



METAMORPHOSE – VOM “QUICK-WIN” ZUM “PERMANENT-WIN”

Kunde:
Gust. Alberts GmbH & Co. KG

Projekt:
Bestandsoptimierung

Abels & Kemmner
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Kaiserstr. 100
52134 Herzogenrath

Kontakt

✉ ak@ak-online.de
☎ +49 (0) 2407 9565-0
🌐 www.ak-online.de

Inhalt

Was Quick-Win nicht bedeutet	3
Was Quick-Win bedeutet	4
Warum Quick-Wins nicht reichen	4
Die Quick-Win Maßnahmen	4
Permanent-Wins im optimierten planerischen Umfeld.....	6
Ermittlung der Vorfertigungsbedarfe.....	7
Die Einstellung der optimalen Parameter	8
Fazit des Projektes.....	9
Der Permanent-Win ist auf den Weg gebracht.....	9

Mit geeigneten Kurzfristmaßnahmen, die die stärksten Bestandstreiber zielgerichtet attackieren, kann man sehr schnell große Bestandsreduzierungseffekte erzielen. Damit diese Quick-Wins aber nicht genauso schnell wieder verpuffen, müssen zusätzlich nachhaltige Maßnahmen ergriffen werden, um permanent optimal ausgerichtete Bestandsstrukturen zu bekommen. Gemeinsam mit Abels & Kemmner hat GAH Alberts es geschafft, mit Kurzfristmaßnahmen startend, die Bestände drastisch zu senken. Danach führte eine parallel erarbeitete optimierte Planungs- und Dispositionssystematik zu nun permanent niedrigen Beständen.

Um die Planung und Disposition noch performanter zu machen, startete die GAH Alberts im Januar 2009 ein Projekt, das in einem ersten Schritt einen schnellen Bestandsabbau zum Ziel hatte. Erst nach diesem ersten Quick-Win Schritt wurde die systematische und nachhaltige Reduzierung der Bestände umgesetzt. Der Vorteil dieser Strategie ist, dass man mit Quick-Wins schnell Liquidität schafft und erst danach die Nachhaltigkeit implementieren muss.

Was Quick-Win nicht bedeutet

Der Begriff Quick-Win mag dabei ein wenig danach klingen, dass man den Bestandsmäher startet, die Schnitthöhe festlegt und dann blind über die Bestände fährt. Solche Aktionen sind jedoch nicht gemeint, denn sie führen nach ersten schnellen Erfolgserlebnissen sehr schnell zu einem späteren „Quick-Loss“:

ÜBER

Die Gust. Alberts GmbH & Co. KG agiert mit rund 430 Mitarbeitenden international an fünf Standorten. In Deutschland, Europa und der Welt hat sich GAH-Alberts mittlerweile in der fünften Generation zum erfolgreichen und stetig expandierenden Systemanbieter für Handel, Handwerk und Industrie entwickelt.

Innovative Produkte und Ideen rund um Haus und Garten, mit denen Neues geleistet und Bewährtes noch besser gemacht werden kann. Was 1852 als Riegelschmiede im Herzen des Sauerlandes begann, umfasst heute ein Sortiment von weit mehr als 7.000 Artikeln im Do-it-Yourself Segment. Die Produkte finden sich daher in fast jedem Baumarkt und im Fachhandel.

www.gah.de

Manche Artikel haben nach solchen Aktionen weiterhin Überbestände, andere hingegen verlieren so schnell die gewünschte Lieferbereitschaft, dass man auf die berechtigten Reaktionen der Kunden nicht lange warten muss. Auch die vollständige Umstellung der Planungs- und Nachbevorratungsstrategie von heute auf morgen ist keine geeignete Quick-Win-Strategie, da man ein solch großes Rad ohne die richtigen Konzepte und Erarbeitung der passenden Strategien nicht drehen kann oder sollte. Der Versuch, dies zu tun, würde in der Planung und Abwicklung mit Sicherheit zu großen Problemen führen und eine Fülle an nicht bedachten Negativ-Effekten generieren. Brachialmethoden sind also nicht gemeint.

Was Quick-Win bedeutet

Wirklich sinnvolle Maßnahmen zur Erzielung von Quick-Wins zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Wesentlichen im bestehenden planerischen und logistischen Umfeld stattfinden. Sie unterliegen keiner rollierend wiederkehrenden Optimierung und sind daher eher statische Aktionen mit Einmal-Charakter. Trotzdem werden die zu hebenden Potenziale systematisch und wohl strukturiert identifiziert, die durchzuführenden Schritte sorgfältig erarbeitet und die Auswirkungen der Handlungen regelmäßig überprüft. Ziel dabei ist per definitionem die schnelle Erzielung wirtschaftlicher Erfolge.

Warum Quick-Wins nicht reichen

Hat man Quick-Wins erzielt, ist entscheidend, dass man die ersten schnellen Erfolge auch durch nachhaltige Maßnahmen stützt, um nicht nur heute, sondern jederzeit die optimale Bestandsstruktur zur Realisierung der gewünschten Lieferbereitschaft im Lager zu haben. Auch diese Umwandlung vom Quick- zum Permanent-Win hat GAH Alberts nun vollzogen und die Ergebnisse liegen weit über den bei Projektstart anvisierten Zielen.

Die Quick-Win Maßnahmen

Nach einer Grobaufnahme der Prozesse, ersten Simulationen und Durchführung von Bestandstreiber-Workshops wurde ein Set von Maßnahmen definiert, die kurzfristig zur deutlichen Reduzierung der Bestände führen sollten. Zur Identifizierung der richtigen Maßnahmen wurden primär Indikationen aus sogenannten Bestandstreiber-Workshops und aus Bestands-Simulationen genutzt.

Die Simulationen zeigten die Top100-Artikel mit Bestandsreduzierungspotenzial auf. Diese wurden sodann im Detail nach Bestandsursachen hinterfragt, teilweise dispositiv umgestellt oder auch über geeignete Verwendung abgebaut. Darüber hinaus wurden folgende Maßnahmen durchgeführt:

- Einschleusung von Nullteilen (mindestens 12 Monate kein Verbrauch) in einen strukturierten Verwendungs- bzw. Verwertungsprozess
- Reduzierung von Meldebeständen mit einem MB-Umschlag $< x$
- Reduzierung von Sicherheitsbeständen mit einem SB-Umschlag $< x$
- Reduzierung von Losgrößen mit einem LG-Umschlag $< x$, dabei Orientierung an Verpackungseinheiten und wo möglich Einstellung auf exakte Losgröße
- Stopp der Nachbevorratung bei Artikeln mit Bestandsreichweite $>$ Wiederbeschaffungszeit $\cdot x$ und Bestandswert $> y$ €
- Korrektur von Vorplanwerten, bei denen die Planqualität signifikant abweicht (mittlere Abweichung Plan- versus Ist-Menge)
- Prüfung offener Bestellungen auf planerische Notwendigkeit, ggf. Stornierung oder Verschiebung
- Reduzierung von Bedarfsvorlaufzeiten im System
- Aufteilung von Monatsbedarfen auf Wochenbedarfe

Die nach obigen Kriterien identifizierten Artikel bildeten Aktionslisten, die den Mitarbeitern der jeweils betroffenen Fachbereiche, z.B. Disposition, Vertrieb oder Einkauf, zur Bearbeitung übergeben wurden. In intensiv geführten Workshops mit Abels & Kemmner wurde eine Vielzahl von Artikeln direkt am ERP-System diskutiert und der weitere Umgang mit den Artikeln festgelegt.

Ergebnis der Bemühungen zur Erzielung von Quick-Wins war, dass nach ca. 4 Monaten die Bestände schon um mehr als 13% gesunken waren, während die Lieferbereitschaft nicht nachgegeben hatte.

Permanent-Wins im optimierten planerischen Umfeld

Während die Kurzfristmaßnahmen noch weiter wirkten, hatte man parallel begonnen, sich den Permanent-Win zu sichern. Ein Konzept zur Optimierung von Planung und Disposition inkl. der systemgestützten rollierenden Einstellung aller relevanten Dispo-Parameter wurde erarbeitet. Das Konzept sah vor, immer dort wo möglich, von der bisher verfolgten Push-Strategie in der Nachbevorratung auf eine ziehende Strategie umzustellen. Bisher wurden zweimal pro Jahr Vorplanwerte in das System eingetragen, die dann dispositiv wirkten. Zukünftig wird ein großer Teil des Artikelspektrums verbrauchsgesteuert geplant und disponiert. Da nun aber monatlich rollierend neu geplant wird, muss natürlich auch monatlich darüber entschieden werden, welche Artikel für die Verbrauchssteuerung geeignet sind, mit welchem Dispo-Merkmal sie versehen werden sollen, wie dann für diese die relevanten Parameter, z.B. Sicherheits- und Meldebestand, zu dimensionieren oder auch der vorzugebende Soll-Lieferbereitschaftsgrad einzustellen sind. Diese Entscheidungen werden dem Planer von einem Regelwerk abgenommen, das in dem ERP-Optimierungssystem DISCOVER abgebildet wurde. Das Regelwerk überprüft täglich die Parametereinstellungen im ERP-System und justiert diese automatisch nach. Das Regelwerk berücksichtigt dabei u. a. folgende Informationen:

- ABC-Kennzeichen
- XYZ-Kennzeichen
- Lebenszykluskennzeichen (ELAN)
- Materialart
- Sonderkennzeichen Lagerhaltigkeit
- Länge der Verbrauchshistorie

Da es nicht nur zum Monatsende, wenn die rollierende Planung durchgeführt wird, sondern jederzeit Ereignisse geben kann, die den Bedarf an Vorfertigung und den Meldebestand beeinflussen können, sind die Mitarbeiter im Vertrieb angehalten, solche Informationen ereignisgesteuert und damit zeitnah in das System einzutragen. Typische Ereignisse in diesem Bereich sind Aktionen oder neu hinzukommende oder auch wegfallende Kunden mit signifikant hohen Abnahmemengen. Der Vertrieb soll in solchen Fällen im Sinne einer Ausnahmenplanung absolute und / oder prozentuale Korrekturen auf die vom System erstellten Prognosen vornehmen.

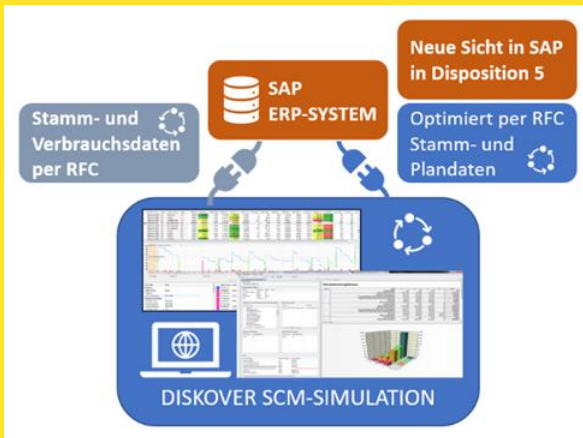


Bild: Simulation liefert sichere Ergebnisse

Die Korrekturen werden, da jeder Vertriebsmitarbeiter diese Aktivität für sich bezogen auf seine Handelspartner ausübt, danach auf Artikelebene aggregiert und sodann weiterverarbeitet. Der Closed Loop zwischen DISCOVER und SAP, der jede Nacht durchlaufen wird, sorgt unmittelbar für die Berücksichtigung sämtlicher Sonderereignisse der Vertriebsplanung, wodurch die statistischen Prognosen und relevante Vertriebsinformationen

zum dispositiv wirksamen Absatzplan integriert werden.

Bei der rollierenden Berechnung der einzustellenden Meldebestände ergibt sich die besondere Aufgabenstellung, dass nicht nur das starke Saisongeschäft, sondern dadurch bedingt aufgrund begrenzter Kapazitäten auch eine notwendige Vorfertigung berücksichtigt werden muss.

Ermittlung der Vorfertigungsbedarfe

Wenn man wie bei GAH Alberts teilweise Monate vorher für die neue Saison vorfertigen muss, dann steht man einem ganz besonderen Problem gegenüber: Der Zeitpunkt des Absatzes liegt noch in weiter Ferne, aber man muss trotzdem entscheiden, welche Produkte man vollständig ausspezifiziert produziert und ins Lager legt. Gemäß des Trompeteneffektes, der besagt, dass die Prognose in ferner Zukunft von mehr Unschärfe betroffen ist als diejenige für die nahe Zukunft, ist damit natürlich auch das Risiko, die falschen Materialien oder die falschen Mengen zu produzieren, deutlich höher. Gelingt es nicht, diese Problemstellung zu lösen, gefährdet man die optimale Bestandsstruktur und die gewünschte Lieferbereitschaft.

Bei GAH Alberts orientiert man sich bei der Entscheidung, welche Artikel in welchen Mengen in der Produktion vorzuziehen sind, an der ABC/XYZ-Klassifizierung der Artikel. Grundgedanke dabei ist, regelmäßig laufende Artikel als erstes vorzuziehen, da bei diesen das Risiko als Ladenhüter zu enden geringer ist. Dabei ist die Reihenfolge von A zu C und X zu Y, also zuerst AX-Teile, danach BX-Teile usw. Nur X- und Y-Teile sollen automatisch vorgezogen werden, nicht aber Z- oder Z2-Teile, die eine sehr sporadische Verbrauchscharakteristik aufweisen. Ist die Engpass-Situation damit noch nicht aufgelöst, so soll ein Hinweis erfolgen und der Planer muss manuell eingreifen.

Zusätzlich wird ein „Vorziehfaktor“ verwendet. Dieser sagt aus, wie viel von der zu produzierenden Menge vorgezogen werden darf. Dieser Faktor ist artikelspezifisch und kann steuernd auch dazu eingesetzt werden, dass bestimmte Artikel gar nicht vorgefertigt werden.

Ein Artikel kann mehrere Engpässe hintereinander durchlaufen. Dies führt dazu, dass ein Engpass mit seiner Vorfertigung den anderen wiederum in seiner Auslastungssituation beeinflusst. Diese Situation muss also iterativ für alle Engpässe aufgelöst werden.

Die Einstellung der optimalen Parameter

Die korrigierte Produktionssituation wird anschließend zur Ermittlung korrigierter Meldebestände herangezogen, damit auch bei verbrauchsgesteuerten Artikeln die geplante Vorfertigung operativ umgesetzt werden kann. Die Meldebestände werden dazu mit einem kalkulierten Zeitvorlauf früher als vom ERP-System ermittelt angehoben. Folge ist, dass man abweichend von der tatsächlichen Verbrauchssituation durch einen erhöhten Meldebestand frühzeitig die Nachbevorratung auslöst. Neben anderen Parametern, wie z.B. dem einzustellenden Dispomerkmal, wird der Meldebestand dem SAP übergeben, wo dann die dispositive Berücksichtigung im Tagesgeschäft stattfindet. SAP kann so jederzeit auf der Basis optimal eingestellter Parameter Planaufträge und Bestellanforderungen generieren, die das richtige Material zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge abliefern.

Fazit des Projektes

Die Gust. Alberts GmbH & Co. KG hat es geschafft, die Prozesse zu verschlanken, die Kosten zu reduzieren und gleichzeitig die vorgegebene Lieferbereitschaft herzustellen. Man hat in Planung und Disposition neue Strategien und Prozesse etabliert, die ergänzt um deutlich erweiterte Systemunterstützung die gewünschte Performance und Planungsqualität erzielen.

Über die Realisierung von Quick-Wins und die schnelle Überführung in Permanent-Wins verzeichnete man beeindruckende Ergebnisse. Nach einer Bestandsreduzierung von 13% in 4 Monaten standen nach 9 Monaten um 53% reduzierte Bestände zu Buche. Um diese Leistung richtig einordnen zu können, muss man sich noch einmal die Projektzielsetzung vor Augen führen, die da lautete: 30%, die Hälfte davon in den ersten 12 Monaten.

Der Permanent-Win ist auf den Weg gebracht

Mit der Umstellung der Strategie von Push- auf Pull-Mechanismen, der Einführung einer rollierenden Planung, die Prognose- und Vertriebsinformationen zu Produktionsplänen und optimierten Dispoparametern verarbeitet, hat GAH Alberts inzwischen längst die Planung der Folgesaison weiter optimiert und automatisiert. Der Permanent-Win ist auf den Weg gebracht.

Nachhaltige Bestandsreduzierung trotz Saisongeschäft

Die Zielvorgabe lautete, die Bestände um ca. 30% zu senken, die Hälfte davon schon im laufenden Jahr.

Nach einer Bestandsreduzierung von 13% in 4 Monaten (Quick-Wins) standen nach 9 Monaten um 53% reduzierte Bestände zu Buche.

Die Maßnahmen zum Erzielen der Permanent-Wins haben nochmals zu Bestandsreduzierung geführt und dabei die gesteckten Ziele deutlich übertroffen: Das ursprüngliche Projektziel wurde in 1/3 der Zeit erreicht. Das Gesamtziel fast um das 1,8 fache übertroffen.