- Schulungen der Mitarbeiter in SAP und Schaffung von SAP-Schnittstellen zwischen den einzelnen Produktionsstandorten,
- Übergang zu Direktlieferungen von konzerninternen Lieferanten zum Kunden und Verbesserung der Sperrgrundsystematik.

Ergebnisse

Im Rahmen des GENESIS-Workshops konnten bei dem Untersuchungsumfang Einsparpotenziale in Höhe von 15 % der Herstellkosten ermittelt werden. Das Einsparpotenzial wurde vollständig mit Maßnahmen für eine kurzfristige Realisierung hinterlegt. Hauptansatzpunkte bestanden in der Verbesserung der konzerninternen Informationsstruktur, der Einführung von Direktlieferungen und der Optimierung der Produktionsplanung. Die Ergebnisse wurden in 4 Monaten realisiert.