



Case Study



Sihl GmbH

Ein globales, virtuell zusammengeführtes Werk

- Harmonisierung von 3 ERP-Systemen
- Intelligente Vernetzung der Bedarfe
- Transparente Supply-Chain

Sihl ist ein global agierendes Unternehmen, das neben dem organischen Wachstum auch über Merger & Akquisitionen entstand. In Folge werden weltweit inzwischen drei unterschiedliche ERP-Systeme eingesetzt. So werden SAP im Stammsitz Düren (D), in Bern (CH) eine Lösung auf Basis von MS Access und in Fiskeville (US) eine Sage 3 Plattform mit weiteren Bausteinen anderer Hersteller genutzt. Für eine einheitliche ERP-Lösung, wie beispielsweise SAP, könnte Sihl zwei etablierte Lösungen aufgeben. Verbunden wäre dies jedoch über einen längeren Zeitraum hinweg mit umfangreichen Change-Management-Prozessen an den betroffenen Standorten und damit starken finanziellen und personellen Belastungen. Die Verantwortlichen Supply Chain Manager bei **Sihl** überlegten daher, wie die **Sihl** Gruppe ihre globale Supply Chain trotz der unterschiedlichen ERP-Systeme so planen und optimieren könnte, als wäre es ein einziges „Werk“.

Eingeschränkte Transparenz bezüglich der globalen Bestände

Eine organisatorische Herausforderung von **Sihl** ist dabei die mehrstufige Produktion an den drei globalen Standorten mit verschiedensten Rezepturen, die in vielen Stücklisten hinterlegt sind. Ein neuer Bedarf an Endprodukten löst folglich viele Bedarfe in der Beschaffung und der vorgelagerten Produktion aus und dies werksübergreifend.

Dabei agieren die Standorte weitestgehend autonom und pflegen im Grunde Kunden und Lieferantenbeziehungen, die zwar intensiver sind als bei nicht verbundenen Unternehmen, aber organisatorisch ausschließlich über das Bestellwesen via ERP-System gehandhabt werden. Folglich fehlte es an schneller Transparenz bei den globalen Beständen über alle Standorte.

Globale Betrachtung der Supply Chain birgt hohe Potenziale

Das **Sihl**-Management hatte vorgegeben zu untersuchen, welches Optimierungspotenzial in der Schaffung von mehr Transparenz -über alle Standorte hinweg- bei Beständen und den kommenden Bestandsbedarfen liegt. Es bestand zwar die Möglichkeit, über das jeweils eigenständige ERP-System eines jeden Standorts verschiedene Bestände zu aggregieren. Es bestand jedoch nicht die Möglichkeit, eine durchgängige Transparenz bezüglich der Bestände an Fertig- und Halbfabrikaten und Chemikalien herzustellen, die eine zentrale Betrachtung des globalen Lieferverbundes ermöglicht.

Dabei wurde deutlich, dass die Produktion vieler Artikel häufig eher nach Augenmaß und Bauchgefühl herauf- und herunter gefahren wurden, da es aufgrund fehlender oder intransparenter Bestandsinformationen und exakter vorausschauender Planbedarfe an Transparenz fehlte.

Über...

Die **Sihl** Gruppe ist ein international führender Hersteller bedruckbarer Medien für den weltweit schnell wachsenden Digital-Druck-Markt – vom Fotopapier bis hin zu Tapeten, Kunstdruckmedien, Tickets, Labels und Verpackungen. Das Unternehmen ist dabei das weltweit einzige, das aufgrund seines breiten Portfolios und seiner umfassenden Branchenkompetenz als Single-Source Anbieter agiert.

Kunden und Partner profitieren von technologisch führenden Produktlösungen und innovativen, prozessunterstützenden Dienstleistungen zur Optimierung der Wertschöpfung. Hieran arbeiten täglich weltweit über 450 Mitarbeiter an den Hauptstandorten in Bern, Düren und Fiskeville bei Bosten in den USA. 2018 machte Sihl 125 Mio. Euro Umsatz und lieferte über 60.000 Sendungen an über 1.000 Kunden weltweit.

- 52355 Düren, Deutschland
- Hersteller von Druck- und Werbemitteln
- www.sihl.com

Wunsch nach Automatismen und Zentralisierung

Für **Sihl** sollte es zukünftig beispielsweise vom Stammsitz aus möglich sein, die Bevorratung des Lagers in den USA auf Basis von Zielvorgaben für die Bestände und Lieferbereitschaft so steuern zu können, als ob dieses das eigene Lager wäre. Primärbedarfe eines Standortes sollten idealerweise automatisch Sekundärbedarfe des liefernden Standortes auslösen, bevor die realen Bestellungen vom Schwesterunternehmen eintreffen. Allein dieser Umstand würde ein effizienteres Wirtschaften der gesamten Gruppe ermöglichen. Doch die Liste weiterer Anforderungen wuchs dabei stetig an.

Vorteile bei Planungs- und Dispositionsmethoden adaptiver Assistenz-Lösungen

Um tieferes Vertrauen für das angestrebte logistische Geschäftsmodell zu erlangen, beauftragte **Sihl** eine spezialisierte Unternehmensberatung. Schnell wurde deutlich, dass ein adaptiver Einsatz einer geeigneten Supply Chain Management Software sämtliche Daten zentralisiert über Schnittstellen verarbeiten könnte, zumal damit auch Simulationen und deutlich geeignetere Prognose- und Dispositionsverfahren für **Sihl** zur Verfügung stünden. Planungsprozesse würden künftig verschlankt oder stärker automatisiert. Somit wären auch Aufwände und Kosten geringer als mit Kompromissen behaftete Eingriffe in die unterschiedlichen ERP Lösungen und Strukturen der Standorte.

Transparenz für glasklare Entscheidungen

Sihl erhält heute in DISKOVER seine Informationen aus allen drei ERP-Systemen und gibt auf Basis täglich aktualisierter Bedarfsprognostik die erforderlichen Planbedarfe wieder an die jeweiligen ERP-Systeme zurück. Innerhalb von DISKOVER wird der gesamte Bedarf global synchron disponiert. DISKOVER kennt hierzu die unterschiedlichen Lieferbeziehungen zwischen den einzelnen Standorten, bis auf Stücklistenebenen heruntergebrochen.

Personas

„Dank DISKOVER haben wir ein globales, virtuell zusammengeführtes Werk. Das erhöht die Transparenz enorm. Bestände können nun deutlich kontrollierter herauf- oder heruntergefahren werden. Man kann genau erkennen, wo das Unternehmen steht und festlegen, wo man hinwill. Unsere Bestandsziele, die sich ja auch am Lieferversprechen und den KPIs des Unternehmens orientieren, können so eindeutig geplant, bedarfsgerecht umgesetzt und transparent kontrolliert werden“

- **Fabian Ossen**
Manager Supply Chain
bei Sihl in Düren

DISKOVER kann so den globalen Warenfluss der gesamten **Sihl** Gruppe optimieren, da alle zum Endprodukt gehörenden Sekundärbedarfe automatisch generiert werden. Diese werden im nächsten Schritt operativ im jeweiligen ERP-System verarbeitet, um den zur vorgegebenen Lieferbereitschaft passenden Lagerbestand zu erreichen. Zudem kann der Vertrieb den Forecast mit individuellen Einschätzungen zu Absätzen anreichern, sodass präzisere Prognosen errechnet werden.

Solche und andere Regelwerke sorgen heute für eine durchgängige und transparente Planungskette - ohne logische Brüche und über alle drei Standorte von **Sihl** hinweg.

Sihl war innerhalb weniger Monate in der Lage, den Produktions- und Beschaffungsbedarf global zuverlässig zu prognostizieren. Starke Bedarfschwankungen aufgrund sich verändernder Kundenbeziehungen, wie beispielsweise neue Einlistungen oder Sonderaktionen, lassen sich über Sonderbedarfsplanungsfunktionen der Software lösen.

Bedarfsgerechte Lieferklassen-Klassifizierung

Wichtige Punkte während des Projektes waren zudem die Implementierung von Regelwerken zur Optimierung der Planungs- und Dispositionsparameter – für die Produktion zur Kapazitätsoptimierung, für den Einkauf zur Effizienzsteigerung und Rahmenvertragsoptimierung.

Hierzu wurden unter anderem ABC/XYZ-Analysen der Artikel nach Umsatzvolumen und Bestellhäufigkeit durchgeführt; zudem eine Klassifizierung aller Produkte nach Lieferklassen, um eine Staffelung nach Schnelligkeit der Lieferung abzubilden. Die Einführung dieser Lieferklassen

ermöglichte es, für bestimmte Produkte, die **Sihl** nicht unmittelbar liefern muss, Entkopplungspunkte zu identifizieren.

Produkte: Sihl Roll-Up am POS



Net Working Capital optimiert

Dadurch werden heute anstelle der Fertigwaren mehr Halbfertigwaren gelagert, was die Bestandswerte senkte und weniger Kapital im Unternehmen bindet.

Ein Ziel des Projektes war es, den Key Performance Indikator „Net Working Capital“ zu optimieren. Durch Senkung des KPI, den **Sihl** unter anderem aus der Kennzahlenform ‚Bestand plus Forderungen minus Verbindlichkeiten‘ bildet, entstand wichtiger Spielraum für Investitionen und Ertragssteigerungen.

Kluge Berichtsfunktionen erleichtern Arbeit

Beschaffung und Produktion profitieren von synchronisierten Informationen. Für die Produktion wird beispielsweise automatisch eine regelmäßige Übersicht erzeugt, die der Produktion mit einstellbarem Vorlauf den sinnvollen Arbeitsvorrat der einzelnen Maschinen zeigt. Mit besseren Informationen über die künftige Maschinenauslastung wurde die Personaleinsatzplanung erleichtert.

Zudem lassen sich bei Schwellwertverletzungen, wie dem KPI „Net Working Capital“ Push-Benachrichtigungen per Mail an Verantwortliche versenden. Genutzt wird dies beispielsweise auch zur Überwachung von teuren, von **DISKOVER** identifizierten Mindestbeständen oder bei Auffälligkeiten von Parametereinstellungen im Einkauf.

Sihl und SCM Team zufrieden

Bei **Sihl** können heute ausgewählte KPIs der Supply-Chain hoch aggregiert in einem webbasierten Dashboard schnell und detailliert dargestellt werden. Zurückblickend schauen die Verantwortlichen auf ein erfolgreiches Projekt, das auf schwierig anmutenden Voraussetzungen aufbaute. Die professionell investierte Zeit, sich ein genaueres Bild von der Lage zu verschaffen, führte zu einer maßgeschneiderten Lösung. Künftigen Integrationen möglicher neuer Standorte und deren ERP-Lösungen schaut **Sihl** entspannt entgegen.