

10.3. Prozessinnovation: über Grenzen hinweg

PROZESSINNOVATION. Ein Advanced Planning and Scheduling Tool führt die Daten von unterschiedlichen ERP-Systemen im Unternehmen zusammen. Die Umsetzung ist nicht frei von Herausforderungen, aber am Ende verbessert es die Sicht auf die komplette Supply Chain.

Das Geschäft läuft, doch irgendwann stellt sich der Eindruck ein, dass ein Körnchen Sand im Getriebe die reibungslosen Abläufe stört. Dann gilt es zu handeln. Nach dieser Devise ging Fabian Ossen, Supply Chain Manager bei Sihl, einem Anbieter von Spezialfolien vor. Sein Plan: „Den Weg zur höchstmöglichen Bestandstransparenz finden und die entscheidenden Ansatzpunkte unserer logistischen Herausforderungen meistern“, wie er erklärt. Immerhin werden bei dem 350-Mitarbeiter-Unternehmen aus Düren pro Jahr etwa 65.800 Sendungen in 90 Länder weltweit auf die Reise geschickt.

Das Unternehmen hat drei unterschiedliche ERP-Systeme im Einsatz. Schnell wurden Warnsignale wie Reibungsverluste erkennbar, die sich auf die Lieferzeit auswirkten. Solche, durch verschiedene ERP-Systeme hervorgerufene Effekte sind nicht ungewöhnlich, denn die Unterschiede sind auf die Systemkosten zurückzuführen.

„Will man alle Standorte in einem ERP-System unterbekommen, muss man sich bei der Leistungsfähigkeit des Systems an den höchsten Anforderungen orientieren. Dann wird eines der großen und teuren Systeme erforderlich“, sagt Götz Andreas Kemmner, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Abels Ei Kemmner. Oft sei es besser und günstiger, für kleinere Niederlassungen mit einfacheren, kostengünstigeren Systemen zu arbeiten, rät der Experte.

Mit der **Planung steht alles**. Sorgen machten bei Sihl zudem die Verfügbarkeit von Erzeugnissen und die hohen Bestände an Artikeln. Daher gab Ossen das Ziel vor, die Supply-Chain. Prozesse zu verbessern. Seine Vision: zuverlässige Liefertermine, Lieferstrategien für abgestimmte Lieferzeiten, schlankere Wertströme, geringere Anzahl an Produktvarianten, Überprüfung der Artikelparameter bei Disposition und Prognose sowie Senkung des Net Working Capital.

Ossen machte sich auf, das Unternehmen zu durchforsten. Bei der Analyse der Bestände kam ein unregelmäßiger Produktentstehungsprozess zum Vorschein. Das bedeutet: Neue Produktideen werden zwar umgesetzt, aber unprofitable Produkte bleiben im Sortiment bestehen. Dieses breite und tiefe - mit vielen unterschiedlichen und zahlreichen Varianten ausgestattete - Produktportfolio hat zur Folge, dass Prozess- und Lagerkosten steigen und die Margen geringer werden.

Um die Situation zu verbessern, überprüften Market-Teams das Produktportfolio, bestimmten Anlauf- und Auslaufphasen und legten Nachfolgeprodukte fest. Diese Gruppe definierte auch, was wann zu tun ist, welche Entscheidungsgrundlagen vorliegen müssen und wie der Entscheidungs- und Eskalationsprozess ablaufen soll.

Eine weitere Aktion war der Aufbau einer strukturierten Lieferstrategie. Dazu wurden zunächst Kunden befragt. Das Ergebnis: Mehr als die Hälfte der befragten Kunden war unzufrieden mit dem Lieferservicegrad. Sie erwarteten bei vielen Produkten eine kürzere Lieferzeit.

Teilen und beherrschen.

Abhilfe sollte eine Strategie von Lieferklassen schaffen. Wichtige und umsatzstarke Produkte werden weiterhin kurzfristig ab Lager geliefert. Seltener nachgefragte Produkte werden in der Wiederbeschaffungszeit nachproduziert. Die Enderzeugnisse und Halbfertigprodukte müssen bei diesen Lieferklassen nicht mehr bevorratet werden. Mit dieser Entscheidung konnte das Unternehmen immerhin zwölf Prozent des Gesamtbestandswerts verringern.

Auch ließen sich die Bevorratungsstrategien und die Disposition systematischer gestalten. Die Vorgaben stammen beispielsweise aus der Planungsstrategie, dem Prognoseprofil, der gewünschten Lieferbereitschaft und den Sicherheitsbeständen sowie der Dispositionsmethode und dem Losgrößenverfahren. Materialeigenschaften haben ebenfalls einen Einfluss auf die Dispositionsparameter, genauso wie der Lebenszyklus des Produkts, die Warengruppe, Lieferzeit oder Produkthierarchie.

Diese Eigenschaften gehen alle in ein Dispositionsregelwerk ein, das die Einstellungen der Materialien vornimmt. Für jedes Material wird von Fall zu Fall entschieden, ob eine „Make to Stock“- oder eine „Make to Order“-Strategie anzuwenden ist. Dieses Regelwerk gibt die Daten für die Prognoseeinstellungen vor, die auch die Einstellungen für die Sicherheitsbestandsberechnungen beinhalten. Die Automatisierung erleichtert der Disposition als Teil des Supply Chain Managements die Arbeit. Denn Veränderungen in den Materialeigenschaften sind sofort erkennbar und müssen nicht manuell eingegeben werden.

Die bei Sihl eingesetzten ERP-Systeme hätten für diesen Funktionsumfang durch ein eigens zu erstellendes Zusatzprogramm integriert werden müssen. Doch das war dem Unternehmen zu aufwendig.

Konzentration auf das Wesentliche. Und so übernimmt diese Aufgaben als Integrations- und Konsolidierungsplattform für die drei verschiedenen ERP-Systeme nun ein Supply-Chain-Management-System, das auf einem Advanced Planning and Scheduling Tool (APS) basiert. Es führt die Daten der unterschiedlichen ERP-Systeme zusammen, sodass eine ERP-systemübergreifende Sicht auf die Supply Chain erkennbar wird. Das APS bezieht seine Informationen aus den drei ERP-Systemen und spielt die täglich aktualisierte Bedarfsprognostik der Planbedarfe wieder an die ERP-Systeme zurück.

Das APS-Tool disponiert den gesamten Bedarf zudem nun weltweit. Das System berücksichtigt die unterschiedlichen Lieferbeziehungen zwischen den einzelnen Standorten. „Somit kann es den globalen Warenfluss innerhalb der gesamten Sihl-Gruppe optimieren, da alle zum Endprodukt gehörenden Sekundärbedarfe automatisch generiert werden“, erklärt Supply Chain Manager Ossen.

Doch es bleiben noch anspruchsvolle Aufgaben. So sei bei der Zusammenführung verschiedener ERP-Systeme in einer globalen Sicht der Supply Chain die Abbildung der Lieferbeziehungen nicht einfach zu lösen, für eine durchgängige Planungskette aber entscheidend. „Herausforderungen sind zumeist unterschiedliche Nummern! Codes für gleiche Dinge wie Artikel, Kunden oder Lieferanten, unterschiedliche Basismengeneinheiten sowie Gewichts- und Längeneinheiten, unterschiedliche Währungen sowie eine saubere Abbildung von Transitbeständen“, sagt der Supply-Chain-Experte.

Eile mit Weile.

Wie lange es dauern kann, bis ein APS-Tool einsatzfähig ist, zeigt das Beispiel der Staatlichen Porzellan-Manufaktur Meissen. Hier verging wegen der Schnittstelle zu einem großen ERP-System und der vielen Extras, die im Prozess abgebildet werden mussten, für die Artikel im Lager rund ein Jahr. Die auftragsbezogene Fertigung war nach einem weiteren halben Jahr im APS abgebildet. Immerhin gelang es, die Durchlaufzeit in der Fertigung zu halbieren, Bestände im Fertigwarenlager abzubauen und die Lieferbereitschaft zu erhöhen. Kundenaufträge laufen nun schneller durch, da der Materialfluss deutlich transparenter disponiert werden kann. Zeit ist selbst bei einem seit 1710 bestehenden Unternehmen ein wichtiger Faktor in der Supply Chain.

Franz Michel, freier Journalist
BIP 4/5 – 2021, 12. Jahrgang