

Von wegen „Stille Zeit“

Ohne richtige Supply-Chain-Planung geraten Getränkehersteller zum Jahresende leicht in Stress

Weihnachten ist für viele Menschen eine feierliche und besinnliche Zeit, aber für die Getränkeindustrie stecken die letzten Wochen des Jahres immer wieder voller Herausforderungen.

Die Nachfrage nach Getränken aller Art erreicht alljährlich zum Jahresende hin einen Höhepunkt: Egal, ob Softgetränke, Bier, Wein oder Champagner – die Verbraucher rüsten sich für die Weihnachtsfeiertage und den Rutsch ins neue Jahr und wollen im Supermarkt nicht vor leeren Regalen stehen. Doch wie können Getränkehersteller dieser sprunghaft steigenden Nachfrage gerecht werden und dafür sorgen, dass die richtigen Waren zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind?

Materialwirtschaft, Personalplanung, Maschinenbelegung, Lagerhaltung – alle Elemente der Supply-Chain müssen auf die stark gesteigerte Kauflust eingestellt sein. In der Theorie ist das all-

gemein bekannt; aber verfügen die Hersteller auch in der Praxis über die geeigneten Werkzeuge? Und was passiert, wenn zusätzlich zu der erhöhten Nachfrage beispielsweise noch Unwetter oder Streckensperrungen in Folge von starkem Schneefall die Anlieferung dringend benötigter Rohstoffe behindern?

Um alle Aspekte und die daraus resultierenden Effekte und Abhängigkeiten berücksichtigen zu können, ist eine integrierte Supply-Chain-Planung nötig. Diese schafft die nötige Transparenz für Entscheidungen und stellt alternative Szenarien bereit, die realistische Prognosen und jederzeit flexible Reaktionen auf unvorhergesehene Ereignisse zulässt.

Unzulängliche Planungstechnik

Bei vielen gängigen Lösungen müssen sich die Planer heute auf Faustregeln und manuelle Verfahren verlassen, um trotz der Beschränkungen ihres Systems das gewünschte Ziel zu erreichen. Denn es dauert lange, Pläne zu entwerfen und die Verantwortlichen haben nicht genügend Zeit, durch den Vergleich verschiedener Optionen den besten Plan zu finden. Oft bestimmt eine unzulängliche Planungstechnik die Arbeitsabläufe und fordert vom Planer Kreativität und Zeit, die an anderer Stelle Gewinn bringend eingesetzt werden könnten.

Die Nutzung von Tools mit starken Algorithmen hingegen erlaubt es, in einem Bruchteil der üblichen Zeit gute Pläne zu entwerfen und dabei auch Ausnahmen und Alternativen zu berücksichtigen.

Signifikante Faktoren erkennen

Die Ermittlung der Erfolgs- und Einschränkungsfaktoren für die Supply-Chain-Planung sind die wichtigste Basis, um zu einer rentablen Produktion zu gelangen und auch in arbeitsreichen Zeiten gewappnet zu sein. In der Regel stellen bei der Getränkeproduktion Transportkosten, Produktionsvorlaufzeiten, Lagerfähigkeit oder das Nachfrageverhalten die signifikantesten Faktoren dar. Beispielsweise sind bei Getränken in Flaschen die Kosten für den Transport der bestimmende Faktor, weil die Beförderung der schweren Güter teuer ist und Züge, die oft das günstigste Transportmittel darstellen, feste Fahrpläne und beschränkte Kapazitäten haben.

Gute Planungssysteme müssen es den Verantwortlichen erlauben, ihr hart erarbeitetes „weiches“ Wissen einzubringen. Denn erfahrene Planer wissen, welches die planungsentscheid-

enden Faktoren sind – allein ihr Planungssystem berücksichtigt dies oft nicht.

Szenarioplanung

Die richtige Balance zwischen dem billigsten und dem besten Plan zu finden, kann ein schwieriges Unterfangen darstellen und setzt die schnelle und mühelose Sondierung aller Optionen voraus. Die Anwendung von „Was-wäre-wenn-Szenarien“ trägt entscheidend zu einer optimalen Wahl bei und beruht auf Fakten wie Kosten, Nachfrageschwankungen, Mengen, Ausschreibungsantworten und Produktfluss.

Getränkehersteller stützen sich häufig auf die von ihrem Bedarfsprognose-Tool ausgegebenen Signale; diese lassen aber keine Rückschlüsse-Präzision der Vorhersage zu. Die Entscheidungsträger tun sich daher schwer, die damit verbundenen Risiken zu beurteilen, zu priorisieren und die zu produzierenden Mengen zu bestimmen. Der Vergleich von verschiedenen Bedarfs-Szenarien zeigt den besten Plan zum niedrigsten Preis.

Auf Bedarfsignale stützen

Ein effizientes Planungstool für die Getränkeproduktion sollte jederzeit Einblick in die Auswirkungen erwarteter Bedarfsänderungen auf die Produktionskapazitäten und den Rohmaterialbedarf geben. Eine Erfolg versprechendere Variante bieten Software-Tools, mit denen Hersteller den Bedarf basierend auf Nachfrage-Regeln planen, die Kundenaufträge und Prognosen umfassen.

Daraus können sie einen unmittelbaren Eindruck gewinnen, wie sich jede einzelne Planungsentscheidung auswirkt: auf den Bestand an fertigen Erzeugnissen im Lager; auf das Risiko, dass die Bestände ausgehen oder dass sie ihren erforderlichen Sicherheitsbestand nicht einhalten können; auf das Verschwendungsrisiko durch Überbestände.

So können die Hersteller jederzeit nachvollziehen, wie sich ihre Entscheidungen auf die nachgelagerten Prozesse



Arthur Torsy

Vice President für Europa, den Mittleren Osten und Afrika (EMEA) bei Quintiq; verantwortlich für die Entwicklung und Vermarktung der Quintiq Supply-Chain-Planungs- und Optimierungs-Software (SCP & O) in dieser Region



Wenn Produkte für eine Nachfragespitze wie das Jahresende hergestellt werden, muss klar erkennbar sein, wann der Hersteller mit der Produktion beginnen muss, um über genügend Vorräte für die Spitzenzeiten zu verfügen.

auswirken – und zwar bereits vor der Entscheidung. Nicht nur an Weihnachten und Silvester – auf einer solchen soliden Zahlenbasis können Planer jederzeit beurteilen, wann sie die Produktion forcieren müssen, da sie den Bedarf anhand genauer Daten beurteilen, den Materialverbrauch simulieren und das Risiko einer geringeren als der geplanten Nachfrage einkalkulieren können. Ein weit verbreitetes Manko liegt darin, dass der vorhandene Bestand von Basisartikeln bei der Produktionsplanung ignoriert wird.

Den Produktionsfluss optimieren

Bei der Zuordnung von Produkten zu ihren Produktionsstätten, Lagern und Kunden sollten zudem die jeweils damit verbundenen Kosten berücksichtigt werden, um zu einer optimalen Lösung zu gelangen. Wenn Produkte für eine Nachfragespitze wie das Jahresende hergestellt werden, muss klar erkennbar sein, wann der Hersteller mit der Produktion beginnen muss, um über genügend Vorräte für die Spitzenzeiten zu verfügen. Es müssen ausreichend Kapazitäten sichergestellt werden, ohne hohe Lagerkosten zu riskieren oder Bestände zu produzieren, deren Haltbarkeit vor Abruf abläuft.

Bei der Platzierung von Material muss sichergestellt sein, wo, wann und wie viel davon in welcher Produktionsphase gelagert werden muss, damit Risiken ausgeglichen und erforderliche Sicherheitsbestände verringert werden können. Um die richtigen Entscheidungen zu treffen, müssen Planer Kompro-

misse zwischen Produktions-, Lager- und Transportkosten, Kapazitäten und Lieferleistung finden.

Außerdem sollte das Planungs-System den Entscheidern in der Getränkeindustrie auch ermöglichen, ihr „weiches“ Wissen zur Verbesserung der theoretischen Lösung anzuwenden, beispielsweise um die nicht in Zahlen fassbaren Vorlieben wichtiger Kunden zu berücksichtigen. Die Entscheidungen gehen mit komplexen Zielkonflikten einher, die ohne fortgeschrittene Planungstools sehr schwer zu bewältigen sind.

Wenn noch was dazwischen kommt ...

Auch wenn Nachfragespitzen absehbar und durch Planungstools in den Griff zu bekommen sind, kann es zusätzlich noch zu weiteren Problemen kommen, zum Beispiel bei Zugstreckensperrungen aufgrund von starkem Schneefall. Hier trennt sich bei Supply-Chain-Planungssystemen die Spreu vom Weizen. Können die Systeme bei Notfällen schnell reagieren und beispielsweise rechtzeitig alternative Transport-Routen vorschlagen?

Erst durch die geschickte Verzahnung von zahlenbasierter lang- und kurzfristiger Planung mit belastungsfähigen Prognosemöglichkeiten, kombiniert mit flexibler Szenario-Planung bei unerwarteten Ereignissen, können die Hersteller auch zu Weihnachten, Silvester und Co. die Erwartungen von Kunden und Konsumenten stets bestens erfüllen – und dabei noch profitabel wirtschaften. □