



Julian Winter

Master of Business Administration

Miller GmbH & Co. KG, Präzisionswerkzeuge

ANALYSE UND OPTIMIERUNG DER BESCHAFFUNGS- ORGANISATION DER MILLER GMBH & CO. KG AUF BASIS VON MAPAL ONE PURCHASING UND AKTUELLEN BESCHAFFUNGSMARKTSEITIGEN ENTWICKLUNGEN //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

Die Miller GmbH & Co. KG ist seit 2007 Mitglied in der MAPAL Gruppe. Bis zu diesem Zeitpunkt entwickelte sich die MILLER Organisation und die dazugehörigen Prozesse spezifisch auf das relevante, operative Geschäft. Durch die Integration in den MAPAL Konzern steigerte sich auch das Auftragsvolumen von MILLER enorm. Der Standardisierungsprozess, anknüpfend an die MAPAL Geschäftsprozesse, findet nach wie vor, auch im Beschaffungsbereich, statt. Gleichzeitig beschäftigt sich MAPAL im eigenen Beschaffungsmanagement intensiv mit neuen Technologien, der Digitalisierung und weiteren Gestaltungsfeldern des strategischen Einkaufs.

Die MILLER Beschaffungsprozesse sind personal- und zeitaufwendig. Die Bewältigung des Arbeitsvolumens kann bei Unternehmenswachstum nur über kostenintensiven Personalaufbau geleistet werden. Möglichkeiten zur Effizienz- und

Performancesteigerung wurden trotz Konzernintegration nur vereinzelt analysiert und umgesetzt. Fehlende Kommunikation und Transparenz in der Organisation waren Auslöser interner Konflikte und Missverständnisse. Im Bereich Beschaffungslogistik ist die Kapazitätsgrenze des Lagersystems erreicht. Für die Lagerbestandsplanung werden die vorhandenen ERP-Systemressourcen nicht im vollen Maße genutzt.

Die Thesis befasst sich mit der Fragestellung, inwieweit zeitgemäße Strukturen und Prozesse, die sich aus der Anwendung theoretischer Methoden und Verfahren, sowie den ONE Purchasing Richtlinien ergeben, bereits installiert sind und appliziert werden. Dadurch möchte der Autor aufzeigen, dass die aktuell angewendete MILLER Beschaffungsorganisation nicht mehr zeitgemäß ist und nur durch gezieltes Optimieren den Konzernvorgaben hinsichtlich strategischem Wachstum Rechnung getragen werden kann.

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Das übergeordnete Ziel ist die Optimierung der gesamtheitlichen MILLER Beschaffungsorganisation auf Basis des MAPAL One Purchasing Konzepts und der aktuellen beschaffungsmarktseitigen Entwicklungen.

Die ausgearbeiteten Optimierungspotentiale der unterschiedlichen Bereiche, sollen, wenn möglich, bereits umgesetzt und installiert werden. Verbesserungsmöglichkeiten, die noch nicht im One Purchasing Konzept verankert sind, sollen über Handlungsempfehlungen dokumentiert und beschrieben werden. Der Aufbau eines effizienten Lagermanagements im Bereich Beschaffungslogistik muss neue Lagerkapazität für weiteres Unternehmenswachstum bieten und gleichzeitig mögliche Automatisierungen und Aufwandseinsparungen aufzeigen können. Konzepte für eine optimierte Lagerbestandsplanung und -Steuerung, im bestehenden ERP-System, sollen analysiert und empfohlen werden.

PROJEKTENTWICKLUNG

Die globale Ausrichtung der MAPAL Gruppe, Vernetzung der Lieferketten und steigende globale Richtlinien sind im sogenannten One Purchasing Konzept beschrieben, das die Basis der MILLER Beschaffungsfunktion darstellen soll. Gleichzeitig werden die aktuellen beschaffungsmarktseitigen und betriebswirtschaftlichen Entwicklungen beleuchtet. Unter anderem wird auf die organisatorische Gestaltung des Beschaffungsbereiches und effizientes Lagermanagement eingegangen. Unterschiedliche Methoden und Tools wie zum Beispiel die SWOT Analyse bilden die Grundlage der Planungsprozesse. Über diese Entwicklungen wird jedes Kapitel eingeleitet und der Ist-Stand der MILLER Beschaffung analysiert.

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Kombination werden Optimierungsmaßnahmen definiert, bestmöglich validiert und teilweise bereits umgesetzt. Gleichzeitig werden generelle Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

Zusammenfassend kann nachgewiesen werden, dass die MILLER Beschaffungsfunktion nicht mehr zeitgemäß ist. Die Konzernvorgaben hinsichtlich strategischem, wertorientierten Wachstum können nur über gezielte Effizienz- und Performancesteigerungen erreicht werden. ONE Purchasing Vorgaben müssen noch weiter Einklang finden und kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen gezielt umgesetzt werden.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

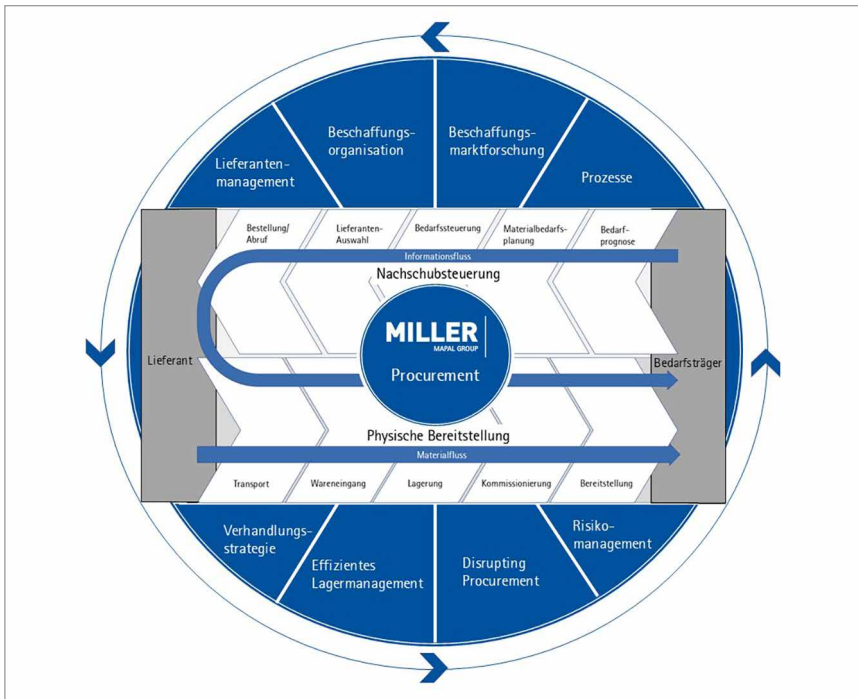
Der Nutzwert für das Unternehmen liegt in mehreren Bereichen. Durch die neue Beschaffungsorganisation findet ein übersichtlicher Prozess von der Bedarfsprognose bis zur Belieferung des Bedarfsträgers statt. Gleichzeitig kann die Strukturierung über das Warengruppenmanagement direkt in die Einkaufsorganisation von MAPAL integriert werden. Eindeutige Verantwortlichkeiten sind definiert, was zu einer deutlichen Reduzierung der Unsicherheit und des Konfliktrisikos beiträgt.

Darüber hinaus bieten die dargestellten Veränderungen wie die Harmonisierung der Beschaffungsprozesse, teil-automatisierte Lieferantenbewertung und eine

Methodik der Verhandlungsstrategiefindung Potential für Einsparungen hinsichtlich Aufwandsreduzierung und Leistungssteigerung.

Definierte, maschinelle Dispositionsstrategien senken den manuellen Bestandsplanungsbedarf und bieten mehr Genauigkeit. Die Pilotphase ist bereits ange laufen. Neue teil-automatisierte Lagersysteme sind bestmöglich auf die MILLER Rohwaren ausgelegt und bereits zur Beschaffung freigegeben. Das konzipierte Lagerlayout ist optimal in den MILLER Materialfluss integriert und Ansätze für ein neues Kommissioniersystem ausgearbeitet. Nach geplanter Umsetzung in Q1/2020 bietet das neue Lagersystem Kapazität für das geplante Unternehmenswachstum bis mindestens 2023, mit vorgeplanten Erweiterungsmöglichkeiten.

BIG PICTURE



Big Picture Julian Winter (Quelle: Eigene Darstellung)