

Success Story – Dankwardt GmbH

msg optimiert die Supply Chain

Die Konsumgüterindustrie stellt hohe Ansprüche an die Schnelligkeit und Termintreue ihrer Lieferanten. Zeitfenster zwischen Materialeingang und Warenausgang sind oft eng kalkuliert, außerdem wird ein hohes Maß an Flexibilität erwartet. Eine ineffiziente Planung führt deshalb schnell zu Engpässen und steigenden Kosten. Vor dieser Herausforderung stand der Kontraktabfüller Dankwardt. In Abstimmung mit einem „A“-Kunden wurde die Zusammenarbeit entlang der gemeinsamen Lieferkette durch die msg industry advisors (ein Unternehmen der msg-Gruppe) auditiert.

Die Rudolf Dankwardt GmbH arbeitet als Abfüller für die Konsumgüter- und Kosmetikindustrie. Das Kontraktabfüllunternehmen für Aerosole und Liquida mit Sitz in Norderstedt und Lübtheen-Jessenitz beschäftigt an diesen zwei Standorten mehr als 450 Mitarbeiter. Die Kunden von Dankwardt kommen hauptsächlich aus der Großindustrie und stellen hohe Ansprüche an die Flexibilität und Geschwindigkeit der Produktion. Außerdem ist das Unternehmen binnen der letzten Jahre rasant gewachsen, wodurch sich zusätzliche Herausforderungen ergaben.

Hohe Anforderungen von Kundenseite

Wichtige Kunden von Dankwardt sind die globalen Markenartikelunternehmen der Konsumgüter- und Kosmetikindustrie. Die Kunden schätzten zwar die Erfahrung, Zuverlässigkeit und Kompetenz des Unternehmens, sehen jedoch Schwierigkeiten bezüglich Flexibilitäten, Lieferzeiten und Prozessabläufen. Da msg im Bereich der Analyse von unternehmensübergreifenden Lieferketten und insbesondere im Sales- & Operations-Planning-Prozessen über eine hohe Kompetenz verfügt,



erhielt das Unternehmen von Dankwardt den Auftrag in Phase I Handlungsfelder im gesamten Planungsprozess zu identifizieren. Diese Analyse teilte sich in einen qualitativen und einen quantitativen Teil auf. Die identifizierten Handlungsfelder wurden in der Phase II umgesetzt.

Phase I: Analyse

Die erste Phase des Projekts lief von Mai bis Juli 2015. In dieser Zeit analysierte msg die Schwachstellen in der Supply Chain von Dankwardt. Die Analyse umfasste zunächst 35 Interviews mit Mitgliedern des Managements von Dankwardt sowie mit operativen Kräften der beiden Standorte Norderstedt und Lübtheen-Jessenitz. Um ein möglichst hohes Maß an Vergleichbarkeit zu gewährleisten, folgten die Interviews einem standardisierten Fragenkatalog. Sie lieferten einen qualitativen Einblick, den msg anschließend um eine quantitative Analyse mittels der Supply Chain Analytics Suite LMS ergänzte. Hierbei analysierten die Berater alle relevanten Kennzahlen aus dem ERP-System des Kunden.

Die Berater von msg identifizierten das rasante Unternehmenswachstum der letzten Jahre als eines der Grundprobleme. Denn die evolutionäre Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen hielt nicht mit dem Wachstum von Umsatz und Auftragsvolumina schritt. Darüber hinaus wurden Schnittstellenprobleme im übergreifenden Planungsprozess sowie daraus resultierende zwischenmenschliche Kommunikationsschwierigkeiten identifiziert. Die Kommunikation zwischen den Systemen erforderte manuelle Datenpflege und händische Anpassungen, wodurch sich die Durchlaufzeiten und Prozesskosten erhöhten.

„Sehr schnell wurde uns klar, dass die Kommunikation zwischen den Parteien (Dankwardt und „A“-Kunden) strukturelle Schwächen aufwies, die es zu beseitigen galt“, resümiert Stephan Willigens von msg. „Ein Beispiel lieferten die abweichenden Fixierungshorizonte, also die Zeitfenster vor Produktionsbeginn, in denen die Unternehmen keine Änderungen an bestehenden Aufträgen mehr zulassen. Dankwardt kalkulierte hier mit einem deutlich längeren Zeitraum als sein A-Kunde. Das führte zu Unstimmigkeiten in der Auftragsannahme und erzeugte Unruhe im gesamten Sales- & Operations-Planning-Prozess.“

Phase II: Umsetzung

In der Analysephase wurden hauptsächlich drei Bereiche identifiziert, die ein deutliches Optimierungspotenzial aufwiesen: Planung und Kommunikation, Organisation und Führung sowie die Anpassung der IT-Systeme. Hierbei lag der Fokus für msg auf der Operationalisierung der Strategie und insbesondere auf dem Bereich der Optimierung von Planung und Organisation. Zwei Berater übernahmen die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen.

Die zweite Phase des Projekts begann im November 2015 und dauerte bis Mai 2016. Zunächst ging es darum, die Länge der Planungsperiode um 25 Prozent zu verkürzen, um auf diese Weise eine höhere Agilität und mehr Flexibilität zu erreichen. Die Projektarbeit erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen msg und den relevanten Vertretern beider Unternehmen. Hierbei wurden Arbeitsinhalte in Rahmen von regelmäßigen Workshops bearbeitet und diskutiert. Die unternehmensübergreifende Vermittlungsarbeit der Berater von msg erwies sich darüber hinaus als wichtiger Erfolgsfaktor, der den faktenbasierten Austausch erleichterte.

Es gelang, nach Rücksprache mit den wichtigsten Vorlieferanten von Dankwardt, einen abgestimmten Sales- & Operations-Planning-Prozess zu etablieren. Durch die gestiegene Effizienz gewann die Bedarfs- und Kapazitätsplanung in der Produktion an Verlässlichkeit und Stabilität. Der Fixierungshorizont ließ sich dank der flexibleren Planung um ca. 60 Prozent reduzieren, was die Durchlaufzeit sowie Flexibilität deutlich verbessert hat.

„Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit msg hat für Dankwardt und seine Kunden die Grundlage für weitere Optimierungen geschaffen“, schließt Thomas Willig, Geschäftsführer von Dankwardt. „Den Beratern von msg ist es gelungen, neue Prozesse zu etablieren, die unsere Supply Chain schneller, effizienter und flexibler machen. Wir können somit viel besser auf die Wünsche unserer Kunden eingehen, profitieren zugleich aber auch von strukturierten Prozessen.“