

# WHITE PAPER

Dr. Götz-Andreas Kemmner

*Produziert ein Unternehmen an der Kapazitätsgrenze, ergeben sich laufende Spannungen zwischen den Anforderungen des Vertriebs und den Möglichkeiten der Produktion. Diese auszugleichen und den bestmöglichen Kompromiss zwischen den Anforderungen aller Bereiche zu finden, ist Aufgabe des Sales & Operations Planning (S&OP).*

## S&OP



# 21 GESTALTUNGSTIPPS für ein erfolgreiches SALES & OPERATIONS PLANNING

## Inhalt

- Tipp 1: Unterschiedlichen Denkweisen aller Beteiligten beachten ..... 5
- Tipp 2: Fangen Sie mit einem statistischen Forecast an ..... 5
- Tipp 3: Verlangen Sie den Vertrieb keine Aussagen zu Einzelprodukten ab..... 6
- Tipp 4: Projekte, Aktionen und Marktveränderungen ..... 6
- Tipp 5: Der S&OP-Prozess erfordert Aussagen zur tatsächlichen Nachfrage..... 7
- Tipp 6: Zerlegen Sie den Kapazitätsabgleich ..... 7
- Tipp 7: Prüfen Sie Kapazitätserweiterungsmöglichkeiten und –kosten..... 8
- Tipp 8: Kosten von Lieferverzügen und nicht bedienbarer Nachfrage ..... 9
- Tipp 9: Nutzen Sie freie Kapazitäten und Überbestände ..... 9
- Tipp 10: Seien Sie fair und halten Sie sich an den S&OP-Kompromiss ..... 9
- Tipp 11: S&OP-Zyklus monatlich durchlaufen ..... 10
- Tipp 12: Untermonatliche Zwischeninformationen berücksichtigen..... 10
- Tipp13: Möglichst abverkaufsnaher Daten verwenden ..... 10
- Tipp 14: Nachbevorratung von Lagerstufen zentral planen..... 11
- Tipp 15: Durch VMI-Lösungen Lieferflexibilität gewinnen..... 11
- Tipp 16: Lieferanten mit Bedarfsvorschau versorgen ..... 12
- Tipp 17: Flexibilität der Lieferanten abstimmen ..... 12
- Tipp 18: Realistische Materialfreigabe- und Bestellhorizonte ..... 12
- Tipp 19: Restriktionen verringern – nicht hegen..... 12
- Tipp 20: Durchgängigen Planungsprozess sicherstellen ..... 13
- Tipp 21: Demand und Supply als Seilschaft verstehen..... 13

<p><b>ANALYZE – SIMULATE – AUTOMATE</b> A QUANTUM LEAP AHEAD</p>	<p><b>Abels &amp; Kemmner</b> bringt das Optimierungspotenzial von Supply Chains ans Licht und ersetzt Bauchgefühl durch Fakten.</p>
<p>Dank unseres einzigartigen Beratungsansatzes verhelfen wir Unternehmen zu nachhaltigen Konzepten, die wir validieren und optimieren sowie sicher und agil umsetzen.</p>	<p><b>Als Vorreiter</b> in logistischer Simulation und Automatisierung im Supply Chain Management kombinieren wir strategische und operative Beratung mit leistungsfähigen digitalen Methoden.</p>

## Best Practice Regeln für eine leistungsfähige Absatzprognose

Dr. Götz-Andreas Kemmner

[LinkedIn](#)

**Produziert ein Unternehmen an der Kapazitätsgrenze, ergeben sich laufende Spannungen zwischen den Anforderungen des Vertriebs und den Möglichkeiten der Produktion. Diese auszugleichen und den bestmöglichen Kompromiss zwischen den Anforderungen aller Bereiche zu finden, ist Aufgabe des Sales & Operations Planning (S&OP). Die folgenden 21 Gestaltungstipps, kondensiert aus vielen Projekten, mögen Ihnen dabei helfen, einen wirkungsvollen und kostengünstigen S&OP-Prozess aufzubauen.**

Das Idealbild moderner Produktionslogistik ist geprägt von der Idee der marktsynchronen Produktion: Produziert wird, was der Markt benötigt. Im Idealfall nicht im Voraus, sondern just in time. Diese ideale Version der marktsynchronen Produktion ist heute in kaum einem Unternehmen noch wirtschaftlich durchführbar - wenn sie es überhaupt jemals war.

Dazu sind Kunden und Märkte viel zu „ungeduldig“. Sie verlangen hohe Lieferbereitschaft, wollen kurze Lieferzeiten und termintreue Lieferungen. Die steigende Variantenvielfalt in den Produktportfolios verschärft diese Problematik noch zusätzlich. Zumeist verteilt sich daher eine nur mäßig steigende Nachfrage auf ein breites Produktportfolio, was die Nachfrage nach dem einzelnen Produkt senkt und insgesamt schwanken lässt.

In der Praxis stoßen wir bei dem Versuch, diese breitverteilte und schwankende Nachfrage marktsynchron zu produzieren, regelmäßig mit dem Kopf an die Decke: Die Kapazitäten in der Fertigung, das vorhandene Personal oder die Lieferfähigkeit der Lieferanten reichen nicht aus.

2

## Fünf Strategien zum Abgleich von Demand und Supply

**Zur Bewältigung dieser Herausforderung stehen Ihnen fünf Strategien (Abbildung 1) zur Verfügung:**

1. Sie steigern die Produktionsflexibilität so, dass Sie jedem Haken, den die Marktnachfrage schlägt, folgen können. Das erfordert zumeist, höhere Produktionskapazitäten vorzuhalten oder, sofern Sie noch nicht rund um die Uhr und rund um die Woche produzieren, die Personalkapazität schwanken zu lassen.

Dies kostet allerdings nicht nur Überstunden- und Sonderzuschläge, sondern erfordert oft auch eine generell höhere Personalzahl. Vorteil dieser Strategie sind zumeist niedrige Bestände in der Wertschöpfungskette.

2. Anstatt der Wertschöpfungskette eine hohe Flexibilität abzuverlangen, können Sie auch versuchen, die Produktion vom Feuersturm der Märkte durch eine Brandmauer an Beständen abzuschotten. Eine solche Brandmauer ist immer am logistischen Entkopplungspunkt möglich.

Bei Lagerfertigern also typischerweise auf dem Fertigwarenlager, bei Variantenfertigern auf dem Komponentenlager vor der Montage. Zwar fallen so hohe Bestandskosten an und viel Liquidität wird gebunden, dafür sparen Sie Flexibilitätskosten in der Produktion.

Dieser Abgleich der Flexibilitätskosten mit den Bestandskosten ist übrigens immer der erste strategische Ansatzpunkt bei der wirtschaftlichen Optimierung der Supply Chain. Nicht selten bleiben die Gesamtkosten noch zu hoch und wir müssen versuchen, weitere Maßnahmen zu ergreifen.

3. Ein dann häufig genutztes Mittel besteht in der Reduzierung der Lieferbereitschaft. Wie wir alle wissen, explodieren die erforderlichen Sicherheitsbestände bei Lieferbereitschaftsgraden jenseits der 95 % geradezu. Jedes halbe Prozent an verringerter Lieferbereitschaft vermag beträchtliche Bestandskosten zu sparen und damit natürlich auch Liquidität zu erhöhen.
4. So wie die Verringerung der Lieferbereitschaft die erforderlichen Bestandskosten verringert, senkt ein akzeptierter Lieferverzug die erforderlichen Flexibilitätskosten in der Produktion.

Natürlich sind auch diese beiden Strategien nicht umsonst zu haben. Zumindest besteht die Gefahr, dass Ihnen Kunden abspringen und Sie Umsatz an Wettbewerber verlieren.

Wie hoch die Opportunitätskosten hierfür sind, lässt sich leider nur selten genau berechnen. Dass diese Kosten aber durchaus entstehen, weiß jeder, der einige Jahre Erfahrung in der Praxis sammeln durfte.

5. Als letzte Möglichkeit können Sie noch versuchen, die Kunden zur Geduld zu erziehen und eine Warteschlange an Kundenaufträge aufzubauen. Auf diesem vermeintlichen Königsweg wandert die europäische Automobilindustrie besonders erfolgreich. Wir sind ja geradezu darauf konditioniert, Zweifel an einem ausgewählten PKW zu entwickeln, wenn wir erfahren, dass der Wagen, den wir bestellen wollen, eine kurze Lieferzeit hat.

Aber selbst der Automobilindustrie gehen Kunden wegen zu langer Lieferzeiten verloren. Einsetzbar ist diese Strategie nur von faktischen oder gefühlten Monopolisten. Von ersteren gibt es wenige, von der zweiten Sorte eine ganze Menge – wer fährt schon die „falsche“ Automarke, kauft die „falsche“ Uhrenmarke oder wechselt von einem langjährigen und günstigen Lieferanten zu einem anderen.

Wenn die Kunden die Produkte unbedingt benötigen, kann ein Monopolist ihnen auf kurze Sicht vielleicht zumuten, zähneknirschend zu warten. Gefühlte Monopole halten dies aber nicht lange aus!

## Aufgabe des Sales & Operations Planning: Die Marktversorgung trotzdem so wirtschaftlich wie möglich sicherzustellen

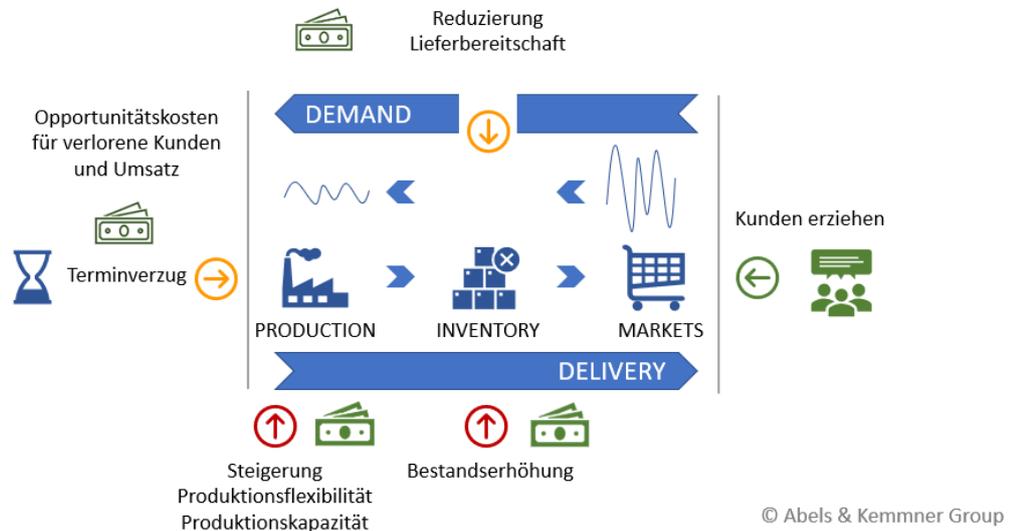


Abbildung 1: 5 Strategien innerhalb des S&OP

Die Kernaufgabe des Sales & Operations Planning besteht vorwiegend darin, durch einen geeigneten Mix der genannten fünf Strategien zum Abgleich von Demand und Supply eine möglichst wirtschaftliche Marktversorgung sicherzustellen. Das ist eine hehre Forderung, an der viele Unternehmen in der Praxis scheitern.

### Zudem muss sich das S&OP zumeist noch mit zwei weiteren Aufgaben beschäftigen:

Im Allgemeinen entwickeln sich Märkte und die Nachfrage auf ihnen anders, als es der ursprüngliche Geschäftsplan einmal vorsah. Abweichungen gegenüber dem Umsatzplan samt der damit verbundenen Entwicklung von Beständen, Kapazitätsauslastung und Personalressourcen müssen erkannt und analysiert werden. Nur so können die richtigen Konsequenzen hinsichtlich Investitionen und Marketing gezogen werden. Solche Planabweichungen aufzudecken und erforderliche Maßnahmen abzustimmen, sollte ebenfalls im Rahmen des S&OP-Prozesses erfolgen.

Letztlich stellen der Anlauf neuer und das Auslaufen alter Artikel eine wesentliche Planungsaufgabe des S&OP dar. Damit die Märkte einerseits rechtzeitig und ausreichend versorgt werden und andererseits beim Auslaufen von Produkten keine Über- und Restbestände entstehen, ist ebenfalls das Sales and Operations Planning gefordert.

Die individuellen Randbedingungen eines Unternehmens und seiner Märkte prägen das Sales and Operations Planning stark. Aus diesem Grund kann es keinen „Standard-S&OP-Prozess“ geben. Trotzdem lassen sich bestimmte Grundmechanismen erkennen, die in S&OP-Prozessen regelmäßig vorkommen (Abbildung 2) und auf diese beziehen sich die nachfolgenden Gestaltungstipps.

### Wie läuft die SOP-Planung ab?



© Abels & Kemmner

Abbildung 2: Ablauf des S&OP-Prozess

### Tipp 1: Unterschiedlichen Denkweisen aller Beteiligten beachten

#### Entwickeln Sie Verständnis für die unterschiedlichen Denkweisen aller Beteiligten.

Um die Qualität der Eingangsinformationen für den S&OP-Prozess sicherzustellen, ist zuerst einmal eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Supply Chain Management erforderlich. Das ist nicht immer einfach. Der Vertrieb ist im Allgemeinen um die Steigerung des Umsatzes bemüht, während das Supply Chain Management die Gesamtkosten der Wertschöpfungskette im Auge hat.

Was die Betrachtung zukünftiger Bedarfe angeht, denkt der Vertrieb zumeist in Geld und Warengruppen und ist an der langfristigen Tendenz der Marktentwicklung interessiert. Das Supply Chain Management hingegen plant in Einheiten von Einzelprodukten oder SKUs und interessiert sich mehr für die kurz- bis mittelfristigen, dispositionsrelevanten Bedarfsveränderungen.

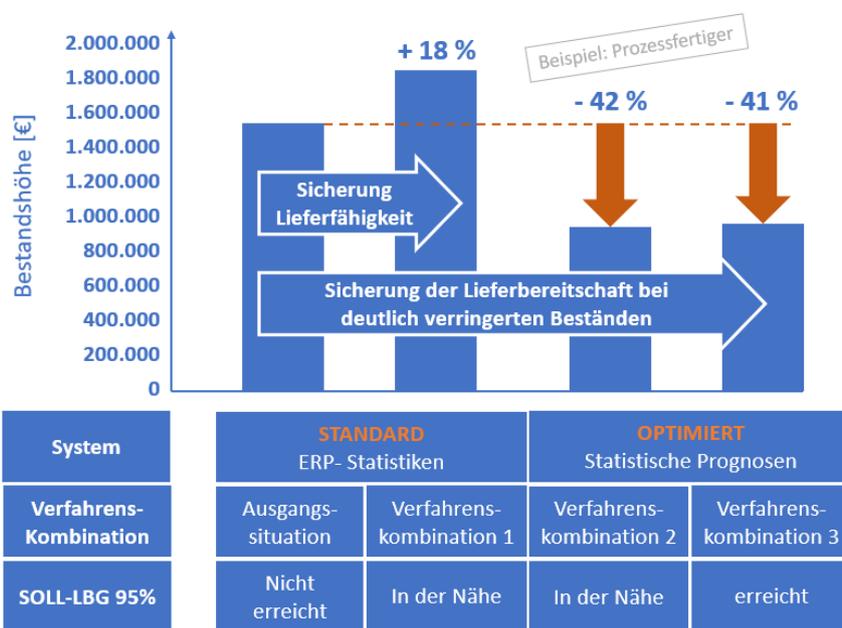
### Tipp 2: Fangen Sie mit einem statistischen Forecast an

Meist ist es sinnvoll, einen statistischen Forecast zum Ausgangspunkt eines S&OP-Prozesses zu machen. Dieser statistische Forecast kann anschließend durch den Vertrieb mehr oder weniger angepasst werden.

Die Bedeutung einer guten Absatzprognose für das Ergebnis des gesamten S&OP-Prozesses, die Supply Chain und die Marktversorgung wird oft unterschätzt. Diese drastischen Zahlenwerte aus dem Projekt bei einem Prozessfertiger sollen den wahren Stellenwert einer guten Absatzprognose verdeutlichen.

Unsere Analysen in diesem Projekt zeigten, dass bei der bestehenden Qualität der Absatzprognose fast 20 % mehr Bestand hätte aufgebaut werden müssen, um die geforderte Lieferfähigkeit zu sichern. Auf der Grundlage einer verbesserten statistischen Prognose hingegen ließ sich die geforderte Lieferbereitschaft mit 40 % weniger Bestand erreichen.

**Bessere Absatzprognosen führen zu besserer Supply-Chain-Performance!**



© Abels & Kemmner Group

Abbildung 3: Steigerung der Performance

**Tipp 3: Verlangen Sie den Vertrieb keine Aussagen zu Einzelprodukten ab**

Wenn Sie den S&OP-Prozess mit statistischen Vorschlagswerten starten und dem Vertrieb keine Aussagen zu allen Einzelprodukten abverlangen, sind Sie damit schon auf der sicheren Seite. Denn oft reicht es, nur bei denjenigen Artikeln um Vertriebsinformationen anzufragen, bei denen die Aussagen der Statistik nicht ausreichen.

**Tipp 4: Projekte, Aktionen und Marktveränderungen**

**Projekte, Aktionen und Marktveränderungen muss der Vertrieb bereitstellen.**

Grundsätzlich brauchen Sie für den Planungsprozess aber vom Vertrieb Aussagen zu Projekten oder Aktionen sowie Informationen zu speziellen Marktentwicklungen.

## Tipp 5: Der S&OP-Prozess erfordert Aussagen zur tatsächlichen Nachfrage

### **Der S&OP-Prozess erfordert Aussagen zur tatsächlichen Nachfrage und nicht zum Vertriebsbudget.**

Sicherzustellen ist, dass sich der Vertrieb zu zukünftigen Marktbedarfen und nicht zu seinen budgetrelevanten ursprünglichen Erwartungen äußert. Die Fokussierung des Vertriebs auf das Budget statt auf die sich tatsächlich abzeichnende Marktbedarf stellt bei vielen Unternehmen ein laufendes Problem im Rahmen der Absatzprognose und des Sales and Operations Planning dar.

Mit den statistischen Werten und den Vertriebsinformationen lässt sich ein erster abgestimmter „Demand Plan“ („consensus forecast“) entwickeln und aus diesem kann weitgehend mechanisch ein marktsynchroner Produktionsplan abgeleitet werden, der keine größeren Restriktionen hinsichtlich der verfügbaren Kapazität berücksichtigt.

Je nachdem, ob der Absatzplan auf der Ebene von Produktfamilien oder direkt auf der Ebene der Einzelprodukte entwickelt wurde, fokussiert sich auch der marktsynchrone Produktionsplan auf Produktfamilien oder auf Einzelprodukte.

## Tipp 6: Zerlegen Sie den Kapazitätsabgleich

7

### **Zerlegen Sie den Kapazitätsabgleich in einen Grob- und einen Feinplanungsschritt.**

Im nächsten Schritt gilt es nun, eine mehr oder weniger detaillierte Kapazitätsplanung durchzuführen. Die wichtigsten eventuell zu berücksichtigenden Restriktionen sind:

- die Anlagenkapazität,
- die Personalkapazität,
- die Lagerkapazität,
- ggf. die Transportkapazität,
- die leider oft vernachlässigte Lieferantenkapazität sowie
- mögliche Liquiditätsbeschränkungen.

Sofern auf der Ebene von Produktfamilien geplant wird, ist es bei der Kapazitätsplanung normalerweise nicht möglich, die offenen Bestände und evtl. Auftragsrückstände zu berücksichtigen, weil diese beiden Größen sich immer auf eine konkrete Materialnummer resp. einen konkreten Artikel beziehen. Die Planung auf der Ebene von Warengruppen oder Produktfamilien ist ungenauer, aber dafür ist sie übersichtlicher.

Wird der Kapazitätsabgleich auf der Einzelproduktebene vorgenommen, kann man feiner planen und Bestände sowie Auftragsrückstände beim Kapazitätsabgleich mit in Betracht ziehen. Der Kapazitätsabgleich wird damit aber auch komplexer und unübersichtlicher. Den Kapazitätsabgleich in

einen Grob- und einen Feinplanungsschritt zu zerlegen, ist daher oft die Methode der Wahl, um beide Vorteile nutzbar zu machen.

Das Konzept eines weltweiten S&OP-Prozesses, den wir für einen Konzern aus der Grundstofffertigung entwickelt haben, zeigt die Abbildung. Zwei wesentliche Elemente dieses Prozesses stellen der statistische Forecast und der zweistufige Kapazitätsabgleich dar.

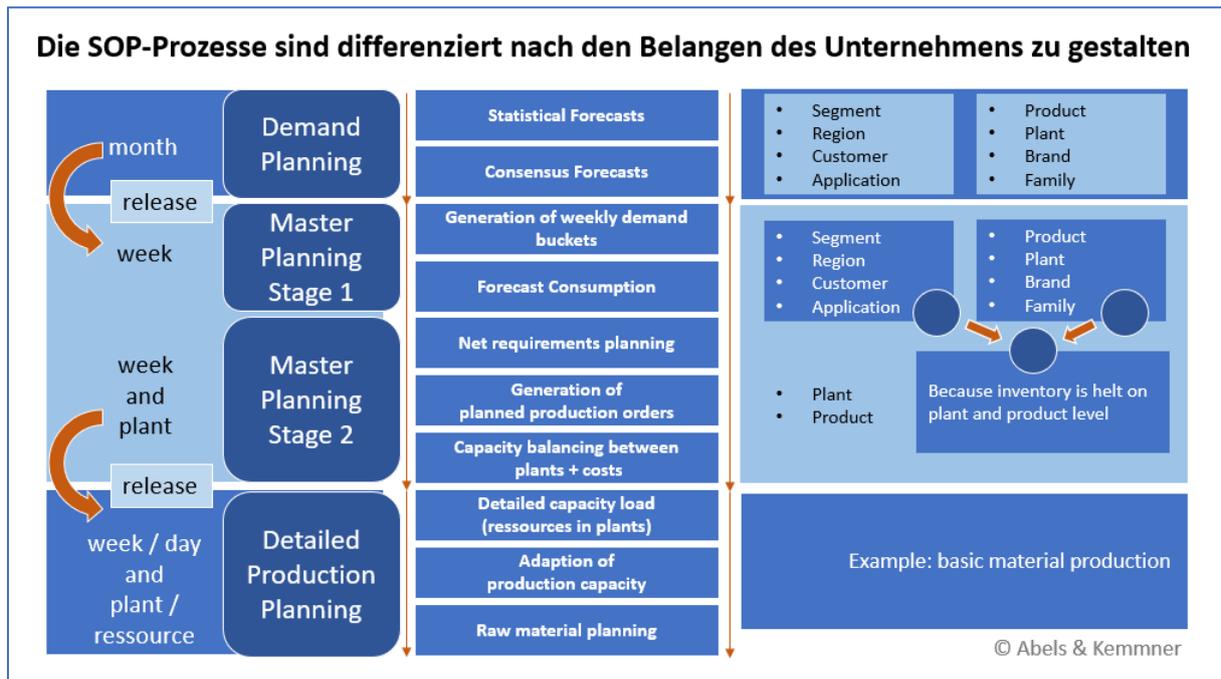


Abbildung 4: Planungsprozesse an Unternehmen angepasst

Der statistische Forecast zum Start des Prozesses soll sicherstellen, dass von einer objektiven Planungsbasis ausgegangen wird, die der Vertrieb sodann weiter spezifizieren kann. Der zweistufige Kapazitätsabgleich ermöglicht einen einfacheren, ersten Kapazitätsabgleich auf grober Ebene, ehe in einem zweiten, feineren Schritt auf Einzelproduktebene die Bestände und Auftragsrückstände berücksichtigt und die verbleibenden Kapazitätsungleichgewichte ausgeglichen werden.

### Tipp 7: Prüfen Sie Kapazitätserweiterungsmöglichkeiten und –kosten

Wenn die Kapazitäten nicht reichen, sollten Sie prüfen, welche Engpässe zu welchen Kosten und in welchen Fristen erweitert werden können und welche Produktionsmengen evtl. an andere Produktionsstandorte verlagert werden können. Ein zweiter Planungslauf gegen die erweiterten Ressourcen zeigt auf, welche zusätzliche Nachfrage durch die Kapazitätserweiterung bedient werden könnte.

## Tipp 8: Kosten von Lieferverzügen und nicht bedienbarer Nachfrage

### Schätzen Sie die Kosten von Lieferverzügen und nicht bedienbarer Nachfrage.

Es ist weder wirtschaftlich noch strategisch sinnvoll, jede Nachfrage, um jeden Preis zu befriedigen, auch wenn die Versuchung beim Vertrieb zu weilen groß ist. So wie die Supply-Seite die Möglichkeiten und Kosten einer Kapazitätserweiterung zu prüfen hat, sollte auch die Demand-Seite die Kosten von verschobenen Liefermengen und die entgehenden Erträge durch Umsatzverluste abschätzen. Nur so ergibt sich eine einigermaßen sachliche Grundlage, auf der mögliche Kapazitätserweiterungen und Produktionsverlagerungen mit Nachfrageverlusten und Lieferverzügen abgeglichen werden können.

Natürlich lassen sich nicht alle Konsequenzen einer nicht zuverlässig bedienten Nachfrage wirtschaftlich quantifizieren. Latente Kundenunzufriedenheit ist ein gravierendes Problem und muss bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Doch findet auf vertrieblicher Seite keine grobe Kostenbewertung statt, besteht die Gefahr, dass Umsatz „koste es, was es wolle“ erkämpft und durch die Supply Chain gedrückt wird.

Letztlich führt der Abgleich von Kapazitäten und Bedarfen zu einem korrigierten Demand Plan. Dieser muss nun mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar sein. Am Ende des S&OP-Prozesses steht somit auch ein mit den vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen umsetzbarer Produktionsplan, den es zu realisieren gilt!

## Tipp 9: Nutzen Sie freie Kapazitäten und Überbestände

Der Kapazitätsabgleich kann aber auch Kapazitätsreserven aufzeigen, die für die Herstellung bestimmter Produkte über deren eigentlicher Bedarfsmenge hinaus zur Verfügung stehen bzw. Überbestände an Produkten aufzeigen. Die hohe Kunst des Sales & Operations Planning besteht nun in der Entscheidung darüber, welche dieser Übermengen am Markt durch vertriebliche Aktivitäten und Kundenincentives verkauft werden könnten und welche freien Kapazitäten zur Produktion weiterer Produkte über die erwarteten Bedarfe hinaus genutzt werden sollten. Die entsprechenden Mengen sollten in einen erweiterten Vertriebsplan als Absatzvorgabe für den Vertrieb aufgenommen werden.

## Tipp 10: Seien Sie fair und halten Sie sich an den S&OP-Kompromiss

Von den Ergebnissen des S&OP-Prozesses ist naturgemäß eine ganze Reihe von Bereichen im Unternehmen betroffen, die sich oft nur schwer unter einen Hut bringen lassen:

- Vertrieb,
- Marketing,
- Supply Chain Management,
- Produktion,
- Einkauf,
- Beschaffung,

- Logistik,
- Finanzen und
- evtl. auch Entwicklung

wollen alle mit Ihren Prioritäten und Bedürfnissen beachtet werden.

Die vielleicht größte Management-Herausforderung der S&OP-Planung liegt darin, einen fairen und machbaren Kompromiss zu finden, zu dem alle Beteiligten stehen. Nicht zuletzt aus diesem Grund gibt es keinen Standard-S&OP-Prozess.

### Tipp 11: S&OP-Zyklus monatlich durchlaufen

Ein gutes S&OP erfordert viel bereichsübergreifende Kommunikation, vor allem zwischen SCM und Vertrieb. Um den Aufwand in Grenzen zu halten, versuchen es manche Unternehmen mit einem quartalsweisen S&OP-Prozess. Dies bedingt fast zwangsläufig, dass jede neue Planung zu drastischen Veränderungen führt. Die Veränderungssprünge werden hingegen schon bei monatlicher Planung geringer. Zuviel des Guten hat, wie immer, unerwünschte Nebenwirkungen: Eine S&OP-Planung auf wöchentlicher Ebene wird zu aufwändig und kann dazu führen, dass Sie hinter jedem kleinen Haken, den der Markt schlägt, hinterherrennen.

### Tipp 12: Untermonatliche Zwischeninformationen berücksichtigen

Zumindest aber sollten Sie die Plan-/Ist-Abweichungen unterhalb des Monats verfolgen und die Planung sollte bei Überschreiten definierter Schwellwerte entsprechend angepasst werden. So können Sie Nachfrageverschiebungen früher erkennen und die Anzahl drastischer Planungsschwankungen deutlich verringern.

Ergänzen Sie den monatlichen S&OP-Zyklus noch mit untermonatlichen Zwischeninformationen sind Sie hinsichtlich der Planungsfrequenz in den meisten Fällen gut aufgestellt.

#### *Merke:*

*Wer Entwicklungen früher erkennt kann früher reagieren – wer Entwicklungen zu spät erkennt, muss Haken schlagen.*

### Tipp13: Möglichst abverkaufsnahe Daten verwenden

Die Qualität der Eingangsdaten, die in einem S&OP-Prozess verwendet werden, ist für die Zuverlässigkeit der Ergebnisse von großer Bedeutung.

Gelingt es, die Bedarfsprognose für die gesamte Supply Chain auf Basis der Point-of-Sale-Daten aufzubauen (Abbildung 5), ermöglicht dies nicht nur deutlich geringere Bestände auf allen Lagerstufen, sondern auch mehr Flexibilität und schnellere Reaktionen in der gesamten Supply Chain.

In Form eines CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) versuchen dies wenige Branchen bereits. In den meisten Branchen und Unternehmen hingegen werden Bedarfe von Bestandstufe zu Bestandsstufe wertstromaufwärts weitergereicht – von der Distribution bis zur Beschaffung.

### Tipp 14: Nachbevorratung von Lagerstufen zentral planen

Die gesamte Supply Chain vermag jedoch viel genauer und schneller zu reagieren, wenn die Abgangsdaten der letzten Bestandstufe, häufig eben die Abverkaufszahlen am Point-of-Sale, direkt durchgereicht und zur zentralen Planung herangezogen werden. Um Planung und Bestände konsistent zu halten, sollte die Steuerung des Replenishments dann auch zentral erfolgen.

### Tipp 15: Durch VMI-Lösungen Lieferflexibilität gewinnen

Ein weiteres hilfreiches Instrument, um Kundenbedarfe früher zu erkennen und flexibler reagieren zu können, stellen VMI-Lösungen (Vendor Managed Inventory) mit Kunden dar (Abbildung 5). Anstatt klassisch über Bestellung und Lieferung zusammenzuarbeiten, ermöglicht das VMI-Konzept die selbständige Nachbevorratung des Kunden und befreit vom Warten auf Kundenbestellungen und vom Einhalten strenger Liefertermine. Üblicherweise wird dieser VMI-Prozess durch einen Mindest- und einen Maximal-Bestand gesteuert, was den Lieferanten von Bestelldiktat des Kunden abkoppelt und ihm so eine flexiblere Kapazitätsplanung ermöglicht. VMI-Konzepte mit Kunden gehören zwar nicht zum eigentlichen S&OP-Prozess, steigern aber bei konsequenter Anwendung die Flexibilität beim Kapazitätsabgleich im Rahmen des S&OP-Prozesses deutlich und vereinfachen dadurch den gesamten Planungsablauf.

### Mehr Flexibilität und rechtzeitige Reaktion: Möglichst frühe und genaue Kenntnisse über echte Kundenbedarfssituation

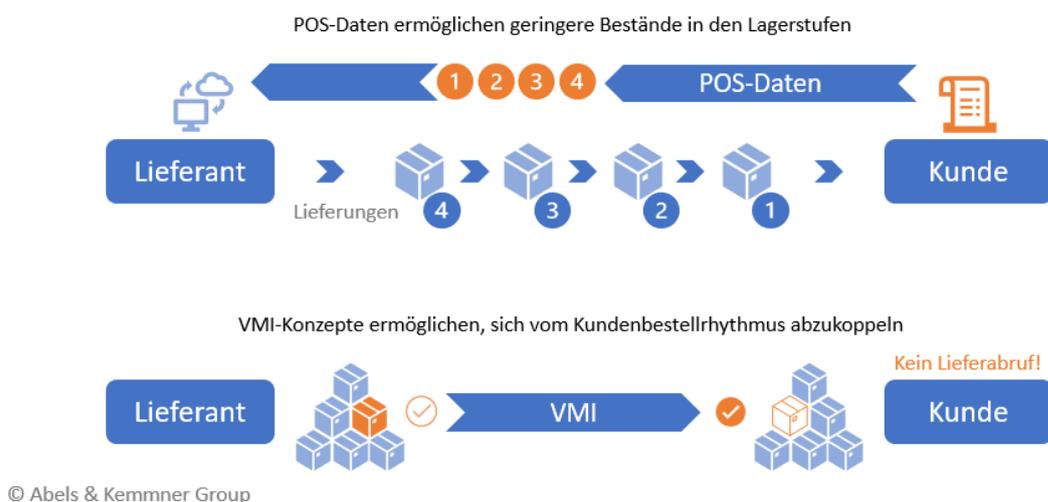


Abbildung 5: POS-Daten und VMI erhöhen Flexibilität und Reaktion

## Tipp 16: Lieferanten mit Bedarfsvorschau versorgen

Nicht nur zur Kundenseite hin ist eine enge Kommunikation von Vorteil, um schnell in der Supply Chain reagieren zu können und die S&OP-Planung zu entlasten. Auch die richtige Abstimmung mit den Lieferanten ist wichtig. Es sollte zur Selbstverständlichkeit eines S&OP-Prozesses gehören, dass ein abgestimmter Supply Plan als Ergebnis eines S&OP-Prozesses an die Lieferanten weitergereicht wird - ist es aber oft nicht.

## Tipp 17: Flexibilität der Lieferanten abstimmen

### **Erforderliche Flexibilität der Lieferanten mit diesen präzise abstimmen**

Nicht nur die eigene Fertigung, sondern auch Lieferanten kämpfen mit beschränkten Kapazitäten. In der Praxis wird die erforderliche Flexibilität der Lieferanten oft nicht präzise mit diesen abgestimmt. Beispiel: Eine Festlegung wie „20 % mehr innerhalb von 2 Monaten“ ist keine ausreichend genaue Aussage, sondern wirft nur neue Fragen auf! Sollen nun einmalig nach zwei Monaten 20 % mehr Menge geliefert werden oder grundsätzlich alle zwei Monate 20 % Mehrmenge machbar sein? Muss die Liefermenge spontan und kontinuierlich auf 20 % Mehrmenge nach zwei Monaten hochgezogen werden oder reicht es, wenn die Mehrmenge am Ende der zwei Monate geliefert werden kann?

## Tipp 18: Realistische Materialfreigabe- und Bestellhorizonte

Die für die gewünschte Lieferantenflexibilität erforderlichen Materialfreigaben und Bestellhorizonte, in denen die Lieferanten reagieren müssen, werden im Übrigen sehr häufig von Kunden-, aber auch von Lieferantenseite unterschätzt und viel zu knapp abgestimmt.

## Tipp 19: Restriktionen verringern – nicht hegen

Die Ergebnisse eines Sales-and-Operations-Planning-Prozesses verbessern sich qualitativ nicht so sehr dadurch, dass man den Umgang mit den vorhandenen Restriktionen immer besser beherrscht. Es kommt vielmehr darauf an, kontinuierlich die Zahl der zu berücksichtigenden Restriktionen zu verringern. Grundsätzlich gilt dabei, dass mit der Anzahl der Restriktionen Planungsaufwand und Opportunitätskosten möglicher Umsatz- und Kundenverluste steigen und gleichzeitig die Qualität des Planungsergebnisses sinkt. Eine strategische Aufgabe der S&OP-Planung muss deshalb darin bestehen, die Anzahl der im S&OP-Prozess zu berücksichtigenden Planungsrestriktionen kontinuierlich zu verringern.

Ein Treiber der Planungskomplexität hängt auch von der Ebene des Abgleiches zwischen Demand und Supply ab, wie wir bereits erkannten.

## Tipp 20: Durchgängigen Planungsprozess sicherstellen

Bei detaillierten Analysen der gesamten Planungsprozesse wird die Planungskette häufig unterbrochen, indem die Bedarfsplanung auf der Ebene der Fertigungssteuerung und der operativen Beschaffung übersteuert, oder drastisch ausgedrückt, in den Papierkorb geworfen wird. Die operativen Planer glauben den Vorgabewerten nicht und versuchen auf Basis der eigenen Erfahrungswerte und ihres Bauchgefühls zu arbeiten.

*Letztlich ist der Aufwand eines S&OP-Prozesses nur dann gerechtfertigt und sinnvoll, wenn mit dessen Ergebnissen auch konsequent gearbeitet wird.*

*Das klingt banal, ist es aber nicht.*

Natürlich müssen Sie einen solchen Bruch in der Planungskette vermeiden. Oft liegt die Ursache für dieses Verhalten aber mehr in der schlechten Qualität der S&OP-Planungsergebnisse als in einer Disziplinlosigkeit der operativen Planer. Hier helfen nur Kommunikation und ein sauberer S&OP-Prozess, damit die Planer Vertrauen in die ihnen zur Verfügung gestellten Werte fassen.

## Tipp 21: Demand und Supply als Seilschaft verstehen

### **Demand und Supply als Seilschaft verstehen, die sich gegenseitig sichert**

13

Sales and Operations Planning ist keine Einbahnstraße vom Vertrieb in Richtung Supply Chain. Um die Berggrate einer S&OP-Planung erfolgreich zu durchsteigen, müssen sich die Demand-Seite und die Supply-Seite als Seilschaft verstehen. Mal sichert der eine den anderen, mal ist es umgekehrt. Die Supply-Seite sollte nicht nur versuchen, die Bedarfe der Demand-Seite zu erfüllen, sondern die Demand-Seite sollte auch bemüht sein, das zu verkaufen, was supplyseitig bereitgestellt werden kann. Best of class ist, Kundenbedarfe in Richtung der vorhandenen Produkte und der Übermengen zu leiten.

Je weniger Kapazitätsrestriktionen durch Lagerhaltung ausgeglichen werden können, desto wichtiger ist ein effizientes und effektives Sales and Operations Planning. Wenn es Ihnen gelingt, die vorgestellten Gestaltungstipps zu berücksichtigen, haben Sie hierfür die wesentlichen Grundlagen gelegt. Was Organisation und IT nicht ersetzen können, ist die Königskompetenz, alle „Kurfürsten“ an einen Tisch und zu einer gemeinsamen Entscheidung zu bringen.