

Nachschub vereinfacht

Bestandsmanagement Der Zahnersatzhersteller Institut Straumann automatisierte seine internen Bestellprozesse und reduzierte signifikant den Bestand.

Lachen, Küssen, Singen: Drei Aktivitäten, die Lebensfreude zum Ausdruck bringen – drei Aktivitäten, die aber auch sehr von schönen Zähnen abhängen. Patienten mit Zahnproblemen erwarten eine optimale Versorgung durch die Zahnmediziner, die wiederum eine hohe Lieferbereitschaft seitens ihrer Lieferanten für Zahnersatzlösungen verlangen. Ein Unternehmen, das auf dem Gebiet des implantatgestützten und restaurativen Zahnersatzes sowie der oralen Geweberegeneration tätig ist, ist die Institut Straumann AG mit Hauptsitz in Basel, Schweiz.

Neben der Sicherstellung einer Lieferzeit von 24 Stunden nach Kundenauftragseingang hatte sich die Logistik des Schweizer Unternehmens 2006 zum Ziel gesetzt, die jährlich zweistelligen Wachstumsraten, Produktsegmenterweiterungen und fortwährend wachsende Strukturen zu bewältigen. „Diesen Herausforderungen konnten wir nur effizient begegnen, indem wir unsere logistischen Prozesse unter die Lupe nahmen und gezielt Maßnahmen zu deren Optimierung ergriffen“, erläutert Werner Rehmert, Head of Strategic Support Logistics bei Straumann.

Insbesondere auf den Gebieten Disposition und Inventory Management gab es einige Schwachstellen aufzuarbeiten. So nahm der Zahnersatzhersteller vor allem zwei Themen in Angriff: Zum einen

wollte er die internen Bestellprozesse zukünftig automatisiert abwickeln. Zum anderen sollte ein systematisches Inventory Management unter Verwendung eines innovativen Bestandsoptimierungstools zu einer signifikanten Bestandsreduktion bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der bisherigen hohen Lieferbereitschaft zum Einsatz kommen.

Interne Dispoabläufe optimiert

Die Dispositionsabläufe zwischen dem Zentrallager in Basel und der Hauptproduktion in Villeret in der Region Schweizer Jura wurden bis Juni 2006 über werksübergreifende Arbeitspläne mit Sonderbeschaffungsschlüssel ausgeführt. Die Disposition zu den anderen Produktionsstätten Andover in den USA und Biora in Schweden wickelte Straumann über Kundenaufträge ab. Die wesentlichen Schwachstellen waren dabei eine hohe Redundanz in den Dispositionstätigkeiten, mehrere Planungswerke, keine durchgängige Terminierungshierarchie, keine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie eine ineffiziente Kommunikation.

Um diese Abläufe zu optimieren, setzte Straumann ab 2007 buchungskreis- und werksübergreifende Umlagerungsbestellungen zwischen dem Zentrallager und der Hauptproduktion ein. Ende 2007 folgte die Einbindung der US-Produktion in dieses SAP-basierende Dispositions-

Straumann

Die **Straumann-Gruppe** mit Hauptsitz in Basel, Schweiz, erforscht und entwickelt Implantate, Instrumente, CAD/CAM-Prothetik sowie Geweberegenerationsprodukte für **Zahnersatzlösungen** und zur Verhinderung von Zahnverlusten. 2008 erwirtschaftete das Unternehmen weltweit mit rund 2.200 **Mitarbeitern** und mit seinen **Produktionsstätten** in der Schweiz, Deutschland, Schweden und den USA knapp 780 Mio. CHF.

system. 2008 wickelte das Unternehmen bereits einen Anteil von knapp 80 Prozent des gesamten internen Fertigfabrikatbestellvolumens automatisiert ab.

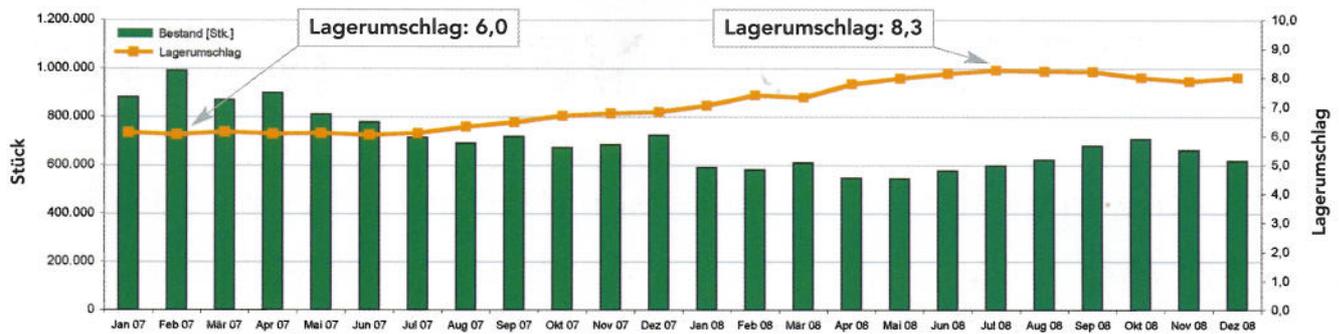
„Heute realisieren wir rund 90 Prozent unseres Produktportfolios über automatisierte interne Bestellprozesse“, so Rehmert. „Dabei haben wir alle Bestellprozesse auch für eine Retourenabwicklung ausgelegt.“ Die Vorteile, die das Unternehmen mit der Automatisierung erzielte, liegen klar auf der Hand: Der tägliche Dispositionsaufwand ließ sich deutlich reduzieren. „Im Bestellwerk Basel beispielsweise haben wir den Aufwand für Standardfertigfabrikate von 64 Wochenstunden im Jahr 2006 mit vier Disponenten auf 16 Wochenstunden im Jahr 2008 mit einem Disponenten gesenkt“, sagt Richard Rygol, Head of Demand Planning & Inventory Management bei Straumann. Als zentrales Dispo-Kommunikationsmittel wurde eine SAP-basierende Kommunikationsplattform implementiert, die laut Rygol durch Kreativität und Einfachheit ihrer Umsetzung besticht.

Neben der Definition klarer Verantwortungsbereiche für Logistik und Produktion erfolgt darüber hinaus der Nachschubprozess vom Zentrallager zu den Tochtergesellschaften ebenfalls SAP-automatisiert. „2008 konnten wir hier ein Bestellvolumen von vier Mio. Fertigfabrikaten auf diese Weise abwickeln, was einem Anteil von knapp 80 Prozent an der Gesamtnachschubmenge des Zentrallagers entspricht“, fügt Rygol hinzu. Mittlerweile hat der Zahnersatzhersteller auch



Richard Rygol vom Schweizer Institut Straumann (Mitte) nahm die Auszeichnung „Supply Chain Manager 2009“, ausgelobt von der Management Circle AG, von den Jurymitgliedern (v. li.) Michael Santo, h&z Unternehmensberatung, Dr. Petra Seebauer, LOGISTIK HEUTE-Chefredakteurin, Prof. Dr. Joachim Kuhn, Daimler, und Prof. Dr. Ulrich Thonemann, Uni Köln, entgegen.

Bestandsentwicklung (ohne Neuprodukte)



innerhalb der externen Bestellprozesse eine Automatisierung implementiert. So führt das Unternehmen bereits für zwei seiner größten Lieferanten den Bestellprozess automatisiert durch. Für 2009 ist die Einbindung weiterer Lieferanten geplant.

Bestände reduziert

„Anfang 2007 erreichten unsere Bestände für Standardfertigfabrikate einen Höchststand von etwas über eine Mio. Stück im Zentrallager, was einem Lagerumschlag von sechs gleichkam“, erklärt Rygol. Damals wurden die bestandsrelevanten Dispoparameter über ein Straumann-eigenes Excel-Parameterberechnungstool kalkuliert, was nur suboptimal war.

So beschloss Straumann, ein systematisches Inventory Management einzuführen. Bereits Mitte 2006 entschied sich das

Logistikteam nach einer Testphase für den Einsatz des innovativen Bestandsoptimierungstools IOS der Firma IOS Solutions. „Mit dem Einsatz der neuen Software konnten wir nicht nur verlässliche Aussagen zum Bestandsreduzierungspotenzial machen, sondern wir konnten unsere Sicherheits- und Meldebestände optimieren, ohne an Lieferbereitschaft einzubüßen, da die Berechnung auf verteilungsfreien Verfahren basiert“, erläutert Rygol. „Darüber hinaus berücksichtigen wir auch die Lieferperformance unserer Lieferanten, inklusive der eigenen Produktionen in Zeit und Menge, in die Berechnung der Parameter. Entscheidend ist, dass alle unsere Dispoparameter rollierend angepasst werden.“

So konnte das Unternehmen in den beiden vergangenen Jahren eine signifikante Bestandsreduzierung von rund

392.000 Stück für Standardfertigfabrikate erzielen. Dies entspricht wertmäßig einer Reduktion von 28 Prozent und spiegelt sich in einer Lagerumschlagentwicklung von sechs auf über acht wider (s. Abb. oben). Demgegenüber stehen Anschaffungskosten für die IOS-Software inklusive Schulung, die nur ein Prozent der erzielten Bestandsreduktion darstellen.

„Nach unserer positiven Erfahrung mit IOS im Zentrallager rollen wir die Software im Laufe dieses Jahres in unserer Produktion in Villeret aus“, so Rehmert. Auch eine Losgrößenoptimierung unter Verwendung des IOS befindet sich bereits in der ersten Umsetzungsphase. Damit kommt der Zahnersatzhersteller seinem Ziel, der Einführung strukturierter, standardisierter und schnittstellenübergreifender Standardprozesse, einen großen Schritt näher. ps

„Wir wollten uns nicht mehr in der Operative verlieren.“

Richard Rygol, Head of Demand Planning & Inventory Management bei der Institut Straumann AG, über seine Erfahrungen bei der Prozessoptimierung.

► Herr Rygol, Sie haben sich vor ein paar Wochen für den Wettbewerb „Supply Chain Manager 2009“ beworben und wurden hier für die erzielten Ergebnisse in puncto automatisierter interner Bestellprozesse ausgezeichnet. Wo lagen Ihre damaligen Schwachpunkte?

Richard Rygol: Von den Abläufen her war die gesamte Steuerung über unser SAP-System sehr schwerfällig. Es gab keine festgelegten Verantwortungsbereiche zwischen Logistik und Produktion. Wir hatten verschiedene individuelle Lösungen, wo Daten zwischen SAP und Excel hin und her transportiert wurden. Es gab einfach keine durchgehende Terminierung. Außerdem war damals der Nutzungsgrad von SAP und generell das Vertrauen in SAP bei den Mitarbeitern nicht besonders hoch. An dieser Ausgangslage wollten wir 2006 dringend etwas ändern.

► Wie fanden Sie die richtige Lösung für das Bestandsmanagement?

Kollegen sind beim Besuch eines Management-Circle-Seminars auf das Tool IOS der Firma IOS Solutions aufmerksam geworden und haben es in unserem Haus zunächst ein paar Wochen getestet, bevor sie entschieden, es übergreifend einzusetzen.

► Was war für Sie persönlich die wichtigste Erkenntnis?

Dass ein dauerhafter und nachhaltiger Erfolg in der Bestandsreduzierung ein langwieriger Prozess ist, der eine gewisse Geduld der beteiligten Personen voraussetzt. Denn sogenannte ‚angeordnete Bestandsenkungsaufträge von oben‘ sind eigentlich nur von kurzer Erfolgsdauer. Sie decken jedoch scho-

nungslos alle Unsicherheiten innerhalb der Supply Chain auf. Auch ist es für die involvierten Mitarbeiter keine leichte Aufgabe, zu lernen, dass sie bestimmte Aufgaben abgeben, aber auch von anderen Kollegen Aufgaben übernehmen müssen. So eine Umstellung braucht seine Zeit.

Trotz aller Automatisierung ist es wichtig, dass sich alle Prozessbeteiligten in regelmäßigen Abständen an einem Tisch zusammensetzen, um Punkte, die nicht automatisiert werden können, persönlich zu besprechen. ps

