UNSERE VISION BEI SOLVENTURE

Integrierte Wertschöpfungsplanung - S&OP 2.0

von Prof.dr. Bram Desmet, CEO bei Solventure

SOLVENTURE



INHALTSVERZEICHNIS

Wie es begann **03** >

Der weiße Fleck zwischen den Silos **04** >

Ein zersplittertes Planungspuzzle **06** >

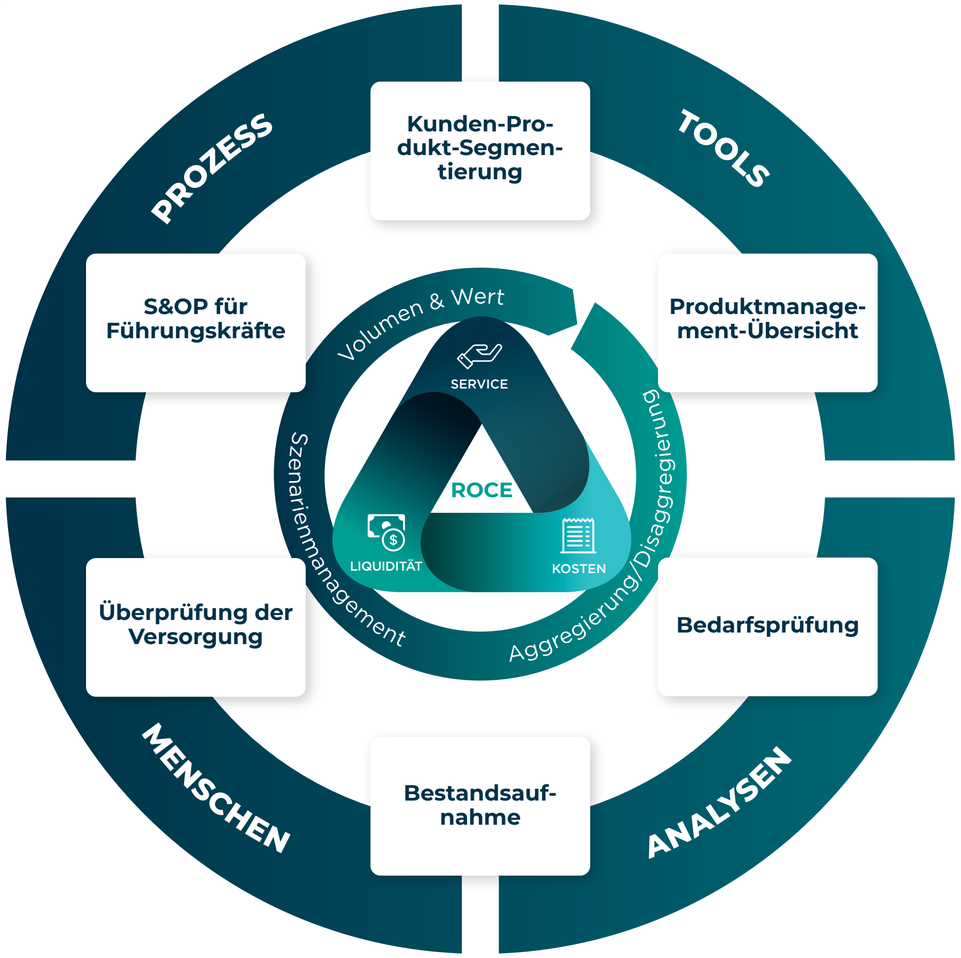
Integrierte Wertplanung **08** >

Letzte Worte der Weisheit **12** >

WIE ES ANGEFANGEN HAT

Als ich vor 15 Jahren zu Solventure kam, entwickelte ich eine Vision von S&OP, die ich heute als S&OP 1.0 bezeichnen würde. Die Vision war eine Kombination aus Best Practices wie Thomas Wallace und dem Integrated Business Planning oder IBP-Prozess von Oliver Wight, mit einigen eigenen Erfahrungen wie der Notwendigkeit einer angemessenen Kunden-Produkt-Segmentierung. Das Visionspapier ist für Unternehmen, die mit S&OP beginnen, immer noch relevant

Abbildung 1 fasst S&OP 1.0 zusammen.



DER UNGENUTZTE RAUM ZWISCHEN DEN SILOS

Im Jahr 2023 habe ich mein drittes Buch mit dem Titel „Rethinking Supply Chain. Build a Strategy-Driven, Sustainable and Resilient Supply Chain“. In diesem Buch zeige ich, dass ich über die mangelnden Fortschritte der Unternehmen im Bereich S&OP etwas verwundert bin. In S&OP 1.0 positionieren wir S&OP als Schlüsselprozess, um das Verhältnis des Supply-Chain-Dreiecks von Service, Kosten und Cash auszugleichen. In meinem ersten Buch (2018) erkläre ich, wie das Dreieck den finanziellen Wert, gemessen am Return On Capital Employed, steigert. In meinem zweiten Buch (2021) untersuche ich die Verbindung zur Strategie und erkläre, wie unterschiedliche Strategien zu einem unterschiedlichen Fokus im S&OP-Prozess führen. In meinem dritten Buch beschäftige ich mich mit den Treibern der Volatilität und erkläre, wie unzusammenhängende Planungsprozesse das Gegenteil von Agilität bewirken, da es zu Verzögerungen beim Informationsfluss kommt, wir Informationen duplizieren und alternative Versionen der Wahrheit erstellen und wir anschließend viel Zeit damit verbringen, sie abzugleichen.

Obwohl es viele Gründe für die Integration von Planungsprozessen zu geben scheint, haben sich die Hauptprobleme, mit denen wir zu kämpfen haben, nicht wirklich geändert. In einem kürzlich erschienenen Bericht weist Lora Cecere darauf hin, dass die Effektivität unserer S&OP-Prozesse während des gesamten COVID-Zeitraums eher rückwärts als vorwärts gegangen zu sein scheint. Als größte Hürden auf dem Weg zu einer effektiven S&OP nennt sie dieselben Herausforderungen, die sie bereits fünf Jahre zuvor im Jahr 2015 gemeldet hatte: mangelnde Datenqualität, fehlende Unterstützung durch andere Funktionen (Vertrieb, Finanzen, ...), Mangel an geeigneten Tools (z. B. Szenario-Funktionen, Volumen-Wert-Konvertierung, ...), fehlende Zustimmung der Geschäftsleitung, ... also Probleme mit Menschen, Prozessen, Tools und Daten/Analytik. Die 4 wichtigsten Säulen habe ich in unserem S&OP 1.0 definiert.

Wenn ich zwei Schritte in die Vergangenheit gehe, habe ich das Gefühl, dass das größte Hindernis für S&OP die starken funktionalen Silos waren und immer noch sind. Der Vertrieb konzentrierte sich mehr auf den Service und die Top-Line-Kennzahlen, der Betrieb auf die Kosten und die Finanzabteilung auf den Cashflow und das Betriebskapital. S&OP als funktionsübergreifender Prozess versucht, die Silos zu überbrücken und die Funktionen entlang des Dreiecks aufeinander abzustimmen, aber die Anziehungskraft der funktionalen Silos scheint S&OP auf dem Boden zu halten. Auf der Suche nach Antworten stieß ich auf einen Klassiker des Prozessmanagements mit dem Titel „Improving Performance“ von Geary Rummler und Alan Brache. Der Untertitel des Buches lautet „How to manage the white space on the organization chart“ (Wie man den weißen Raum im Organigramm verwaltet), wobei der weiße Raum der Raum zwischen den Silos ist. Die Idee des prozessorientierten Denkens ist nicht neu, denn die erste Version des Buches wurde bereits vor rund dreißig Jahren, 1995, veröffentlicht!

Rummler und Brache erklären, dass der Wert durch die Silos fließt, wie in Abbildung 2 (Seite 7) dargestellt. Das Marketing ermittelt die Bedürfnisse des Marktes und setzt sie in Produktideen um. F&E setzt sie in Produktentwürfe für die Fertigung um. Der Vertrieb vereinbart Verträge und Preise mit den Kunden und leitet die Aufträge an den Hersteller weiter, der im Gegenzug die Produkte liefert. Um zu produzieren, müssen wir Aufträge an Lieferanten vergeben, die im Gegenzug Rohstoffe oder Komponenten liefern. Mehr denn je ist es wichtig, die gesamte Wertschöpfungskette zu betrachten, vom Lieferanten des Lieferanten bis hin zum Kunden des Kunden. Die Leute sagen mir: „Es ist schwieriger geworden, die Nachfrage der Kunden vorherzusagen“ ... nun, dann sollten wir vielleicht aufhören zu raten und eine Zusammenarbeit beginnen, bei der wir Einblick in ihre Lagerbestände und ihren geplanten Verbrauch haben und diese Informationen neben unsere Prognose stellen.

Während der COVID hatten wir alle erhebliche Engpässe bei wichtigen Rohstoffen und Komponenten. Dennoch sind wir nicht weiter gekommen als „lasst uns mehr bestellen“ und „bestellt weiter im Voraus“. Wie wir noch besprechen werden, glauben wir, dass es an der Zeit ist, die Schlüssellieferanten anständig zu behandeln und monatliche und wöchentliche Planungsprozesse so durchzuführen, als wären es unsere eigenen Kapazitäten und Mitarbeiter, die geplant werden müssen. Auch unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit ist dies unabdingbar. Das CO2, das wir ausstoßen, ist Teil unserer Scope-1-Emissionen. Wenn wir die Scope-2- und vor allem die Scope-3-Emissionen in den Griff bekommen wollen, müssen wir unsere vor- und nachgelagerten Lieferketten verstehen, und zwar vom Lieferanten des Lieferanten bis hin zum Kunden des Kunden.

EIN ZERSPLITTERTES PLANUNGSPUZZLE

Die Regierungen erlassen Vorschriften, die sich nicht mehr nur auf Steuern oder Arbeit beziehen, sondern zunehmend auch auf ökologische und soziale Aspekte. Sie sind dabei, die Nachhaltigkeitsrevolution mitzugestalten. Die Finanzwelt kommuniziert mit den Finanzmärkten; die Personalabteilung agiert in einem angespannten Arbeitsmarkt. Wie Abbildung 2 zeigt, muss all dies im Rahmen eines sozialen Fundaments und einer ökologischen Obergrenze erfolgen. Bei der Beschaffung geht es nicht mehr nur um die Kosten und die Qualität der Rohstoffe oder Komponenten, die wir kaufen, sondern auch darum, ob sich unsere Lieferanten sozial verantwortlich verhalten. Wir alle haben Zielvorgaben für den CO2-Ausstoß, und diese Ziele werden von Jahr zu Jahr strenger. Wir können mit Sicherheit sagen, dass das Fundament sich hebt und die Decke sich senkt. Die sichere Zone, in der wir unsere Wertschöpfungsketten betreiben können, wird also immer kleiner. Und wie Rummler und Brache bereits vor 30 Jahren feststellten, sind wir hier nicht allein, denn unsere Wettbewerber sind im gleichen Raum tätig, haben die gleichen Kunden im Visier, kaufen höchstwahrscheinlich bei den gleichen Lieferanten ein und arbeiten mit den gleichen Banken oder Investoren zusammen. Der Druck ist immer da.

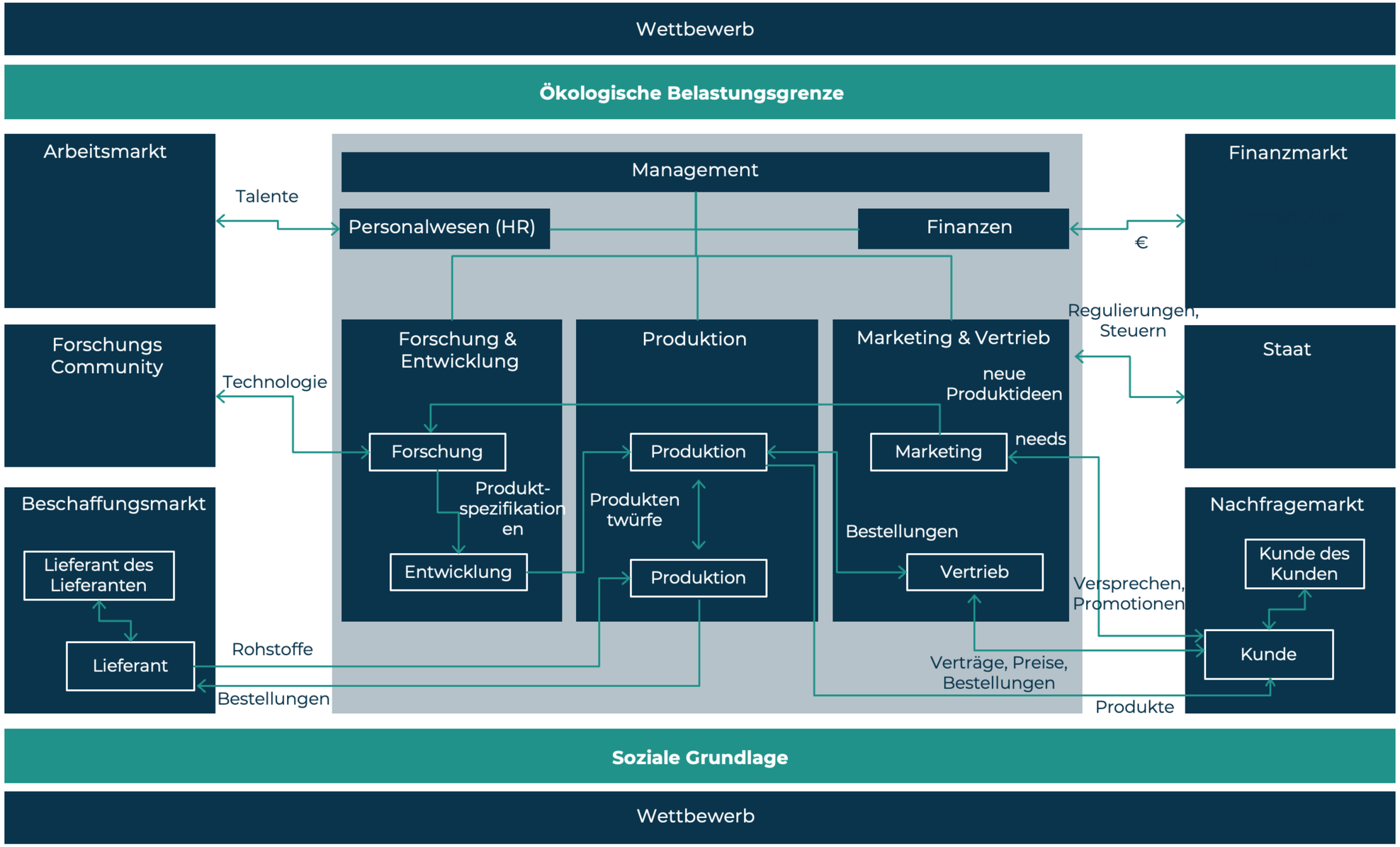


Abbildung 2 - Wertströme über die Silos hinweg in unserem erweiterten Wertschöpfungsketten-Ökosystem

INTEGRIERTE WERTSCHÖPFUNGSPLANUNG

In meinem neuesten Buch „Rethinking Supply Chain“ schlage ich eine neue Vision vor, die ich „Integrated Value Planning“ oder neuerdings „S&OP 2.0“ nenne. Sie ist in Abbildung 3 dargestellt. Sie geht von einer vollständigen Integration von Finanzplanung und Supply-Chain-Planung aus. Wie ich in meinem Buch darlege, gibt es bereits eine 80%ige Überschneidung zwischen den beiden. Beide gehen von einer Absatzprognose aus, benötigen Stücklisten und Arbeitspläne zur Berechnung des Material- und Ressourcenverbrauchs. In den heutigen volatilen Märkten ist es unverantwortlich, den Managern der Lieferkette die richtigen Finanzinformationen vorzuenthalten und sie Entscheidungen auf der Grundlage von Mengen oder falschen Finanzinformationen treffen zu lassen. Ich sehe, dass auch die Finanzabteilung frustriert ist, weil sie das Geschäft nicht im Griff hat. Wir verwenden viel Mühe auf Finanzprognosen und -planung, aber in den heutigen volatilen Märkten sind die Ergebnisse ungenau, irreführend und frustrierend.
In dieser Situation ist es das Letzte, was man tun sollte, den Planungsprozess zu duplizieren und ihn dann zu verdreifachen, indem man versucht, die beiden zu vergleichen. Das ist es, was uns das alte Paradigma der Integrierten Unternehmensplanung oder IBP vorschreibt. Das war vielleicht vor 30 Jahren gut genug, aber für die komplexen und volatilen Märkte von heute ist es nicht gut genug.



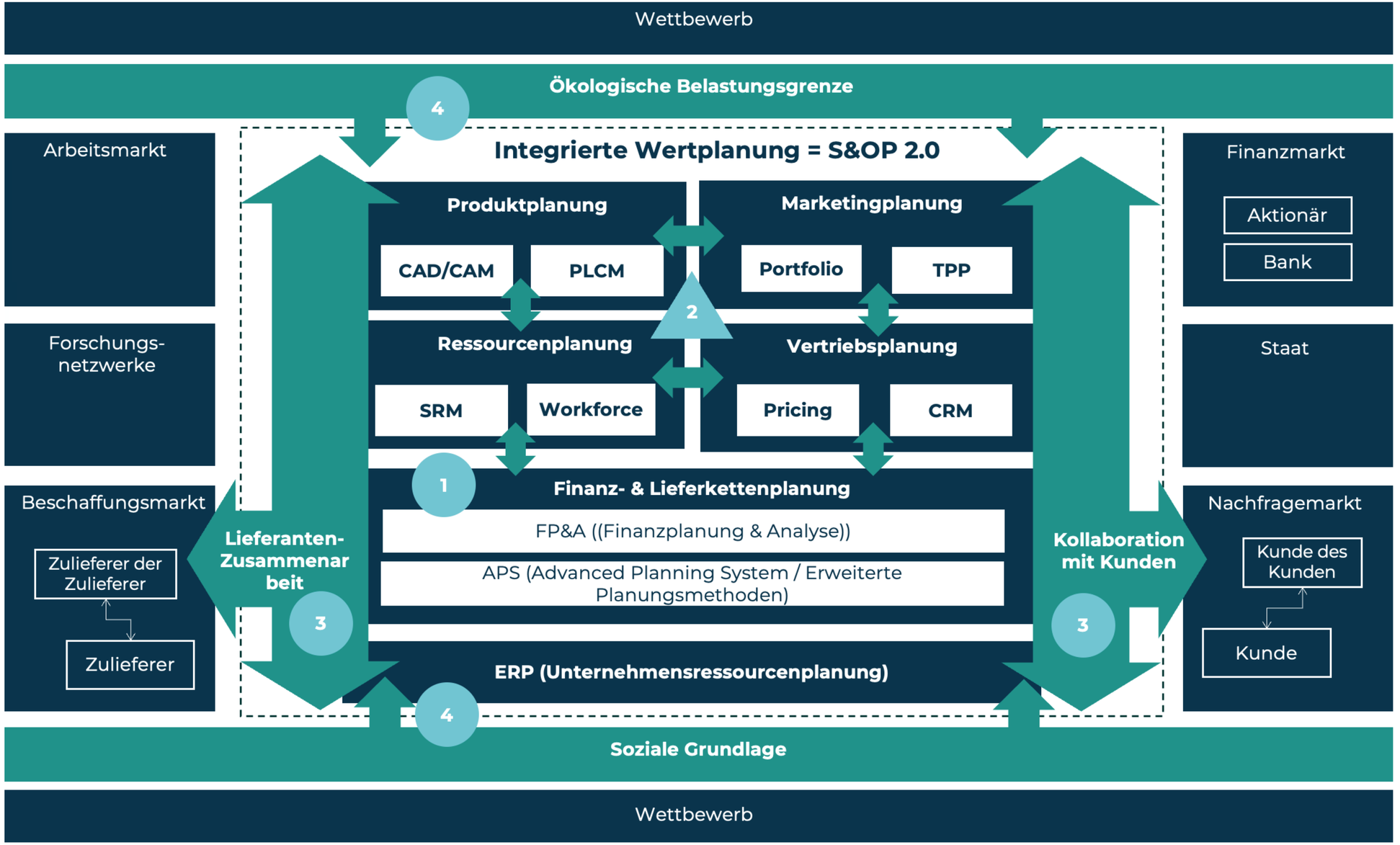


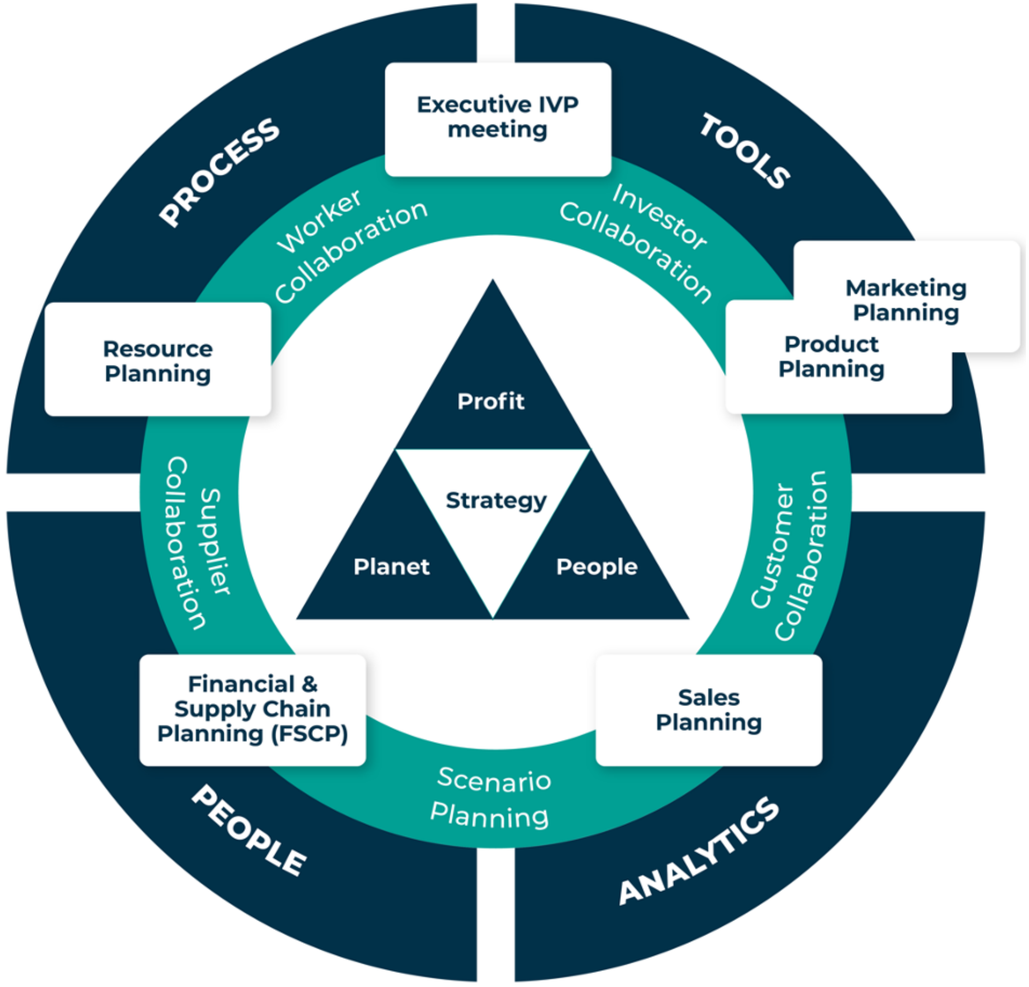
Abbildung 3 - Integrierte Wertplanung oder S&OP 2.0

Sobald wir die Finanzplanung und die Planung der Versorgungskette zu einem Finanz- und Lieferkettenplan (Financial and Supply Chain Plan, FSCP) verbunden haben, können wir damit beginnen, die anderen Planungsprozesse im Unternehmen zu verbinden. Im Buch beschreibe ich dies ausführlich am Beispiel der Planung von Handelsaktionen für dieses zweite Element der integrierten Wertschöpfungsplanung. Werbeaktionen sind in der Regel im Detail für die nächsten 6-12 Wochen bekannt. Es ist wichtig, dass wir über diesen Zeitraum hinaus eine gute Vorstellung davon haben, welche Art von Promotion-Aktivitäten wir durchführen werden und welche Art von Volumen wir damit erzielen. Ohne diese Informationen können wir keine richtige längerfristige Kapazitätsplanung vornehmen oder eine längerfristige GuV planen. Es ist wichtig, dass wir im Vorfeld festlegen, welche Art von Informationen zwischen dem FSCP und den funktionalen Plänen, die die Schlüsselfunktionen im Unternehmen unterstützen, hin und her fließen.

Ein drittes Element des Integrated Value Planning oder S&OP 2.0 ist die Verbindung zu den wichtigsten Kunden und Lieferanten. Es ist an der Zeit, diese als integralen Bestandteil unseres erweiterten Wertschöpfungsketten-Ökosystems richtig zu integrieren. In diesem Buch zeige ich, wie der Zeitraum von 2010 bis 2020 von einer relativen Stabilität der Märkte mit vorhersehbarem Wachstum, stabilen Lieferketten und reichlich Zugang zu billigen Finanzmitteln geprägt war... Die Welt hat sich verändert: In den komplexen und volatilen Nachfrage- und Liefermärkten von heute sind Integration und Zusammenarbeit der Schlüssel zur Steigerung des finanziellen und nichtfinanziellen Werts. Das bringt uns zu einem vierten Element der integrierten Wertplanung oder S&OP 2.0, nämlich dass wir die Schlüsselkennzahlen unserer sozialen Grundlage und der ökologischen Obergrenze in alle unsere Planungs- und Entscheidungsprozesse integrieren müssen. Wenn uns der Vertrieb dazu drängt, einen Exportauftrag in letzter Minute anzunehmen, sollten wir ihn nicht nur nach den möglichen Einnahmen, den dadurch verursachten Zusatzkosten und den Auswirkungen auf die Gewinnspanne oder dem Risiko für den Lagerbestand beurteilen, wenn die Vorauszahlung ausbleibt. In einem nachhaltigen Unternehmen sollten wir auch die Auswirkungen auf die Umwelt berücksichtigen, die sich aus der Beschleunigung ergeben, die potenzielle Verschwendung in der Produktion, die sich aus der Unterbrechung der optimalen Reihenfolge ergibt, und die sozialen Auswirkungen der Überstunden in unseren Werken und bei den Co-Packers (Lohnverpackern). Anhand der fünf Dimensionen Service, Kosten, Cash, Umwelt und Gesellschaft sollten wir die Auswirkungen bewerten und Szenarien vergleichen. Integrated Value Planning oder S&OP 2.0 unterstützt von Haus aus das, was ich in meinem Buch als die 5-dimensionale oder die 4. Generation der Lieferkette entwickle.

Integrated Value Planning bzw. S&OP 2.0 kann in einem monatlich wiederkehrenden Prozess in vergleichbarer Weise wie das traditionelle S&OP 1.0 abgebildet werden. Er ist in Abbildung 4 dargestellt. Es beginnt mit der Marketingplanung und der Produktplanung, geht weiter zur Absatzplanung und wird dann in einen Finanz- und Lieferkettenplan integriert, der mit der Ressourcenplanung interagiert, um wichtige Lieferanten, wichtige Arbeitskräfte, wichtige Kapazitäten oder wichtige finanzielle Einschränkungen wie Betriebskapital zu integrieren. In der Executive IVP-Sitzung treffen wir szenariobasierte Entscheidungen. Wie bei S&OP 1.0 wird es von Menschen, Prozessen, Tools und Daten/Analytik angetrieben.

Obwohl er dem in Abbildung 1 dargestellten S&OP 1.0 ähnlich sieht, unterscheidet sich der IVP oder S&OP 2.0 grundlegend. Wie wir in unserem erweiterten 8-stufigen Reifegradmodell für IVP ausführlicher darlegen, integriert es die Unternehmensplanungsprozesse, während S&OP 1.0 im Wesentlichen ein Lieferkettenprozess ist. Nehmen Sie die in Abbildung 1 dargestellte Bedarfsüberprüfung. Was wird dabei gemacht? Wir berechnen eine statistische Prognose und bitten den Vertrieb, diese zu validieren. Was ist der Zweck? Es geht darum, unsere Lieferkette richtig zu planen. Für den Vertrieb ist es eine frustrierende Erfahrung, denn selbst wenn die Prognose korrekt ist, bekommt er das Produkt manchmal nicht, weil einer der Lieferanten der ersten oder zweiten Ebene ein Problem zu haben scheint. Mit dieser Art von Verfahren werden wir nie zu einer angemessenen Annahme oder Genauigkeit gelangen. Die Frage, die wir in diesen 15 Jahren übersehen haben, lautet: „Was ist für sie drin?“. Auch der Vertrieb macht Pläne und verpflichtet sich zu bestimmten Zielen im Budget. In der in Abbildung 4 dargestellten Vertriebsplanung zeigen wir dem Vertrieb, wie es um seine Pläne und Budgets bestellt ist. Wo liegen wir vorne, wo liegen wir hinten? Welche Aufträge wurden bereits vergeben und welche sind noch offen? Und wie sieht der Plan aus? Wie werden wir das versprochene Wachstum vorantreiben, mit welcher Art von Kunden, in welchen Regionen und mit welcher Art von Produkten? Wenn wir auf der Rückseite sicherstellen, dass wir die Informationen erhalten, die wir für eine korrekte Planung der Lieferkette benötigen, ist die Annahme garantiert und die Genauigkeit so gut wie möglich.



ABSCHLIESSENDE WORTE DER WEISHEIT

Mein Rat an die Mitarbeiter der Lieferkette lautet seit jeher: „Wenn Sie S&OP verbessern wollen, reden Sie nicht über S&OP“, denn sobald Sie über S&OP sprechen, werden die Leute es als Ihren Prozess und Ihr Problem betrachten, nicht als das ihre. Als ich mein erstes Buch schrieb, lautete mein Rat: „Beginnen Sie mit dem Lieferkettendreieck aus Service, Kosten und Cash“. Fragen Sie eine funktionsübergreifende Gruppe von Führungskräften, wo sie die Probleme sehen, und dann können Sie S&OP als einen Weg zur Lösung einiger dieser Probleme vorschlagen. S&OP ist kein Ziel, es ist ein Mittel zum Zweck. Als ich mein zweites Buch schrieb, lautete mein Rat: „Gehen Sie von der Strategie aus, wie wollen Sie sich als Unternehmen abheben, wo wollen Sie dominieren und wo wollen Sie sich differenzieren“. Angenommen, Sie wollen sich differenzieren, indem Sie eine Gesamtlösung anbieten, dann wissen Sie, dass Ihr Produktportfolio immer überdurchschnittlich sein wird. Dann wissen Sie, dass Sie eine gute Kundensegmentierung und eine daraus resultierende Leistungsdifferenzierung brauchen, um ein kluges Verhältnis zwischen Leistung, Kosten und Geld zu erreichen. Und Sie brauchen ein starkes Produktmanagement-Review, um den Mehrwert Ihres Portfolios kontinuierlich zu überwachen. Einmal mehr kann S&OP 1.0 der Weg zur Unterstützung und Umsetzung der strategischen Differenzierung sein. Beginnen Sie mit dem Warum. Als ich das dritte Buch schrieb, wurde mir klar, dass wir uns fragen müssen, was für den Kunden dabei heraussprингt“. Ich bin zunehmend pessimistisch, dass S&OP 1.0 einige inhärente Schwächen hat. Er versucht, ein funktionsübergreifender Prozess zu sein, ist aber darauf ausgelegt, das Problem der Lieferkette zu lösen. Wenn wir nicht eine umfassendere Perspektive einnehmen und versuchen, das Planungsproblem im weiteren Sinne zu lösen, werden wir meiner Meinung nach weiterhin mit dem Buy-in anderer Funktionen zu kämpfen haben, was die Wirksamkeit von S&OP untergräbt.

In einem separaten Visionspapier werden wir ein 8-stufiges Reifegradmodell für Integrated Value Planning oder S&OP 2.0 vorstellen. Füllen Sie unsere Online-Umfrage aus, die Ihnen dabei hilft, herauszufinden, wo Sie sich im 8-stufigen Reifegradmodell befinden und was die logischen nächsten Schritte sind, die Sie im Rahmen der umfassenderen und längerfristigen Vision der Integrierten Wertplanung oder S&OP 2.0 unternehmen müssen.

White Paper:

Ein 8-stufiges Reifegradmodell für S&OP 2.0

DOWNLOAD NOW



Und wie immer bin ich sehr neugierig auf Ihre Gedanken und Kommentare. Lassen Sie uns zusammen telefonieren, um zu sehen, was Sie erkennen, wo Sie folgen und wo Sie es möglicherweise nicht tun. Nur wenn wir uns gegenseitig herausfordern und weiterentwickeln, werden wir einige der Hürden der letzten 15 Jahre überwinden und die dringend benötigten Planungsverbesserungen für bessere finanzielle, ökologische und soziale Auswirkungen und Leistungen erzielen!

ZUSAMMENFASSEND

Als ich vor 15 Jahren zu Solventure kam, entwickelte ich eine Vision von S&OP, die ich heute als S&OP 1.0 bezeichne. Diese Vision, die bewährte Verfahren und meine eigenen Erfahrungen kombiniert, ist für Unternehmen, die ihre S&OP-Reise beginnen, nach wie vor relevant. Im Jahr 2023 veröffentlichte ich „Rethinking Supply Chain: Build a Strategy-Driven, Sustainable, and Resilient Supply Chain“, in dem ich meine Überraschung über den langsamen Fortschritt im Bereich S&OP zum Ausdruck brachte.

S&OP 1.0 balanciert das Supply-Chain-Dreieck aus Service, Kosten und Cash aus. Mein erstes Buch (2018) untersucht den finanziellen Wert, während das zweite Buch (2021) die Strategie mit S&OP verbindet. Das dritte Buch befasst sich mit den Treibern der Volatilität und damit, wie zersplitterte Planungsprozesse die Agilität erheblich behindern können.

Trotz vieler Gründe für die Integration von Planungsprozessen gibt es immer noch Kernprobleme wie schlechte Datenqualität, mangelnde Unterstützung durch andere Funktionen, unzureichende Tools und fehlendes Buy-in der Führungskräfte. Funktionale Silos in den Bereichen Vertrieb, Betrieb und Finanzen sind nach wie vor die größte Hürde.

Auf der Suche nach Lösungen habe ich mich an „Improving Performance“ von Geary Rummler und Alan Brache gewandt, in dem es um die Verwaltung des „weißen Raums“ zwischen den organisatorischen Silos geht. Der Wert fließt durch diese Silos, von Marketing und F&E bis hin zu Vertrieb und Produktion. Ich betone, wie wichtig es ist, die gesamte Wertschöpfungskette zu betrachten, von den Lieferanten der Lieferanten bis zu den Kunden der Kunden. Diese Perspektive wurde während der COVID noch wichtiger, als es zu Engpässen bei wichtigen Rohstoffen und Komponenten kam. Anstatt einfach nur mehr zu bestellen, sollten wir uns auf die Zusammenarbeit konzentrieren und neben unseren Prognosen auch Einblicke in Lagerbestände und den geplanten Verbrauch gewinnen.

In unserer aktualisierten Vision des Integrated Value Planning oder S&OP 2.0 sind wir der Meinung, dass es an der Zeit ist, die wichtigsten Lieferanten angemessen zu behandeln und die monatlichen und wöchentlichen Planungsprozesse so zu gestalten, als ob wir unsere eigenen Kapazitäten und unser eigenes Personal planen würden. Dieser Ansatz ist auch für die Nachhaltigkeit unerlässlich, da das Management von Scope-2- und Scope-3-Emissionen ein Verständnis der gesamten Lieferkette erfordert.

ÜBER DEN AUTOR

Bram Desmet - CEO | Professor | Author
Als CEO leitet Bram Desmet seit 2009 die Solventure Group, um die Vertriebs- und Betriebsplanungsprozesse von Unternehmen in einen Wettbewerbsvorteil umzuwandeln, indem er sein innovatives Supply Chain Dreieck und seinen strategiegetriebenen Ansatz einsetzt.

Als ausserordentlicher Professor an der Vlerick Business School und der Peking University schlägt Bram die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis.

Als Autor hat er seine Erfahrungen in seinen Büchern „Supply Chain Strategy and Financial Metrics“ und „The Strategy-Driven Supply Chain“ in elegante und praktische Rahmenwerke gefasst, die strategisches Denken für eine kohärente Ausrichtung von Strategie, Lieferkette und Finanzen in Unternehmen aller Branchen propagieren. Bram ist auch der Gründer des Strategy-Driven Supply Chain Institute.

ÜBER SOLVENTURE

Als Solventure sind wir stolz darauf, Experten in der Gestaltung und Umsetzung von strategieorientiertem S&OP zu sein. Wir tun dies durch eine einzigartige Kombination von Menschen, Prozessen, Tools und Analysen. Solventure ist der Implementierungspartner von Arkieva, OMP und Kinaxis.

Besuchen Sie uns unter www.solventuregroup.com oder kontaktieren Sie uns unter contact@solventure.eu für weitere Informationen.