



Schiesser-Group Supply-Chain-Management nach Maß

Foto: © Schiesser-Group

- > *Das Supply-Chain-Management bietet insbesondere in einem dynamischen Unternehmensumfeld langfristig sehr hohe Potenziale. Die Implementierung von effizienten Planungsprozessen ist ein zentraler Baustein zur Beherrschung von komplexen Wertschöpfungsnetzwerken. Durch das Projekt mit dem FIR haben wir es geschafft, unsere logistische Leistungsfähigkeit nachhaltig zu steigern. <*

Dr. David Frink, vormals Vorstand der Schiesser-Group, seit Mai 2009 IT-Vorstand bei Gerry Weber international AG

Ausgangssituation

Das Unternehmensumfeld der Schiesser-Group ist durch einen globalen Wettbewerb und eine sehr stark schwankende Kundennachfrage gekennzeichnet. Die schnelle und kostengünstige Herstellung und Lieferung von qualitativ hochwertigen Bekleidungsprodukten sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die Unternehmensgruppe. Aus diesem Grund hat sich die Schiesser-Group im Jahr 2002 dazu entschlossen, die innerbetrieblichen Prozessabläufe in einem umfassenden Projekt grundsätzlich zu hinterfragen und ineffiziente Abläufe zu reorganisieren. Im Zuge der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens, aus der sich zahlreiche Anforderungen an die logistischen Abläufe ergeben haben, wurde auch die bestehende IT-Systemlandschaft infrage gestellt. Die Heterogenität der eigenentwickelten Softwaresysteme erschwerte eine vollständige Integration der einzelnen Produktionsstandorte. Daher wurde beschlossen, die bestehende Softwarelösung abzulösen und durch eine integrierte ERP-Lösung zu ersetzen.

Bei der Softwareauswahl stand die standortübergreifende Absatz-, Produktions- und Beschaffungsplanung im Vordergrund, die alle Wertschöpfungsstufen der Schiesser-Group abbildet. Das Ziel des Projekts bestand darin, die Absatz-, Produktions- und Beschaffungsplanungsprozesse so zu gestalten, dass eine hohe logistische Leistungsfähigkeit bei minimalen Logistikkosten realisiert werden kann. Insbesondere die hohe Variantenvielfalt (31 000 Stock-Keeping-Units pro Halbjahr) führt zu einer außerordentlich hohen Logistikkomplexität. Am Hauptstandort in Radolfzell werden pro Jahr 27 Millionen Bekleidungsprodukte versendet – im Durchschnitt entspricht das einem Volumen von 1 800 bis 5 500 Paketen pro Tag.



Foto: © Schiesser-Group

Schiesser-Group

| | |
|---------------------|--|
| Branche: | Textil- und Bekleidungsindustrie |
| Produkte: | Tag- und Nachtwäsche für Damen, Herren und Kinder sowie Sport- und Bademoden |
| Mitarbeiter: | 3 300 (2007) |
| Standorte: | Hauptstandort in Radolfzell, Produktionsstandorte in Tschechien, Slowakei, Griechenland sowie in der Schweiz |

Schwerpunkte im Projekt

Im Rahmen einer Voranalyse konnte das FIR außerordentlich hohe Bestandssenkungspotenziale – unter Berücksichtigung von fest vorgegebenen Lieferservicegraden für unterschiedliche Produktklassen – identifizieren. Zur Hebung dieses Potenzials wurde das FIR mit dem Projekt „Kapazitäts-sicherung für die Schiesser-Group“ beauftragt. Im Rahmen dieses Projekts wurde die unternehmensübergreifende Planung und Steuerung der Informations- und Materialflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette konzipiert. Der Fokus lag dabei auf der Reduzierung von Out-of-Stock-Situationen, um dadurch entstehende Umsatzverluste zu vermeiden. Analysiert wurde im Rahmen des Projekts der gesamte Planungsprozess der Schiesser-Group:

- Forecasting für Standardprodukte sowie die Absatzplanung von modischen bzw. neuen Produkten,
- strategische Beschaffungsplanung zur langfristigen Abstimmung interner und externer Produktionskapazitäten,
- kurz- bis mittelfristige Kapazitätsplanung zur optimalen Auslastung der Produktionsstandorte,
- Planungsgerüst (Planungsraster, -horizont sowie weitere planungsrelevante Informationen, wie z. B. Promotions, Tendergeschäfte)

Vorgehensweise und Ergebnisse

Im ersten Schritt des Projekts wurde im Rahmen einer Ist-Analyse die damals aktuelle Vorgehensweise zur Planung bei der Schiesser-Group analysiert. Dabei wurden die Prozesse auf unterschiedlichen Strukturebenen im Rahmen von Einzelinterviews und Workshops aufgenommen und zahlreiche Schwachstellen aufgedeckt. Diese Vorarbeiten bildeten die Grundlage, um die primären Handlungsfelder zur Verbesserung der Planung zu identifizieren. In den darauf folgenden Schritten der Soll-Konzeption wurden die identifizierten Handlungsfelder bearbeitet und entsprechende Strategien, Konzepte und Prozesse entwickelt und individuell gestaltet. Aufgrund der hohen Variantenvielfalt bei der Schiesser-Group wurden produktklassenspezifische Planungsprozesse und -strategien konzipiert. Die wesentlichen Projektergebnisse waren:

- standortübergreifende Modellierung der Planungsprozesse
- Detailmodellierung der Abläufe unter Berücksichtigung der IT-Systeme
- Eliminierung organisatorischer Schwachstellen
- Implementierung der Planungsprozesse in SCM- und MES-Systeme
- Auswahl geeigneter Prognoseverfahren sowie Optimierung der Dispositionsverfahren/-parameter
- Verankerung des Planungskonzepts in terminierte Workflows
- signifikante Reduzierung der Kapitalbindung
- Glättung der Kapazitätsauslastung bei konstantem Servicegrad