

# Konzept zur Optimierung der Beschaffungslogistik im Bereich der Verpackungsmaterialien

Studiengang: EMBA International Management

Betreuer: Simon Rebsamen

Experte: Kurt Schnyder

Ein international tätiger Automobilzulieferer sucht nach Optimierungen in der Beschaffungslogistik. Anhand eines konkreten Beispiels im Bereich der Verpackungsmaterialien von Fertigprodukten werden Verbesserungen aufgezeigt und ein neues Beschaffungskonzept abgeleitet.

1

## Beweggründe

Auf Basis der Firmenstrategie will man den Bereich der Beschaffungslogistik aktiver gestalten und stärker darauf Einfluss nehmen wie die Waren spezifiziert, beschafft, gelagert, transportiert und angeliefert werden. Neben ökonomischen (Reduktion der Beschaffungs- und Logistikkosten, kleinere Lager, Reduktion Artikelvielfalt, Nutzen von Synergien, etc.) und ökologischen Gesichtspunkten (Recycling, Reduktion CO<sub>2</sub>-Emissionen, etc.) ist der auch der Bedarf an Standardisierung sehr hoch, da die Firmengruppe über 8 verschiedene Produktionsstandorte in Europa verfügt.

Im Fokus der Untersuchung liegt die Produktgruppe «Folie/Schaum/Vlies». Es handelt sich dabei um Verpackungsmaterial für palettierte Fertigprodukte, um diese optimal während der Lagerung und auf dem Transportweg vor Kratzern oder anderen Beschädigungen zu schützen.

## Ausgangslage

Im Rahmen der Ist-Analyse wurden in einem ersten Schritt die Informationen aus dem ERP analysiert. Dabei lag der Fokus auf den Materialstammdaten und mittels ABC/XYZ-Analyse konnte schnell festgestellt werden, dass mit nur 9 Artikeln ein Einkaufsvolumen von über 80% generiert wird. Auch bei den Lieferanten zeigte sich ein sehr ähnliches Bild. So gibt es zwar in den meisten Ländern mehrere lokale Lieferanten, wobei aber die meisten Produktionswerke über lediglich einen Hauptlieferanten verfügen, von welchem sie das meiste Material beziehen.

Im zweiten Schritt wurden mit Hilfe von Experteninterviews die lokalen Verantwortlichen Supply Chain Manager zum Thema Beschaffungslogistik befragt. Bei diesen Interviews stach speziell hervor, dass der Einkauf und der enge Kontakt zu den lokalen Lieferanten gut funktioniert und sie damit zufrieden sind. Jedoch wünschten sich die Meisten eine Reduktion der Artikelvielfalt sowie eine Standardisierung der einzusetzenden Artikel, möglicherweise sogar auf Basis von einheitlichen Spezifikationen.

## Optimierungsvorschläge

Mit den Informationen der Ist-Analyse konnten 6 Hauptoptimierungsfelder (Artikel, Lieferanten, Produktionswerke, Kunden, Beschaffungsstrategie, Materialspezifikation) extrahiert werden, für welche nun individuelle Optimierungsansätze ausgearbeitet und formuliert wurden. So gilt es bei den Artikelstammdaten diese unter den Produktionswerken zu vereinheitlichen und wenig genutzte Artikel durch andere zu ersetzen und die Vielfalt zu reduzieren. Im Bereich der Lieferanten wird der Fokus zukünftig auf 8 Hauptlieferanten gelegt und das Lieferantenmanagement sollte weiter intensiviert werden, beispielsweise durch quartalsweise Lieferantenbewertung und engere Zusammenarbeit. Auch der regelmässige Austausch unter den Produktionswerken im Bereich der Produktgruppe «Folien/Schaum/Vlies» muss ausgebaut, gemeinsame Kennzahlen erarbeitet und zukünftig genutzt werden. Gleichzeitig sollten Transportschäden, welche durch ungenügende Verpackung entstehen, gruppenweit vertiefter analysiert und aufgenommen werden. Aufbauend auf den obigen Erkenntnissen kann anschliessend mit Bezug zur Firmenstrategie die beste Beschaffungsstrategie abgeleitet und die Details der Materialspezifikation erarbeitet werden.

## Schlussfolgerungen

Nach den ausgearbeiteten Optimierungsansätzen stellte sich schlussendlich die Hauptfrage des neuen Beschaffungskonzeptes: «Wo werden die Produkte spezifiziert und wo werden sie eingekauft?» Mit Unterstützung einer Nutzwertanalyse zeigte sich, dass «Zentrale Spezifikation mit lokalem Einkauf» alle Optimierungen best-möglich unterstützt, wobei gleichzeitig aufgrund der getroffenen Massnahmen noch mit jährlichen Einsparungen von bis zu EUR 150 000 zu rechnen ist. Mittel- bis langfristig bildet es ein erster Schritt, gruppenweit mit einem klaren Beschaffungskonzept zu arbeiten und es soll als Vorlage für Optimierungen in anderen Produktgruppen dienen.



Martin Sägesser