



# CASE STUDY

# B2C-SEKTOR

ERFOLGREICH BESTÄNDE REDUZIEREN

# CASE STUDY

## Ausgangssituation

Unser Kunde, ein produzierendes Unternehmen aus dem B2C-Sektor mit einem Jahresumsatz von damals rund 200 Mio. Euro, hatte mit einem unerwartet vollen Warehouse, hohen Lagerbeständen und signifikanten Überreichweiten zu kämpfen. Hinzu kamen zusätzliche Kosten für die Anmietung externer Läger. Eine weitere Herausforderung waren die hohen Lieferzeiten entlang der Supply Chain, da ein Großteil der Ware aus Asien bezogen wurde. Mit dem starken Wachstum in den letzten Jahren haben einige interne

Prozesse innerhalb der Supply Chain nicht schritthalten können. Das hatte dazu geführt, dass das Supply Chain Management (SCM) nicht in die Organisation des Gesamtunternehmens eingebettet war und nicht alle relevanten Stakeholder wie beispielsweise Einkauf, Sales und Marketing darin integriert waren. Zudem fehlte das Bewusstsein, dass die Logistik von den Ergebnissen der vorgelagerten Prozessschritte abhängig war.

Demzufolge entschied sich das Unternehmen, einen externen Dienstleister zu Rate zu ziehen und beauftragte uns mit einem ersten Logistik-Check-Up (LCU).

**Die Vorgabe: Bestandsreduzierung bei höchstmöglicher Versorgungssicherheit.**

### Was ist ein Logistik-Check-Up (LCU)?

**Beim LCU prüfen wir Ihre logistischen Prozesse auf Herz und Nieren. Dabei werden Themen wie:**

- Disposition und Wareneingang
- Bestandsmanagement und Lagerstruktur
- Kommissionierung, Verpackung und Warenausgang
- Prozessstandardisierung und Visualisierung

... analysiert und bewertet.

**Der Logistik Check-Up richtet sich an Unternehmen, die ihre logistischen Prozesse auf Verbesserungs- und Kosteneinsparpotenzial überprüfen lassen möchten, um sich weiterhin auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren zu können. Dazu zählen**

- Unternehmen mit eigener Lagerhaltung / Produktion
- kleine, mittelständische und große Unternehmen
- Industrie- und Handelsunternehmen
- branchenübergreifende Unternehmen

Mehr Infos unter:  
[chaidson.de/logistik-check-up](https://chaidson.de/logistik-check-up)

# Lösungsansatz

## Herausforderungen im Rahmen des LCU

Eine Herausforderung war die Tatsache, dass die Ware aufgrund langer Lieferzeiten aus Asien sehr früh bestellt werden musste. Demzufolge waren zum einen kurzfristige Änderungen nicht möglich, zum anderen mussten Bestellungen schon sehr weit im Voraus angestoßen werden. Auf Grund des komplexen und mit Unsicherheiten behafteten Planungsprozesses war es jedoch nicht gewährleistet, dass die Ware zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge am richtigen Ort eintraf. Eine Stornierung war in diesem Fall nicht mehr möglich, da es sich um „customized“ Ware handelte: Ware, die nicht nur mit dem Kunden-Logo versehen, sondern auch

für Endkunden-Wünsche aufbereitet war. Die Abhängigkeit vom Endkunden-Markt spiegelte sich bei unserem Kunden in einer mangelnden Forecast-Genauigkeit wieder: Plan-Absatz und Ist-Absatz wichen teils stark voneinander ab. Eine Folge: Die Ware traf verfrüht ein und trieb den Lagerbestand in die Höhe. Letzterer war jedoch auch den jährlichen Modellwechseln geschuldet, die in der Branche unseres Kunden nötig sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In solchen Fällen empfehlen wir unseren Kunden, ein Sales und Operations Planning im Unternehmen zu etablieren.

### Exkurs: Sales and Operations Planning

Das Sales and Operations Planning (S&OP) dient als Grundlage für eine effektive Planung und Steuerung der Warenströme. Das Ziel besteht darin, den Bedarf (demand) und die Befriedigung des Bedarfs (supply) miteinander in Einklang zu bringen. In der Regel ist das S&OP

ein monatlicher Prozess, in dem alle Stakeholder – von Vertrieb, Produktion, Logistik, Einkauf bis hin zu Controlling – einen Abgleich durchführen, um basierend auf Bedarfsprognosen zu einem abgestimmten Produktions- und Lieferplan zu gelangen.

# PROJEKT

## Inventory-Task-Force

In dem sogenannten Inventory-Task-Force-Projekt bündelten wir unsere bewährte Methodenkompetenz (3D-Gapfit-Analyse) für die Bewertung der Logistiklandschaft und der dispositiven Planungskette durch eine dreidimensionale Analyse. Im Projekt selbst agierten wir nach dem Schulter-Schluss-Prinzip: Gemeinsam mit Mitarbeitern auf Kundenseite haben vier unserer Berater vor Ort die Prozesse analysiert.

### Was ist die 3D-Gapfit-Analyse?

Im Rahmen der 3D-Gapfit-Analyse bewerten wir die dispositive Planungskette durch eine dreidimensionale Analyse und leiten daraus einen finalen, detaillierten Aktionsplan inklusive nachvollziehbarem Wertansatz der Maßnahmen ab.

### Vorgehensweise:

**Im ersten Schritt fragten wir die Bestandsentwicklung ab und nahmen eine wöchentliche Anpassung der Produktionsplanung vor. Dabei galt es, alle relevanten Stakeholder für das Projekt zu sensibilisieren und erste Maßnahmen einzusteuern:**

- Analyse der 5 Warengruppen im Bereich der Rohware, die mehr als 50% des Gesamtwarenwerts ausmachten: Dabei orientierten wir uns am Pareto-Prinzip, um die Haupttreiber zu identifizieren.
- Analyse der Mover und Non-Mover innerhalb dieser Warengruppen: So konnten etwaige Obsolete-Bestände festgestellt, Maßnahmen eingesteuert (Veräußerung/Verrottung etc.) und letztlich Platz im Lager geschaffen werden.

# INSTRUMENTE

## für das Projektmanagement beim Kunden

**Hilfe zur Selbsthilfe:** Im Rahmen des Projektes haben wir gemeinsam mit unserem Kunden diverse Instrumente entwickelt, die über das Projekt hinaus nachhaltig im Supply Chain Management eingesetzt werden können.

Dazu zählen:



### Aufbau von Dashboards

zum täglichen Tracken der relevanten KPI



### Etablierung eines Action Registers

zur Projektorganisation und zum Verfolgen erledigter und neu identifizierter Aufgaben



### wöchentliche Steering-Meetings

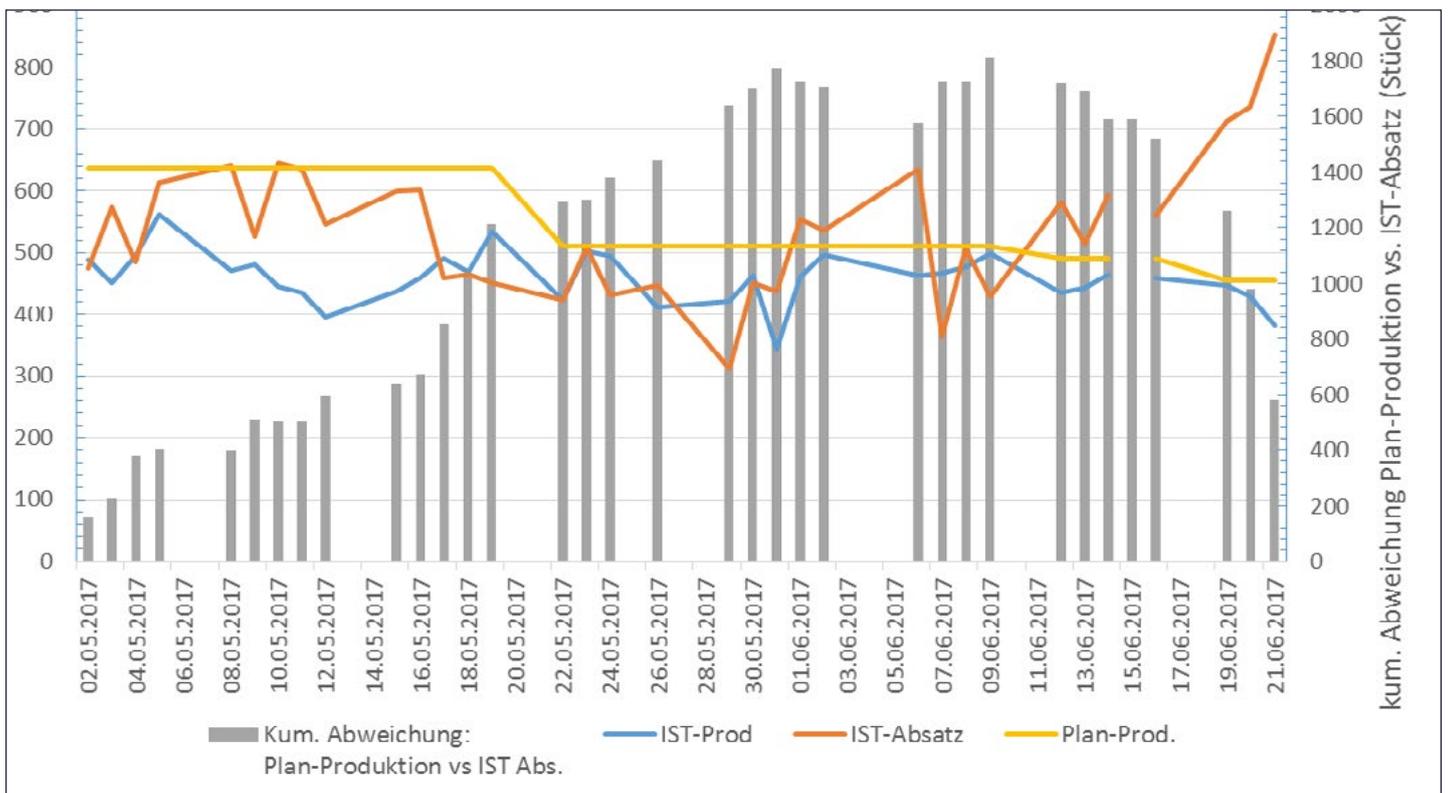
als gemeinsames Reporting- und Briefing-Instrument für alle Beteiligten

# PROZESSOPTIMIERUNGEN

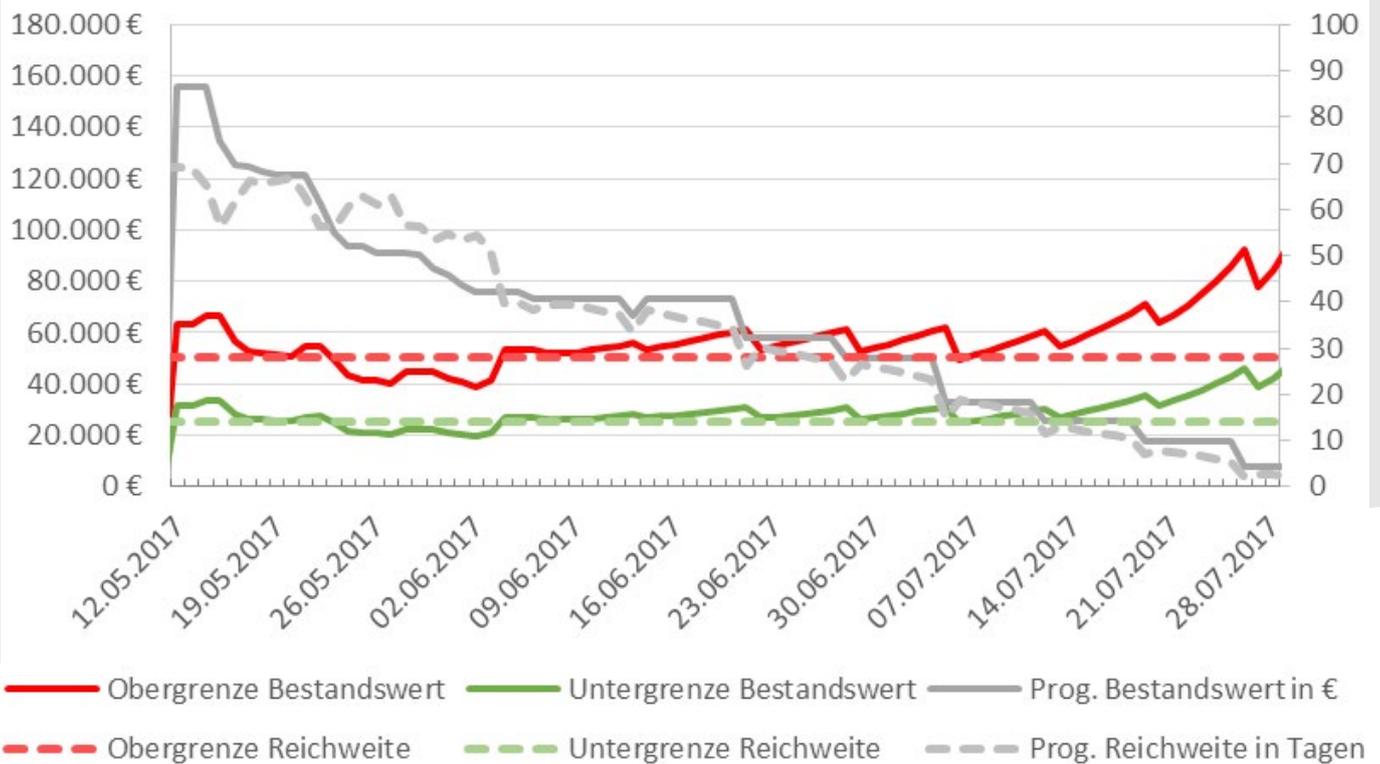
Im Zuge der Prozessoptimierungen konzentrierten wir uns auf die Planungskette, die Lieferantenbeziehungen sowie ein Mitarbeiter-Assessment.

## Planungskette

Wir legten ein Tool zur tageweisen Kontrolle von Produktion und Produktions-Kapazität an. Dieses sollte dazu dienen, Werte wie Plan-Kapazität, Ist-Produktion, Planabsatz und Ist-Absatz täglich zu pflegen, Veränderungen aufzuzeichnen und notwendige Maßnahmen einzuleiten.



## Artikelnummer: 106540



Bei dem zweiten arbeitstäglichen Werkzeug handelte es sich um ein Bestandstracking-tool, das zum Forecast und Tracking der Top-Artikel der Top-Warengruppen dient und mit dem das Protokollieren von Aktionen möglich ist. Um die konsequente Pflege des Bestandstrackingtools zu gewährleisten, legten wir eine Arbeitsanweisung samt Beschreibung der Standardprozesse an.

Im Laufe des Projektes wurden die Produktions- und Absatzzahlen tageweise getrackt, um mögliche Diskrepanzen aufzuzeigen und diesen rechtzeitig entgegenzuwirken. Dazu wurde ein rollierender Abgleich der Plan- und Ist-Werte durchgeführt. Damit das Tool funktioniert, muss dieses in einem gewissen Zyklus neuen Planzahlen angepasst werden. Zudem haben wir die Plankapazitätswerte an die Erfahrungswerte der tatsächlichen maximalen Produktionsmengen angepasst, um eine Synchronisation von Ist- und Soll-Mengen sicherzustellen.

Um die Lagerflächenbilanz zusätzlich zu reduzieren und die Materialverfügbarkeit zu gewährleisten, haben wir die Lieferzyklen der europäischen Lieferanten erhöht: Statt alle 15 Tage eine Bestellung über 5.000 Stück auszulösen, wurde sich auf eine Bestellung alle 5 Tage über ca. 1.500 geeinigt.

Nicht zuletzt widmeten wir uns der Neu-Definition der dispositiven systemischen Parameter (z. B. Sicherheitsbestände, Wiederbeschaffungszeiten).



# ERGEBNISSE

Mit der Implementierung diverser Tools und Instrumente haben wir gemeinsam mit unserem Kunden die Weichen für erfolgreiches Projektmanagement gestellt. Dank der Tools für Inventory Management kann das Unternehmen seine Bestände nun besser kontrollieren. Über das Erstellen standardisierter Vorgaben in Form eines Lieferantenhandbuchs haben wir unserem Kunden zu mehr Transparenz im Lieferantenmanagement verholfen.

**Somit profitiert er langfristig von:**

 **dauerhaft geringeren Beständen**

 **weniger Kapitalbindung**

 **mehr Flexibilität dank angepasster Lieferzyklen**

Durch die eingesteuerten Maßnahmen ist es uns gelungen, die Bestände innerhalb von 5 Monaten ab Projektbeginn um 33% zu reduzieren.

