

Bestände-Halbe in der chemischen Prozessindustrie

Ausgangssituation

Die Unternehmenseinheit ist Teil eines weltweit agierenden Konzerns in der chemischen Industrie und erzielt mit seinen mehr als 800 Mitarbeitern einen jährlichen Umsatz von über 250 Mio. Euro. Das Unternehmen differenziert sich gegenüber den Wettbewerbern insbesondere über die Produktvielfalt und die im Marktvergleich gute Lieferzuverlässigkeit. Im Zeitverlauf wurden Bestände in Höhe von 80 Mio. Euro aufgebaut, die eine erhebliche Kostenwirkung nach sich zogen.

Zielsetzung und Vorgehensweise

Nach einer umfassenden Unternehmensanalyse in Form eines 5-Tage-Audits konnten insbesondere folgende Defizite des Bestandsmanagement als wesentliche Bestandstreiber identifiziert werden:

- inkonsistenter Planungsprozess,
- fehlende eindeutige Verantwortlichkeiten,
- auf Anlagenauslastung fokussierte Produktion,
- unzureichende Kooperation mit den Kunden,
- fehlende Kundensegmentierung,
- fehlendes Bestandscontrolling und -monitoring sowie
- unzureichende Kenntnisse der relevanten Mitarbeiter.

Die spezifische Problemstellung für die Konzepterstellung ergab sich durch das umfangreiche Produktprogramm, das Teil der Marktbearbeitungsstrategie ist. So konnte beispielsweise im Rahmen der Analysen festgestellt werden, dass ein Großteil der C-Produkte von A-Kunden gekauft werden.

Als wesentliche Konzeptbestandteile zur Optimierung der Bestandstreiber wurden die Kunden- bzw. Produktsegmentierung, die Optimierung von Planung und Forecasting, die Definition von Maximal- und Minimalgrenzen und eine Flexibilisierung der Produktionsanlagen identifiziert. Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit der identifizierten Handlungsfelder sind ein umfassendes Bestandscontrolling und -monitoring sowie ein Schulungskonzept für die relevanten Mitarbeiter konzipiert worden.

Ergebnisse

Durch das vom TCW erarbeitete Konzept konnte eine nachhaltige Bestandssenkung von über 50 % realisiert werden. Trotzdem konnte die Lieferperformance von 70 % auf über 95 % gesteigert werden, so dass das betrachtete Unternehmen einen erheblichen Differenzierungsvorteil im Markt realisieren konnte, den die Wettbewerber kurz- und mittelfristig nicht imitieren können. Neben den erzielten Bestandssenkungen konnten durch eine intensive Geschäftsprozessoptimierung 15 % Prozent Prozesskosten eingespart werden.