

Die Komplexität des Lagerbetriebs für Superabsorber in Antwerpen stellte für BASF eine große Herausforderung dar.

Raus aus der Blackbox

LOGISTIK-IT Um die Transparenz und Flexibilität in der Produktion zu erhöhen, führte BASF am Standort Antwerpen die Logistik für Superabsorber ins eigene Unternehmen zurück. Grundlage dafür war das WMS „SAP S/4HANA EWM“, das das Chemieunternehmen gemeinsam mit Leogistics implementierte.

Der Chemieproduzent BASF verfügt über ein immenses Produktportfolio. Mit Produktionsstätten rund um den Globus ist BASF in fast allen Branchen und in nahezu jedem Land der Erde präsent. Zu den vielfältigen Produkten der BASF gehören Chemikalien für Superabsorber, die in Hygieneprodukten wie Windeln und Damenbinden eingesetzt werden. Die Logistik für Superabsorber wurde zuvor am Standort Antwerpen von einem externen Dienstleister abgewickelt. Zwar war BASF der Eigentümer der Lageranlagen; das Lagerverwaltungssystem (WMS) und die Arbeitskräfte wurden aber von einem externen Dienstleister bereitgestellt.

Eine gründliche Analyse ergab, dass die Rückführung dieser Aktivitäten in das eigene Unternehmen

von Vorteil wäre: Durch den Einsatz eigenen Personals für die Abwicklung der Logistikaktivitäten könnte BASF demnach die betriebliche Effizienz und Flexibilität verbessern. Im Rahmen der Bestrebungen zur kontinuierlichen Verbesserung wollte BASF vor allem die Transparenz der Logistikprozesse erhöhen: „Externe Dienstleister sind wertvoll, bedeuten aber oft auch einen Kompromiss, wenn



„Externe Dienstleister bedeuten oft einen Kompromiss, wenn es um Transparenz geht.“

Liesbeth Pacqué,
Quality and Supply Chain Manager
Processed Chemicals, BASF

es um Transparenz geht. Wir wollten die Servicequalität für unsere Kunden verbessern und weitere Optimierungspotenziale entlang der Supply Chain ausschöpfen“, erklärt Liesbeth Pacqué, Quality and Supply Chain Manager Processed Chemicals bei BASF. „Die Standards im Bereich der Hygieneprodukte sind hoch. Deshalb ist es sehr wichtig, ein Höchstmaß an Transparenz zu erreichen.“

Keine Verzögerungen möglich

Mit dieser Entscheidung fiel im Herbst 2022 der Startschuss für ein Transformationsprojekt, das die Einführung eines modernen Lagerverwaltungssystems erforderte, das bestehende Abläufe der BASF vollständig unterstützt. Die Komplexität des Lagerbetriebs stellte hierbei eine große Herausforderung dar. Das neue WMS musste nicht nur die typischen Lagerverwaltungsaufgaben bewältigen, sondern auch produktionsbezogene Prozesse wie Abfüllung, Produktfreigabe, Qualitätskontrolle, Umetikettierung und Umbuchung integrieren. Eine weitere Herausforderung war der strenge Zeitplan des Projekts: Aufgrund der vertraglichen Verpflichtungen mit dem bestehenden Dienstleister gab es keinen Spielraum für Verzögerungen, sodass eine rechtzeitige Umsetzung entscheidend war.

Um die Komplexität der Aufgabe zu bewältigen, stellte BASF ein funktionsübergreifendes Projektteam zusammen, das sich auf das Fachwissen der Abteilung Global Digital Services (GD), der Logistik und der operativen

Bilder: BASF; BASF SE

Die **BASF SE** mit **Hauptsitz** in Ludwigshafen zählt zu den größten Chemieunternehmen der Welt. Rund 112.000 **Mitarbeiter** beschäftigt die BASF-Gruppe und verfügt über Kunden aus nahezu allen Branchen und in fast allen Ländern der Welt. Das Portfolio umfasst sechs Segmente: Chemicals, Materials, Industrial Solutions, Surface Technologies, Nutrition & Care und Agricultural Solutions. Der **Umsatz** für das Gesamtjahr 2024 liegt laut vorläufigen Zahlen bei rund 65,3 Milliarden Euro.



Der Produktionsverband von BASF am Standort Antwerpen.

Teams stützte. Dieses interdisziplinäre Team – bestehend aus Betriebsleitern, Projektmanagern, IT-Spezialisten, Qualitätskontrolleuren für die Lieferkette und Experten für Change Management – arbeitete von Anfang an eng zusammen.

BASF beauftragte zudem das Beratungsunternehmen Leogistics für eine externe Unterstützung. Die beiden Unternehmen verbindet eine langjährige Partnerschaft. So hatten sie kürzlich bei einer SAP EWM-Implementierung in Tarragona, Spanien, zusammengearbeitet, die eine solide Basis für das Projekt in Antwerpen bildete. „Die frühere Zusammenarbeit bedeutete, dass unser Leogistics-Team bereits mit den operativen Betriebsabläufen von BASF vertraut war. Darüber hinaus verfügen wir über umfangreiche Erfahrungen mit den spezifischen Herausforderungen komplexer logistischer Abläufe im Kontext der chemischen Produktion“, erklärt Tina Wührl, Projektleiterin bei Leogistics.

Das Projekt in Antwerpen kombinierte einen strukturierten Ansatz mit agiler Methodik und begann mit der Definition der funktionalen Anforderungen. Auf Grundlage der Leistungsindikatoren des vorherigen Systems ermittelte das Projektteam die wichtigsten optimierungswürdigen Bereiche. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Verbesserung der Transparenz und Flexibilität der Lagerverwaltung bis hin zur Handhabung einzelner Big Bags.

Mit Beginn der Entwicklung sah das Projekt eine enge und agile Zusammenarbeit

vor. In wöchentlichen Follow-up-Meetings präsentierte das Team seine Fortschritte, führte erste Tests durch und bewertete die Auswirkungen auf die nachfolgenden Prozesse fortwährend. Diese kontinuierliche Kommunikation erleichterte rechtzeitige Anpassungen und schnelle Richtungsänderungen, wenn dies erforderlich war. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass das Projekt auf dem richtigen Weg blieb und gleichzeitig auf sich ändernde Anforderungen reagieren konnte.

Aufgrund der Komplexität des Lagerbetriebs waren gründliche Tests unerlässlich, um mögliche Probleme nach der Implementierung auszuschließen. Hinzu kam der interdisziplinäre Ansatz bei den Prozesstests, bei dem IT-Fachwissen mit operativem Prozesswissen kombiniert wurde.

Mehr als ein IT-Projekt

Die Zusammensetzung des Teams aus IT-, Prozessmanagement-, Geschäfts- und Betriebsfachwissen erwies sich als entscheidender Faktor. „Dies war nicht nur ein IT-Projekt. Wir haben von Anfang an ein funktionsübergreifendes Team gebildet und andere Funktionen nicht nur als Beteiligte, sondern als integrale Mitglieder des Projektkernteam einbezogen“, so Liesbeth Pacqué. Darüber hinaus blieb die Zusammensetzung der Projektteams konsistent, die gleichen Personen begleiteten jede Phase des Projekts von Anfang bis Ende.

Ähnlich wie die interdisziplinäre Kommunikation von BASF beruhte auch die Zusammenarbeit zwischen den Projektteammitgliedern von Leogistics und BASF auf einer umfassenden, häufigen und offenen Kommunikation. Dank sorgfältiger Vorbereitungen und umfangreicher Tests verlief der Go-live des neuen Lagerverwaltungssystems im Oktober 2023 planmäßig. Das System brachte von Anfang an die gewünschte größere Transparenz und Flexibilität. Zuvor waren die Lagerabläufe undurchsichtig, da BASF auf die Informationen des Dienstleisters angewiesen war.

Die Betriebs- und Bestandstransparenz, die SAP EWM als WMS bietet, führte in Verbindung mit dem Einsatz der erfahrenen BASF-Logistikmitarbeiter zu messbaren Leistungsverbesserungen: Die Zahl der Kundenreklamationen im Zusammenhang mit dem Lagerbetrieb konnte Unternehmensangaben zufolge auf nahezu null gesenkt werden. Das Projekt wurde im Dezember 2023 erfolgreich abgeschlossen.

„Wir haben unser Lager aus der ‚Black-box‘ geholt. In der Industrie ist die Transparenz selten so hoch wie in der Konsumgüterbranche. Aber sie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, insbesondere im Bereich der Sanitär- und Hygieneprodukte, in dem die Qualitätsstandards besonders hoch sein müssen. Mit dem neuen System ist alles verfolgbar, wir haben den Überblick über jeden Prozess“, sagt Liesbeth Pacqué. tm