

**FALLSTUDIE**
**Verpackungshersteller modernisiert Wertschöpfungskette**

Wertschöpfungskette nach Lean-Prinzipien spart 1 Million USD Lagerkosten, steigert Auftragserfüllungsraten und verbessert die Prognosegenauigkeit

**Kunde**

Ein Hersteller und Händler für Einwegartikel für die Gastronomie und Lebensmittelverpackungen mit hohem Produktionsmix und hohem Volumen.

**Herausforderung**

Ein Geschäftssegment musste den Lagerbestand reduzieren und die Prognosegenauigkeit verbessern, um auf einem von starkem Wettbewerb geprägten, kostenkritischen Markt zum Komplettanbieter für Verpackungsprodukte zu werden.

**Lösung**

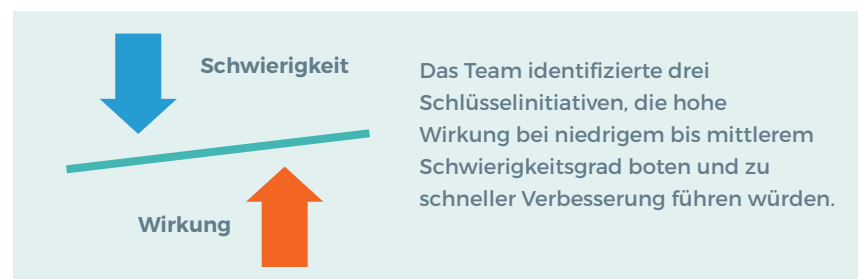
Eine eingehende Analyse der Nachfragemuster beschleunigte die Einführung eines nachfragebasierten Lagerauffüllungssystems. Statistische Prognosen integrierten Verkaufsförderungs- und Verkaufsstellendaten. SKU-Rationalisierung beseitigte langsam drehende, hochgradig volatile Produkte.

**Ergebnisse**

Ein Pull-System reduzierte den Lagerbestand für eine einzige Produktlinie um 1 Million USD und verbesserte die Auftragserfüllungsrate von 97,7% auf 98,5%. Der sofortige Versand von Bestellungen reduzierte außerdem den Lagerbestand und damit verbundene Transport- und Frachtkosten. Verbesserung der Prognosegenauigkeit von um die 55% auf 75%.

**Ziel: hohe Wirkung bei minimaler Schwierigkeit**

Um die Umsatzziele zu erreichen, wurden die Kunden durch Push-Marketing in Form von Aktionen zum Quartalsende darauf konditioniert, auf Rabatte zu warten und Produkte zu bevorraten. Die Aktionen regten zu Bestellungen an, was zu den typischen Spitzen und Tälern beim Volumen führte, wobei sich aber unmöglich feststellen ließ, ob diese Bemühungen den Gesamtumsatz ankurbelten. Kleinere Kunden mussten ganzen Paletten einkaufen, eine Menge, deren Verkauf Monate dauerte. Fertigung hinkte ständig hinterher, weil ihr Produktionsplan auf der Umsatzprognose basierte, einem bei jeder Geschäftstätigkeit subjektiven und fehleranfälligen Mittel. In einigen Fällen erhielt das Unternehmen wertvolle Verkaufsstellendaten von Kunden, aber niemand warf auch nur einen Blick darauf.

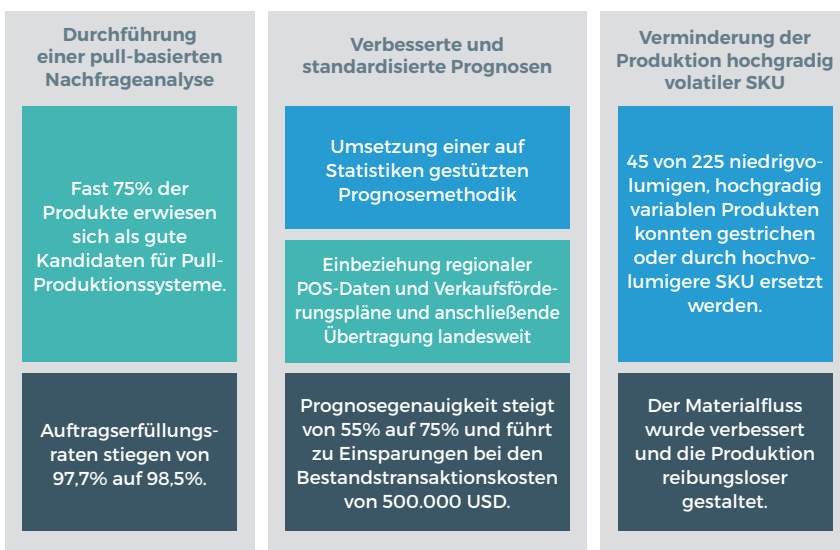


Da die Produktion von direkten Kundensignalen gesteuert wurde, mussten die Fertigungsmanager lernen, Umsatzprognosen mit anderen Augen zu sehen. Künftig würden sie zur Planung von Kapazitäten und Ressourcen verwendet werden, nicht aber für tatsächliche Ablaufplanung.

Um solche Hindernisse zu überwinden und das Unternehmen auf den richtigen Weg zu bringen, wurde die TBM Consulting Group eingeschaltet, die ein abteilungsübergreifendes Team zusammenstellte, das den gesamten Wertstrom - sowohl den Material- als auch den Informationsfluss - für eine einzelne Produktfamilie über mehrere Einrichtungen hinweg repräsentierte.

### Schnüren des Gesamtpakets

Den wahren Bedarf zu begreifen, ist die Grundvoraussetzung für die Schaffung einer Wertschöpfungskette nach Lean-Prinzipien. Die Nachfragevolatilität beeinflusst Entscheidungen zum Serviceniveau, zum Beispiel ob ein Produkt nach einem Pull-System produziert werden kann. In einem solchen System lösen Kundenbestellungen die Produktion und den Materialnachschub aus. Das Team entwickelte eine Lösung in drei zentralen Schritten:



### Pull-basierte Nachfrageanalyse

Nach der Durchführung einer eingehenden Nachfrageanalyse stellte das Team fest, dass ein höherer Prozentsatz der Produkte als ursprünglich gedacht mittels eines Pull-Systems gemanagt werden konnte. Fast 75% der Produkte waren gute Pull-System-Kandidaten. Zu guter Letzt verbesserten sich die Auftragserfüllungsraten trotz des niedrigeren Lagerbestands in der Lieferkette von um die 97,7% auf über 98,5%.

### Verbesserte & standardisierte Prognosen

Die zweite vom Team empfohlene Schlüsselinitiative bestand darin, einen standardisierten Prognoseprozess einzurichten. Zusätzlich zur Umsetzung einer auf Statistiken basierenden Prognosemethode begann das Team damit, Verkaufsstellendaten und anstehende Verkaufsförderungsaktionen in ihre Berechnungen mit einzubeziehen.

Das Team entwickelte eine 18-monatige, rollierende Prognose mit wöchentlichen Prognosen für die kommenden drei Monate und monatlichen Einschätzungen für die Zeit danach. Die Prognosegenauigkeit verbesserte sich von um die 55% auf über 75%. Auf der Vertriebsseite hatte die Organisation stets damit zu kämpfen gehabt, den Lagerbestand unter fünf Regionen in den gesamten Vereinigten Staaten aufzuteilen. Als Teil des umgestalteten Prognoseprozesses begann man nun auf regionaler Ebene, bezog Verkaufsstellendaten für jedes Produkt sowie anstehende Verkaufsförderungsaktionen in die Berechnung mit ein und übertrug die Ergebnisse dann auf die nationale Ebene. Das ergab eine wesentlich genauere Nachfrageprognose nach Regionen, was zu voraussichtlichen Einsparungen von 500.000 USD an jährlichen Kosten für Transporte zwischen den Standorten führen wird.

### Verminderung der Produktion hochgradig volatiler SKU

Die dritte Empfehlung des Beurteilungsteams konzentrierte sich auf 225 hochgradig volatile SKU (von insgesamt 570). Angesichts der großen Losgrößen machte es keinen Sinn, so viel Lagerbestand für diese Produkte aufzubauen und zu halten,

die durchschnittlich 75 Tage lang auf Lager waren. Das Team beschloss, dass 45 dieser niedrigvolumigen, hochgradig variablen Produkte gestrichen oder durch höhervolumige SKU ersetzt werden konnten. Die Produktion der verbleibenden auf Bestellung konnte den Materialfluss weiter verbessern und zu einer noch geschmeidigeren Produktion führen.

Dieser Lieferant von Verpackungen für die Gastronomie hat begonnen, sich von seiner traditionellen Versorgungskettenstruktur zu befreien. Die Kundennachfrage steuert den Nachschub, indem sie Produkte aus den Vertriebszentren und Fabriken abrufen. Die Fertigung produziert nicht mehr am laufenden Band große Chargen hochgradig volatiler Produkte. Prognosen basieren nicht ausschließlich auf historischen Daten und dem Bauchgefühl der Vertriebsleute. Lagerbestände gehen zurück, weniger Artikel sind vergriffen, und es liegen weniger überflüssige Produkte in den Vertriebszentren herum.

## GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.

[in](#) [twitter](#) [youtube](#) | [tmcg.de](https://tmcg.de)

