

Wollen Sie sich weiterhin schlagen lassen?

Von fehlender Kommunikation und dem Peitschenhieb, den diese nach sich zieht.



Wissen Sie, was der Peitscheneffekt ist? Was er mit überquellenden Lagern, ablaufender Ware und exorbitant hohen Überstundenkonten zu tun hat? Kennen Sie ihn vielleicht deshalb, weil er Sie selbst immer und immer wieder – in voller Härte – trifft?

Klar, wir haben sie alle miterlebt: **Die Hamsterkäufe im Covid-März**. Die leeren Regale, die Bundesheersoldaten, die plötzlich beim Kommissionieren in den Lagern mithelfen mussten. Jetzt, in der Nachbetrachtung zeigt sich aber, dass nicht die Lager der Lebensmittelketten leer waren – denn die Hersteller haben die Produktion und all ihre Kapazitäten angepasst und hochgefahren. Der Grund für die leeren Regale, für die unnötigen Mengen an Überstunden liegt – wie so oft – in der Kommunikation.

Warum wir das wissen? Wir arbeiten für beide Seiten: Sowohl den Handel als auch die Lebensmittelerzeuger. Und können Ihnen aufgrund all unserer Erfahrung eines sagen: Hätten die Produzenten einen besseren Einblick in die Bedürfnisse des Handels, würden sich wohl beide Seiten viel (er)sparen.

Aber – bevor uns schon jetzt alle möglichen Konserven und andere Lagerware zu den Ohren rauskommen – bringen wir doch Transparenz in die ganze Situation. Gehen wir den Fachbegriffen auf den Grund. Und vor allem den Zusammenhängen.

Wir zeigen Ihnen, wie der ideale Sales & Operations Planning Prozess aussieht. Und wir klären, wie die branchenübergreifende Expertise der SHS Ihnen helfen kann. Nämlich dabei, Ihre Kommunikation und Ihr Ergebnis zu verbessern.

Also tauchen Sie mit uns ein in die Tücken des Handels!

Die Lebensmittelhersteller und der Handel – eine Beziehung, in der das Chaos regiert!

Auch wenn die Endkunden konstanten Bedarf an Lebensmitteln haben, der Alltag ist voll von Extra-Schichten, Überbeständen, fehlenden Logistikflächen und einem stark schwankenden Auftragseingang.



Kurz gesagt: So sieht es aus – **das Leben mit dem Bullwhip-Effekt!**





Was der Bullwhip-Effekt genau ist? Das erfahren Sie hier:



Aus aktuellem Anlass haben wir ein Beispiel aus der Lebensmittelherstellung gewählt:

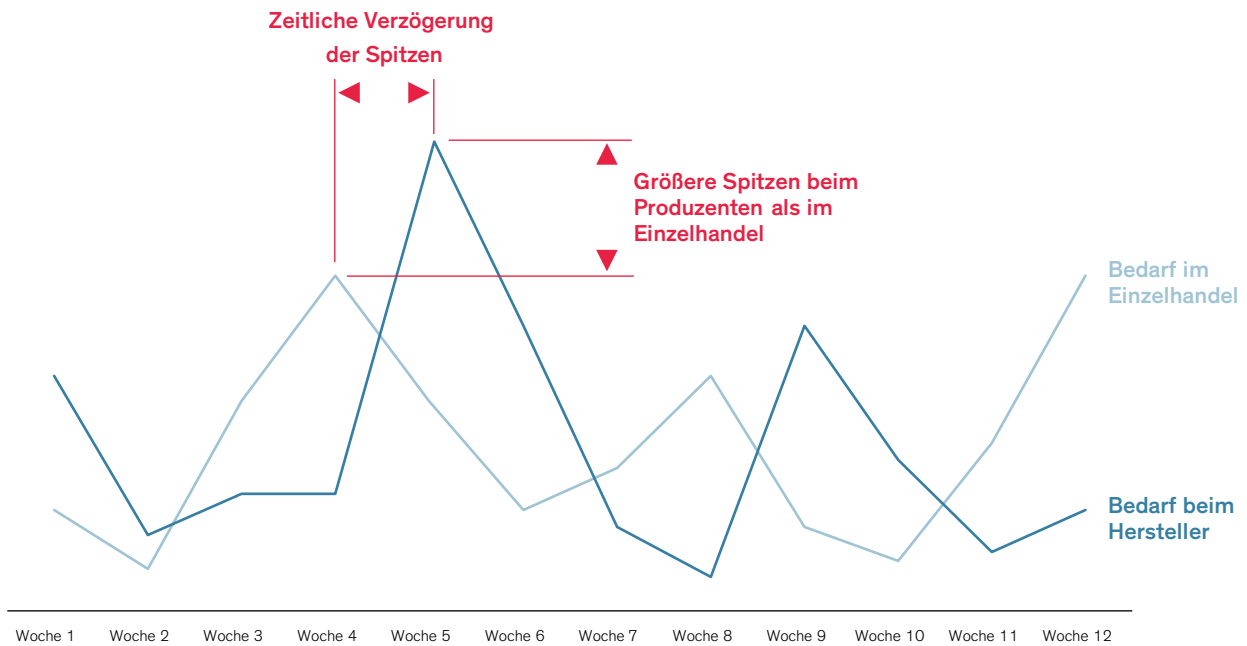
Ein Nudelhersteller produziert meist für mehrere Händler. Sowohl Markenartikel als auch Eigenmarken. Mehrere Händler, die auf unterschiedliche Preis- und Mengenaktionen setzen. Und darüber hinaus auch unterschiedliche – natürlich nicht aufeinander abgestimmte – Aktionszeiträume haben. Eine Situation, die von vornherein eine besondere Herausforderung darstellt. Und dann vor allem **in der Produktionsplanung Schwierigkeiten bereitet:**

1		<p>Eine regional unterschiedliche Kundenstruktur:</p> <ul style="list-style-type: none">→ Händler in Wien haben beispielsweise schwächere Sommermonate (keine Studenten, Familien auf Urlaub, Touristen essen weniger Nudeln etc.),→ Händler in Tourismusgebieten hingegen legen starken Fokus auf Sommer- und/oder Wintermonate.
2		<p>Die bedingte Nutzbarkeit historischer Daten, da sich Parameter wie Ferien im In- und Ausland, Feiertage, die wirtschaftliche Situation in einzelnen Ländern und das Reiseverhalten der Menschen immer wieder ändern.</p> <ul style="list-style-type: none">→ Soweit eine bekannte, aber keineswegs optimale Situation, die der Freitag, 13. März 2020 leider nochmals völlig auf den Kopf stellte. Konsumenten räumten an diesem Tag aus Angst die Geschäfte leer. Und wir alle standen an diesem Tag erstmals vor leeren Regalen.

3		<p>Die logische Konsequenz für die Hersteller? Die sofortige Steigerung der Produktion.</p> <p>→ Mit folgenden Konsequenzen: Teure Sonderschichten (meist in der Nacht oder am Wochenende) wurden eingeschoben.</p>
4		Die Überstunden und damit die Personalkosten stiegen stark an.
5		Es kam zu Ressourcenengpässen beim Personal – was den Einsatz temporärer Mitarbeiter erforderte. Diese Mitarbeiter mussten zuerst eingeschult werden. So sank die Produktivität und die Fehlerquote stieg an.
6		Ebenso kam es zu Engpässen im Maschinenpark – denn Maschinen wurden über die vorhergesehene Leistungsgrenze hinweg beansprucht, wodurch zusätzliche Kosten für Reparatur und Ersatzteile entstanden.

Und nur zwei Wochen später war der Hype dann erstmals wieder vorbei.
Geblichen ist so einiges.
Auch spürbar.

	Hohes gebundenes Kapital bei Fertigwaren, ebenso wie bei Rohstoffen und Verpackungsmaterialien.
	Bestände , die die internen Lagerkapazitäten übersteigen.
	Ein notwendiges Ausweichen auf Außenlager verursacht Kosten für Lagerhaltung und Zusatztransporte.
	Diese Außenlager sind nicht an die Lagerverwaltung angeschlossen, das bringt ein hohes Risiko von Fehl- und Falschbeständen mit sich.
	Die Bestandsführung der Außenlager erfolgt manuell in Excel-Listen – das ist aufwändig und fehleranfällig.
	Die individuellen Displays oder Verpackungen mit Triple-Facings o. Ä., die für einzelne Kunden produziert wurden, können am freien Markt nicht verkauft werden.
	Ein Umpacken der Waren führt zu hohen Mehraufwänden und -kosten.
	Und zu guter Letzt, das Problem der Haltbarkeit. Ware , die nicht mehr liefer- oder verzehrfähig ist, muss entsorgt werden – was zu enormen Warenverlusten führt.



SHS-Grafik 1: Der Bullwhip-Effekt in voller Entfaltung

Nun stellt sich die Frage, welche Lösungswege es gibt.
Und wie SHS dabei behilflich sein kann.

Möglichkeiten gibt es viele, um das eigene Unternehmen zu optimieren und zu entwickeln. Die Optimierung einzelner Fachbereiche wie den Ein- und Verkauf oder auch die Logistik kann ein solcher Lösungsweg sein.

Wir als SHS aber empfehlen:

Lenken Sie den Blick weg von abteilungsinternen Optimierungen! Legen Sie den Fokus stattdessen auf einen optimalen **SALES AND OPERATIONS PLANNING-PROZESS (S&OP)**.

Auf eine Datenbasis, in der alle Informationen des Marktes und des eigenen Unternehmens so aufbereitet werden, damit die bestmögliche Prognose des tatsächlichen Bedarfs ersichtlich wird. Damit auch die Produktionsplanung bestmöglich auf verändernde Situationen reagieren kann.

*So wird dieser Sales & Operations Planning-Prozess
Ihr Ticket zu »Ruhe und Frieden«
in Ihrer Produktion, in Ihrem Unternehmen.*

Einen solchen Sales and Operations Planning-Prozess erstellen wir immer unter Beachtung folgender Aspekte:

1	Die Festlegung der Planungsdetailtiefe
2	Die Sicherstellung der korrekten Datenbasis
3	Und die Verankerung eines KPI- (Key-Performance-Indicator) Systems

Was bedeuten die einzelnen Aspekte im Detail?

1	Die Festlegung der Planungsdetailtiefe
---	--

Es ist kaum sinnvoll, sämtliche Artikelgruppen im gleichen Planungsdetailgrad zu betrachten.

Was aber wirklich nötig ist? Daten, Daten und noch mehr – vor allem valide – Daten. Denn nur so ist eine individuelle und vor allem richtige Planung möglich. Um es etwas verständlicher zu machen: Für die Maschinenebene wird beispielsweise ein Jahresplan erstellt. Während die Warengruppen aber quartalsweise und einzelne Artikel detailliert monatlich geplant werden.

2	Die Sicherstellung der korrekten Datenbasis
---	---

Zu hoffen, die richtigen Zahlen in den eigenen Daten und Aufzeichnungen zu finden, ist zu wenig. Darum ist es essentiell, die richtigen und validen Daten **aktiv zu beschaffen**. Die SHS etabliert hierfür beispielsweise einen Regelprozess – zur laufenden Aktualisierung der Planmengen. Und führt Kommunikationsroutinen ein (oh ja, hier ist sie wieder: die Kommunikation, ohne die einfach nichts läuft).

Die Praxis und die schlechte Datenqualität in vielen Unternehmen zeigen leider immer wieder sehr deutlich, dass eben genau diese Kommunikation fehlt.

Weil jedoch die Experten bei SHS beide Seiten und alle Ausreden kennen, fällt es leicht, Daten schnell zu validieren.

Auch regelmäßige, fundierte Marktrecherchen zu Trends und Entwicklungen und der Einsatz künstlicher Intelligenz helfen dabei, Zahlen und Planung zu verbessern.

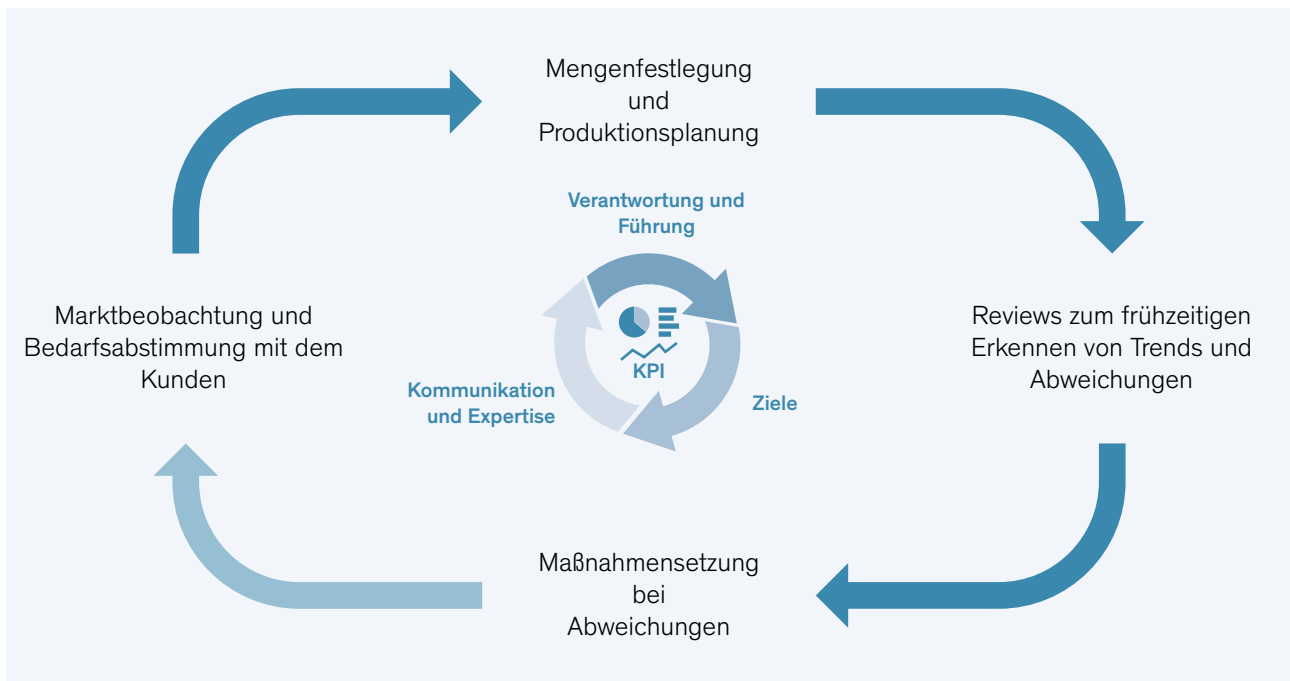
Last but not least: Stellen Sie sicher, dass die regelmäßigen Informationen, die Sie selbst vom Markt erhalten, auch in das Planungssystem der Produktion übernommen und die Planung daraufhin optimiert wird.

Der weltbeste Prozess nützt gar nichts, wenn Sie nicht messen, wie gut er in der Praxis funktioniert. Und um die erzielten Verbesserungen auch sichtbar zu machen, die Performance Ihrer Mitarbeiter und des S&OP-Prozesses messen zu können, benötigen Sie dieses KPI-System, das

- Ihre wesentlichen KPIs identifiziert und gewichtet.
- durch ein Kennzahlensystem Erfolge und laufenden Entwicklungen transparent macht und so eine fundierte Basis bietet, um weitere Maßnahmen zu setzen.
- Ihren Wissensstand mit Ihren Stakeholdern teilt, denn schließlich leiden Ihre Lieferanten ebenso wie Sie unter dem Bullwhip-Effekt.
- Ihren Rohstoff- und Verpackungslieferanten dadurch hilft, dass Sie Planzahlen transparent weitergeben und so gleichzeitig die Planung des Lieferanten erleichtern.
- zeitnah Ihre wichtigsten Lieferanten per EDI an Ihre IT-Systeme anbindet. So reduzieren Sie Aufwände und automatisieren Prozesse.

Und noch ein Tipp am Rande: Sprechen Sie mit Ihren Lieferanten über die Verwendung der Effizienzgewinne durch EDI. Möglicherweise bedeutet das für Sie bessere Einkaufskonditionen oder ein Aussetzen von tourlichen Preiserhöhungen.

Vor allem aber: Verlieren Sie diese übergreifenden Prozesse nie aus den Augen. Sonst verpuffen all Ihre Anstrengungen völlig ungenutzt. Und wie so oft entscheiden die richtige Dosierung, die kundenspezifische Anwendung und eine konsequente Umsetzung über Erfolg und Misserfolg.



SHS-Grafik 2: Der ideale S&OP-Prozess

Der Trend im Einzelhandel verlagert sich seit einer Weile immer weiter weg vom Einkauf nach Einkaufszettel hin zu Spontaneinkäufen. Und stellt somit die zumeist globalen Supply Chains vor immer neue Herausforderungen. Und mit der Produktvielfalt steigt zudem auch die Komplexität in den meisten Unternehmen.

Darum ist es gerade jetzt an der Zeit, sich zwei essenzielle Fragen zu stellen.

1. Zuerst: Was unterscheidet die guten von den großartigen Marktplayern?
2. Und: Was können Sie selbst tun, um zu den Großartigen zu gehören? Um besser zu werden? Aus der Masse herauszustechen und so erfolgreicher und maximal profitabel zu werden?

Nun, ein Anfang wäre, sich einen kompetenten Partner mit Erfahrung und Blick für das große Gesamte an die Seite zu holen.

Ihre **SHS**

Wir wissen, wovon wir sprechen. Exzellenz haben sich schon so Einige erarbeitet – mit unserer Hilfe:

« Handel & Industrie »



Almi



SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Bernd Putz · Christina Rambacher · Johanna Jetschgo

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.