

DISKOVER in der Praxis



Fallbeispiel:

Staatl. Porzellanmanufaktur Meissen GmbH

Manufaktur verschafft sich industrielle Lieferbereitschaft

Meissen optimiert Disposition mit DISCOVER von SCT

Manufaktur verschafft sich industrielle Lieferbereitschaft

Von Andreas Capellmann und Sophia Strathmann*

Während sich große industrielle Serienfertiger derzeit darauf einstellen, Kundenwünsche mit Industrie 4.0 Technologien in Richtung Losgröße 1 zu bewegen, ist dies bei Manufakturen wie Meissen seit Jahrhunderten Programm. Meissen arbeitet nun daran, die Durchlaufzeiten deutlich zu beschleunigen und die Lieferbereitschaft über das gesamte Portfolio hinweg auf Industrieniveau zu erhöhen. Durch den Einsatz der Advanced Planning & Scheduling Software DISCOVER von SCT Supply Chain Technologies konnten bereits große Fortschritte erzielt werden.

Die Staatliche Porzellanmanufaktur Meissen stellt handgefertigten Luxus höchster Güte her. Seit der Gründung in 1710 in Dresden hat sich Meissen in über 300 Jahren von Europas erster Porzellanmanufaktur zu einer internationalen Luxus- und Lifestylemarke weiterentwickelt, die selbst im Mutterland des Porzellans, China, geschätzt wird. Die Kreationen verkörpern eine besondere Schönheit und Sinnlichkeit weit jenseits rein funktionaler Designs und werden so zum Ausdruck eines besonderen Lebensgefühls. Und wer dieses Lebensgefühl liebt, profitiert sogar nachweislich von einer hohen Werthaltigkeit – was das Heer internationaler Sammler belegt – sowie von einem Service der Spitzenklasse: jedes Produkt, das seit 1710 gefertigt wurde, kann auch heute noch nachbestellt werden.

Wirtschaftliche Herausforderungen meistern

Trotz dieser herausragenden Marktstellung hatte Meissen in den letzten Jahren schwer zu kämpfen. Das wegen des Wirtschaftsembargos schwächelnde Russlandgeschäft, die Ausweitung der Geschäftsfelder unter der Marke Meissen auf weitere Produkte neben dem Porzellan und massive Verluste der Tochtergesellschaft in Italien führten in 2015 zu Verlusten in Höhe von 12 Millionen Euro bei einem Umsatz von 39,2 Millionen Euro. Der Aufsichtsrat der Traditionsmarke empfahl der Geschäftsführung deshalb, sich künftig auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und dieses weiterzuentwickeln. Dafür sollte eine Strategie ausgearbeitet werden, die den Fokus auf das Kerngeschäft legt: die Herstellung von hochwertigem Porzellan. Eines von vielen Maßnahmenpaketen, die zu diesem Zeitpunkt eingeleitet wurden, war die Optimierung der Disposition. Das Ziel war es, die Durchlaufzeiten zu verringern und Verfügbarkeiten zu erhöhen, um letztlich Absatzpotenzial und Kundenzufrieden zu erhöhen und das in der Fertigung gebundene Kapital für Investitionen freizusetzen.

Materialfluss optimieren, um Durchlaufzeiten zu reduzieren

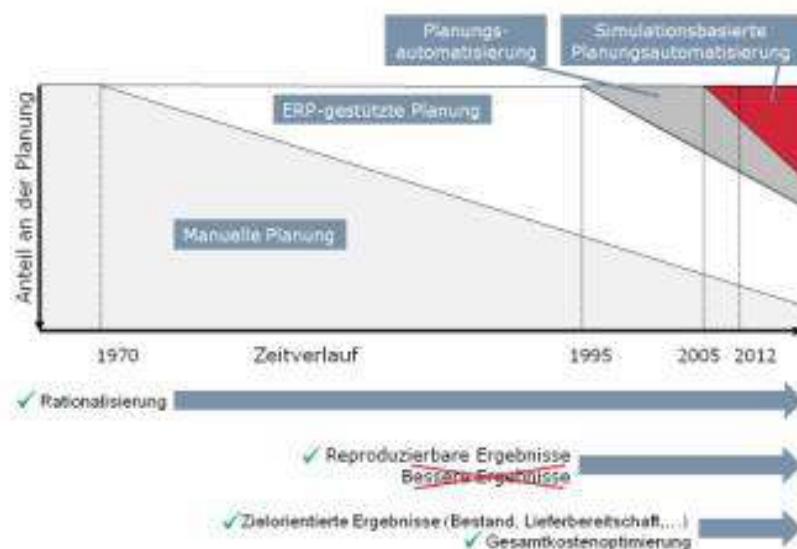
Ausgangsbasis der damaligen Organisation war ein Auftragsabwicklungssystem auf Basis von Oracle, das auch Dokumentationsfunktionen für den Akkordlohn beinhaltet. Mit ihm ließ sich zwar sehr effizient die Ablauforganisation der Manufaktur regeln. Es konnte aber nicht der damit verbundene Materialfluss und die damit verbundenen Durchlaufzeiten und Lagerstufen gesteuert werden. Der Effekt war, dass die Durchlaufzeiten für Produkte sehr hoch waren; und wollte man eine hohe Lieferbereitschaft erreichen, führte das zwangsläufig zu einem großen lagerhaltigen Sortiment mit hohen Fertigwarenbeständen und den damit verbundenen Kosten. Die auftragsbezogene Fertigung musste zudem neben dem lagerhaltigen Sortiment durch die Produktion geschleust werden.

Angemessene Durchlaufzeiten zu erreichen und damit Wartezeiten für Kunden zu vermeiden war nicht einfach, denn üblicherweise brauchten Produkte einige Monate und manche sogar sechs bis zwölf Monate bis zur Fertigstellung.

Dieser Zustand musste dringend geändert werden, denn die Kundenbedürfnisse haben sich im Verlauf der Zeit stark geändert. Waren früher Wartezeiten für werthaltige Produkte üblich, lieben Kunden jeder Couleur heute das ‚jetzt sofort‘ Geschäft. Der Onlinehandel erzieht Kunden heute dahingehend, dass man Produkte binnen 24 Stunden geliefert bekommen kann. Eine hohe Lieferbereitschaft mit kurzen Wartezeiten ist folglich ein wesentlicher Stellhebel für ein höheres Absatzpotenzial.

Mehr als 1 Million SKUs disponieren

Es musste folglich eine Lösung gefunden werden, mit der man die Material- und Warendisposition und ihre Lagerstufen effizient gestalten kann. Die Anforderungen waren dabei hoch. Zum einen hat Meissen als Manufaktur selbstverständlich ein sehr großes Sortiment von rund 50.000 SKUs (Stock Keeping Units / lagerhaltiger Teile/Produkte), die es effizient zu disponieren gilt. Es ist folglich erforderlich, dass das System automatisch nach festgelegten Regelwerken auch über Produktcluster hinweg Fertigungsvorschläge für Einzelprodukte erstellt. Zum anderen hat Meissen auch sehr komplexe Abläufe. Es wiederholen sich beispielsweise Arbeitsvorgänge wie Malen und Brennen je nach Produkt mit unterschiedlicher Häufigkeit. Eine weitere Anforderung ist das Management großer Chargen beim Brennen, die großen Einfluss auf die Durchlaufzeiten eines jeden einzelnen Produktes haben und damit einen neuralgischen Punkt darstellen. Den Fortschritt der Fertigung musste das gesuchte Dispositionssystem jedoch ungefiltert aus dem Oracle-System übernehmen und effizient managen können. Gleichzeitig sollte das System auch mehrere Zwischenlagerstufen handhaben können, um so die Fertigungslasten besser ausbalancieren zu können. Zudem musste es auch in Richtung Vertrieb Interfaces bereitstellen, um Ordersystem und Absatzprognosen in die Disposition einfließen lassen zu können.



Will man Bestand, Lieferbereitschaft sowie Gesamtkosten zielorientiert optimieren, ist der Einsatz simulationsbasierter Planungsautomatisierung unerlässlich

APS-System halbiert die Durchlaufzeit

Zum Einsatz kommt heute das Advanced Planning & Scheduling (APS) System DISCOVER der SCT Supply Chain Technologies, mit dem es Meissen binnen Jahresfrist geschafft hat, die Durchlaufzeit in etwa zu halbieren, Bestände im Fertigwarenlager entsprechend abzubauen und dennoch die Lieferbereitschaft über das gesamte lagerhaltige Sortiment zu erhöhen. Kundenaufträge werden nun ebenfalls schneller durchgeschleust, da nun der Materialfluss deutlich transparenter disponiert werden kann.

APS-Tools bieten zur verbesserten Planung beispielsweise viel feinere, reichweitenorientierte Prognose-Funktionalitäten als ERP-Systeme und können so den tatsächlichen Bedarf bedeutend genauer vorhersagen. Zum Funktionsumfang von DISCOVER SCO zählen beispielsweise neben reichweitenorientierter Prognose-Verfahren auch Funktionen zur Portfolio-Analyse und solche zur Einbindung von Vertriebsprognosen. Sie kann damit verlässliche und nachvollziehbare Planungsprozesse abbilden. APS-Lösungen helfen aber nicht nur bei solchen Planungsprozessen. Sie unterstützen Disponenten auch bei der täglichen Arbeit. Das APS-Tool von SCT zeichnet sich durch weitreichende, im Hintergrund automatisch ablaufende, Simulationsmechanismen aus, die die Planungs- und Dispositionseinstellungen und -entscheidungen kontinuierlich optimieren. Auf diese Weise profitieren auch technisch und fachlich weniger versierte Anwender von der hohen Prognose-Genauigkeit und Dispositionspräzision - und die Unternehmen von nachhaltig reduzierten Beständen bei gleichzeitiger Sicherstellung der erforderlichen Lieferbereitschaft. Insgesamt können Disponenten folglich mit vermindertem Aufwand besser planen, was in sich schon ein Vorteil von APS-Lösungen darstellt.

In nur einem Quartal eingeführt

Die Liveschaltung von DISCOVER SCO bedurfte aufgrund der höchstkomplizierten Schnittstelle und der vielen Spezialitäten, die im Prozess abgebildet werden mussten, rund ein Jahr für die lagerhaltig geführten Artikel. Nach sechs weiteren Monaten war auch die auftragsbezogene Fertigung abgebildet. In dieser Zeit wurden alle Produkte mit all ihren Stammdaten und Dispositionsparametern erfasst, die Schnittstellen zum Oracle und Ordersystem adaptiert und die Ablauforganisation dahingehend optimiert, dass auch reale Zwischenlagerstufen geschaffen wurden, die den Druck aus der Materialflussskette nehmen und die Kosten der lagerhaltigen Produkte senken. Nach Ablauf der Einführungsphase arbeiten die Dispositionsexperten von Meissen und SCT nun daran, auch die Kapazitätsplanung noch besser mit der Disposition zu verzahnen, wobei Meissen auch hier hohe Ansprüche stellt: Werden besonders anspruchsvolle Produkte geordert und ist einer der wenigen Maler, die genau den für das Produkt nötigen Pinselstrich beherrschen, krank, überlastet das eventuell die Kapazität der verbleibenden Experten., In diesem Fall darf nicht nur die verminderte Kapazität pauschal berücksichtigt werden. Man muss auch die variierenden komplexen Prozesse der aktuellen Aufträge beachten. So gibt es Produkte, die mehrfach auf dem Tisch der Maler auftauchen, da sie zwischen einzelnen Malschritten gebrannt werden. Genau dieser Abgleich zwischen verfügbarer Manpower und produktbezogener Fertigungskapazität soll bei der Disposition planbar werden, um so die Lieferbereitschaft auch bei schwankenden Ressourcen-Verfügbarkeiten sicherstellen zu können.

Autoren:

Andreas Capellmann, Geschäftsführer der SCT Supply Chain Technologies GmbH

Sophia Strathmann, Projektleiterin Dispositionsoptimierung der Manufaktur Meissen

Über Meissen

Seit der Gründung durch König August den Starken 1710 in Dresden hat sich MEISSEN in über 300 Jahren von Europas erster Porzellanmanufaktur zu einer internationalen Luxus- und Lifestylemarke weiterentwickelt, die mit ihrer feinen Joailleries-Kollektion, den exklusiven, zeitlos eleganten Couture- & Accessoires-Kollektionen sowie den kunstvollen Home- & Art-Kollektionen alle Bereiche des Lebens bereichert. MEISSEN steht heute für „diskreten europäischen Luxus“. Unsere Kreationen verkörpern besondere Schönheit und Sinnlichkeit weit jenseits rein funktionaler Designs und werden so zum Ausdruck eines besonderen Lebensgefühls und kulturellen Bewusstseins. Die kunstvollen Kreationen des Hauses sind heute in allen bedeutenden Museen der Welt vertreten und erzielen regelmäßig Höchstpreise bei internationalen Auktionen. Seit Jahrhunderten werden sie von Generation zu Generation weitergereicht und wertgeschätzt – als wertvolles Erbe der Vergangenheit und zugleich als Investition in die Zukunft.

Über DISCOVER SCO

Die Advanced Planning and Scheduling (APS) Software DISCOVER SCO der SCT Supply Chain Technologies GmbH hilft Anwendern bei der Optimierung der gesamten Supply Chain – von der Beschaffung inklusive optionaler Lieferantenintegration über die innerbetriebliche Logistik und Produktion bis hin zur termingerechten Distribution zum Kunden. Das APS-Tool zeichnet sich durch weitreichende im Hintergrund automatisch ablaufende Simulationsmechanismen aus, die die Planungs- und Dispositionseinstellungen und -entscheidungen kontinuierlich optimieren. Auf diese Weise profitieren auch technisch und fachlich weniger versierte Anwender von der hohen Prognosegenauigkeit und Dispositionspräzision und die Unternehmen von nachhaltig reduzierten Beständen bei Sicherstellung der erforderlichen Lieferbereitschaft.

DISCOVER SCO ist ein einfach und damit effizient und rationell zu bedienendes flexibles Werkzeug, welches dank innovativem Continuous Delivery immer automatisch auf dem aktuellsten Stand ist. Der Datenaustausch mit führenden ERP-Systemen erfolgt über standardisierte Schnittstellen.

Über SCT

Da nicht nur Unternehmen sondern auch deren Supply Chains im globalen Wettbewerb stehen, entwickelt die SCT Supply Chain Technologies GmbH Softwaretools und Werkzeuge wie die APS-Software DISCOVER SCO, die Anwendern dabei helfen, ihre Supply Chain schnell, effizient und nachhaltig zu optimieren. Über 20 Jahre Erfahrung, ein kompetentes Entwicklerteam sowie die enge Kooperationen mit einem Netzwerk von Supply-Chain Experten der Fachrichtungen (Wirtschafts-)Ingenieurwesen, Betriebswirtschaft und Informatik aus Praxis und Hochschule im Verbund der FIR-Solution-Group stellen die hohe Qualität der Lösungen der SCT Supply Chain Technologies sicher und sorgen dafür, dass sich die Software stets auf dem neuesten technischen sowie betriebswirtschaftlichen Stand befindet. Die SCT Supply Chain Technologies pflegt zudem engen Kontakt zu ihren Kunden, um neue Funktionen anhand des Feedbacks aus der Praxis für die Praxis umzusetzen. Der Einsatz von SCT Lösungen bei zahlreichen TOP100-Performern der deutschen Wirtschaft aus Mittelstand und Großindustrie gewährleistet, dass DISCOVER SCO den neuesten Anforderungen an das Supply Chain Management gewachsen ist.

Zum Abdruck freigegeben. Bei Veröffentlichung bitten wir um die Zusendung je eines Belegexemplars an nachstehende Kontaktadressen.