

Profi-Guide	
Branche	
Pharma	●
Food	●●●
Kosmetik	●
Chemie	●
Funktion	
Planer	●●
Betreiber	●●●
Einkäufer	●●
Manager	●●●



Bild: Dmitry Kovalchuk – stock.adobe.com

Absicherung der Warenversorgung in der Lebensmittelproduktion

Fünf Tipps für eine sichere Supply Chain

In der Covid-19-Pandemie wurde offenbar, wie empfindlich Lieferketten vor allem in der Lebensmittelindustrie sein können. Ohne einen entsprechenden Maßnahmenplan ist kein Unternehmen gegen die potenziellen Auswirkungen eines Engpasses immun.

Ursachen für einen solchen Engpass sind vielfältig, die Auswirkungen sind jedoch immer die gleichen: Längere Lieferzeiten, Nichteinhaltung zugesagter Liefertermine, Unterlieferung oder schlimmstenfalls Umsatzverluste sowie abgebrochene Kundenbeziehungen. Als Ursachen sind auf der einen Seite ein geringer als geplanter Produktionsoutput, Produktionsausfälle, mangelhafte Lieferantenperformance oder zu späte Beschaffung zu nennen. Auf Vertriebsseite hat eine signifikante Abweichung bei der Absatzplanung negative Auswirkungen auf die Lieferperformance: Wird ein Engpass zu spät erkannt oder schlecht gemanagt, besteht die Gefahr einer Abwärtsspirale. Häufig verlängern sich dann Lieferzeiten immer weiter, Produktionen werden ungeplant unterbrochen und in Folge setzen sich Störungen in der gesamten Wertschöpfungskette weiter fort. Die folgenden wichtigsten Maßnahmen helfen dabei, Risiken zu erkennen und die Auswirkungen eines Engpasses erfolgreich zu meistern.

1. Ganzheitlicher systemgestützter Planungsansatz

In einem Unternehmen mit einer reifen Supply Chain ist die Verzahnung von kurz-, mittel-, und langfristiger Planung eine Selbstverständlichkeit. Dabei gilt es, aus dem vertrieblichen Forecast, der sowohl aus mathematischen Algorithmen ermittelt als auch durch aktuelle Experteninformationen aus dem Vertrieb unterfüttert wird, eine möglichst genaue Planung des künftigen Bedarfs abzuleiten. Der holistische Planungsansatz, welcher eine datenbasierte Prognose, aktuelle Bestandswerte, den Ausblick auf die weitere Materialbeschaffung sowie dezidierte Produktionskapazitäten ermöglicht, hat das Potenzial, Engpässe, die am Horizont auftauchen, zu erkennen und das Unternehmen somit in die Lage zu versetzen, frühzeitig und proaktiv zu agieren.

Der Markt intelligenter Planungssoftware, die unter anderem das Sales & Operations Planning (S&OP) berücksichtigt, wächst rasant und trägt zur Stabilisierung

Autoren



Daniel Belka ist Managing Partner, Alexander Schell ist Senior Manager, beide bei Höveler Holzmann

von Lieferketten bei. Mithilfe der Tools und einem gut durchdachten S&OP-Prozess wird es möglich, Entscheidungen in Echtzeit zu treffen. Leistungsfähige Algorithmen stimmen die Nachfrage präzise mit dem Angebot ab und ermöglichen, dass verschiedene Szenarien aufgebaut werden, die potenzielle Engpassrisiken berücksichtigen bzw. erkennen.

2. Auswirkungen des Bullwhip-Effekts reduzieren

Der sogenannte Bullwhip-Effekt tritt verstärkt auf, wenn es den Beteiligten in der Lieferkette an Verständnis für die Zusammenhänge zwischen der Angebots- und der Nachfragesituation mangelt. Auf jeder Ebene der Lieferkette prognostizieren die Beteiligten die Nachfrage häufig nur mithilfe von historischen Daten oder anhand von Kaufmustern. Diese Vorgehensweise reicht jedoch nicht aus, um weitgehende Transparenz in Bezug auf den realen Bedarf zu schaffen und als fundierte Entscheidungsgrundlage zu dienen.

Ein Ansatz zur Minderung des Bullwhip-Risikos ist die Einführung einer „Vendor Managed Inventory“-Strategie (VMI). Dadurch kann die Kundennachfrage besser verfolgt und die Wiederauffüllung von Bestand und Lieferungen über viele Kunden hinweg verwaltet werden, indem Informationen über den Abfluss aus einem VMI überwacht werden. Ein weiterer Ansatz, der sich in der Praxis bewährt hat, ist, mittels elektroni-

chem Datenaustausch (EDI) die Geschäftsabläufe digital, unmittelbar sowie fehlerunanfällig zu transferieren. In vielen Unternehmen ist dies bereits die bevorzugte Methode zur Echtzeit-Übertragung von Daten zwischen verschiedenen Computersystemen oder Netzwerken. Beim richtigen Setting von ausgewählten Informationsarten besteht die Möglichkeit, neben Beständen, Daten aus der Absatz- sowie der Produktionsplanung des Kunden zu übernehmen und diese wertvollen Informationen im eigenen Planungsprozess zu berücksichtigen. Infolgedessen kann im Rahmen eines regelmäßigen Datenaustauschs der Bullwhip-Effekt signifikant reduziert und der reale Kundenbedarf genauer eingeschätzt und zielgenau produziert werden.

3. Klare Regeln zur Priorisierung von Aufträgen

Zum einen ist sicherzustellen, dass über alle Fertigungsstufen hinweg die Plan- bzw. Fertigungstermine den Kundenwunschtermin mit Rücksicht auf entsprechende Transportzeiten berücksichtigen. Zum anderen ist auf der Beschaffungsseite anhand der Disposition kontinuierlich zu prüfen, wann ein Nettobedarf vor dem Hintergrund von Beständen wirklich auftritt.

Bei einer engen systemischen Vernetzung mit seinen Kunden, wie bereits in Bezug auf EDI aufgeführt, liegen die Bestandssituation sowie der tatsächliche Kundenbedarfstermin transparent und eindeutig vor, bzw. es ist einschätzbar, wann es zu einer Out-of-Stock-Situation

STARKE MEDIEN ABHOLEN

Kompetenz entscheidet



Effizienz im Hygieneprozess



Messeguide





Halle 6 Stand 161



Hüthig
erfolgsmedien für experten

Hüthig GmbH
Im Weiher 10
D-69121 Heidelberg
Tel.: +49 (0) 6221 489-207
www.huethig.de



Ist ein möglicher Engpass frühzeitig absehbar, lässt er sich durch Produktionssteigerungen abwenden.

*Bild: Retan
– stock.adobe.com*

kommen kann. Liegen diese Informationen jedoch nicht vor, kommt es vermehrt auf eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem Lieferanten und dem Kunden an, bei der im Engpass gemeinsam priorisiert und Schritt für Schritt die bestmögliche Belieferung sichergestellt werden muss. Eine solche Vorgehensweise ist sehr arbeitsintensiv, zieht Auswirkungen auf die Änderungshäufigkeit der Produktionsreihenfolge nach sich und muss eine gegebenenfalls sicherzustellende „Frozen Zone“ in der Produktion berücksichtigen, um den Produktionsoutput auf einem gesicherten Niveau zu halten. Durch den Abgleich von Forecast und Orders on Hand besteht jedoch die Möglichkeit, die Kunden zu identifizieren, die ihren Forecast signifikant überschritten haben, um darauf basierend Entscheidungen zu Produktionsmengen und -terminen anzupassen. Nur als letzter Ausweg ist das Ablehnen oder Stornieren von Aufträgen basierend auf einer Kundenklassifizierung oder z.B. anhand von Margensätzen in Betracht zu ziehen. Es sei denn, man möchte sich bewusst von einem Kunden verabschieden.

4. Maßnahmenplan zur Steigerung und Maximierung von Kapazitäten

Zum Selbstverständnis gehört, dass eine genaue Kenntnis über den Produktionsoutput anstehender Perioden vorliegt und dass alle Prozesse verschwundungsarm ausgerichtet sind. Im Falle, dass ein Engpass absehbar und planbar ist, kann proaktiv durch eine Vorproduktion eine überschaubare Engpasszeit überbrückt werden. Nicht selten werden Unternehmen jedoch von Engpässen überrascht, die sich bereits schleichend angekündigt haben. Wenn jedoch frühzeitig Maßnahmen wie die Pausendurchfahrt, der parallele Anlagenbetrieb durch Mitarbeiter oder der Aufbau weiterer Schichten ermöglicht werden, können Engpässe durch ein gezieltes Maß-

nahmenportfolio entschärft werden. Wichtig ist die Transparenz, wo sich der Flaschenhals in der Herstellung befindet und wie sich der „gordische Knoten“ an der Stelle durchtrennen lässt. Bei aller Digitalisierung bleibt ein wesentlicher Faktor, dass die richtigen Menschen sowie das richtige Team an der richtigen Stelle eingesetzt werden. Dies gelingt nur, wenn die Fähigkeiten der Mitarbeiter, z.B. durch eine Soll- & Ist-Skill-Matrix inklusive Gap-Analyse, dokumentiert sind. Dazu gehört ein regelmäßiges Review, welche Fähigkeiten unterrepräsentiert sind und durch Schulungen bzw. Personalanpassungen ausgebaut werden müssen.

5. Einsatz eines Frühwarnsystems

Die richtigen Kennzahlen und stets aktuell gehaltene Bestandsparameter helfen, die Lieferfähigkeit auf hohem Niveau zu halten und das Networking Capital bestmöglich bzw. auf dem optimalen Level einzusetzen. Im Wissen um die Wiederbeschaffung, der Lieferzeit von Rohstoffen sowie deren Verbrauch können Sicherheitsbestände, Bestellzeitpunkte und ideale Bestelllosgrößen definiert werden. Neben Reichweiten, der On-Time-in-Full-Quote und der Prüfung der Bestandshistorie müssen die Abweichung der Produktionsperformance sowie die Abweichung des Vertriebs-Forecasts (MAPE & Trendsignal) im Fokus stehen. ●

Entscheider-Facts

- Wie jedes andere Unternehmen sind auch Lebensmittelhersteller bestrebt, Engpässe in der Supply Chain zu vermeiden.
- Dennoch: Jeden kann es treffen und ohne einen entsprechenden Maßnahmenplan ist kein Unternehmen gegen die potenziellen Auswirkungen eines Engpasses immun.
- Fünf Maßnahmen helfen dabei, Risiken zu erkennen und die Auswirkungen eines Engpasses erfolgreich zu meistern.