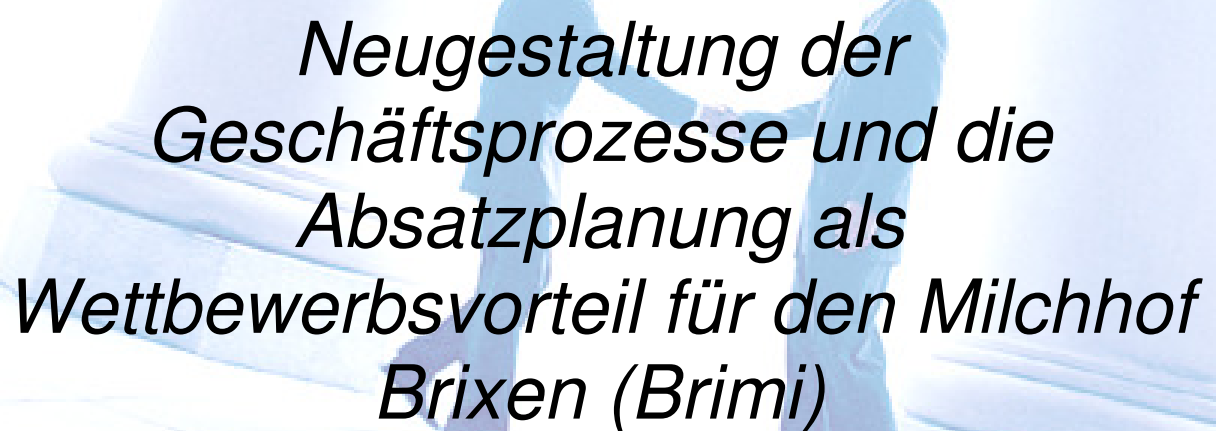


## Referenzbeschreibung

A faded, light blue background image showing two men in business suits shaking hands on a modern, brightly lit staircase. The scene is captured from a low angle, emphasizing the height of the stairs and the upward movement.

*Neugestaltung der  
Geschäftsprozesse und die  
Absatzplanung als  
Wettbewerbsvorteil für den Milchhof  
Brixen (Brimi)*

Der Milchhof Brixen ist eine mittelständische, nach dem Genossenschaftsmodell geführte Molkerei in Südtirol. Sie ist spezialisiert auf die Herstellung von hochwertigen Milch- und Molkeprodukten, wie Mozzarella, Butter, Ricotta, Frischmilch und Sahne. Die Anforderungen in quantitativer, aber vor allem in qualitativer Hinsicht und die ständige Sortimentserweiterung des Kernsegments Mozzarella, setzen eine zuverlässige und systematische Produktionsplanung voraus.

### **Gründe für den Projektstart**

Die bisherige, selbst entwickelte Lösung hatte keine bidirektionale Anbindung an das ERP-System, wodurch sich die Abstimmung des Ressourcenbedarfs (Personal, Maschinen, Materialien, Rohstoffe) mit der Absatzentwicklung schwierig gestaltete. Eine der negativen Auswirkungen war somit eine gewisse Unzufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund der sprunghaften Mengenanforderungen an die Produktion.

Ebenso gestaltete sich der Beschaffungsprozess als schwierig, da er stark Lager bezogen war und nicht aus dem geplanten kurzfristigen Bedarf an Hilfs- und Zusatzstoffen, sowie Verpackungsmaterialien abgeleitet wurde. Die starke Auftragsorientierung in der Produktionsplanung wurde immer problematischer, da die Kunden stets weniger Zeit zwischen Bestellung und Auslieferung zugestehen. Die Schnelligkeit in der Auftragsabwicklung wird zunehmend zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren.

Der Zielkonflikt zwischen kurzer Zeitspanne für die Durchführung eines Kundenauftrages und andererseits der notwendigen Vor- und Durchlaufzeit für den Fertigungsprozess konnte nur mittels einer Neuausrichtung der Planungsstrategie, weg von der Auftragsproduktion hin zur Lagerproduktion gelöst werden.

## Einrichtung des Projektes

Aus den genannten Gründen wurde das Projekt zur Implementierung einer Softwarelösung zur Absatzplanung bei Brimi initiiert und das Projektteam, bestehend aus Mitarbeitern der Bereiche Logistik, Produktion, Auftragsverwaltung, IT und Verkauf gebildet. Man war sich bewusst, dass eine derartig komplexe Problemstellung nicht allein durch vorhandene, interne Mitarbeiter gelöst werden konnte, da die nötige Erfahrung vor allem im Aufbau und in der täglichen Arbeit mit einem integrierten PPS-System fehlten.

Als erster wichtiger Schritt wurde mit dem Projektteam eine nach Wichtigkeit für den Projekterfolg bepunktete „Zielleiste“ erarbeitet und in drei Prioritäten eingeteilt:

Prior	Ziele	Gewicht.
A	1. Auftragsabwicklung mit verfeinertem zuverlässigem Absatzplan und Produktionsprogrammplanung (Woche und Monat)	<b>4,19</b>
A	2. Fertigungsplanung (Ressourcen: Rohstoffplanung, Schichten u. Personaleinsatzplanung u. Produktionsbedarfsplanung)	<b>4,04</b>
A	1. Produkt- und Planungsqualität (Lieferfähigkeit, Einhaltung Quarantäne, geringe Bestellvorlaufzeiten, vorzeitige, sichere Personaleinsatzplanung)	<b>4,38</b>
B	2. Warenwirtschaft (organisatorisch – Einkauf und Beschaffung) und Lagerwesen (technisch)	<b>3,75</b>
B	3. Betriebsdatenerfassung – automatisiert (z.B. für Steuerung, für Rückverfolgbarkeit, dgl.)	<b>3,44</b>
B	4. Organisationsstruktur (Neuverteilung der Aufgaben im Kernprozess)	<b>3,00</b>
B	5. durch IT integrierter Daten- und Informationsfluss und einheitliche Stammdatenverwaltung	<b>3,00</b>
C	6. Controlling	<b>3,00</b>
C	7. Instandhaltung	<b>2,75</b>

Als nächster wesentlicher Schritt wurde gemeinsam mit SOPRA eine Zeit- und Kostenplanung durchgeführt im Hinblick auf.

### **Soll-Konzepterstellung und Auswahl der Planungsebenen**

Produktionsprogrammplanung, aufbauend **auf der Jahresabsatzplanung** des Vertriebs und „herunter gebrochen“ auf **Wochenebene**, über die:

1. **Produktionsbedarfsplanung auf Wochenebene** zur
2. **Produktionsbedarfsplanung auf Tagesebene** und
3. zur **Eigenfertigungs- und Fremdbezugsplanung**

Für die Grobplanung (Wochen- bzw. Tagesebene) beschließt Sopra Anpassungen am bestehenden Modul Produktion des ERP-Systems vorzunehmen, um die Anforderungen der Milchwirtschaft noch besser erfüllen zu können.

### **Schrittweise Umsetzung der Anforderungen und Inbetriebnahme der Softwarelösung**

Das SOPRA- Absatzplanungssystem stellte sich als flexibles Instrument zur Datenanalyse und auch zur Datenänderung heraus, das relativ einfach an die Anforderungen der Birma angepasst und auch für weitere, komplexe und systemübergreifende Datenanalysen verwendet werden kann.

Die Herausforderungen, die gelöst werden mussten, waren vor allem bei der Definition und Umsetzung von Algorithmen zur zuverlässigen Ermittlung von Plandaten aufgrund der Historie unter Berücksichtigung von Saisonalität und Aktionsverkäufen angesiedelt. Beim nächsten wichtigen Meilenstein, der Implementierung des PPS-Grobplanungssystems, galt es die Lösung zu implementieren, die in der Milchwirtschaft zu realisieren sind. (Rezepturverwaltung mit Gültigkeitsdatum, Berücksichtigung von branchenspezifischen Faktoren wie MHD, u.v.m.)

## **Ergebnisse der Projektarbeit**

Um in der Planung mit der effektiv stattfindenden Absatzentwicklung Schritt zu halten, arbeitet die Brimi nunmehr in der logischen Planungsreihenfolge, in der die vom Verkauf erarbeiteten Jahresabsatzzahlen vom Absatzplanungssystem auf Wochen herunter gebrochen und ständig weitergepflegt werden. Die integrierte Ermittlung des Bedarfs an Ressourcen wie Personal, Materialien und Rohstoffen erfolgt auf der Basis der Jahresabsatzplan- und Wochenabsatzplanzahlen. Dadurch wird der Abbau der durchschnittlichen Lagerbestände angestrebt, mit der eine Einsparung an Finanzierungskosten und Lagerrisiken einhergeht.

- Die definitiven Produktionsaufträge sind Ergebnis aus der Verarbeitung der Absatzplanzahlen und der effektiven Kundenaufträge, da bei einigen Kunden weiterhin eine Auftragsorientierung notwendig ist.
- Aufgrund der täglichen Ist-Produktionsmengen werden mittels Rezepturauflösungen die verbrauchten Soll-Mengen an Materialien und Rohstoffen automatisch abgebucht. Somit wird die Ermittlung eines täglichen Soll-Bestandes an Materialien und Rohstoffen ermöglicht.
- Durch die Anbindung an den Einkauf können automatisch Bestellvorschläge aufgrund von Mindestbeständen, Bestellvorlaufzeiten u.v.m. generiert werden.

## **Resümee und Nutzen**

Die Einrichtung einer Stabsstelle Produktionsplanung, die aus Vertriebs- und Produktionsmitarbeitern besetzt war, stellte sich als sehr wichtig heraus!

- Die konsequente Lagerpflege mit täglicher, rollierender Inventur zur Überprüfung von Ist- und Soll-Beständen hat zu einer wesentlich besseren Qualität der Systemdaten geführt, was unerlässlich für eine mathematische Berechnung von Produktionsvorschlägen ist.

Abschließend hat man gemeinsam festgestellt, dass sich die Implementierung der Absatzplanung - nicht nur monetär, (Projektkosten waren in „Time und Budget“) sondern auch aus der zeitlicher Schiene heraus - gelohnt hat und die zu Anfang des Projektes definierten Ziele mehr als erreicht wurden, wodurch Brimi einen weiteren wichtigen Schritt in Richtung verbesserte Wettbewerbsfähigkeit vollzogen hat.