



Kerrygold optimiert sein Geschäft durch bessere Zusammenarbeit mit dem Handel und Kennzahlensteuerung

Der Wettbewerb unter den Lebensmittelhändlern wird immer stärker. Um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, wählen Händler Schlüssellieferanten als strategische Partner aus und entwickeln diese Beziehungen hin zu einer wirklichen Partnerschaft. In dieser neuen vertrauensvolleren Umgebung fließen Informationen ohne Unterbrechung durch die gesamte Lieferkette, was jedoch gleichzeitig eine der grössten Herausforderungen bietet, vor denen diese Hersteller stehen.

Lawson und Intenia

Im April 2006 haben sich Lawson Software und Intenia zum neuen Lawson zusammengeschlossen, einer neuen globalen Kraft im Bereich der Unternehmensanwendungen. In einigen vor dem Zusammenschluss veröffentlichten Dokumenten werden weiterhin die Bezeichnungen „Intenia“, „Intenia Application Suite“ und „Movex“ verwendet.

„Händler wollen, dass wir sie bei Entscheidungen zu Fragen der Verpackungsgrösse, Haltbarkeit, des Produktstandortes oder der Bestellfrequenz unterstützen. Dabei entdecken wir immer mehr Synergien in der Zusammenarbeit.“

Ray Levett, Verkaufsleiter, Kerrygold



Warum Lawson?

Während die unternehmensübergreifende Lieferkette von der reinen Hoffnung zur Realität wird, werden Tag für Tag immer mehr elektronische Point-of-Sale (EPOS)-Daten den Herstellersystemen zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig sollen Produktkenntnisse genutzt werden, um Händler dabei zu unterstützen, die Rendite für jeden Zentimeter Regalplatz zu maximieren und zu steigern.

„Die Händler setzen enorme Volumina um. Sie bewegen sich stärker auf ihre Schlüssellieferanten zu und erzeugen in der gesamten Lieferkette das, was ich als schwergewichtige Handelsbeziehungen bezeichne“, erklärt Ray Levett, Verkaufsleiter beim Milchproduktlieferanten Kerrygold. „Sie wollen die Produktkompetenz der Lieferanten nutzen und sie mehr in Bereiche wie das Kategorienmanagement involvieren. Händler wollen, dass wir sie bei Entscheidungen zu Fragen der Verpackungsgröße, Haltbarkeit, des Produktstandortes oder der Bestellfrequenz unterstützen. Dabei entdecken wir immer mehr Synergien in der Zusammenarbeit.“

Aber Ray Levett meint auch, dass diese neuen Verantwortlichkeiten wachsenden Druck auf das Geschäft ausüben. „Wir wollten diesen stark integrierten und komplexen Service liefern, mussten aber Wege finden, um intelligenter und effizienter zu arbeiten und so unsere Margen halten zu können. Dafür brauchten wir zwei Dinge: Erstens die Technologie, die eine Informationstransparenz im gesamten Geschäft ermöglicht. Zweitens mussten wir eine Sammlung von Kennzahlen (Key Performance Indicators KPIs) entwickeln, um unsere tägliche Leistung messen und verwalten und das Geschäftswachstum planen zu können.“

Die Antwort war die ganzheitliche Unternehmensanwendung M3 von Lawson, die dem Unternehmen den erforderlichen Grad der Datentransparenz garantierte. „Wir brauchten einen Partner, der unser Geschäft und unseren Markt versteht – dem wir vertrauen können und der unserer Denkweise einen Mehrwert hinzufügt“, sagt Ray Levett zum gewünschten Anbieter einer gemeinschaftlichen Lösung. „Wir haben in einer frühen Phase erkannt, dass Lawson die Art von Mehrwertpartnerschaft garantieren würde, die wir für unsere Kunden sichern wollten.“

Die Implementierung

Lawson implementierte seine Unternehmenslösung zuerst in Kerrygolds Schwesterunternehmen, Adams Food Ingredients, das Milchpulver in Grossmengen für andere industrielle Lebensmittelhersteller mischt, später dann auch am Unternehmenshauptsitz. Laut IT-Manager David Neill wurde das gesamte System an einem Montagmorgen in Echtbetrieb genommen, und es dauerte nur wenige Tage, bis sich alle eingearbeitet hatten und das System dazu beitrug, die Unternehmensprozesse wirkungsvoll zu managen.

„Wir brauchten eine Unternehmenslösung, die als 'Information Highway' des Unternehmens dienen und Daten für die Überwachung und das tägliche Messen der KPIs liefern würde“, erklärt David Neill. „Früher hatten wir alle möglichen verschiedenen Systeme – zwei Datenbanken, die stark modifiziert wurden, ein PC-basiertes Lagermanagementsystem und einen alten Mainframe, der einmal täglich die Aktivitäten des Tages zusammenfasste. Wir hatten keine Echtzeiteinsicht in den Warenbestand und nur wenige Funktionen für das Kundenmanagement.“

Die Implementierung des neuen Systems war der Katalysator, den wir brauchten, um unsere Prozesse zu prüfen und die rapide wachsenden Beziehungen zu Händlern zu berücksichtigen. Wir mussten in der Lage sein, das wachsende Datenaufkommen zu handhaben, die Daten zu analysieren und schnelle Entscheidungen zu treffen. Und wir brauchten ein System, das uns helfen würde, effektiv zu arbeiten und kürzere Vorlaufzeiten zu realisieren, insbesondere wenn sich ein Kunde kurzfristig für eine Sonderaktion entschied.“

„Wir haben in einer frühen Phase erkannt, dass Lawson die Art von Mehrwertpartnerschaft garantieren würde, die wir für unsere Kunden sichern wollten.“

Ray Levett, Verkaufsleiter, Kerrygold



„Wir mussten in der Lage sein, das wachsende Datenaufkommen zu handhaben, die Daten zu analysieren und schnelle Entscheidungen zu treffen. Und wir brauchten ein System, das uns helfen würde, effektiv zu arbeiten und kürzere Vorlaufzeiten zu realisieren.“

Ray Levett, Verkaufsleiter, Kerrygold



Die Vorteile

„Die meisten Händler haben bereits auf ECR (Efficient Consumer Response) gesetzt, denn bei dieser Arbeit ist es unerlässlich, Massen an Daten interpretieren und handhaben zu können sowie schnell zu reagieren“, fährt Ray Levett fort. „Wir arbeiten aber auch an einer gemeinsamen Nutzung und Zusammenführung von Informationen auf Hersteller- und Handelsseite zur Distributionspolitik (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment CPFR), bei der die kontinuierliche Belieferung im Mittelpunkt steht. Bei einigen Produktreihen liefern wir zweimal täglich an das Lager des Händlers. Deshalb müssen wir noch enger mit dem Händler zusammenarbeiten und Echtzeitverkäufe in unsere Prognose- und Managementsysteme aufnehmen, um zu vermeiden, dass wir übergrosse Lagerbestände halten müssen.“

„Früher wäre es schwierig gewesen, diese Arbeit effizient durchzuführen, weil im Informationsfluss der Lieferkette Lücken vorhanden waren. Aber wir haben begonnen, diese Lücken zu schliessen und als Vermittler zwischen Vorstufenlieferanten und unseren Kunden aufzutreten. Für ein erfolgreiches Geschäft ist ein System wie Lawson M3 erforderlich, das Daten liest und sammelt und sie für jeden sichtbar macht.“ Er erklärt weiter: „Das Ganze erfolgt praktisch just-in-time und bedeutet aus technologischer Sicht, dass wir Kompatibilität, Geschwindigkeit und Datentransparenz in der gesamten Lieferkette brauchen.“

Kerrygolds wachsendes Engagement in eine kollaborative Lieferkette bedeutet auch, dass das Unternehmen in der gesamten Herstellung und den Distributionskanälen effektivere Abläufe für Zwischen- und Endprodukte sichern muss. Gleichzeitig muss ein Echtzeitzugriff auf Informationen gesichert sein, um die Leistung in jeder Phase des Prozesses zu messen, Kosten zu reduzieren und Bestände aus der Lieferkette herauszunehmen.

„Als wir mit dem KPI-Projekt begannen, wussten wir, dass es grundlegend für unseren zukünftigen Erfolg sein würde“, erklärt Carl Ravenhall, Operations Director bei Kerrygold. „Wir haben ein Mindestserviceniveau von 99,5 Prozent, was bedeutet, dass wir bei 995 von 1.000 Bestellungen rechtzeitig die richtige Ware an den richtigen Ort liefern - ohne Qualitätsprobleme. Unsere gesamte Produktion erfolgt aufgrund sinkender Vorlaufzeiten für das Lager, und das bringt für uns den Druck mit sich, dass unsere Prognosen und die Produktionsplanung korrekt sein müssen. Wir müssen optimale Warenbestände mit sehr enger Toleranz halten. Wenn wir zu viel Ware haben, steigen die Kosten, haben wir zu wenig, können wir einen Auftrag nicht erfüllen und gehen das Risiko ein, eine sich entwickelnde Beziehung aufs Spiel zu setzen.“

Carl Ravenhall erzählt weiter, dass das Unternehmen eine Reihe von KPI-Massstäben habe, um die Effizienz jeder Produktionslinie zu überwachen. „Wir glauben, dass wir den Punkt erreicht haben, an dem wir jede Phase des Planungs- und Produktionsprozesses gut im Griff haben. Lawson M3 hat es uns ermöglicht, detaillierte Berichte zu erstellen, alles, was wir tun, miteinander zu vereinen und tatsächliche und potenzielle Schwachstellen zu identifizieren.“ Und auch wenn er sich verständlicherweise scheut, konkrete Zahlen zu nennen, ist er der Ansicht, dass Kerrygold ohne M3 und die KPIs nicht in der Lage wäre, sein Serviceniveau zu halten und seine Margen zu schützen. „Wir haben die Balance ziemlich gut hinbekommen. Wir sind sicher, dass wir bei einer ungeplanten Nachfrage von einem Kunden fast sofort reagieren können, sowohl auf Seiten der Lieferanten als auch innerhalb unserer eigenen Produktion und Distribution.“

Er fügt noch einen letzten Gedanken hinzu: „Das System kann nur so gut sein wie die Daten, mit denen es gefüttert wird. Wir haben deshalb ein umfassendes Schulungsprogramm eingerichtet, um unseren Mitarbeitern klar zu machen, wie wichtig eine genaue Dateneingabe in jeder Phase ist. Diese Genauigkeit haben wir ausserdem durch Einschränkungen innerhalb von M3 gesichert, die eine Validierung von Daten und die Kennzeichnung von Einträgen sichern, die Ausnahmen sind.“



„Bei einer ungeplanten Nachfrage von einem Kunden können wir fast sofort reagieren, sowohl auf Seite des Lieferanten als auch innerhalb unserer eigenen Produktion und Distribution.“

Ray Levett, Verkaufsleiter

Zukunftspläne

Wohin das alles führt? Ray Levett hat keine Zweifel, dass die Technologie die Nabelschnur sein wird, die die Lieferkette vereint. Er ist überzeugt, dass die Daten von dem, was er als das „kompetente Ende“ bezeichnet, das Produkt durchziehen und gleichzeitig die erforderlichen Vertriebsinformationen bereitstellen werden, die das Geschäft vorantreiben. Er fügt hinzu: „Diese gemeinschaftliche Beziehung wird sich bis in den finanziellen Bereich fortsetzen, in dem Zahlungen durch Suchdaten 'gesteuert' werden. Und Unternehmen wie wir, die auch ausserhalb Großbritanniens kaufen und verkaufen, brauchen unbedingt ein System, das Rechnungen in verschiedenen Währungen erstellen kann.“

„Es ist eine Kette ohne Ende. Und ich bin sicher, dass das, was jetzt noch in den Anfängen ist, sich in Zukunft beschleunigen wird. Die Händler wollen kürzere Vorlaufzeiten. Sie wollen Produktreihen schneller und öfter wechseln. Wir müssen sicherstellen, dass wir die Systeme und Prozesse haben, die uns darin unterstützen, gemeinsam zu reagieren und gleichzeitig unser Geschäft exakt zu kontrollieren, um die Margen zu schützen.“

John Gledhill von Lawson meint wie Ray Levett, dass sich die Einstellungen ändern. In seiner Eigenschaft als Manager von Lawsons Anwendungszentrum für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie redet er oft mit Händlern, Herstellern und Lieferanten. „Die Branche redet seit Jahren vom gemeinschaftlichen Arbeiten, aber wir sehen erst jetzt die Anfänge, weil das Vertrauen grösser geworden ist. Es gibt einen reiferen Ansatz. „

„Die Branche ist zuversichtlich, dass die gesamte Lieferkette durch eine engere Zusammenarbeit und Informationsweitergabe als Einheit handeln und deshalb eine grössere Effizienz ermöglichen kann. Ich höre immer öfter von dem Wunsch, Prognosen zur Kundennachfrage gemeinsam zu nutzen. Und gemeinsame Pläne zu erstellen, in denen die Aktionen festgelegt sind, die jedes Mitglied der Lieferkette ergreifen muss, um die Nachfrage zu erfüllen, wo und wann immer diese auftritt.“ Er fügt hinzu, dass die kürzlich freigegebene Version 12 von M3 Food and Beverage sich sehr auf das Nachfrage- und Liefermanagement konzentrierte.

John Gledhill bemerkt, dass Händler, Hersteller und Lieferanten früher oft mit verschiedenen Prognosen gearbeitet haben, die jeweils separate Anpassungen enthielten. „Einzelne Unternehmen hatten eine unterschiedliche Sicht der Dinge. Aber VMI (Vendor Managed Inventory = Consignationslagerverwaltung) -Informationen sind für Lieferanten ebenso wichtig, ansonsten können sie ihre Rolle nicht erfüllen. Mit unserem Lieferantenportal erhalten Lieferanten eine Echtzeiteinsicht in Nachfrage- und Lieferanforderungen und können das System des Herstellers direkt aktualisieren.“

Laut Gledhill wären viele dieser Ansätze auch mit EDI möglich, das aber übermässig komplex und teuer gewesen sei. Die neuen Technologien sind jetzt aber auch für kleinere Lieferanten realisierbar. „Diese neuen Technologien sind günstiger. Kleinere Lieferanten sind davon betroffen und haben keine andere Wahl als zu investieren, weil sie sonst nicht mehr wettbewerbsfähig sind.“ Er fügt hinzu, dass eine weitere Dynamik eine Rolle spielen wird. „Einige Unternehmen wie Kerrygold haben viel an Schlüsselkennzahlen (KPIs) gearbeitet, um die Art und Weise zu optimieren, in der sie ihre Geschäfte führen und leiten. Ich denke, wir werden sehen, dass die Zusammenarbeit neue KPIs für die gesamte Wertschöpfungskette schafft, die jeder zusätzlich zu denen annehmen wird, die ein einzelnes Unternehmen bereits einsetzt. In diesem Zusammenhang wird die Anzahl der Fehlbestände im Regal für den Lieferanten, Hersteller und Händler gleich wichtig sein.“

LAWSON

Lawson Software Deutschland GmbH

ProACTIV-Platz 3
D-40721 Hilden
Tel +49 2103 89 06 0
Fax +49 2103 89 06 199
info@de.lawson.com

Lawson Software Switzerland AG

P.O. Box 3461
Chollerstrasse 23
CH-6303 Zug
Schweiz
Tel. +41 41 748 68 68
Fax +41 41 748 68 48
info@ch.lawson.com

Lawson Software Austria EDV-Beratungs Ges.m.b.H.

Lassallestraße 9b
A-1020 Wien
Österreich
Tel. +43 1 49 103 0
Fax +43 1 49 103 299
info@at.lawson.com

www.lawson.com

Über Kerrygold

Die Kerrygold Company Ltd. erwirtschaftet einen Jahresumsatz von rund 150 Millionen Pfund und konzentriert sich hauptsächlich auf verpackten naturbelassenen, verarbeiteten und geriebenen Käse, Streichkäse und Delikatessen der eigenen Marke. Kerrygold ist eine hundertprozentige Tochter von Irish Dairy Board, einem der Hauptexporteure von Milchprodukten aus Irland. Das Unternehmen beschäftigt rund 400 Mitarbeiter und verfügt über die Kapazität, mehr als 50.000 Tonnen Käse pro Jahr zu liefern. Es liefert seine Produkte rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr aus und zählt viele der führenden britischen Supermärkte zu seinen Kunden. Bestellungen gehen ab 5.30 Uhr ein, und erste Lieferungen verlassen das Warenlager um 17.00 Uhr.