

S&OP Performance Management



In 5 einfachen Schritten zum wertorientierten S&OP-Ansatz

von Dr. Marina Hein

Inhalt

Wie komme ich zur S&OP Balance in Stufe 5?	3
1. Die Reise zur S&OP Reife – wie weit ist es bis zum Ziel und wo stehen Sie?	4
Reifestufe 1: Keine abgestimmten Ziele	5
Reifestufe 2: Operative Absatzplanung	5
Reifestufe 3: Die Balance von Angebot und Nachfrage in einer end-to-end Supply Chain	5
Reifestufe 4: Nachfrageorientierter, profitabler Angebotsmix	6
Reifestufe 5: Koordiniertes, vernetztes Unternehmen mit Mehrwert	7
2. Der wertorientierte Ansatz – ein integrierter 5 Schritte S&OP Prozess	8
Schritte 1 & 2: Produkt- und Nachfrageplanung	9
Schritt 3: Angebotsplanung	10
Schritt 4: Pre-S&OP Meeting.....	12
Schritt 5: Executive S&OP Meeting	15
Schlussfolgerung & Management Tipps	17
smartPM.solutions im Überblick	18

Wie komme ich zur S&OP Balance in Stufe 5?



Das oberste Ziel für Unternehmen stellt Stufe 5 des S&OP Reifegradmodells bzw. der Maturity Journey von Gartner (2019) dar. Der darin verfolgte wertorientierte S&OP Ansatz erlaubt, kritische Ressourcen so zu planen und zu verteilen, dass die Kunden zufrieden, die Kosten minimiert und der Wettbewerbsvorteil kontinuierlich gesichert werden. Wie? Durch Datenintegration, effiziente und effektive Kollaboration und die ständige Optimierung von Prozessen.

Bei optimalen S&OP-Prozessen in **Stufe 5** des Reifegradmodells (siehe Kapitel 1) können laut einer Studie¹ um **20-50% präzisere Prognosen, 10-30% geringere Lagerkosten, eine Produktionszeitersparnis von 5-15% sowie eine 5-10%-ige Erhöhung der Lieferpünktlichkeit** erzielt werden.

Die meisten Unternehmen befinden sich allerdings in den Reifephasen 1-3 des Reifegradmodells². Ihnen fehlt die **passende Technologie**, um S&OP-Balancing durchführen zu können. Es mangelt an der Verknüpfung der strategischen und operationalen Pläne eines Unternehmens, sodass keine Balance von Angebot und Nachfrage entsteht³. Wendet man die richtige CPM-Software an, die eine Erweiterung bis hin zur vollintegrierten Unternehmensplanung erlaubt, können die höchsten Reifegrade schnell erreicht werden. Welche Schritte man dafür setzen muss und wie das Unternehmen dadurch profitiert, erfahren Sie in diesem Paper.

Selbst wenn in ihrem Unternehmen schon ein S&OP Optimierungsprozess angestoßen wurde, finden sie sicher den einen oder anderen hilfreichen Tipp für Prozessverbesserungen. Der Weg zum wertorientierten S&OP Ansatz lohnt sich. Identifizieren Sie im nächsten Kapitel, in welcher S&OP-Reifephase ihr Unternehmen sich gerade befindet, und wie viele Schritte ihr Ziel noch entfernt ist.

¹ Hinkel, J. Merkel, O., Kwasniok, T., Good Sales and Operations Planning Is No Longer Good Enough. Supply Chain Management Review, 2016.

² Lapide, L., Sales and Operations Planning Part III: a diagnostic model. The Journal of Business Forecasting, 2005, 24, 1, pp. 13-16.

³ Shedlawski, J., APICS S&OP Performance: Advancing Sales and Operations Planning. 2017. APICS Insights and Innovations, pp. 1–44.

1. Die Reise zur S&OP Reife - wie weit ist es bis zum Ziel und wo stehen Sie?

Das Reifegrad-Modell (Maturity Model)⁴ aus der wissenschaftlichen Literatur beschreibt, in welchem Entwicklungsstadium sich ein Unternehmen in einem bestimmten Bereich, hier S&OP, befindet. Das Reifegrad-Modell **erlaubt eine eingehende Analyse und identifiziert Verbesserungspotenziale.**

In der Praxis beziehen sich viele Interessierte auf die Maturity Journey von Gartner (2019), die dieses Modell aufgreift und grafisch unterstützt anwendet (siehe Abbildung 1).

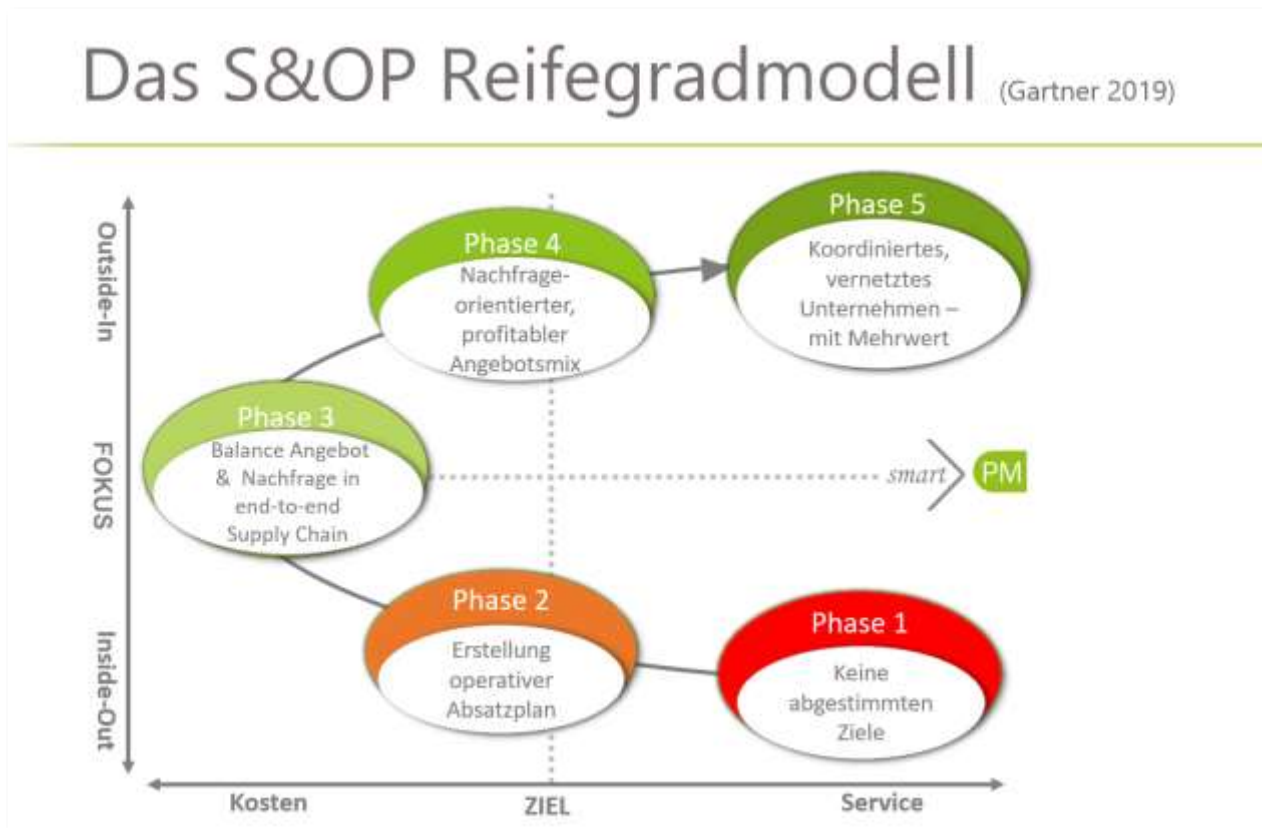


Abbildung 1: The S&OP Maturity Journey (vgl. Gartner 2019)

⁴ Lapide, L., Sales and Operations planning Part III: a diagnostic model. The Journal of Business Forecasting, 2005, 24, 1, pp. 13-16.

Reifestufe 1: Keine abgestimmten Ziele

Die **erste Phase** stellt den Worst-Case der S&OP-Planung vor. Hier gibt es keine gemeinsamen Ziele oder Pläne aller am S&OP Prozess beteiligten Abteilungen. Informationsbedürfnisse werden ggf. über informelle Meetings abgedeckt, geplante Meetings gibt es nicht. Die Produktion kennt den Plan des Marketings nicht und die Kapazitätsplanung ist nicht mit der voraussichtlichen Marktnachfrage abgestimmt. Das separierte Arbeiten in zahlreichen selbst erstellten Excel-Dateien und Daten aus dem ERP-System führt zu massiven Ineffizienzen und Fehlern im S&OP Prozess.⁵ **Silo-Kultur, fehlender Konsens und kurzfristige Planung sind Kennzeichen von Unternehmen in dieser Phase.**

Reifestufe 2: Operative Absatzplanung

Unternehmen in der **2. Reifephase** des S&OP Modells erstellen bereits einfache operative Pläne, um Angebot und Nachfrage abzugleichen. Die treibende Kraft in dieser Phase stellt die Optimierung der Supply Chain dar. Es werden einfache Tools⁶ für volumenbasierte Planung eingesetzt, die auch Prognosen erstellen können. Es finden eine Supply Chain Planung sowie eine Optimierung der Logistik und Lagerhaltung statt. Die **Abteilungen arbeiten weitgehend unabhängig voneinander** oder treffen in Routine-Meetings eher zufällig zusammen. Durch Stand-alone Excel-Planung oder Technologie-Systeme ist ein Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage vorprogrammiert. Die **Prozesse** können als **reaktiv** beschrieben werden.

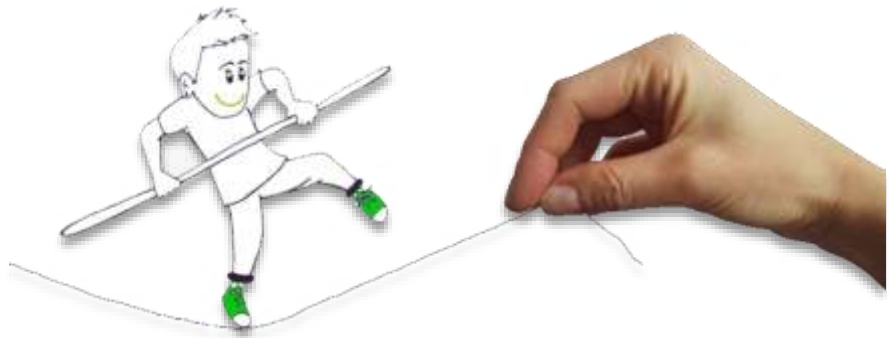
Reifestufe 3: Die Balance von Angebot und Nachfrage in einer end-to-end Supply Chain

In **Phase 3** werden Angebot und Nachfrage in einer **integrierten CPM-Plattform** in Einklang gebracht. Viele Softwareprodukte legen ihren Fokus nach wie vor mehr auf eine intra-company oder Prozess-Perspektive als auf eine integrierte Perspektive des Gesamtunternehmens. Mengenbasierte Planung und Materialflüsse bilden meist den Fokus. Hier fehlt der wertgetriebene Ansatz, der durch die Integration der Finanzströme erfolgt. Schon in dieser Phase ist darauf zu achten, dass die richtige Softwaretechnologie angeschafft wird, die Erweiterungen bis hin zu einer vollintegrierten Planung erlaubt. Externe Informationen werden in dieser Phase meist noch manuell in den Prozess

⁵ de Man, J., Strandhagen, J. (2018), Spreadsheet Application still dominates Enterprise Resource Planning and Advanced Planning Systems. IFAC-PapersOnLine, 51, 11, pp. 1224-1229.

⁶ Willms, Ph., Brandenburg, M. (2019), Emerging trends from advanced planning to integrated business planning, IFAC PapersOnLine 52, 13, pp. 2620-2625.

eingepflegt. Dazu werden Nachfrageprognosen und -pläne sowie Angebotspläne erstellt und miteinander verknüpft.



Festgelegte Meeting-Termine mit Teilnahmepflicht aller

Verantwortlichen ermöglichen Abstimmung. Es besteht eine (externe) Zusammenarbeit mit einer limitierten Zahl von Lieferanten und Kunden. Die Profitabilität steht im Vordergrund. Effizienzgewinne sind das Ziel dieser Phase. In diesem Stadium dienen Finanzkennzahlen der Ergebnismessung – etwa die Rate der ausgeführten Aufträge (order fill rate), der Prognosefehler, Bestandsveränderungen (inventory turns) und Aufwendungen (functional costs). Die Verantwortlichen der S&OP Abteilung koordinieren den Prozess. Die **Prozesse** können als **proaktiv** beschrieben werden.

Reifestufe 4: Nachfrageorientierter, profitabler Angebotsmix

In Phase 4 wird die **rein mengenbasierte Planung um die finanzielle Perspektive ergänzt**, um den Einfluss von logistischen Entscheidungen bestimmen zu können und diesen Fokus auf Supply Chain Werttreiber auszuweiten. Die Auswirkung von Entscheidungen auf das Unternehmensergebnis steht im Mittelpunkt. Prozesse werden gemessen und gesteuert. **Studien belegen, dass es ab Phase 4 jedenfalls einer Softwaretechnologie für integrierte Unternehmensplanung bedarf**, die Produktion, Beschaffung, Lagerhaltung und Transportentscheidungen mit der Marketing-Strategie inkl. Produktentwicklung, Konsumenten-Insights und finanziellen Ergebnissen sowie der Unternehmensstrategie verknüpfen kann⁷. Es werden Nachfrageprognosen mit mathematischen Modellen erstellt. Eine **reibungslose Zusammenarbeit** aller Beteiligten inklusive Unterstützung durch das Top-Management sind Kennzeichen dieser Phase. Formale Meetings werden regelmäßig mit allen Beteiligten abgehalten und deren Ergebnisse kommuniziert. Dabei erfolgt eine horizontale Integration zwischen allen Funktionen sowie eine vertikale Integration ausgehend von der Unternehmensstrategie. Nachfragegetriebene strategische Pläne sind der Treiber. Die Pläne von Marketing und Sales sind mit jenen der Produktion und des Managements verknüpft. Es wird in Kundensegmente unterteilt und die Nachfrage auf Produktebene betrachtet. Ziele, wie etwa die

⁷ Popov I., Krylatov A., Zakharov V., Ivanov D. (2017), Competitive energy consumption under transmission constraints in a multi-supplier power grid system. International journal of Systems Science, 48, pp. 994-1001.

bevorzugte Lieferung an A-Kunden oder bestimmter Produkte können berücksichtigt werden. Die Lieferkette ist vollständig integriert. **Finanzielle Kennzahlen** wie Kundenzufriedenheit, working capital, total costs und der Nachfragefehler **helfen bei der Evaluierung und Verbesserung der Pläne** und müssen in S&OP Meetings integriert werden, um die Budgets und Finanzziele mit den erwarteten Verkäufen und dem geplanten Produktionsvolumen abzustimmen. Das Ziel der Gewinnmaximierung steht hinter dem S&OP Plan. Es besteht eine externe Zusammenarbeit mit dem Großteil der Lieferanten und Kunden.

Reifestufe 5: Koordiniertes, vernetztes Unternehmen mit Mehrwert

In Phase 5 wird der **höchste Reifegrad des Maturity Models** erreicht. Diese Phase ist das **Ziel** jedes modernen Unternehmens **mit optimierten S&OP Prozessen und maximaler Kollaboration**. **Automatisierung und nahtlose Integration** erleichtern die Entscheidungsfindung. Man spricht von einem **koordinierten Betrieb**, der durch integrierte Planung im Netzwerk **höchst wertschöpfend** und ereignisgetrieben arbeitet.

Ziel ist die ständige Evaluierung und Verbesserung der Prozesse durch Performance Analysen. Lessons Learned werden dokumentiert und mit Maßnahmenplänen umgesetzt. Automatisierte Aufgabenzuweisungen erleichtern die Abstimmung. Dadurch können Kosten- und Zeiteinsparungen realisiert werden. So können laut einer Studie⁸ 20-50% präzisere Prognosen, 10-30% geringere Lagerkosten, eine Produktionszeiterparnis von 5-15% sowie eine 5-10%-ige Erhöhung der Lieferpünktlichkeit realisiert werden. Die Planung erfolgt in Echtzeit und ermöglicht **agile Entscheidungen und proaktives Handeln**. **Szenario-basierte Was-wäre-wenn Simulationen** zeigen die Auswirkung von geplanten Maßnahmen auf das Unternehmensergebnis und die Kapazitätsbedingungen. Die S&OP Planung ist mit einer **integrierten CPM-Technologie in die gesamte Unternehmensplanung eingebettet**. Die Effizienz des S&OP Plans wird laufend beurteilt und kann rechtzeitig adaptiert werden. Zusätzlich zu **regelmäßigen Meetings** finden **ereignisgetriebene Meetings** statt.

In Folge wird der Weg zu Reifephase 5, dem wertorientierten S&OP Ansatz vorgestellt. Zahlreiche Beispiele aus der Unternehmenspraxis veranschaulichen Analysen und Reports, die zu maximaler Entscheidungsqualität führen.

⁸ Hinkel, J. Merkel, O., Kwasniok, T., Good Sales and Operations Planning Is No Longer Good Enough. Supply Chain Management Review, 2016.

2. Der wertorientierte S&OP Ansatz – ein integrierter 5 Schritte Prozess

Abbildung 2 gibt einen **Überblick über den wertorientierten S&OP Performance Management Ansatz**. Nach Einordnung des Unternehmens in das Reifegrad-Modell anhand der Parameter: verwendete Technologie, Abstimmungsprozesse/ Meetings und dem Abstimmungsgrad von Supply und Demand (siehe Kapitel 1) können der Reifegrad für das Unternehmen festgestellt und Maßnahmen zur Verbesserung der S&OP Reife ermittelt werden. Anhand der Corporate Performance Management Software von smartPM.solutions soll in Folge beispielhaft aufgezeigt werden, wie der strategische sowie operative Erfolg von S&OP anhand von 5 Schritten gesichert wird.



Abbildung 2: Der wertorientierte S&OP Ansatz

Vor Beginn der S&OP Planung werden Maßnahmen zur Erhöhung des Reifegrades sowie zur Sicherung der strategische Unternehmensziele gesetzt. Der erste Schritt des wertorientierten S&OP Ansatzes behandelt die Optimierung des Produktportfolios. In den Schritten 2 und 3 folgt die Nachfrage- und Angebotsplanung sowie das S&OP Balancing. Schritt 4 legt den Fokus auf das Pre-S&OP Meeting mit den Verantwortlichen aus den Abteilungen Marketing, Sales, Operations, Beschaffung, Logistik und Controlling. Die schlussendliche Entscheidung fällt aufbauend auf den Analysen und Vorschlägen des Pre-S&OP Meetings im 5. Schritt des Modells, dem Executive Meeting. Alle Schritte werden in Folge genau beschrieben und durch die Unterstützung in der jeweiligen Phase durch smartPM.solutions Performance Management-Analysen und Reports dargestellt. Mittels wertorientiertem S&OP Ansatz können so sichere, fundierte Entscheidungen auf Datenbasis unterstützt und nennenswerte Erfolge auf das Unternehmensergebnis erzielt werden. [Mehr dazu auf der Wissensplattform >>](#)

Ausgangspunkt ist die unternehmensweite Datenintegration: Abhängig vom IT-System und der Datenqualität werden alle relevanten Daten gesammelt, bereinigt und können vom Verantwortlichen innerhalb der Abteilung abgerufen werden. Zu bestimmten, vordefinierten Zeitpunkten werden die aktuellen Daten (z.B: Verkaufs-, Produktions- und Lagerdaten) analysiert und KPIs berechnet. Dies kann auch laufend geschehen. In Hinsicht auf erzielte Kosteneinsparungen oder -potenziale spielt das Controlling eine große Rolle. Sogenannte APS Systeme (Advanced Planning & Scheduling Systems) bieten klassische Funktionen der mengenbasierten Planung, der Planung der supply chain mit Fokus auf Logistikprozesse. Neue Entwicklungen am Softwaremarkt ergänzen diese Sichtweise um die unternehmensweite Betrachtung und integrieren und verknüpfen zusätzlich Finanzdaten sowie alle relevanten Informationen, die in die Analysen miteinbezogen werden sollen. **Das smartPM.solutions S&OP Performance Management verknüpft die Integrierte Unternehmensplanung mit S&OP Prozessen und verfolgt den maximal wertorientierten Ansatz.**



Stephen Dews
CFO Keylane

„Wir suchten nach einer flexiblen Berichts- und Planungslösung, um unsere Anforderungen in den Bereichen S&OP, Projekt-/ Kundenleistungsmanagement und integrierte Finanzplanung abzudecken. Mit Unit4 FP&A haben wir eine sehr offene und konfigurierbare CPM-Plattform, die mithilfe der Experten von smartPM.solutions erfolgreich implementiert wurde. Sie haben unser Geschäftsmodell schnell verstanden und es geschafft, dass wir sofort einen echten Nutzen aus der Lösung ziehen können.“

Schritte 1 & 2: Produkt- und Nachfrageplanung

In den Schritten 1 und 2 diskutieren Verantwortliche aus Marketing und Sales über die erwartete Marktentwicklung, den Eintritt in neue Märkte, optimieren das Produkt-Portfolio (obsolete Produkte, Innovationen, etc.) und definieren eine **Verkaufsprognose** und einen **Nachfrageplan** für einen **Zeithorizont von mindestens 12 Monaten**.

(Neu-)Produkteinführungen, Wettbewerb, Promotions als auch externe Faktoren werden in die Planung miteinbezogen. Planungsrisiken werden evaluiert. Diese können beispielsweise den Prognosefehlern entnommen werden. Bei der integrierten Corporate-Performance-Management-Softwarelösung von smartPM.solutions werden alle gängigen sowie KI-gestützte Prognoseverfahren durchgerechnet, um die höchste Forecastqualität zu erreichen. Dabei können alle relevanten Faktoren und deren Wechselwirkungen berücksichtigt werden. **KI-gestützte Prognoseverfahren**, wie etwa Neuronale Netze, können hier durch die Möglichkeit einer Integration vieler Variablen mit Wechselwirkungen besonders nutzenstiftend sein. Ein Empfehlungssystem auf Basis wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisse schlägt nicht nur relevante Einflussfaktoren auf das Prognoseergebnis vor, sondern empfiehlt auch jene Prognose mit dem präzisesten Ergebnis. Alle anderen Prognosen und ihre Fehlerwerte werden ebenso grafisch aufbereitet zum Vergleich bereitgestellt. Dabei können auch was-wäre-wenn Simulationen auf das Finanzergebnis des Unternehmens durchgeführt werden, die den Einfluss auf den Unternehmensplan aufzeigen. Ein statistisches Fachwissen ist für den Anwender nicht notwendig. Die flexible S&OP Software erlaubt verlässliche, tagesaktuelle Analysen und Prognosen. Hilfreich ist die laufende Überprüfung der Prognoseerfüllung. Dies erlaubt ein schnelles und fundiertes Entscheiden. Zukünftige Nachfrageänderungen aus Kundensicht werden in die Analysen und Pläne integriert. Ein kurzfristiges Reagieren auf Schwankungen kann durch langfristige präzise Prognosen verhindert werden. Die Analyse externer, vielversprechender Märkte (Go-to-Market Analyse) kann neue, ungeplante Sales Opportunities identifizieren.

Schritt 3: Angebotsplanung & Supply-Demand Balancing

Die Produkt- und Nachfrageplanung wird nun durch Supply Chain bezogene Informationen angereichert. Das Operations bzw. **Supply Chain Team** erstellt einen **Plan zur internen Kapazität**, wie etwa Lagerkapazität und Lagerstrategie, Produktion, Logistik und Supply Chain Kapazitäten. Zudem werden mögliche Probleme, wie Kapazitätsengpässe, Lieferzeiten etc. miteinbezogen. Der **Angebotsplan** erfüllt die Anforderungen des prognostizierten Nachfrageplans und minimiert gleichzeitig die Kosten für Produktion und Lagerhaltung. Die Pläne werden im integrierten System automatisch verknüpft.

Die folgende Abbildung 3 zeigt die KI-gestützte Prognose der erwarteten zukünftigen Nachfrage anhand unterschiedlicher Wahrscheinlichkeiten. Zudem ist der **Abgleich mit Top Down Zielvorgaben** und verfügbaren Kapazitäten dargestellt. Abbildung 4 zeigt die Anpassung des Produktionsplans mit automatischen Optimierungsmöglichkeiten und der optionalen Nutzung von KI.

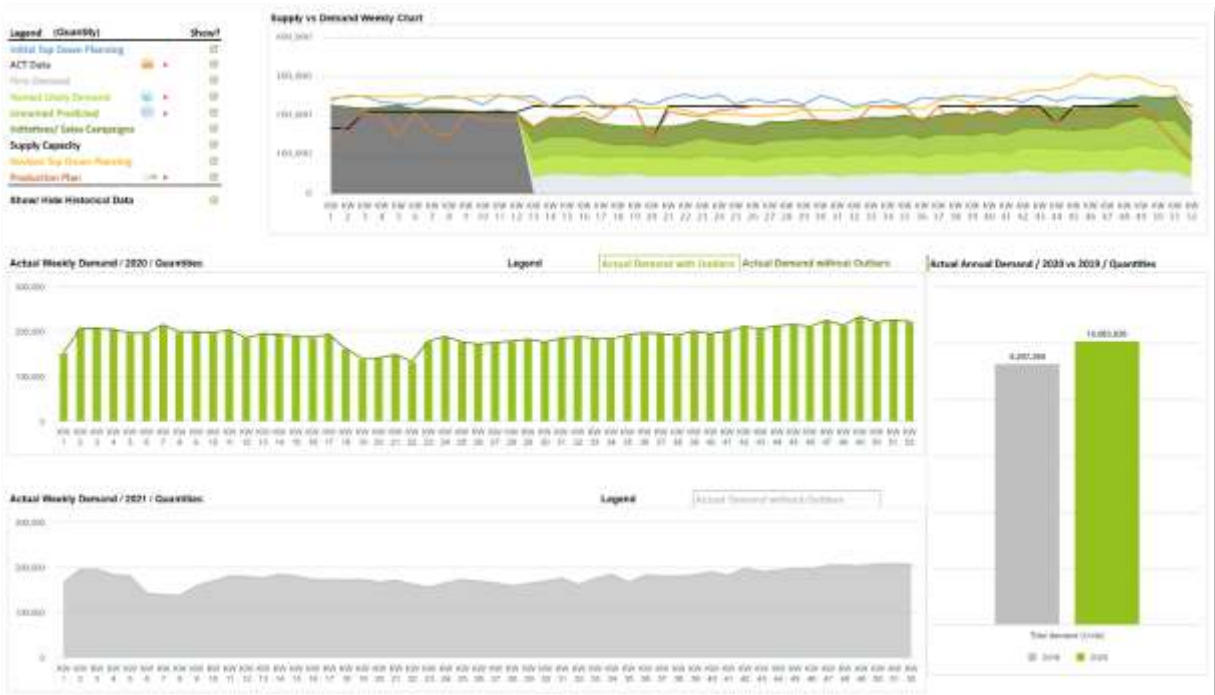


Abbildung 3 Ausgleich von Angebot und Nachfrage im Prognosemodell, Adjustierung Top-Down Zielvorgaben



Abbildung 4: KI gestützte Produktionsplanoptimierung, Unterstützung von Produktionsschichten und Safety Stock

Schritt 4: Pre-S&OP-Meeting

Dann werden Angebots- und Nachfrageplan als Input herangezogen. Es erfolgt eine Evaluierung von Alternativen in Hinsicht auf den Business Plan und die Unternehmensziele im Hinblick auf minimale Kosten, hohe Profitabilität und Kundenzufriedenheit.

Das funktionsübergreifende S&OP Team, das aus Verantwortlichen aus dem Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, Operations und Controlling besteht, analysiert die IST-Zahlen der Performance und Erreichung finanzieller Ziele der vergangenen Periode. Dies erlaubt die Evaluierung der Prognosegüte, Performance und Planerfüllung. Unvorhergesehene Situationen, wie etwa der plötzliche Ausfall einer Fabrik, werden ebenso evaluiert.

Monatliche bottom-up Nachfragepläne nach geografischem Markt und Produkt werden automatisch mit den Angebotsplänen verknüpft und wenn die Nachfrage einbricht, können die Supply Chain Verantwortlichen Anpassungen bei der Lagerhaltung durchführen, während das Marketing gegebenenfalls durch eine kurzfristige Verkaufsaktion („Promotion“) die Verkäufe ankurbeln kann. Je nach Unternehmensstruktur und -kultur können die **S&OP Meetings** auf verschiedenen Management-Levels stattfinden, um die vertikale Abstimmung des S&OP Plans mit der Unternehmensstrategie zu sichern. Der Zeithorizont der Meetings ist monatlich. Die Verantwortlichkeiten, Rollen und Entscheidungsbefugnisse der Beteiligten sind klar geregelt. Die Ziele und Anreizsysteme müssen für alle klar ersichtlich und den Unternehmenszielen untergeordnet werden. So können konkurrierende Ziele, wie etwa schnelle Lieferzeiten und minimale Transportkosten, nach ihrer Zielpriorität behandelt werden. Zieht man beispielsweise einen Versand von Pflanzen heran, erfolgt der Versand aufgrund geringerer Lieferkosten erst nach dem Vorliegen der kompletten Bestellung in einem Karton. Dies kann bis zu einen Monat in Anspruch nehmen und widerspricht dem übergeordneten Unternehmensziel: Kundenzufriedenheit durch schnelle Lieferzeiten. Auch wenn diesem Beispielunternehmen die Transportkosten aufgrund der Einzellieferungen höher ausfallen, wird das zur Erfüllung des übergeordneten Ziels „schnelle Lieferung“ billigend in Kauf genommen. Das S&OP Team entscheidet in einem gemeinsamen Meeting über den **finalen S&OP Plan für die geplante Periode in Abstimmung mit den strategischen Unternehmenszielen**. Eine Prioritätenliste wird aufgestellt und Verantwortliche definiert, die deren Einhaltung sichern. **Verschiedene Szenarios und deren Konsequenzen, Risiken und Chancen werden analysiert und in die künftige Planung miteinbezogen**. Der finale Plan wird gemeinsam mit Empfehlungen an das nächste Managementlevel weitergegeben.

Szenario-basierte „Was-wäre-wenn“ Analysen simulieren unterschiedliche Marktverhältnisse (z.B. konservative Planung vs. optimistische Planung) und erlauben die Planung von Aktionen oder veränderter Nachfrage. So kann beispielsweise der Einfluss von Vertriebsaktionen wie Rabatte, die

nun auch auf Sommermonate ausgeweitet werden sollen und üblicherweise nur im Winter stattfinden, auf Umsatz und Absatz festgestellt werden. Zudem liefern Analysen zur Kapazitätsauslastung Informationen zu ungenutzten Kapazitäten oder Engpässen. Mehrere Produktionsstätten mit unterschiedlicher Ausstattung finden Berücksichtigung. Auch die **Planung des Personals** für benötigte skills ist Standard. **Risk-Value und Preisoptimierungsanalysen** unterstützen Entscheidungen. Eine vollintegrierte, abteilungsübergreifende Planung liefert maximale Entscheidungsunterstützung sowie KI-gestützte Empfehlungen für Verbesserungen. Optimierte S&OP Prozesse können vor allem durch die kontinuierliche Überwachung und Steuerung der entsprechenden KPI erreicht werden. Das smartPM.solutions S&OP Modul unterstützt durch Dashboards, die zahlreiche relevante Metriken (KPIs) aufzeigen und die Effizienz des S&OP Plans beurteilen. Die Auswirkung auf die Unternehmenszahlen und die Verlässlichkeit und Zeitersparnis bei Analysen durch die **tagesaktuelle, umfassende Information** ist nennenswert. Die Zusammenarbeit aller Beteiligten wird erleichtert, was sich auf die Unternehmenskultur positiv auswirkt.



Abbildung 5: Ressourcenoptimierung, Engpassprognosen

Abbildung 5 zeigt zukünftige verfügbare Kapazitäten bzw. auch Ressourcenengpässe im HR-Bereich, inkl. geplanter Urlaube, Ferien und Verfügbarkeit von Schlüsselressourcen.

Nachfolgende Abbildung 6 stellt einen best practice Ansatz für Szenarien-gestützte Top-Down Zielvorgaben und das Schließen von Lücken zwischen Top-Down und Bottom-Up Planung durch strategische Maßnahmen bzw. Initiativen dar.



Abbildung 6: Umsatzvorgaben Top Down



Abbildung 7: KI gestützte Nachfrageprognose

Aus Abbildung 7 wird ersichtlich, wie das System KI-gestützte Forecasts zur Nachfrage erzeugt, woraufhin die Produktion auf Wochenbasis optimiert und so beispielsweise Nachfragespitzen durch eine vorgezogene Produktion „geglättet“ werden können (siehe auch Abb. 4).

Schritt 5: Executive S&OP Meeting

Nun wird der entwickelte und abgestimmte Plan aus dem Pre-S&OP Meeting dem **Executive Board** präsentiert. Dieses evaluiert unternehmenskritische KPIs und bestätigt den finanziellen Einfluss des neuen S&OP Plans auf den Unternehmensplan. Es werden Strategien und Aktionen zur Planumsetzung festgesetzt und ggf. nicht gelöste Punkte aus den zuvor stattfindenden S&OP Meetings adressiert.

Der **neue S&OP Plan** wird schriftlich festgehalten, an alle betroffenen Mitarbeiter kommuniziert und implementiert. Dabei achtet das Marketing auf zugesagte Verkaufsmengen, während von der Operations-Abteilung die festgelegten Produktionsmengen und Lieferzeiten eingehalten werden müssen. Die Erfolgsmessung des S&OP Prozesses sowie dessen Ziele werden durch KPIs (Key Performance Indicators) kontinuierlich gemessen, kommuniziert und ggf. adaptiert. Hier kann ein Meeting automatisch einberufen werden, wenn z.B. eine mehr als 8%-ige Abweichung von den Prognosen vom System errechnet wird. Mit Hilfe von Kommunikationstools, die in das CPM-System integriert sind, können Feedbackschleifen eingerichtet werden, die laufende Verbesserung bringen und unerwünschte Schwankungen in der Planung beheben.

Mit der **end-to-end Performance Management der S&OP Lösung** von smartPM.solutions können alle Phasen des S&OP Prozesses überwacht werden und Benachrichtigungen im Fall von Abweichungen automatisiert durchgeführt werden. Der S&OP Prozess wird strategisch, taktisch und operativ unterstützt (Benutzeroberfläche mit Vorschau - smartPM.solutions S&OP Modul siehe Abbildung 8).



Abbildung 8: Sichtweisen auf PPM aus verschiedenen Perspektiven, Integrierte Unternehmensplanung

Der Zugang ist funktionenübergreifend und auf die integrierte Unternehmensplanung ausgerichtet. Best-practice Vorlagen für wertbasierte S&OP Prozesse erleichtern die Einhaltung von Strukturen und den S&OP Schritten. Ein cloud Server, eine einfache Benutzeroberfläche und ein Zugriff aller Beteiligten auf tagesaktuelle Daten über den Browser oder Mobilgeräte ist selbstverständlich.

Das **Sales & Operations Planning Modul von smartPM.solutions** verknüpft alle relevanten S&OP Daten von unterschiedlichen Systemen (inkl. ERP, CRM-Systeme) in ein **multidimensionales Datenmodell** und **verbindet 5 Teile des Prozesses in einer Benutzeroberfläche**: Nachfrageplanung, Angebotsplanung, S&OP Balancing, Unternehmensplanung und kontinuierliche Planüberwachung und -verbesserung. Planungsprobleme, wie etwa Multi-Perioden Kapazitätsplanung und Kampagnenplanung können mit der Software gelöst werden. **Kalenderfunktionen und Microsoft-Teams und Planner Integrationen erleichtern die Zusammenarbeit der S&OP Prozessbeteiligten.**

Praxiserprobte Anwendungen können sowohl standardisiert verwendet als auch flexibel angepasst werden. Das ermöglicht nicht nur maximale Zeitersparnis, sondern auch unübertroffene Anpassbarkeit an die individuellen Anforderungen. Das User-Interface ist Excel-nahe und erzielt bei den Nutzern höchste Zufriedenheitswerte. Laut Anwendern der Software sind die Reduktion von Planungsfehlern, schnellere Planung, Kosteneinsparungen aufgrund effizienterer Prozesse und eine reduzierte Zahl an Planänderungen der größte Nutzen.



Abbildung 9: Simulation der S&OP Auswirkungen auf GuV/Bilanz/Cash Flow im Szenarienvergleich

Schlussfolgerungen und Management-Tipps

In der Praxis zeigt sich die Tendenz zu einem integrierten S&OP-Datensystem, auf das alle Beteiligten Zugriff haben und das sich schrittweise erweitern lässt. Diesen Ansatz verfolgt auch smartPM.solutions und hat auf Basis vieler Praxisprojekte ein integriertes, modulares S&OP-Modell aufgebaut. Hier sind unsere Empfehlungen, aus Forschung und Praxisprojekten zusammengetragen:

- Entscheidungen müssen auf einer **verlässlichen Datenbasis** basieren. Das geht nur, wenn auf einer durchgängigen Technologieplattform gearbeitet wird und die nahtlose Anbindung an das ERP und andere Vorsysteme garantiert ist. Eine Excel-basierte Planung bzw. Berichtswesen ist nicht empfehlenswert, da jede darauf basierende Empfehlung durch geringe Datenqualität vom Management in Frage gestellt werden kann. Eine Planungslösung kann übrigens unabhängig von laufenden Technologieumstellungen eingeführt werden.
- Die **Verknüpfung von internen und externen Planungsdaten** bringt den größten Nutzen aus gesamtunternehmerischer Sicht mit sich.
- In die **maximal wertschöpfende Stufe 5 des S&OP Prozesses** gelangt man lt. wissenschaftlicher Studien nur mit geeigneter Software-Technologie. Zahlreiche Parameter in der S&OP Planung müssen laufend überwacht, evaluiert, verglichen und optimiert werden.
- Szenario-basierte „**Was-wäre-wenn**“ **Analysen** erlauben das Durchspielen verschiedener Strategien und damit die Simulation von Auswirkungen auf das Projektportfolio und den Unternehmenserfolg.
- Nutzen Sie **rollierende Forecasts**, um die Kosten und das Risiko im S&OP Bereich jederzeit unter Kontrolle zu haben. Erhöhen Sie ihre Prognosepräzision um 20-50%.
- **Reduzieren Sie Lagerkosten, Produktionszeiten und erhöhen Sie Ihre Lieferpünktlichkeit** maximal.
- Von großem Nutzen ist die Verwendung einer **gemeinsamen Kommunikations- und Berichtsplattform** für alle S&OP-Beteiligten. Für Pre-S&OP Meetings als auch Executive Meetings sind gemeinsame Kalender, Aufgaben, Zuständigkeiten, Rollen, Meilensteine und Alarmer definiert.
- Eine **inkludierte Personalplanung** ist der Schlüssel zum Erfolg, um für wichtige Projekte die passenden Qualifikationen zu sichern und die damit verbundenen Kosten im Griff zu behalten.
- Die Akzeptanz eines S&OP-Tools muss intern gefördert und vom Management unterstützt werden.

Mehr zu diesem Thema auf unserer [S&OP Wissensplattform](#) oder lernen Sie die Sales & Operations Performance Management in einer [auf Ihren Anwendungsfall abgestimmten Demo](#) kennen.



Effizient analysieren. Integriert planen. Präzise prognostizieren. Perfekt berichten.

Die smartPM Controlling Lösungen basieren auf marktführender CPM Technologie und arbeiten mit mehrdimensionalen und multiattributiven Datenwürfeln, die Daten in kurzer Zeit aus vielen unterschiedlichen Quellen (z.B. ERP-System, CRM-System, etc.) miteinander verknüpfen, um agile Entscheidungen treffen zu können.

Startend bei den (Top-Down) Zielsetzungen für unterschiedliche Produkte und Märkte sowie der Identifikation der zur Erreichung dieser Ziele nötigen Vertriebsorganisation ([Go-to-Market Planung](#)), liefert die Produktfamilie eine echte, integrierte Unternehmensplanung. Die Produktpalette deckt die Steuerung von [Marketing](#), [Vertrieb](#), [Personal](#), [S&OP](#) und [Projektportfolien](#) ab. Nahtlos integrierte KI-Funktionen verbessern nicht nur die Datenqualität, sondern erlauben präzise Prognosen bei vielen Einflussfaktoren und Daten. Der große Vorteil im Vergleich zu anderen Anbietern ist die Verwendung von praxiserprobten, vordefinierten aber dennoch flexibel anpassbaren, Excel-ähnlichen Softwaremodulen. Zudem gibt es **spezialisierte Branchenlösungen** wie etwa für die Immobilienbranche oder Energieversorger-Module.

10 gute Gründe für smartPM	 Höchst-kompetente Berater > 500 Projekte Erfahrung	 Wir hören zu und verstehen Ihre Anforderungen	 Eigenes Data-Science Team für exakte Prognosen mit KI	 Eine integrierte Plattform mit Anbindung aller Vorsysteme	 Geringe Implementierungszeit (≈ 3 Monate)
	 Neueste Technologie & Geringe Total Cost of Ownership	 Praxiserprobte, vordefinierte Inhalte	 Präzise Analysen & Forecasts mit wenigen Klicks	 50-60% Zeitersparnis bei der Planung	 100% Datenzuverlässigkeit und äußerst zufriedene Kunden

Was uns noch von anderen unterscheidet? Die Erfahrung und das betriebswirtschaftliche sowie technische Know-How unseres [Beratungsteams](#). Das zeigen über 500 erfolgreich durchgeführte Kundenprojekte mit [glücklichen Kunden](#) und einer besonders geringen durchschnittlichen Implementierungszeit von 3 Monaten. Wir unterstützen Ihre komplette Unternehmenssteuerung auf strategischem, taktischem und operativem Level und das zu einem unschlagbaren Preis-Leistungsverhältnis. Weil wir lieben, was wir tun.

