



Advanced Sales & Operations Planning

Mehr Handlungsfähigkeit und Effizienz
in schwankenden Märkten

EDITORIAL

Upgrade!

Sales & Operations Planning (kurz S&OP) hat sich seit Mitte der 1990er Jahre in vielen Unternehmen etabliert. Dank leistungsfähiger Möglichkeiten der Datenverarbeitung – die Rechenkapazitäten zur Erstellung, Aktualisierung und Auswertung von Plänen sind kein limitierender Faktor mehr – sorgt advanced S&OP für ein hoch effizientes Supply Chain Planning. Nicht nur die eigenen Werke, sondern auch Mengen und Kapazitätsplanungen gesamter Lieferketten können heute sehr genau analysiert und visualisiert werden. Unterstützt durch digitale Technologien und Big Data, bleiben Unternehmen mit S&OP-Prozessen flexibel und handlungsfähig – trotz Marktschwankungen und wachsender Kundenanforderungen.

Je nach Reifegrad können Unternehmen mit S&OP eine enorme Effizienzsteigerung erreichen. Diverse Studien belegen unsere tägliche Projektpraxis. Mit der Einführung von S&OP erzielen Unternehmen schon in kürzester Zeit beachtliche Erfolge: Steigerung der Liefertreue um bis zu 30 Prozent, eine Senkung der Bestände um bis zu 40% oder auch eine

signifikante Erhöhung der Produktivität und der Anlagenauslastung.

Schwer messbar, aber für alle Beteiligte und insbesondere für das Top Management immens wichtig, ist die Reduzierung der Unruhen. S&OP ist wie ein Schirm, der sich über alle Funktionen entfaltet. Sie richtet die Interessen der einzelnen Funktionen am Unternehmensziel aus und liefert einen wichtigen Beitrag zur Resilienz der Organisation in anspruchsvollen Märkten und Lieferketten. Das führt zu einem besseren Miteinander und schafft Freiräume für das Management, um sich auf die wirklichen Herausforderungen zu konzentrieren. Der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung müssen weniger schlichtend eingreifen, weil der S&OP-Zyklus einen Konsens über den Prozess erzwingt.

Ob bereits vorhanden oder noch nicht, es gibt gute Gründe, sich heute mit diesem Thema auseinander zu setzen. Der S&OP der 90er Jahre hat nämlich nur noch wenig mit dem S&OP von heute zu tun. Advanced S&OP ist ein kraftvoller Hebel für ein erfolgreiches Supply Chain Management. Es unterstützt

Unternehmen, frühzeitig und effektiv auf sich abzeichnende Änderungen der Absatz- und Beschaffungsmärkte zu reagieren, Nachfrage und Angebot auszubalancieren – und die Gesamtleistung der Lieferkette zu optimieren.

In diesem Whitepaper möchten wir die Potenziale eines advanced S&OP erörtern. Wir zeigen Ihnen, wie S&OP auszugestaltet ist, geben Ihnen eine Orientierung, wie Sie Ihre Planungsprozesse in Vertrieb und Operations auf die nächste Stufe heben können – und stellen Ihnen ein ausgewähltes Praxisbeispiel vor. Unser Ziel ist es, Ihnen die Erstellung von unternehmensweit belastbaren Plänen mittels Sales & Operations Planning sowie den Integrated Business Planning zu ermöglichen, die Ihnen mehr Handlungsfähigkeit und Entscheidungsspielräume geben.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.
Herzlichst,



Ihr Marc Kräutle
Geschäftsführer Agamus Consult GmbH



INHALT

1/	Wachstum in unsicheren Märkten?	4
2/	Präzision von digitalen Planungsprozessen	5
3/	Strategisch, taktisch, operativ	5
4/	S&OP: Die Zusammensetzung	6
5/	Ganzheitliche Planung statt „Flickenteppich“	8
6/	Erfolgsfaktor Führungskultur	8
7/	Das S&OP-Lexikon	9
8/	Kollaborationsformen und digitale Workflows	10
9/	Erfolgsfaktoren für ein advanced S&OP im Überblick	11
10/	Projektbeispiel: advanced Sales & Operations Planning mit SAP IBP bei einem global aufgestellten Maschinenbauer	12
11/	Über Agamus: Schneller gemeinsam Werte schaffen!	14
12/	Optimieren Sie Ihr Supply Planning	14
13/	Impressum	14



1/ Wachstum in unsicheren Märkten?

Seit einigen Jahren beschäftigen sich Top Manager wieder verstärkt mit Supply Chain Planning und S&OP, was auf makroökonomische Gründe zurückzuführen ist: Die Branchen mit traditionell hoher Nachfrage (u.a. Maschinenbau, Luftfahrtindustrie, Medizintechnik) hatten bis Anfang 2020 mit Kapazitätsengpässen in den eigenen Werken und in den Lieferketten zu kämpfen. Aufgrund der Unsicherheiten in den Märkten – exemplarisch im Handelsstreit zwischen den USA und China – sahen viele Unternehmen davon ab, in neue Kapazitäten in

Ein Blick auf die letzten Jahre bestätigt, wie Supply Chain Planning sich zur strategischen Waffe entwickelt hat: Unternehmen, die S&OP als Instrument zur Unternehmensführung nutzen, konnten Unsicherheiten auf den Absatzmärkten und in der Lieferkette besser bewältigen.

der EU zu investieren. Ziel war stattdessen, das Optimum aus den bestehenden Kapazitäten herauszuholen. Zeitlich längere Nachfragedellen wie z.B. infolge der COVID-19 Pandemie sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass für gewöhnlich aufgrund der Unsicherheiten auf den Märkten und der hohen Volatilität ein Wechselspiel von temporärer Über- und Unterauslastung vorherrscht. Dies führt zu sehr hohen Anforderungen an ein verlässliches und aufeinander abgestimmtes S&OP.

Ein weiterer Grund für die Wichtigkeit von S&OP: Die Anzahl der End-to-End-Lieferketten ist seit 2010 in den B2B lastigen Branchen deutlich gestiegen.

Die Globalisierung ist seit langem nicht mehr nur Thema von Konzernen, sondern auch von mittelständischen Unternehmen wie z.B. im Maschinenbau. Neue Vertriebsstätten, Lager und Fabriken kamen hinzu. Einkaufsvolumina haben sich aufgrund von Local Sourcing- und Best-Sourcing-Countries-Strategien verlagert. Die Lieferketten sind somit zunehmend komplexer geworden.

Mit den herkömmlichen Verfahren der Top-Down-Kaskadierung von Plänen mit begrenzter n-zu-n-Beziehungen sind derartige Wertschöpfungsnetzwerke nicht mehr zu bewältigen. Die altbewährten Excel-Tabellen reichen oftmals nicht mehr aus. Und auch wenn so mancher „Excel-Nostalgiker“ noch Spaß daran haben möge – effizienter ist heute eine integrierte und IT-gestützte Business Planung.

Ein Blick auf die letzten Jahre bestätigt, wie Supply Chain Planning sich zur strategischen Waffe entwickelt hat: Unternehmen, die S&OP als Instrument zur Unternehmensführung nutzen, konnten Unsicherheiten auf den Absatzmärkten und in der Lieferkette besser bewältigen. In der Pandemiephase lässt sich zusätzlich beobachten: Alles war noch volatil als die Jahre zuvor. Auf der Absatzseite im B2B-Geschäft waren es häufig sinkende Auftragseingänge – gepaart mit einer Veränderung des Bestellverhaltens. Und das „O“ von S&OP war 2020 ebenso so knifflig wie das „S“. Die Corona-bedingten wochenlangen Werkschließungen waren der Extremfall, mit dem 2020/2021 die Supply Chain zu kämpfen hatte – und teilweise noch zu kämpfen hat.

2/ Präzision von digitalen Planungsprozessen

Ein weiterer relevanter Trend verändert grundsätzlich das Supply Chain Planning: die digitale Transformation. S&OP ist im Zeichen der Digitalisierung und von „big data“ neu zu definieren: Der Begriff *advanced* S&OP trifft es wohl am ehesten.

In der Tat: Manuelle Datenaggregation, -bereinigung und -analysen sind aufwendig und statisch. Die alleinige menschliche Einschätzung der Marktbedarfe birgt zu viele Fehlerpotenziale und ist zu ungenau für die Planung der Lieferkette. Planungssysteme der neuen Generation ermöglichen Unternehmen stattdessen, die Planungsprozesse und Planungszyklen effizienter, kollaborativer und nutzenorientierter zu gestalten. Der rasante technologische Fortschritt in den Bereichen Cloud Computing, Data Analytics und In-Memory Technology machen es möglich.

Die neueste Generation von Supply-Chain-Planungslösungen kann große Datenmengen schnell verarbeiten und komplexe Algorithmen und Rechenaufgaben durchführen. Frühere Softwareanwendungen zur Unterstützung der Supply Chain Planung besaßen zwar Planungsalgorithmen, wie z. B. statistische Prognosen, Lieferplanungsheuristiken und sog. Optimierer. Aufgrund der Systemperformance erlaubten sie es den Planern nicht, sie interaktiv zu nutzen. Planer mussten sich meist auf nächtliche Batch-Jobs einlassen, um bei Änderungen aktualisierte Prognosen oder Versorgungspläne zu erstellen. Das Aufkommen von

In-Memory-Datenbanken hat den Bereich der Analytik und Datenvisualisierung revolutioniert. Beim Ausführen von Dashboards können Benutzer die Daten sofort gerendert sehen und die Möglichkeit haben, die Ebene, die sie betrachten, interaktiv zu verändern – um beispielsweise durch Hierarchien auf- und abwärtszugehen.

Der Weltmarktführer für Unternehmenssoftware, die SAP aus Walldorf, hat mit der Softwarelösung *SAP IBP* (Integrated Business Planning) – und insbesondere mit dem Modul *SOP* – einen Meilenstein in der IT für ein modernes Supply Chain Management geschaffen. In den S&OP-Projekten bei unseren SAP Kunden empfehlen wir den Schritt zum IBP, da es im Vergleich zur Vorgängerversion *SAP APO* (Advanced Planning Optimizer) schnellere und detailliertere Ergebnisse liefert. Mit einer hohen Bedienerfreundlichkeit erlaubt sie dem Planer qualitativ bessere Arbeit zu leisten. Zudem werden Planungsprozesse mit digitalen Workflows unterstützt.

3/ Strategisch, taktisch, operativ

Der Fokus von S&OP liegt in der taktischen Planung – bis 18 Monate. Die taktische Planung wird flankiert auf der einen Seite mit der strategisch langfristigen Planungsebene (mindestens fünf Jahre) und auf der anderen Seite mit der operativen kurzfristigen Planungsebene (ein bis zwei Monate). Bei der Einführung von S&OP sind zunächst alle drei Ebenen zu betrachten. Dabei ist zur Sicherstellung der Konsistenz

der Planungspyramide (→ A) eventuell eine Anpassung der Horizonte – kurz, mittel, lang – vorzunehmen.

Auf der strategischen Ebene fließen die unterschiedlichen Bereichsstrategien ein. Folgende Themen sind hierbei zu berücksichtigen:

- Business Target Setting
- Business & Budget Planning
- Marketing Plan
- Produktentwicklungspläne
- Operation Strategie

Auch die operative Planungsebene sollte Beachtung finden, wie z. B. Produktionsplanung, Materialdisposition, Kapazitätsfeinplanung. Zum einen leitet sich der Output der taktischen Planung aus den benötigten Eingangsgrößen für die operativen Pläne ab. Es gilt, Planungsobjekt, -frequenz und -granularität für die Primärbedarfe an Endprodukte, Baugruppen und/oder Komponenten zu bestimmen. Andererseits erzeugt die Kapazitäts(grob)planung im S&OP ein aggregiertes und repräsentatives Abbild der tatsächlichen Kapazitäten in der Produktion. Die Planung

auf der taktischen Ebene erfolgt auf einer höheren Aggregationsstufe. In den weiteren Ausführungen legen wir den Fokus des S&OP auf die taktische Ebene, also den Zeitraum ab dem zweiten oder dritten Monat bis zu 18 Monate.

4/ S&OP: Die Zusammensetzung

S&OP vereint im Grunde genommen zwei Bausteine:

1. Einen integrierten Planungsprozess
2. Definierte Regelkreise

Das Sales & Operations Planning wiederholt sich in Form eines „S&OP-Zyklus“ – für gewöhnlich monatlich. Der S&OP-Prozess unterteilt sich in fünf Abschnitte. (→ B). Die Planungsabschnitte werden nicht nur rein sequenziell durchlaufen, sondern in jedem Prozessabschnitt wie auch abschnittsübergreifend gibt es Rekursionsschleifen, die zu einer Anpassung vorheriger Planungen führen können.

In der S&OP-Praxis hat sich eine Struktur mit vier Regelkreisen bewährt, die darauf abzielen, jeweils sukzessiv Teilziele und Prozessabschnitte freizugeben. Diese Regelkreise bestehen aus fokussierten Review-Meetings für jede der im Unternehmen am S&OP beteiligten Funktionen mit entsprechender Vor- und Nachbearbeitung. Die Inhalte der Regelkreise sind sorgfältig zu bestimmen und am besten in Form von Handbüchern mit einfachen Checklisten zu dokumentieren. Innerhalb eines Regelkreises werden u.a. Pläne aktualisiert und integriert, mögliche Szenarien durchgespielt, Kennzahlen geführt und korrektive Maßnahmen abgeleitet. Sie werden durch spezifische Inhalte ergänzt, wie zum Beispiel die Verfolgung des Auftragseingangs/-bestands im Sales oder die Risikobewertung im Supply.

In dem S&OP-Zyklus sind also vier Regelkreise mit je einem Meeting auf Top Management Ebene entscheidend (→ C). So sollte das Meeting zum Regelkreis Commercial pre-S&OP mit dem kaufmännischen Geschäftsführer oder dem Vertriebsvorstand stattfinden. Bei



Über den Zyklus werden also die relevanten Planungsprozesse im Unternehmen synchronisiert, wobei je nach der konkreten Ausgangssituation eines Unternehmens unterschiedliche Schwerpunkte zu bilden sind:

- Sales Planning
- Demand Planning
- Inventory Planning
- Operations Planning
- Capacity Planning
- Material Requirement Planning
- Distribution Planning
- Financial Planning
- Budget Planning

Den Aufbau und die Orchestrierung all dieser Planungen fassen wir unter *Integrated Business Planning* zusammen. Ziel ist die Sicherung einer konsistenten, kontinuierlichen Planung sowie die Eindämmung des Arbeitsaufwands. All diese Planungsprozesse sind in unterschiedlichen Ausprägungen in jedem Unternehmen zu finden. Die Notwendigkeit einer Synchronisierung der Pläne ergibt sich schon allein durch ihre hohe Anzahl: Es muss die Konsistenz bewahrt und der Aufwand auf ein vernünftiges Maß reduziert werden.

A/ Die Planungspyramide



B/ Der integrierte Planungsprozess im S&OP



C/ Der S&OP-Regelkreis



5/ Ganzheitliche Planung statt „Flickenteppich“

S&OP ist ein fundamentaler Baustein moderner Unternehmensführung in der Industrie. Für viele Unternehmen gilt: S&OP kann und sollte mehr! Die strategische Bedeutung einer integrierten Business Planung liegt auf der Hand: Der Fokus auf Märkte und Kundenbedarfe ermöglicht es, mittel- und langfristige Ressourcen festzulegen und bereitzustellen. Richtig implementiert, garantiert S&OP eine kostenoptimale Leistungserbringung bei hoher Kundenzufriedenheit. Oder anders ausgedrückt: S&OP ermöglicht, am Markt zu agieren, statt nur zu reagieren.

Dennoch beobachten wir immer wieder: In vielen Unternehmen ist S&OP nicht als strategisches Thema ausgelegt. Zwar gibt es regelmäßige Abstimmungsrunden zwischen den einzelnen Bereichen. Das S&OP ist aber nicht als fester Regelkreis in der Prozesslandkarte implementiert. Es wird auch nicht von einem durchgängigen Planungsprozess, einer integrierten Business Planung, begleitet. Stattdessen koexistiert eine Vielzahl an Plänen im Unternehmen, die auf unterschiedlichen Prämissen und Zielsetzungen beruhen. Diese einzelnen Flecken zu einem großen Ganzen zusammensetzen, kostet unnötig Zeit und liefert nie eine hohe Qualität.

Ein Indikator für eine mangelnde integrierte Business Planung ist daher die Budgetphase im Unternehmen: Erhöhen sich signifikant der betriebene Aufwand und die Anzahl an Meetings zur Abstimmung

der Absatzzahlen, besteht Optimierungspotenzial. Ein weiterer Hinweis auf Handlungsbedarf: ein hoher Zeitaufwand des Top Managements für das operative Geschäft.

Die noch stark funktional ausgerichteten Organisationen sind ein Grund, warum Unternehmen bei diesem Thema unterdurchschnittlich gut aufgestellt sind.

Der S&OP baut auf Transparenz und faktenbasierte Entscheidungen sowie auf eine offene und ehrliche Kommunikation.



6/ Erfolgsfaktor Führungskultur

Darüber hinaus spielt auch die Managementkultur eine erfolgskritische Rolle. Führungskräfte müssen zahlenorientiert arbeiten, was einem aber nicht immer leichtfällt. Vermutlich ist auf die zahlenorientierte Führungskultur zurückzuführen, dass S&OP sich in den 90er Jahren zunächst vorwiegend in US-amerikanischen Unternehmen etabliert hatte.

Das S&OP baut auf Transparenz und faktenbasierte Entscheidungen sowie auf eine offene und ehrliche Kommunikation, wo negative Informationen auch geteilt werden. Letzteres kann erstmal viel Unsicherheit für die Beteiligten bedeuten. Welcher Vertriebsleiter meldet gerne, dass ihm ein Großkunde

möglicherweise abspringen wird? Welcher Einkaufsleiter freut sich, mitteilen zu dürfen, dass er eine Insolvenz eines Lieferanten nicht hat kommen sehen? Ein offener Umgang mit schlechten Nachrichten sowie auch eine Kultur, in der Fehler und Wissenslücken nicht systematisch bestraft werden, sind zwingende Voraussetzungen.

Beim S&OP muss das Management eine bestimmte Verhaltensweise und Führungskultur an den Tag legen. Es kommt auf Folgendes an:

- Sich an die Prozesse und Regelkreise halten
- Auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten Entscheidungen treffen
- Auf der Sachebene agieren und Emotionalisierung vermeiden
- Ehrlichkeit und Transparenz: Absatzzückgänge, Engpässe und andere Risiken offenlegen
- Entscheidungen auch unter Unsicherheiten treffen (Szenarien nutzen)

Diese Verhaltensweisen bei S&OP-Implementierungen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor – und sollten entsprechend Beachtung finden. Führungskräfte, die aus Angst vor Ansehens- oder Kontrollverlust nicht transparent agieren oder „Schattengremien“ bilden, schaden der Organisation bei der erfolgreichen S&OP-Umsetzung. Change-Management in Form von Coaching für die erste Führungsebene ermöglicht, den S&OP zu stabilisieren und die erforderliche Verhaltensweise und Kultur auf der Führungsebene zu garantieren.

Wir gehen beim Start eines Projektes zweigleisig vor. Erstens, mit dem Design und der Etablierung eines integrierten Business-Planungsprozesses, um die unterschiedlichen Pläne zu harmonisieren. Dies beinhaltet auch die Einführung einer geeigneten IT-Unterstützung wie z. B.: das IBP von SAP. Wir warten aber nicht auf die Implementierung der „perfekten Prozesse und Systeme“, um eine Meeting Struktur aufzusetzen. Vielmehr – da sind wir bei zweitens – starten wir den S&OP-Zyklus trotz fehlender oder lückenhafter Planungsebenen und -prozesse und ohne integrierte Systemunterstützung (sondern mit Excel oder Tableau). Dies ermöglicht, das Mindset zu verändern, die Kommunikation zwischen Sales und Operation zu institutionalisieren und zu strukturieren sowie einen „Dry-Run“ zur Schärfung der Rollen und Validierung der Prozesse durchzuführen. Der Nutzen für den Kunden liegt auf der Hand. Erste Verbesserungen stellen sich frühzeitig ein.

Jedes Unternehmen muss den eigenen passenden Ansatz entwickeln und seine eigene Sprache finden.

7/ Das S&OP-Lexikon

Wie eingangs erwähnt, hat sich das S&OP der 1990er Jahre stark verändert. Das zeigt sich insbesondere im „O“, also dem Operations Planning im S&OP. Da nicht nur eigene Werke, sondern die Mengen- und Kapazitätsplanung gesamter Lieferketten in den Fokus rücken, ist das *advanced S&OP* wirklich ein Supply Chain Planning – und beinhaltet die hausinterne Produktion von Endprodukten, die Produktion von Komponenten oder Baugruppen bis hin zu Produktionskapazitäten von Lieferanten.

Doch auch die „S“-Seite von S&OP ist vielschichtiger geworden und ermöglicht es Unternehmen, komplexe Vertriebs- und Distributionsnetzwerke abzubauen. Dabei gibt es mehrere Planungsebenen: Die Nachfrage wird bottom up ermittelt, zentral konsolidiert und – z. B. durch den Category Manager oder den Vertriebsleiter – nochmals final angepasst. Dies kann in global agierenden Organisationen sehr komplex werden. Alle Informationen auf diesen Ebenen sind wertvoll und müssen transparent dargestellt werden, so dass zum Beispiel die Ursachen von Planungsabweichungen schnell identifiziert werden können. Die im Zuge des S&OP abgestimmte Planung (consensus plan) erfolgt unter Berücksichtigung der Supply Restriktionen und muss wiederum top down heruntergebrochen werden. Fehlmengen müssen den Märkten allokiert werden, was wiederum die lokale Absatzplanung verändert. Um den Überblick zu bewahren, muss jede Planungsebene eine

im Unternehmen eindeutige Bezeichnung erhalten.

Wir stellen fest: *advanced S&OP* bringt eine semantische Komplexität mit sich, die in der Fachliteratur nicht einheitlich definiert ist. Die oftmals englischsprachigen Begriffe lassen sich zudem nicht eindeutig übersetzen. Die unterschiedlichen Strukturen der Unternehmen, die Vielzahl an Planungsebenen sowie die branchen- und produktspezifischen Planungsschwerpunkte machen es praktisch unmöglich, eine für die betriebliche Praxis einheitliche Definition festzulegen. Es gilt: Jedes Unternehmen muss den eigenen passenden Ansatz entwickeln und seine eigene Sprache finden. Diese muss dann aber auch von allen Beteiligten in der

Organisation verwendet werden. Daher empfiehlt es sich, in den Projekten von Beginn an ein S&OP-Lexikon anzulegen. Einige Begriffe, die Ihnen begegnen werden, sind u. a.:

- SIOP (das „I“ steht für „Inventory“)
- Planning
- Forecasting
- Sales
- Demand
- Consensus Demand
- Absatzplan
- Mengenplanung
- Operations Plan
- Produktionsprogrammplanung
- Supply Planning
- Capacity Planning / Kapazitätsplanung
- Kapazitätsgrobplanung

8/ Kollaborationsformen und digitale Workflows

Der S&OP-Prozess ist funktions- und wertschöpfungskettenübergreifend; er bezieht Stakeholder aus fast allen Bereichen des Unternehmens und darüber hinaus externe Mitglieder der Lieferkette ein. Um einen möglichst effizienten S&OP-Prozess zu gewährleisten, ist eine Online-Plattform für die Zusammenarbeit zur entscheidenden Komponente avanciert. Hier findet die Kollaboration (*Collaboration*) zwischen den beteiligten Stakeholdern statt. Die *external Collaboration* bezieht sich auf den Austausch und Abgleich von Bedarfsplänen und Kapazitätsplanungen mit Partnern und Lieferanten, um

die Zuverlässigkeit der Versorgung zu erhöhen. Die *internal Collaboration* bezeichnet die funktionsübergreifende Zusammenarbeit, z. B. mittels „chat rooms“, „newsfeed“, usw.

Die Möglichkeiten der Berechnung und Visualisierungen in nahezu Echtzeit verändert die S&OP-Regeltermine drastisch und macht sie kollaborativer. Noch während der Planung-Meetings können Berechnungen und Dashboards aktualisiert werden.

Die komplexen Planungsprozesse werden über digitale Workflows abgesichert. Insbesondere die Absatzplanung ist vielschichtig und es ist schwierig abzusichern, dass alle involvierten Personen rechtzeitig ihre Aufgaben erledigen. Länder, Regionalverantwortliche, Key Account Manager, Marketing und Produktmanager sind u. a. beteiligt – ein digitaler Workflow stellt sicher, dass alle Einzelplanungen durchgeführt, konsolidiert und validiert sind, bevor sie an Operations weitergegeben werden. In SAP IBP wird dies über die JAM Funktionalität sichergestellt; bereits im Unternehmen genutzte Workflow-Software erfüllt aber ebenfalls diesen Zweck.

Anbei stellen wir Ihnen einige Vorteile von *advanced S&OP* mit einem leistungsstarken Planungssystem, wie z. B. SAP IBP vor:

- Standardisierter, optimierter und automatisierter S&OP-Prozess
- Einheitliches Bild von

- Vertrieb, Marketing, Produktion, Lieferanten und Finanzen – zu jeder Zeit
- Einhalten von Zusagen zu Umsatz-, Gewinn- und Anteilszielen
- Hohe Transparenz über Zielabweichungen
- Erhöhte Effizienz und Genauigkeit des Prognoseprozesses
- Durchführung von „Was-wäre-wenn“-Analysen in Echtzeit und Modellierung alternativer Szenarien
- Produktives Arbeiten durch intuitive Oberflächen und moderne Kommunikationstools
- Beschleunigte Entscheidungsprozesse dank integrierter Analytik und kontextbezogener Zusammenarbeit
- Monatliche Planungsfrequenz auch bei komplexen Supply Chains
- *Exception Based Planning* – nach festgelegten Regeln meldet das System aktiv, auf welche Kunden, Regionen, Produkt(-familien) der Planer den Fokus lenken soll.

Die Möglichkeiten der Berechnung und Visualisierungen in nahezu Echtzeit verändert die S&OP-Regeltermine und macht sie kollaborativer.

Mit unserem Fachwissen und unserer Erfahrung aus der Industrie und vergangenen Implementierungsprojekten unterstützen wir Sie bei der Konzeption und Etablierung von S&OP und Integrierte Supply Chain Planning. Darüber hinaus auch bei der Auswahl eines Planungssystems sowie bei der Implementierung durch eine inhaltliche Begleitung der Fachabteilungen. Wir sorgen dafür, dass die Businessziele bei der IT-Einführung nicht unter den Tisch fallen und der Fokus nur auf einem vermeintlichen „running system“ liegt.

9/ Erfolgsfaktoren für ein advanced S&OP im Überblick

Die Einführung von advanced S&OP ist zwar ein komplexes aber auf jeden Fall ein lohnendes Vorhaben. Es ist absolut entscheidend, die Spezifika des Unternehmens zu berücksichtigen. Es gibt trotz aller Marketingversprechungen von Systemanbietern keine Lösung „out-of-the-box“. Als Managementberatung gehen wir im Gegensatz zu den IT-Lösungsanbietern das Thema holistisch an. Denn wer sich nur auf Prozesse und Systeme fokussiert, springt zu kurz.

Aus unserer Beratungs- und Projekterfahrung lassen sich folgende Erfolgsfaktoren für ein advanced S&OP ableiten.

Σ/ Serviceportfolio Integrated Business Planning



ORGANISATION:

- Der S&OP-Verantwortliche ist dem Top Management gegenüber rechenschaftspflichtig
- Finance ist in den S&OP-Zyklus integriert

PROZESS:

- Der S&OP-Verantwortliche monitort die Einhaltung der definierten Prozessschritte aller Beteiligten, um Transparenz und Fairness zu gewährleisten – und deeskaliert im Bedarfsfall
- Der abgestimmte Plan wird von Sales und Operations akzeptiert und eingehalten
- Der Prozess wird über einen digitalen Workflow und Meilensteine abgesichert

FAKTENBASIERT:

- S&OP ist keine Verhandlung, sondern die Bewertung möglicher Szenarien
- Die Bewertung erfolgt faktenbasiert mit Input aus Finance, Sales und Operations
- Die Mitarbeiter sind in der Lage, Datenanalysen durchzuführen und What-if-Szenarien aufzustellen

END-TO-END BETRACHTUNG:

- Die End-to-End Betrachtung der Lieferkette sorgt für eine Integration und einen Interessensausgleich aller Funktionen und Glieder der Wertschöpfungskette
- Die Bestände in den Werken, in den Lagern und evtl. auch beim Kunden werden berücksichtigt
- Interne Produktionskapazitäten (Maschine und Personal) sowie Lieferanten (intern & extern) werden berücksichtigt

PROJEKTBEISPIEL/ Advanced Sales & Operations Planning mit SAP IBP bei einem global aufgestellten Maschinenbauer

UNTERNEHMENSPROFIL

- Werke auf 3 Kontinenten
- Vertriebsnetz und Läger in 30 Länder
- Anzahl Mitarbeiter: 2.500 – 5.000
- Projektlaufzeit:
 - 5 Monate Analyse, Konzeption, Systemauswahl, Proof-of-Concept
 - 10 Monate Implementierung

AUFGABENSTELLUNG

- Analyse und Konzeption eines unternehmensweiten S&OP-Prozesses
- Auswahl einer adäquaten Software
- Begleitung der Fachbereiche bei der Implementierung (als Ansprechpartner der IT-Abteilung)
- Verankerung der S&OP-Prozesse und Regelkreise in der Organisation
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Produktions(programm)planung sowie Einkauf
- Anpassung der Ablauf- und Aufbaustrukturen
- Change Management

AUSGANGSLAGE

Durch die Positionierung als Tier 1 in der Lieferkette hat ein international agierender Motorenhersteller an zwei Fronten zu kämpfen. Erstens Marktschwankungen auf globalen Märkten mit zum

Teil saisonalem Geschäft sowie zunehmend auch anspruchsvolle Erwartung der Kunden hinsichtlich kürzere Lieferzeiten und Flexibilität. Zweitens auf der Supply Seite ein komplexes Wertschöpfungsnetzwerk, eine hohe Produktkomplexität mit vielen Montageanbauteilen sowie zum Teil lange Wiederbeschaffungszeiten. Supply-Engpässe und Umpriorisierungen führten zu massiven Störungen in der Leistungserbringung. Vertrieb und Operations waren andauernd im „Feuerwehr-Modus“, der in einem Teufelskreis aus Lieferverspätungen und Umplanungen der Produktion gipfelte. Die Zulieferer konnten daraufhin nur sehr eingeschränkt planen und bildeten daher ein Bottleneck. Die Absatzplanung wurde ohne die Betrachtung kapazitiver Beschränkungen durchgeführt – und Operations lief diesem Plan ständig hinterher.

HERANGEHENSWEISE

Um eine proaktive und abgestimmte Planung zu gewährleisten, mussten mehrere Bausteine des S&OP Konzepts gleichzeitig bearbeitet werden, denn: Ein IT-System ist nur so gut wie die ihm zugrunde liegenden Prozesse und Organisation. Daher haben wir auf der einen Seite den S&OP-Planungszyklus eingeführt und die Mitarbeiter befähigt, selbstständig auf Veränderungen reagieren zu können. Gleichzeitig organisierten wir eine stabile, stetige und transparente Kommunikation zwischen allen betroffenen Bereichen und definierten die fachlichen Anforderungen an eine IT-Systemlandschaft.

Auf der anderen Seite haben wir diese fachlichen Anforderungen

in ein Nutzerkonzept anhand von User Stories zur IT-seitigen Implementierung von SAP IBP gegossen. Dadurch stellten wir sicher, dass das Planungstool den Anforderungen der Fachbereiche gerecht und damit der S&OP ausreichend unterstützt wird. So wurden beispielsweise die Lieferantenkapazitäten flächendeckend in einem Multi-Level-Ansatz aufgenommen, um nicht nur die eigenen Produktionskapazitäten als beschränkende Faktor zu betrachten, sondern um alle limitierenden Aspekte mit in die Machbarkeitsbewertung einzubeziehen zu können.

ERGEBNISSE

Durch eine vorausschauende Betrachtung der Kapazitäten kann das Unternehmen nun deutlich schneller auf Marktbewegungen reagieren. Das Zusammenspiel von Prozessen und IT lässt sich besonders gut an dem anspruchsvollen Sales Planning Prozess darstellen: Der globale Vertrieb wird in den Regionen durch Ländergesellschaftern vertreten. Daher erfolgt zunächst eine regionale Vertriebsplanung durch die Mitarbeiter, die regional im direkten Kontakt mit den Kunden stehen. Alle Planungen werden durch die Ländergesellschaft konsolidiert und validiert. Die global konsolidierten Vertriebsplanungen werden in der Folge durch den Vertriebsvorstand freigegeben und somit als ein globaler Sales Plan verabschiedet.

Der Demand Plan wird zentral durch die Demand Managers analysiert, plausibilisiert unter Berücksichtigung von Auftragseingang, Bestände und

Transitzeiten und ggf. nach Rücksprache mit den Regionen angepasst. Final wird dieser angepasste Plan nun gegen die geplanten Kapazitäten intern und extern abgeglichen und auf Machbarkeit überprüft. Man berücksichtigt im Planungsprozess eine Vielzahl an Schnittstellen und eine Menge an Daten, die ohne ein globales Planungstool kaum oder nur unter Akzeptanz einer hohen Fehleranfälligkeit überbrückbar bzw. handhabbar wären. IBP bietet die Möglichkeit einer Cloud-basierten kollaborativen Arbeits- und Analysefläche, um in Echtzeit einen globalen Daten- und Kommunikationsaustausch zu ermöglichen.

Der Nutzen für die komplette Supply Chain äußert sich in einer Vielzahl von Faktoren: die vertriebliche Planung nimmt Änderungen am Markt konstant auf und liefert diesen Input innerhalb kürzester Zeit in die Produktion. Demand-Planungen werden mit Kapazitätseinschränkungen abgeglichen, bevor sie in die Produktion durchschlagen. Durch die gemeinsame Abstimmung eines S&OP-Plans werden kurzfristige Änderungen in der Produktionsplanung minimiert und die Liefertreue erhöht.

NUTZEN

Um aus dem advanced S&OP den vollen Nutzen zu schöpfen, ist es bei allen technischen Entwicklungen wichtig, die Menschen nicht aus den Augen zu verlieren: Schließlich müssen sie die Änderungen in ihrem Arbeitsalltag tragen. Es ist ein Transformationsprozess.

Mit advanced S&OP konnte unser Kunde folgenden Nutzen erzielen:

- Bessere Entscheidungsgrundlage durch transparente und einheitliche Faktenlage für den Vorstand
- Reduzierung von Produktions- sowie Lieferengpässen in der Supply Chain durch vorausschauende Prüfung der Kapazitäten
- Bessere Steuerung des Vertriebes durch effizientes und ganzheitliches Vertriebscontrolling (Gap-Analyse)
- Reduzierung der Eskalationen durch verbesserte Abstimmungen
- Risikominimierung durch worst und best Case Betrachtungen
- Flankierung des Wachstums durch global ausgerichtete Organisationsstrukturen

Gemäß dem Sprichwort „Wer rastet, der rostet“ werden langfristig lediglich Unternehmen erfolgreich bleiben, die in einer sich schnell wandelnden Umgebung proaktiv auf Änderungen reagieren und sich stets den neuen Gegebenheiten anpassen.

Über Agamus: Schneller gemeinsam Werte schaffen!

Agamus Consult GmbH ist eine internationale Unternehmensberatung mit Schwerpunkten Lean und Supply Chain Excellence. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir die nachhaltig besten Lösungen und realisieren diese zusammen. Dabei überzeugen wir mit fachlichem Know-How in Prozessen und Digitalisierung, dem schnellen Verstehen der spezifischen Anforderungen der Kunden und unserer Kompetenz im Umgang mit Menschen. Als Initiator des „Initiative Automotive Lean Production – Award & Study“ sowie als Gründer vom „Forum für die digitalisierte Industrie – smart applications“ bieten wir unseren Kunden wissensbasierte und umsetzungsstarke Beratung.

Optimieren Sie Ihr Supply Planning!

Advanced S&OP und Integrierte Business Planung bedeuten immer auch Dialog – und zu diesem möchten wir Sie gerne einladen. Schreiben uns eine E-Mail oder rufen Sie uns an. Wir freuen uns, Sie und Ihre Herausforderungen kennenzulernen.

Agamus Consult GmbH

www.agamus.com

marc.kraeutle@agamus.com

+49 (89) 443 88 99 22

IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber:

Agamus Consult GmbH

Herr Marc Kräutle

Fürstenrieder Str. 263

D-81377 München