



Sengewald begann im September 2008, die internen Strukturen neu auszurichten und Bestände konsequent zu verringern.

standsmanagement in die richtigen Bahnen lenken würde. Nach Schwierigkeiten mit einem ersten Beratungsunternehmen kam die Empfehlung für die ROI Management Consulting AG, München. In einem Auswahlverfahren mit anschließendem Test-Workshop entschieden sich die Verantwortlichen bei Sengewald für die Zusammenarbeit mit ROI.

Das gemischte Projektteam setzte auf zwei Säulen. Die erste bestand im operativen Bestandsmanagement, um kurzfristige Erfolge zu erzielen. Hier ging es darum, alle bestandsrelevanten Daten und Kennzahlen auf Teileebene zu ermitteln und über einen auf Reichweiten basierten Ansatz ein Bestandssenkungspotenzial je Teil auszuweisen. Die zweite Säule waren kundenindividuelle Ansätze zur Verbesserung der Supply Chain, um die erzielten Ergebnisse nachhaltig abzusichern und eine weitere Optimierung einzuleiten.

Zu den wichtigsten operativen Veränderungen gehörten die Korrekturen der Dispositionsparameter sowie Reduzierungen der Fertigungslosgrößen. Dabei mussten anfängliche Abwehrreaktionen der Mitarbeiter rasch beseitigt werden. „Konzepte wie ‚Fertigungslosgrößen‘ sind erklärungsbedürftig. Aus dem intensiven Austausch mit unseren Disponenten in den regelmäßigen Besprechungen ergaben sich die besten Optimierungsansätze in der Supply Chain“, erläutert SCM-Manager Schlüter. „Ein großer Vorteil ist,

Cashflow verbessert

NEUAUSRICHTUNG Innerhalb von sechs Monaten senkte Sengewald Klinikprodukte seine Bestände um 20 Prozent. Dabei lag der größte Erfolgsfaktor in der Reduzierung der Fertigungslosgrößen sowie der Bestände an Halbfabrikaten.

Veränderungsprozesse haben immer eine Vorgeschichte. Bei der Sengewald Klinikprodukte GmbH, einem führenden Hersteller von Medizinprodukten mit Hauptsitz in Rohrdorf-Thansau, brachte die Verlagerung von Teilen der Produktion nach Bulgarien 2006 den Stein für eine notwendige Optimierung der vorhandenen Supply Chain ins Rollen.

„Wir haben gemerkt, dass unsere logistischen Strukturen nicht mehr ‚State of the Art‘ waren und die ersten Warnsignale sehr ernst genommen“, erzählt Sengewald-Geschäftsführer Christian Baumberger. „Dabei haben wir das Bestandsmanagement schnell als Haupthebel für Verbesserungen und beste Möglichkeit zur Kostensenkung identifiziert.“

Mitte September 2008 startete zeitgleich mit einem umfassenden Projekt zur Bestandsreduzierung die Neuausrichtung der internen Strukturen. Das übergreifen-

de Ziel: Senkung der Lagerhaltungs- und damit Kapitalbindungskosten durch optimierte DOH (Days On Hand)-Kennzahlen.

Bis zu diesem Zeitpunkt waren bei Sengewald für die Bereiche Lager, Planung und Einkauf unterschiedliche Mitarbeiter zuständig. Ein erster, wichtiger Schritt zur Verbesserung der internen Logistik war es, mit Andreas Schlüter einen Supply Chain Manager einzustellen, der für alle drei Bereiche verantwortlich ist.

„Das SCM und insbesondere das Bestandsmanagement sind bei uns sehr komplex, da eine Vielzahl von Prozessen beachtet und koordiniert werden muss“, betont Baumberger. „Das beginnt bei der Logistikstruktur mit Zulieferern in der Medizinindustrie, Händlern sowie eigenen Vertriebsmitarbeitern und endet bei der nachgeschalteten Sterilisierung der bereits verpackten Produkte vor dem Kundenversand.“ Schnell war klar, dass externe professionelle Unterstützung das neue Be-

SENGEWALD

Die **Sengewald Klinikprodukte GmbH** ist einer der größten **Hersteller von OP-Abdecksystemen** in Deutschland und zählt zusammen mit der Tochtergesellschaft MSP Schmeiser mit **Sitz** in Horb/Baden-Württemberg technologisch zu den weltweit führenden Produzenten von Einweg-Abdeckungen sowie Standard-, Individual- und Komplett-Sets. Parallel dazu entwickelt und produziert Sengewald seit fast drei Jahrzehnten kundenindividuelle Sterilgutverpackungen als Partner für die medizinische Industrie, Kliniken und Praxen. 2008 erwirtschaftete das Unternehmen mit rund **700 Mitarbeitern** einen **Umsatz** von rund 55 Mio. Euro.

dass unsere Disponenten jetzt die Teile mit dem höchsten Bestandssenkungspotenzial zur Diskussion vorgelegt bekommen und somit jeder seinen eigenen Anteil zur Bestandssenkung im Unternehmen beitragen kann.“

Ein wichtiges Instrument in dieser Projektphase war die Wertstrom-Analyse. Hier standen Themen wie In-Line-Fertigung, Wegfall von Lagerstufen und die Nutzung einfacher Steuerungsverfahren im Mittelpunkt. Weitere Hebel zur nachhaltigen Bestandssenkung waren die Bestellmengen in der Beschaffung sowie die Losgrößen in der Fertigung.

Mehr Transparenz für Disponenten

„Der größte Erfolgsfaktor lag in der konsequenten Reduzierung der Fertigungslosgrößen und somit der Bestände an Halbfabrikaten“, erklärt ROI-Berater Heiko Marquardt. „Die Fertigungslosgrößen kann der Kunde sehr gut selbst beeinflussen, während beispielsweise bei der Reduzierung der Bestellmengen die Lieferanten mitspielen müssen.“ Ansätze zur Losgrößenoptimierung halfen dabei, das richtige Maß für die Bestellmengen beziehungsweise Losgrößen zu finden.

Überraschend für alle Verantwortlichen im Unternehmen: Wiederholt waren es einfache Lösungen, die große Effekte auf die Bestände hatten. Bei Sengewald hat sich die Einführung einer sogenannten Ampelsteuerung bewährt. Damit kann sich der Disponent sehr schnell einen Überblick über die aktuelle Bestandssituation in der gesamten Supply Chain verschaffen. Sie kommt insbesondere bei langen Versorgungsketten zum Einsatz und

LOGISTIK ▶ HEUTE ◀: Herr Baumberger, die ersten Bestandssenkungen und damit Kostensenkungspotenziale haben sehr schnell eingesetzt. Wie sieht die weitere SCM-Strategie Ihres Unternehmens aus?

Baumberger: Wir sind dabei, bei allen SCM-Aktivitäten die vorhandenen ERP-Funktionalitäten noch konsequenter zu nutzen. Es geht darum, relevante Informationen überall im Unternehmen verfügbar zu machen und gleichzeitig die Disponenten von Routinetätigkeiten zu entlasten. Das öffnet den Blick für das Wesentliche.

▶ Welche wichtige Erkenntnis haben Sie durch die logistische Neuausrichtung gewonnen?

Mir ist klar geworden, welche hohe



Christian Baumberger,
Geschäftsführer bei
der Sengewald Klinik-
produkte GmbH

Bedeutung gute Kommunikationsprozesse haben. Hier haben sich beispielsweise bei der Rohmaterialbestellung Defizite zwischen unseren deutschen und bulgarischen Mitarbeitern aufgezeigt, die wir jetzt Schritt für Schritt abbauen.

▶ Was ist Ihre Empfehlung für andere Unternehmen?

Die Einsparpotenziale durch effizientes

Bestandsmanagement jetzt zu nutzen. Ein guter Cashflow kann in der Wirtschaftskrise überlebenswichtig sein. Unser Unternehmen gehört seit 2005 zur amerikanischen Firmengruppe PreGIS, die einem optimalen Cashflow eine zentrale Bedeutung beimisst. Das hat uns angestachelt, besonders gute Ergebnisse zu erzielen.

wird derzeit unter anderem zur Steuerung eines Lieferanten aus Fernost erfolgreich eingesetzt.

Dem Projektteam gelang es, innerhalb von sechs Monaten die Bestände um 20 Prozent zu verringern. Am Anfang zeigten sich die Senkungspotenziale noch nicht, da die Bestellungen erst mit einer Zeitverzögerung von mehreren Wochen bei den Kapitalbindungskosten der Lagerhaltung sichtbar wurden. Umso schneller ging es dann in den vergangenen zwei Monaten. „So eine deutliche Bestandssenkung kann nur erreicht werden, wenn sich alle Teilnehmer des Projekts zu 100 Prozent einbringen“, erklärt Geschäftsführer Baumberger. Die erwähnte Komplexität der Supply Chains bei Sengewald bleibt die größte

Herausforderung: Derzeit sind nicht alle Ergebnisse entlang der gesamten langen Versorgungskette zufriedenstellend. Baumberger: „Hier gilt es für uns, intensiv weiter zu arbeiten.“

Zudem kann eine schnelle Bestandsreduzierung in Einzelfällen zu Versorgungsengpässen führen. Anstelle kostentreibender, voreiliger Bestandserhöhungen reagierte das Projektteam mit Ursachenforschung und intensiver Analyse bei Einzelprojekten – teilweise in Zusammenarbeit mit den Händlern. Das bedeutete für die Geschäftsleitung, im Einzelfall die bestehenden Rahmenverträge im Einvernehmen mit den Kunden neu zu gestalten. Nachhaltiges Bestandsmanagement ist eben Chefsache. *p/ps*