

Qualität von Prognosegütern

Sales and Operations Planning: Praktiker-Tipps zur Verbesserung der Vorhersagegenauigkeit

Die Absatzplanung (engl. Sales Planning) ist als taktische Supply Chain Planungsaufgabe ein wesentlicher Input-Faktor für viele weitere Planungen und Entscheidungen im Supply Chain Management der Chemieindustrie, bspw. für die Bestandsplanung, die Produktionsplanung oder die Einkaufsplanung (s. Grafik). Je höher die Vorhersagegenauigkeit eines Unternehmens ist, desto wirtschaftlicher können die vorhandenen Ressourcen eingesetzt und desto erfolgreicher können Kundenbedarfe befriedigt werden.

Wer seine Demand-Planning Prozesse messbar im Griff hat, schafft eine valide Datenbasis, an der sich alle Prozessbeteiligte ausrichten können, ohne dass „Trouble-Shooting“ den Geschäftsalltag bestimmt. Mit Hilfe der sieben nachfolgenden Tipps lässt sich die Vorhersagegenauigkeit verbessern und somit die Supply Chain effektiver und effizienter steuern.

Den Forecast frei von politischen Spielchen halten

Das Ziel der Absatzplanung sollte sein, das operative Geschäft möglichst genau abzubilden und die Realität möglichst genau zu treffen, um allen Abteilungen eine valide Planungsgrundlage zu bieten. Unter dieser Prämisse ist es oberstes Gebot Planzahlen zu generieren, die weder Sicherheitspuffer oder -abschläge noch politische Interessen beinhalten. So kann es einerseits vorkommen, dass Prognosewerte bewusst zu niedrig angesetzt werden, um bei einer Übererfüllung bonifiziert zu werden. Andererseits werden Prognosewerte auch bewusst zu hoch eingestellt, um die Organisation zur maximalen Warenverfügbarkeit zu bewegen oder um bei knappen Verfügbarkeiten eine überproportional hohe Zuteilung zu erhalten („Shortage Gaming“). Da eine kostenoptimale Produktion nur bei hohen Prognosegütern stattfinden kann, sollten jegliche politischen Interessen für die operative Absatzplanung eliminiert werden.

Leistungsstarke IT und Algorithmen nutzen

In vielen Fällen ist der Einbezug einer leistungsstarken Prognosesoftware mit statistischen Algorithmen in den Prozess der Prognoseerstellung sinnvoll. Unter dem Stichwort „Advanced Analytics“ werden innovative mathematische Methoden angewandt, um eine statistische Prognose maßgeschneidert für spezifische Produktsortimente zu ermitteln. Je nach Verlauf individueller Absatzkurven, z. B. beeinflusst durch Basiswert, Trends, Saisonalität oder Zyklen, kommen hierbei



Dennis Goetjes, Höveler Holzmann Consulting



Matthias Lütke Entrup, Höveler Holzmann Consulting

andere statistische Methoden zum Einsatz. Eine leistungsstarke Software optimiert die Prognosegenauigkeit, indem eine Vielzahl an Methoden für jeden einzelnen Artikel auf verschiedenen Planungsebenen getestet und diejenige Methode mit der höchsten Vorhersagegenauigkeit ausgewählt wird. Neben einer gesteigerten Prognosegüte entlastet der Einsatz von Prognosealgorithmen auch die am Prozess beteiligten Personen im Vertrieb und Supply Chain Management.

Know-how des Vertriebs nutzen

Über die reine Statistik hinaus verfügt der Vertrieb regelmäßig über

wertvolle Informationen hinsichtlich des zukünftigen Bestellverhaltens der Kunden, die eine Software nicht kennen kann, wie bspw. Promotion, Wettbewerbsverhalten oder Neuprodukteinführungen. Keine Prognosesoftware kann eine gezielte Aktion des Kunden vorhersehen, wenn diese in der Vergangenheit nicht aufgetreten ist. Wird die Aktion jedoch im System gepflegt, sind moderne Verfahren durchaus in der Lage, die Auswirkungen auf den Absatz solide abzuschätzen. Somit ist also das Zusammenspiel des statistischen Forecasts mit dem Know-how des Vertriebs entscheidend. Der statistische Forecast sollte einerseits vor Ermittlung der Planzah-

len durch vertrieblisches Know-how „gefüttert“ und andererseits nach Ermittlung der Planzahlen als reiner Vorschlag verstanden werden. Dieser statistische Vorschlag kann dann, wenn notwendig, vom Vertrieb angepasst und überschrieben werden.

Forecast: den richtigen Zeithorizont und das richtige Zeitintervall definieren

Der Zeithorizont gibt an, wie weit in die Zukunft ein Forecast angelegt sein soll. Je nach Geschäftsgegebenheiten kann ein sinnvoller Zeithorizont für den Forecast z. B. 6, 12 oder sogar 24 Monate sein. Einfluss auf den Zeithorizont des Forecasts haben Beschaffungszeiten im Einkauf, Produktionszyklen in der Fabrik oder die Versanddauer in der Logistik. Je länger die internen Prozesse zur Herstellung und zum Versand der Erzeugnisse benötigen, desto eher besteht die Notwendigkeit eines längeren Zeithorizonts. Das Zeitintervall gibt an, in welchen Abständen der Forecast überarbeitet und erneuert werden soll. Hier können tägliche, wöchentliche oder monatliche Überarbeitungen sinnvoll sein. Wesentlichen Einfluss auf das nötige Zeitintervall haben die Dynamik des Geschäftsumfeldes und die Planungsstabilität.

Den Prozess institutionalisieren

Die Institutionalisierung eines praktikablen Prozesses zur Durchführung der Absatzplanungen im Unternehmen mit klar definierten und standardisierten Prozessschritten

und Zeitabläufen schafft Transparenz über alle Abteilungen hinweg. Hierbei sind die Prozessschritte unter Einbindung von Entscheidungsträgern aus unterschiedlichen Bereichen zu erarbeiten und zumindest die folgenden wesentlichen Aktivitäten unter Angabe von festgelegten Zeitpunkten einzubeziehen:

- Upload der Ist-Absätze des vergangenen Zeitraums
- Einpflegen von Vertriebs- und Marketingaktionen
- Durchführung statistischer Prognosen
- Überarbeitung der statistischen Vorschlagswerte durch den Vertrieb
- Review und Diskussion des aktuellen Forecasts im Rahmen eines S&OP-Meetings
- Fixierung der neuen Forecasts in den IT-Systemen und Verteilung dieser an alle internen und externen Verwender

Prognosegütern messen und kommunizieren

Im Regelfall verbessert schon die Einführung der Messung und Kommunikation von Prognosegütern diese bereits erheblich. Das Bewusstsein der Mitarbeiter über die Vorhersagegenauigkeiten einzelner Sortimente bewirkt automatisch eine erhöhte Fokussierung auf die Bereiche mit geringen Prognosegütern und ein gesundes Konkurrenzdenken, wenn die Planungsqualität verschiedener Kunden oder Sortimente im Verantwortungsbereich unterschiedlicher Mitarbeiter liegen und vergleichbar gemessen werden. Es ist ratsam im

Unternehmen ein Forecast-Reporting zu etablieren, um die Qualität der Vorhersagen in allen Sortimenten stetig nachzuhalten, Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Incentivieren der Vertriebsmannschaft bei guten Vorhersagen

Eine gute Vorhersagequalität erleichtert die Steuerbarkeit des Unternehmens und reduziert den Aufwand der Organisation erheblich, sodass eine Incentivierung der Planungsverantwortlichen – i. d. R. der Vertriebsmannschaft – sinnvoll ist. Die Art der Incentivierung muss je nach Bedeutung und Komplexität der Absatzplanung individuell festgelegt werden und kann sowohl monetär als auch rein qualitativ erfolgen. Wenn Prognosegütern für alle Mitarbeiter offen kommuniziert werden, sollten besonders gute Vorhersagen regelmäßig vom Top-Management hervorgehoben werden. Auf diese Weise findet eine der wirkungsvollsten Incentivierungen – die Anerkennung/Wertschätzung – ohne finanziellen Mehraufwand bereits statt.

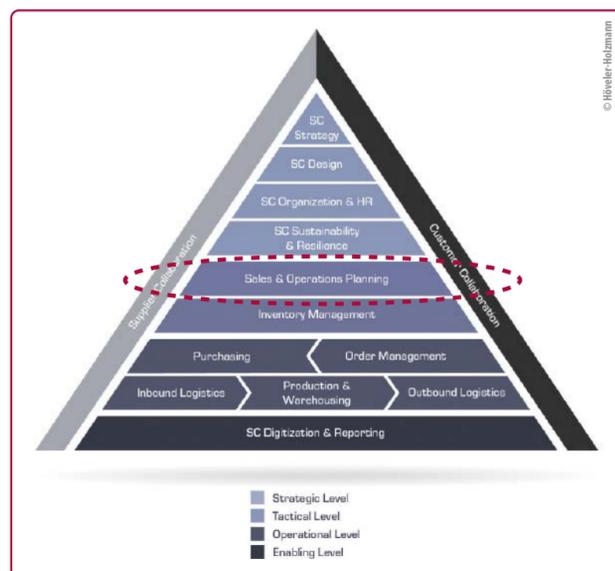
Fazit

Durch konsequente Anwendung der obengenannten Tipps zur Verbesserung der Absatzplanungen schaffen es Unternehmen in der Chemieindustrie, ihre Vorhersagegenauigkeit signifikant zu steigern. Politischer Einfluss in den Prognosen ist zu verhindern. Statistische Methoden sollten genutzt und sichergestellt werden, dass das gesamte Wissen der Vertriebsmannschaft im Forecast verarbeitet wird. In Kombination mit einem strukturierten und zeitlich abgestimmten Planungsprozess und einem stringenten Reporting lässt sich die Absatzplanung kontinuierlich verbessern und auf die nächste Stufe heben.

Dennis Goetjes, Principal, Höveler Holzmann Consulting GmbH, Düsseldorf

Matthias Lütke Entrup, Partner, Höveler Holzmann Consulting GmbH, Düsseldorf und Prof. Operations Management, International School of Management, Dortmund

- dennis.goetjes@hoeveler-holzmann.com
- matthias.luetkeentrup@hoeveler-holzmann.com
- www.hoeveler-holzmann.com



Aufgaben im Supply Chain Management

Countdown für mehr Lagerfläche

Fortsetzung von Seite 28

der Handelslogistik um die Einhaltung strikter Auflagen, was das Gefahrstoffhandling in der Immobilie betrifft. Der Multicube vereint die Erfüllung sämtlicher Sicherheitsstandards mit einem großen Beitrag zur Nachhaltigkeit. So wird auf die Verwendung schadstofffreier und umweltschonender Materialien im Bau geachtet, Bodenversiegelung wird durch den Erhalt großzügiger Grünflächen vermieden. Beim Bau legt Pfenning Logistics großen Wert darauf, alle deutschen Multicube-Standorte entsprechend den WGK-Verordnungen (Wassergefährdungsklasse) auszurüsten. Vor der Versiegelung des Bodens der Immobilie wird er mit einer speziellen Folie ausgekleidet, die ein Eindringen schädlicher Stoffe ins Grundwasser verhindert. In enger Abstimmung mit Umweltschutzbehörden vor Ort wird geprüft, inwiefern der Eingriff in die

Flora und Fauna begrenzt werden kann oder ob es zusätzliche Möglichkeiten gibt, einen Beitrag zur Biodiversität zu leisten.



Blick in den Chemikalienlagerbereich im Multicube Rhein-Neckar in Heddeshheim

Aber auch innerhalb der Immobilie gilt es zu prüfen, wie unnötige CO₂-Emissionen oder umweltschädliche Chemikalien vermieden werden können. Sowohl der Multicube als auch der Freshcube weisen eine höhere Dichtigkeit auf als ein Passivhaus, durch spezielle Thermo-Vorwärmerschleusen wird auch der Wärmeverlust an der Rampe minimiert. Die gesamte Temperatursteuerung erfolgt nicht wie vielerorts üblich mit Chemikalien, sondern durch wasserbasierte Kühlungsanlagen. Dank Kapillarrohrmatten kann auch die Temperatur der Büroflächen emissionsärmer gesteuert werden. Photovoltaikanlagen auf dem Dach produzieren grünen Strom, der bspw. an einer E-Ladestelle zur Förderung alternativer Antriebe verwendet werden kann.

Die zahlreichen Bemühungen des Heddeshheimer Kontraktlogistiklers, seine Logistikimmobilien in Bau und Betrieb möglichst klima- und

umweltfreundlich zu entwickeln, schlagen sich in den hohen Auszeichnungen durch die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) nieder. Der Logistiker erreichte bereits 2012 mit dem Multicube Rhein-Neckar den höchsten Erfüllungsgrad des Platin-Zertifikats unter den Industrieneubauten in Europa. Das umfangreiche Nachhaltigkeitskonzept des in dritter und vierter Generation familiengeführten Mittelständlers überzeugt auch die Kunden. In der Pharma- und Chemiebranche spielen nachhaltige Lieferketten eine immer wichtigere Rolle, um etwa Fortschritte in Richtung einer Kreislaufwirtschaft zu machen. So leistet Pfenning Logistics einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigkeit für die Kommune vor Ort, für die Kunden als auch für das eigene unternehmerische Selbstverständnis. (sa)

- www.pfenning-logistics.com

Sie suchen Lagerkapazitäten für Gefahrstoffe in zentraler Lage?



Wir bieten:

- Block- und Regallagerung fast aller LGK (außer 1, 2, 6.2 und 7)
- Gefahrgutabwicklung für Straße, Luft & See Transport
- Bestandsführung mit Chargenverwaltung
- Kommissionieren, Packen und Versenden
- Musterabfüllung für Nicht-Gefahrstoffe

Livchem Logistics

A Group Company of MITSUBISHI CHEMICAL

www.livchem-logistics.com