

HANDLUNGSFELDER

Wächst Ihr Lagerbestand und drückt die Bilanz dadurch nach unten? Haben Sie abgestimmte Dispositionsstrategien für Ihre ABC Artikelgruppen? Müssen Sie Jahr für Jahr erhebliche Werte abschreiben, da die Bestellmengen nicht verbraucht wurden?

Die IPL Beratung nutzt die Lagerbestandsanalyse und untersucht systematisch Ihre Bestände und Bedarfe um eine abgestimmte Strategie für Beschaffung, Produktion und Vertrieb sicherzustellen. Ihre kommende Bilanz wird deutlich geringere Bestandswerte aufweisen.

UNSER VORGEHEN

AUSGANGLAGE

Unser Kunde, ein europaweit führender Hersteller von Etiketten, produziert und vertreibt seine Produkte überwiegend prognosebasiert auf der Basis von Forecasts vom Vertrieb. Ein wesentliches Unternehmensziel war es jedoch, die Liquidität im Unternehmen zu steigern. Dieses Ziel sollte u.a. durch die Senkung des in Lagerbeständen gebundenen Kapitals erreicht werden.

IST-AUFNAHME

Eine Lagerstrukturanalyse basiert zu einem Großteil auf den zuweisbaren und relevanten Verbrauchsdaten der Lagergüter eines definierten Vergleichszeitraums. Darüber hinaus ist es wichtig, die Prozesse und Abhängigkeiten im Unternehmen zu kennen und so die Ablauforganisation bestmöglich in die Entwicklung einer optimalen Prozesskette für die Disposition einzubinden.

Dazu nutzte die IPL Beratung die Wertstromanalyse, um sowohl die Tätigkeiten und Wertströme als auch die Informationsflüsse im Betrachtungsbereich aufzuzeichnen. Des Weiteren wurden Interviews mit Disponenten und Einkaufsverantwortlichen geführt. Parallel stellten wir eine Datenanforderungsliste für benötigte Daten aus dem ERP-System unseres Kunden. In der Regel lassen sich diese Daten durch die IT-Abteilung per Verknüpfung und Reports mühelos ausleiten. Sollte dies nicht möglich sein, nutzen wir die genutzte Betriebsdatenerfassung oder erheben mittels REFA-Ansätze die benötigten Informationen im Tagesgeschäft des Kunden.

Wichtiges Kriterium für die weitergehende Lagerstrukturanalyse ist zudem die vom Kunden gewünschte Lieferfähigkeit basierend auf Kundenerwartungen und Unternehmensphilosophie.

IPL Beratung GmbH
Produktionsmanagement und Logistikberatung

Schatzbogen 54
D-81829 München

Unsere Experten:

Dr. Matthias Pfeffer
+49 (0)89 927 769 42
matthias.pfeffer@ipl-beratung.de

Berkin Dincer, M.Sc. (TU)
+49 (0)176 579 212 21
berkin.dincer@ipl-beratung.de

www.ipl-beratung.de



Lfd. Nr.	Beschreibung	ERP	Gruppe 2	Lfd. Nr.	Zugangs	ABZE	Lagerbewegungen		Entnahme Detail		Bestellung Detail	
							Stromlinien	Bestände	Belegungs	Zeitraum	Summe (2014)	Summe (2015)
1	M01 1-044 Folie, A4, hoch, 100 Bl.	MR01	2251300000	520	24	11,11	14	1000	6300	04.12.2014	05.10.2015	6450
2	Resolving-Kleber 210x300mm 50 Stk	MR01	2251300000	544	21	4,08	14	1000	4174	11.12.2014	14.10.2015	4150
3	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	210	11	1,10	9	1000	1411	11.12.2014	11.10.2015	1400
4	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	7	7	0,14	100	100	100	11.12.2014	24.10.2015	100
5	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
6	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
7	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
8	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
9	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
10	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
11	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
12	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
13	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
14	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
15	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
16	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
17	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
18	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
19	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
20	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
21	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
22	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
23	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
24	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
25	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
26	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
27	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
28	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
29	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
30	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
31	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
32	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
33	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
34	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
35	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
36	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
37	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
38	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
39	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100
40	Resolving-Kleber 90x120x30mm 50 Stk	MR01	2251300000	1	1	0,02	200	100	100	11.12.2014	11.10.2015	100

Abbildung 1: Datenexport (Ausschnitt)

DATENAUFBEREITUNG

Bei der Aufbereitung korrigieren wir Datenfehler indem auf Basis von Prämissen und Annahmen realistische Werte aus zuvor erstellten Korrekturtabellen einbezogen werden.

Zudem werden Datensätze eliminiert, wenn diese nicht nachvollziehbar sind und offensichtliche Fehler enthalten. Die Qualität der Stammdaten wird in diesem Zusammenhang gleichfalls bewertet. So können wir Empfehlungen zur optimalen bzw. hinreichenden Pflege dieser Daten aussprechen.

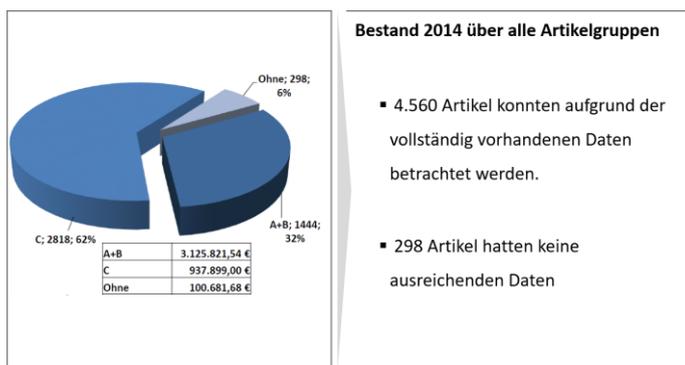


Abbildung 2: Datenaufbereitung

DATENANALYSE

Nachfolgend setzten wir die ausgewählten Daten mittels verschiedener Analysetechniken (ABC/XYZ-Analyse, Kubus-Analyse, etc.) und ermittelten die Lagerumschlagshäufigkeiten und die kostenoptimalen Bestellmengen je Sachnummer. Insbesondere bei der Umschlagshäufigkeit mussten verschiedene Plausibilitätschecks angeführt werden, da die durchschnittlichen Lagerbestände (DLB) teilweise derart gering waren, dass die Ergebnisse verfälscht wurden.

Im Projektteam wurde daher ein minimaler DLB definiert. Zur Bestimmung der optimalen Bestellmenge, wurde eine angepasste Andler-Formel genutzt.

Verlauf Wert	X (konstant)	Y (trendmäßig / saisonal)	Z (unregelmäßig)
A (hoch)	Bedarfssynchrone Beschaffung Beschaffung entsprechend Art und Anzahl der eingehenden Aufträge Ziel: Minimaler Grundbestand		Bedarfsfallbezogene Beschaffung Beschaffung entsprechend Art und Anzahl der eingehenden Aufträge Ziel: Minimaler Grundbestand
B (mittel)	Bedarfsnahe Beschaffung Beschaffung entsprechend Art und Anzahl der voraussichtlich eingehenden Aufträge unter Berücksichtigung der kostenoptimalen Bestellmenge Ziel: Maximaler Grundbestand		
C (niedrig)	Vorratsbeschaffung Beschaffungseinleitung bei Unterschreiten des minimalen Grundbestands Ziel: Maximaler Grundbestand		

Abbildung 3: Optimale Dispositionsstrategien

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Um das gebundene Kapital kurzfristig in liquide Finanzmittel zu transferieren und langfristig optimale Bestandsmengen vorrätig zu haben, schlug die IPL Beratung seinem Kunden verschiedene Ansätze vor:

- Gründung eines eigenen Projektteams (Einkauf, Disposition, Planung, Produktion)
- Senkung Lagerkostensatz → Prozessoptimierungen
- Senkung bestellfixe Kosten durch Erhöhung Anteil vollautomatischen Bestellungen
- Abverkauf von obsoleten Artikeln (E&O)
- Reduktion der WBZ (Lieferantenmanagement)
- Make to Stock für Standardware (X,Y-Artikel)
- Make to order für Z-Artikel und Sonderprodukte

SCHULUNGEN

Um die Projektergebnisse auch nachhaltig im Unternehmen und den ausführenden Abteilungen zu verankern, wurden durch die IPL Beratung und das IPL Institut Schulungen zum Thema Disposition durchgeführt. In Übungen und anhand von konkreten Projektbeispielen konnte die Teilnehmer anwenden und verinnerlichen. Auch nach Projektabschluss standen wir unserem Kunden für weitergehende Fragen und Unterstützung mit Rat und Tat zur Seite.

PROJEKTABLAUF KOMPAKT

- Prozess- und Datenaufnahme
- Datenaufbereitung
- Datenanalyse und Abstimmung über die Handlungsoptionen
- Handlungsempfehlungen & Umsetzungsplan
- Schulungskonzept & Projektnachbetreuung

IHR NUTZEN

Durch die Lagerstrukturanalyse wurden unserem Kunden die Möglichkeiten der Kapitalaktivierung und Prozessoptimierung aufgezeigt. Kurzfristig konnten durch Reduzierung bzw. den kompletten Abbau der Überbestände im Lager 1,4 Mio. € aktiviert werden (ohne Beeinträchtigung der Lieferfähigkeit von 98%).

Langfristig führten Anpassungen den WBZ, ein aktives Lieferantenmanagement und durchgängige Prozesse in Disposition und Produktion ebenfalls zu erheblichen Einsparungen, da der Lagerkostensatz und die bestellfixen Kosten erheblich abgesenkt wurden.