

SUCCESS STORY

Lageroptimierung: Durchbruch dank Spezialsoftware**Ausgangslage**

Marktpositionen können nur gehalten werden, wenn auf allen Ebenen eines Unternehmens permanent nach Verbesserungen gesucht wird.

Ein Bereich, der sich für Optimierungen anbietet, sind die Vorratsbestände. In Zeiten steigender Umsätze werden die Kosten für den Bestand fälschlicherweise häufig zugunsten einer hohen Lieferfähigkeit vernachlässigt. Umgekehrt verhält es sich in wirtschaftlich schwächeren Phasen. Plötzlich richtet sich das Augenmerk auf den hohen Kostenblock des gebundenen Kapitals in Form von Beständen.

Ein einfaches Beispiel verdeutlicht die Auswirkungen einer Bestandesreduktion auf die Gesamtkapitalrentabilität: Liegt die Materialintensität (Anteil Bestand am Umsatz) bei 20%, so hat eine Bestandes-senkung um 10% die gleiche Wirkung auf den ROI (Return on investment) wie eine Umsatzsteigerung um 18%. Während jedoch eine Umsatzsteigerung um 18% - selbst bei optimistischer Haltung - als äusserst anspruchsvoll zu beurteilen ist, sind Bestandessenkungen um 10% durchaus realistisch und erreichbar, wie die Friedrich Lütze GmbH & Co., Weinstadt, gezeigt hat.

Bei Friedrich Lütze war das Thema Bestandessenkung stets aktuell, allerdings wurden lange keine geeigneten und nachhaltig erfolgreichen Strategien zur Bestandessenkung implementiert. Ein strategisches und systematisches Bestandesmanagement existierte nicht.

PPS-System nicht aussagefähig

Das Problem war, dass das PPS-System bezüglich der bestandsbeeinflussenden Parameter (ABC-Analyse, Sicherheitsbestand, Prognosedaten, Lieferzeit etc.) einen so hohen Verdichtungsgrad hatte, dass vernünftige Bestandesanalysen und somit ein effizientes Bestandescontrolling nicht möglich waren. Bestandesrelevante Kennzahlen konnten nicht in den erforderlichen Details aufbereitet werden. Auch das Experten-Know-how bzgl. der Interdependenzen unterschiedlicher Bestandesparameter und deren Auswirkungen auf das Bestandesniveau fehlte. Als der Lagerbestand im Verhältnis zum Umsatz bei 22% lag und dadurch deutlich zu hoch war, wurde die Aufgabe, die Bestände zu analysieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten, an den Leiter der Materialwirtschaft übertragen.

Lösungsansatz & Evaluation

Als Grundlage der Bestandesoptimierung erfolgte zunächst die Detailanalyse der Ist-Situation. Die unterschiedlichen Bestandes- und Bestellstrategien mussten dabei analysiert und neu definiert werden, und zwar sowohl für unterschiedliche Artikelgruppen als auch für einzelne Artikel.

Als nächster Schritt wurde eine intelligente Softwarelösung gesucht, die die vom PPS-System zur Verfügung gestellten Massendaten entscheidungsgeeignet aufbereiten konnte. Die Software sollte die bestandsbeeinflussenden Faktoren und Wirkungen der Bestell- und Dispositions politik herunter brechen und aufbereiten. Nach einer Marktsondierung und Gesprächen

mit Referenzkunden entschied sich Friedrich Lütze im Juni 1999 für eine hoch spezialisierte Anwendung.

Rascher und nachhaltiger Erfolg

Die Anbindung der neuen Lösung an die bestehende IT-Umgebung war problemlos und konnte schnell realisiert werden. Innerhalb eines halben Jahres amortisierte sich die Software-Applikation, weil im gleichen Zeitraum die Vorratsbestände um erstaunliche 20% gesenkt werden konnten. Dieses Niveau wird bis heute gehalten.

Die Überbestände wurden identifiziert und gemeinsam mit dem Produktmanagement eine Sortimentsbereinigung innerhalb der Lütze-Gruppe durchgeführt. Hierbei wurden insbesondere CZ-Artikel aussortiert, d.h. Artikel, die nur 5% zum Gesamtumsatz beitragen und gleichzeitig einen sporadischen Bedarfsverlauf aufweisen, also nicht planbar sind. Das Lagersortiment und das aktive Artikelsortiment wurden jeweils um ca. 10% reduziert.

Die ausgewählte Anwendung überzeugt zudem durch ihre einfache, aber effektive Handhabung und das leistungsfähige Reporting. Globalanalysen, materialgruppen- und artikelspezifische Auswertungen sowie ABC- und XYZ-Analysen sind möglich. Insbesondere die Kombination beider Analysen erlaubt artikelgruppenspezifische Festlegung von erfolgreichen Dispositionsstrategien. Kombiniert mit der Bestellpunkt- und Losgrößenberechnung können Dispositionsparameter optimiert und in Form von Zielvorgaben an die verantwortlichen Disponenten weitergegeben werden.

Das Analyse- und Reporting-Tool ist für das periodische Berichtswesen an die Geschäftsführung ein wirkungsvolles Instrument, da es einen schnellen Über-

blick vermittelt und die Aussagekraft der Analysen deutlich steigert. Reports können per Knopfdruck erzeugt werden, das Anlegen neuer Reports ist schnell und unkompliziert. Das umständliche Generieren und manuelle Weiterbearbeiten von mehreren Reports aus dem PPS-System entfällt. Dadurch verringern sich die Prozesskosten. Ursprünglich für Einkauf und Disposition gedacht, werden die Reports inzwischen auch zur Vertriebssteuerung genutzt.

Friedrich Lütze GmbH & Co.

Seit über 40 Jahren entwickelt und produziert die Friedrich Lütze GmbH & Co. elektronische und elektrotechnische Komponenten für die Automatisierung. Mit fünf Vertriebsgesellschaften in Frankreich, Österreich, der Schweiz, USA und Grossbritannien sowie 36 Auslandsvertretungen und einer Beteiligung, Eifra s.r.o., in Tschechien ist das Unternehmen weltweit vertreten. Rund 220 Mitarbeiter erwirtschafteten im Jahr 2002 einen Umsatz von 35.6 Mio. EUR, wobei der Exportanteil etwa 30% betrug.

Vitus GmbH
Luppenstr. 3, Postfach
CH-8320 Fehraltorf
Tel. +41 (0)44 954 24 24
www.vitus.ch