



Anwendungsfall

- Synchronisierung komplexer Supply-Chain-Prozesse mit den Finanzprozessen

Die Herausforderung

- Das veraltete Planungstool war langsam und teuer – selbst einfachste Änderungen verursachte hohen Zeit- und Kostenaufwand
- Planungsszenarien waren unzuverlässig wegen der Nutzung verschiedener Datenquellen und manuell verknüpfter Planungsprozesse wie Fertigungsplanung, Materialbedarfsplanung und Dispositionsplanung für den Kundendienst
- Informationen konnten nicht zeitnah erfasst und verarbeitet werden
- Transport- und Lieferplanung war lediglich manuell mit den Beschaffungsplänen verknüpft
- Keine regelmäßige Integration von Finanzdaten in den S&OP-Prozess

Die Lösung

- Implementierung eines integrierten Systems für die channel-übergreifende Budgetierung und Planung, um eine präzise und zeitnahe Analyse zu gewährleisten
- Einbindung eines kontinuierlichen Managements von Veränderungen, Problemen und Szenarien
- Synchronisierung detaillierter und granularer Supply-Chain-Pläne aus der Beschaffung, Fertigung, Logistik und Produktentwicklung mit der Finanzabteilung – um Budgets zu erstellen, Kosten zu optimieren sowie Rentabilitätsanalysen und Zuordnungen von Produkten und Kunden durchzuführen

Die Ergebnisse auf einen Blick

- Der Zeitaufwand für Budgetierung und Planung wurde von zwei bis drei Wochen auf zwei bis drei Tage reduziert
- Spontan-Analysen ermöglichen die rasche Reaktion auf Veränderungen jeder Variablen
- Integration und Kooperation haben nicht nur die Datengenauigkeit in allen Channels erheblich erhöht, sondern auch die praktische Umsetzbarkeit der Prognosen und Planung verbessert
- Planübergreifende Szenarien mit hoher Detailtiefe sorgen für eine effizientere Planerstellung und Wahrung der Rentabilität in der gesamten Supply Chain



Del Monte synchronisiert Supply Chain und Finanzabteilung mit Anaplan

Einführung

Die Del Monte Niederlassung auf den Philippinen erfüllt 20 Prozent der weltweiten Nachfrage nach Ananas und produziert jährlich 600 Millionen Büchsen mit Ananasprodukten. Ziel des Konservenherstellers ist, einen Beitrag zur Gesundheit und zum Wohlbefinden der Weltbevölkerung zu leisten. Außerdem strebt er einen Platz unter den wachstumsstärksten Unternehmen in der globalen Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie an.

Vor Anaplan

Das Planungs- und Bericht-Tool, das Del Monte Supply Chain Finance nutzte, stand kurz vor dem Kollaps – die Hardware fiel ständig aus. Und wenn das Tool einmal funktionierte, war die Verarbeitung langsam: Selbst die Berechnung einfacher Szenarien brauchte bis zu sechs Stunden. Die serielle Verarbeitung schränkte die Produktivität noch weiter ein. „Wenn sich eine Variable änderte, mussten wir noch einmal von vorne anfangen – Mengenzuordnungen vornehmen, Neuberechnungen durchführen –, weil das System die Veränderungen nicht dynamisch verarbeitete“, erinnert sich Steve De Castro, Finance Business Partner for Commercial and Operations, Del Monte Pacific Limited. Und der technische Support im Unternehmen war unzureichend. Die Folge war ein angespanntes Verhältnis: Für jede große oder kleine Veränderung am Entwurf entstanden Kosten. Es musste zuerst ein Berater hinzugezogen werden, und danach hieß es warten, bis die Änderung eingepflegt war.

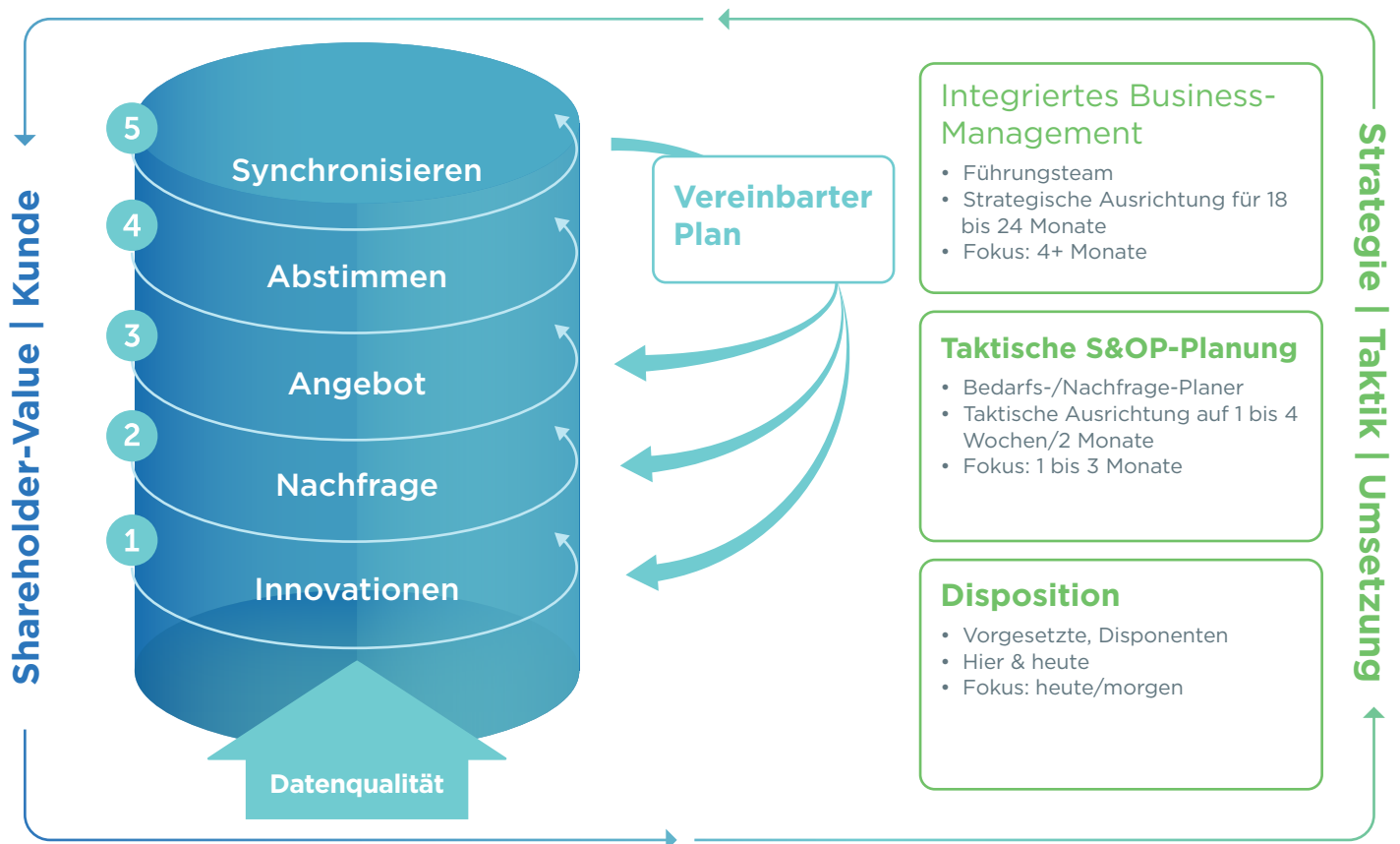
Der Kostenaufwand dieses mangelhaften Tools lässt sich am Produkt selbst festmachen: Von der Ananas-Pflanzung bis zur Ernte vergehen 18 Monate. Ein Großteil der Früchte wird verarbeitet. Aus diesem Grund wird bereits vor dem Pflanzen über das Endprodukt und den jeweiligen Verarbeitungsbetrieb und Distributor entschieden. Schwankungen beim Wetter, beim Verbraucherverhalten oder bei der Verfügbarkeit von Komplementärprodukten (beispielsweise Papaya für Mischsäfte) während dieses 18-monatigen Zeitraums müssen mitverfolgt und in die Prognosen eingearbeitet werden. Ansonsten drohen enorme Ausschussmengen. „Die meisten unserer Produkte gehören zum FMCG-Segment (schnelllebiges Verbrauchsgüter) und haben eine begrenzte Haltbarkeit. Werden sie nicht rechtzeitig geliefert oder werden sie nicht zum Zeitpunkt und am Ort der Nachfrage produziert, dann bestehen hohe Verlustrisiken“, so De Castro.

Interne Probleme mit der Datenverarbeitung verlangsamten den Prozess noch zusätzlich. Die Rohdaten kamen aus mehreren Hundert Excel Arbeitsblättern; und jeder Channel arbeitete mit bis zu 150 großen Spreadsheets. Die Verarbeitung benötigte viel Vorlaufzeit. Deshalb mussten die Analysten die einzelnen Channels häufig

unter Druck setzen, um die engen Datenerfassungstermine halten zu können. Die Folge waren interne Spannungen. Trotzdem kam es oft vor, dass das Szenario eines Analysten bei der Fertigstellung schon wieder überholt war.

Es mangelte auch an Datenintegrität; das heißt, die Analysen waren nicht auf dem neuesten Stand. Da jeder Channel für sich arbeitete, blieben die Daten zudem inkonsistent. Es kam vor, dass jeder Channel mit verschiedenen Kosten und Preisen sowie überholten Daten für das gleiche Produkt arbeitete.

Um diese mangelnde Flexibilität und die Verzögerungen des Tools auszugleichen, wurden für viele Planungsszenarien einfach nur Durchschnittswerte genutzt, was zu großen Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Kosten führte. Beispielsweise waren beim Transport die tatsächlichen Kosten erheblich höher oder niedriger als vorausgerechnet, da die Planung auf Durchschnittswerten beruhte. Die Ist-Werte zeigten dann die großen Entfernungsdifferenzen zwischen Anbaugelände und Verarbeitern oder Distributoren. Das Tool war so umständlich, dass es nur noch für das Jahresbudget genutzt wurde.



“Jetzt haben wir die Workstreams für die betriebswirtschaftliche Supply-Chain-Planung und für die Finanzplanung auf einem Level integriert – was vor Anaplan unmöglich war.”

– Steve De Castro, Finance Business Partner for Commercial and Operations, Del Monte Pacific Limited



Die Kosten für Lieferverzögerungen oder -ausfälle sind ebenfalls hoch. „Wir agieren in einem reifen Markt. Bei den meisten unserer Produktlinien sind wir Marktführer. Das bedeutet aber auch, dass unsere Abnehmer hohe Erwartungen haben“, erklärt De Castro. „Wenn wir nicht liefern, zahlen wir Vertragsstrafen. Das ist dann doppelt bitter: Wir verlieren Umsatz und zahlen Strafe, sobald wir die Anforderungen unserer Kunden nicht erfüllen.“

Auswahlprozess

Für das profitable Management eines langsam wachsenden Landwirtschaftserzeugnisses in einem schnelllebigen Markt ist ein agiles, entscheidungsfreudiges Team erforderlich. Von daher sind die Mitarbeiter von Del Monte gewohnt, schnell zu handeln. Die Entscheidung, Anaplan einzuführen, fiel nach einer Demo. „Wir prüften mehrere Optionen. Aber der Kundenbeauftragte von Anaplan erklärte uns so enthusiastisch, was die Plattform alles leistet und wie schnell sie implementiert werden kann. Da sagte ich: „Das möchte ich ausprobieren“, erinnert sich De Castro.

Die Aussicht auf eine rasche Einführung war ein ausschlaggebender Faktor. Andere Anbieter gaben Zeiträume von neun Monaten bis zu einem Jahr an. Auf De Castro kamen aber die Jahresbudgets zu – und er hatte kein funktionierendes Tool. Das Versprechen von Anaplan, die Plattform in nur sieben Tagen zu implementieren, war eine Herausforderung, der er nicht widerstehen konnte.

Implementierung und Einführung

Da De Castro mehr oder weniger vollkommen ohne einsatzfähige Planungsplattform dastand, stellte er freiwillig sein Team für das Pilotprogramm zur Verfügung. „Bei der ursprünglichen Implementierung legten wir den Schwerpunkt auf die FP&A-Anwendung – Logistik, Lagerkapazitätsplanung und stücklistenbasierte Kostenrechnung für kulinarische Produkte. Um eine erfolgreiche Installation zu gewährleisten, hielt er das Team bewusst klein: Ein paar Modellentwickler, acht Analysten für die Datenprüfung sowie weitere Teammitglieder, die die Einführung lediglich beratend begleiteten – insgesamt 25 Mitarbeiter. Das Pilotprojekt diente dem Unternehmen als Proof-of-Concept.

Die Implementierung des Kernmodells für den Supply-Chain-Finanzbereich dauerte lediglich sieben Tage. Aber für die zusätzlichen Arbeiten wie Schulungen, Datenintegration und Erfassung vorläufiger Anforderungen waren insgesamt zwei Monate erforderlich. Die IT war kaum involviert, lediglich für die ERP-Integration war eine Beteiligung erforderlich. Ein Schlüsselfaktor war die Flexibilität der Anaplan-Plattform. „Wir arbeiten in einer Branche, in der sich das Geschäftsmodell von einer Sekunde auf die andere ändern kann“, konstatiert De Castro. „Mit Anaplan können wir diese Änderungen ohne fremde Hilfe einbauen. Diese Eigenständigkeit war für uns das Entscheidendste. Das Team konnte viele Modelle problemlos und schnell erstellen.“

Da De Castros Geschäftsbereich der einzige war, der mit Anaplan arbeitete, musste die Anbindung an andere Systeme einfach zu realisieren sein – und so war es auch. Die Integration von Spreadsheet-Daten aus Bereichen, die noch nicht die Anaplan-Plattform nutzten, war nahtlos möglich.

Die blitzschnelle Implementierung, die der Kundenberater von Anaplan versprochen hatte, erwies sich am Ende als Realität. „Das ist die schnellste Einführung, die ich als FP&A- und Supply-Chain-Fachmann jemals in der Praxis erlebt habe. Wir sind sehr zufrieden mit unserer Implementierung“, fügt De Castro hinzu.

Vorteile

In den acht Monaten nach der Einführung verzeichnete Del Monte Vorteile auf vielen Ebenen: „Wir haben die Workstreams für die betriebswirtschaftliche Supply-Chain-Planung und für die Finanzplanung auf einem Level integriert, wie das vor Anaplan unmöglich war“, berichtet De Castro. „Der Planungsprozess, für den wir früher zwei Wochen brauchten, dauert jetzt zwei Tage.“

„Alle arbeiten auf derselben Plattform. Jeder arbeitet mit jedem zusammen und Informationen sind in Echtzeit verfügbar“, freut sich De Castro. „Wir können jetzt auf monatlicher Basis die Faktoren nachverfolgen, die über die Rentabilität eines Channels, einer SKU oder eines Kunden bestimmen. Die Daten und Informationen stehen den Entscheidern zur Verfügung, die dann schnell über Maßnahmen zum Wohl des Unternehmens bestimmen können. So haben wir Vorgaben für gezielte Maßnahmen.“

„Zudem können wir dank Parallelverarbeitung spontane Auswertungen durchführen. Und wenn wir die Kosten für eine bestimmte SKU ändern, werden die Änderungen systemweit übernommen“, erklärt De Castro. „Es ist sehr dynamisch.“ Die Flexibilität baut auch interne Spannungen ab. „Bei der letzten Budgetrunde waren die Anbau- und Konserventeams wegen der Folgen von El Niño für die Ernte nicht wirklich von ihren Prognosen überzeugt“, sagt er. „Wir können aber auf sie warten, weil wir für unsere Analysen nur drei Tage oder sogar weniger brauchen.“

Nächste Schritte

De Castro geht davon aus, dass Anaplan innerhalb der kommenden zwölf Monate auch im Vertrieb und im Marketing eingeführt wird. Weitere Einsatzmöglichkeiten sieht er in der Logistik und in der Kostenplanung für kulinarische und Konservenprodukte sowie auch für Betriebsausgaben. Andere Abteilungen, die Anaplan demnächst implementieren werden, sind Legal, Beschaffungsplanung und Distributionsplanung. Die Personalabteilung prüft derzeit, wie Anaplan sie bei ihren Planungsanforderungen unterstützen könnte. Und nicht zuletzt informiert sich das Bedarfsplanungsteam über Anaplans Predictive-Analytics-Funktionalität für Bedarfsprognosen.

Nach der Einführung auf den Philippinen prüft nun auch Del Monte Amerika die Möglichkeiten von Anaplan, da dieser Standort ähnliche Probleme mit der Erfassung und Auswertung von Daten hat.

Über Anaplan

Anaplan bringt das neue Zeitalter der vernetzten Planung voran. Große und schnell wachsende Unternehmen nutzen die Cloud-Plattform von Anaplan in all ihren Geschäftsbereichen. Damit erstellen sie fundiertere Planungen, treffen bessere Entscheidungen und ermöglichen sowohl wirksamere als auch schnellere Planungsprozesse. Zudem bietet Anaplan Kundenbetreuung, Schulungen und Beratungsleistungen rund um die Planungstransformation. Anaplan ist ein privat geführtes Unternehmen mit Hauptsitz in San Francisco sowie 18 Büros und mehr als 150 kompetenten Partnern weltweit. Weitere Informationen finden Sie unter www.anaplan.com/de.

