

Auf den Mix kommt es an

**Durchgängige Prozess-
transparenz: Maria Soell,
Spezialanbieter für die
Veredlung von Papieren und
Kunststofffolien, startete
gemeinsam mit der Wasser-
mann AG ein Projekt zur
nachhaltigen Wertstrom-
optimierung.**

Die inhabergeführte Maria Soell GmbH & Co. KG aus dem oberhessischen Nidda ist seit 1922 als Papier- und Folienveredler zur Herstellung von flexiblen Verpackungsmaterialien und Silikonpapieren tätig. Innovationen in der Produktionstechnik werden bei Maria Soell großgeschrieben – zirka acht Prozent des Umsatzes fließen jährlich in Neuerungen und die Optimierung der Produktionsprozesse.

Seit einigen Jahren wächst das Unternehmen stark. Der Umsatz wie auch die Mitarbeiterzahl steigen kontinuierlich. 2006 erzielten die 120 Mitarbeiter des Unternehmens einen Umsatz von rund 28 Millionen Euro. Mit dem Wachstum stiegen aber auch die Anforderungen an Produktion und Logistik.



So häuften sich mit steigender Auftragszahl etwa die Abstimmungsprobleme zwischen Materialbedarfs- und Kapazitätsplanung. Mit den steigenden Produktionskapazitäten wuchs in Konsequenz auch stetig die Kapitalmenge, die in der Wertschöpfungskette gebunden wurde. Planungs- und Steuerungsworkflow musste das Unternehmen an die an Komplexität zunehmende Wertschöpfungskette anpassen.

Transparente Planung

Folglich beauftragte Maria Soell im September 2006 die Wassermann AG, Anbieter von Supply-Chain-Software und Management Consulting, mit der Erstellung eines Sollkonzeptes und der Reorganisation der Planungs- und Fertigungsprozesse für eine termintreue, ertragsstarke und flexible Organisation. Die Ziele: Erhöhung der Produktivität, Reduzierung der Durchlaufzeiten und Bestände sowie Termintreue nahe 100 Prozent. Die Supply-Chain-Experten analysierten daraufhin die spezifische Organisation von Maria Soell und entwickelten ein Konzept zur Erreichung einer ganzheitlichen Prozesstransparenz, von der Produktentwicklung über die Produktion bis hin zur Auslieferung.

Unter Leitung von Wassermann-Consultant Peter Scheffler erreichte das Projektteam bei Maria Soell eine nachhaltige Optimierung der Supply Chain, die weit über die geforderte Lösung der Planungs- und Steuerungsherausforderungen hinausging. „Bei diesem Value-Stream-Excellence-Projekt ging es darum, die Supply Chain ganzheitlich zu optimieren“, erklärt Peter Scheffler. „So sollten die Kapitalbindung – vom Moment des Wareneingangs des Rohmaterials bis zum Versand des fertigen Produkts und des Zahlungseingangs des Kunden – und in Folge dessen die Herstellungskosten gesenkt werden.“

Die Optimierung umfasste mehrere Projekt-schritte: Die Schaffung einer integrierten Planung und Steuerung, ein effizientes Bestandsmanagement sowie das Feintuning des Produktionssystems. „Nach ausführlicher Evaluation aller Optionen haben wir in der Planung und Steuerung auf die way-Methode und die Software-Lösungen von Wassermann gesetzt“, fügt

Bernd Kröher, Leiter Supply Chain bei Maria Soell hinzu.

Dabei beschreibt die way-Methode das Grundprinzip der ganzheitlichen Planung, Steuerung und Optimierung komplexer Supply Chains. Sie ist eine vielfach implementierte und praxiserprobte Methode, mit der sich gezielt die Termintreue von Industrieunternehmen steigern, die Durchlaufzeiten und Bestände reduzieren und ihre Ertragslage nachhaltig verbessern lassen.

Realtime-fähige Software im Einsatz

Anfang 2007 erfolgte die Implementierung der realtime-fähigen Software wayRTS zur Planung aller zeitkritischen Prozesse inklusive der Rohmaterialversorgung und Druckvorstufe. Das System versetzt die Planungsverantwortlichen des Papier- und Folienveredlers damit in die Lage, bei geänderten Anforderungen in der Supply Chain sämtliche möglichen Szenarien in Echtzeit zu erzeugen, gegeneinander abzuwägen und zu verwalten. Auf dieser Basis können dann fundierte Entscheidungen gefällt werden.

Doch nicht nur für die Planung im Voraus, sondern auch bei spontanen Bedarfs- und Planänderungen ermöglicht die way-Software die optimale Ausrichtung der Planung. Durch die nahtlose Anbindung an das bei Maria Soell eingesetzte ERP-System MOD.X wird so eine ganzheitliche Kapazitäts-, Ecktermin- und Maschinenbelegplanung erreicht. „Bereits zur Mitte der Projektphase im Juni 2007 konnten wir die Lager- und Umlaufbestände um 17 Prozent von sechs Millionen Euro auf fünf Millionen Euro senken, so dass sich das Projekt innerhalb von sieben Monaten amortisiert hat“, erläutert Kröher.

Das Geheimnis des Erfolges: „Bestände ergeben sich nicht, Bestände sind planbar“, verrät Scheffler die Maxime des Vorgehens im nächsten Prozessschritt – der Optimierung des Bestandsmanagements. Statt alle Bauteile mit wenigen, fast unterschiedslosen Strategien zu bevorraten, hat das Projektteam nach der Bestandsanalyse und Teileklassifikation gruppenspezifische Vorrats- und Dispositionsstrategien definiert und im System abgebildet.



Auf den intelligenten Mix kommt es an

„Ein weiterer, vielfach unterschätzter Faktor sind falsch gewählte Losgrößen“, erklärt der Wassermann-Berater den Übergang in die dritte Optimierungsphase, dem Feintuning des Produktionssystems. Als ergebnisorientiertes Analyse-Tool nutzten die Experten dafür bei Maria Soell eine Wertstromanalyse. „Hiermit lassen sich schnell und eindeutig Schwachstellen und Handlungsfelder identifizieren“, so Scheffler.

Bei der Wertstromanalyse stehen je nach auftretender Problemstellung verschiedene Methoden zur Auswahl, um Synchronisation, Flexibilität, Flussgrad und Wertschöpfungsorientierung in der Produktion zu erhöhen. Scheffler: „Generell gilt: Auf den intelligenten Mix kommt es an. Smart Kanban, JIT/JIS, Kleinlosfertigung, Zellen- oder Fließfertigung, Segmentierung, aber auch Six Sigma, visuelle Hilfen und viele andere Konzepte und Tools können bei der individuellen Wertstromanalyse zum Einsatz kommen“. Durch Erfahrungswerte von ähnlichen, vorangegangenen Kundenprojekten hat das Un-

ternehmen Maria Soell zusammen mit dem Beraterteam die Methoden gewählt, die den firmeneigenen Anforderungen den nachhaltig besten Nutzen versprachen.

Damit und durch die gewonnenen Steuerungsmöglichkeiten und die Transparenz von Planung und Produktion hat Maria Soell schon nach wenigen Monaten eine hohe Planungssicherheit, die Reduzierung der Durchlaufzeiten sowie eine signifikante Senkung der Kapitalbindung erreicht. „Wir sind sehr zufrieden mit der nun geschaffenen Transparenz über die gesamte Prozesskette, der termingerechten Kaufteilbeschaffung und der erzielten Produktivitätssteigerung, und alles bei deutlich reduziertem Planungsaufwand. So erlaubt uns die neue Software zum Beispiel außerdem die vorausschauende Vermeidung von Stresskosten wie Überstunden oder Sonderschichten. Und das steigert auch die Motivation der Mitarbeiter“, resümiert Stefan Steinmeier, geschäftsführender Gesellschafter von Maria Soell, nach Abschluss der Supply-Chain-Optimierung im September 2007.