

S&OP: Ein Planungsinstrument erleichtert die Zusammenarbeit

Geistlich Pharma AG zeigt, dass das Planungsinstrument Sales and Operations Planning (S&OP) nicht nur die Prozesse transparenter macht, sondern auch das gegenseitige Verständnis fördert. — VON STEPHAN WAGNER, FLAVIO ZANON UND BUBLU THAKUR-WEIGOLD

In Kürze Produzierende Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dem Kunden rechtzeitig das richtige Produkt in der richtigen Menge liefern zu können. Gelingt dies nicht, hat dies nicht nur Chaos im Unternehmen, sondern auch hohe Kosten zur Folge. Die Firma Geistlich Pharma hat mit Sales and Operations Planning (S&OP) ein Instrument gefunden, das nicht nur die Kosten für die Lagerbestände klein hält und Lieferengpässe verhindert, sondern auch das Verständnis zwischen den verschiedenen Abteilungen der Unternehmung fördert.



PROF. DR. STEPHAN M. WAGNER ist Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement, Department of Management, Technology und Economics (MTEC) an der ETH Zürich. stwagner@ethz.ch.



FLAVIO ZANON ist Head of Supply Chain Management bei Geistlich Pharma AG in Wolhusen. flavio.zanon@geistlich.ch



BUBLU THAKUR-WEIGOLD ist Projektmanagerin beim Lehrstuhl für Logistikmanagement, Department of Management, Technology und Economics (MTEC) an der ETH Zürich. sthakur@ethz.ch.

Nichts ist wichtiger für ein produzierendes Unternehmen, als das richtige Produkt in der richtigen Menge rechtzeitig dem Kunden zu liefern und für die Lieferbereitschaft nicht unnötige Lagerbestände aufzubauen. Das Gleichgewicht zwischen Marktnachfrage und Nachschub (Demand und Supply) zu halten, ist eine Kunst, die eine Abteilung eines Unternehmens im Alleingang nicht schafft. Im Gegenteil, einzelne Fachabteilungen können die Systemleistung durch rationales aber selbständiges Handeln verschlechtern. Verschiebungen und Übertreibungen führen zu Schwankungen des Bedarfs und unkoordinierten Zuständen im Betrieb. Mit der Harmonisierung und gezielten Steuerung des Informationsflusses sowie einer engeren Zusammenarbeit zwischen einzelnen Knotenpunkten in der Supply Chain wird viel erreicht.

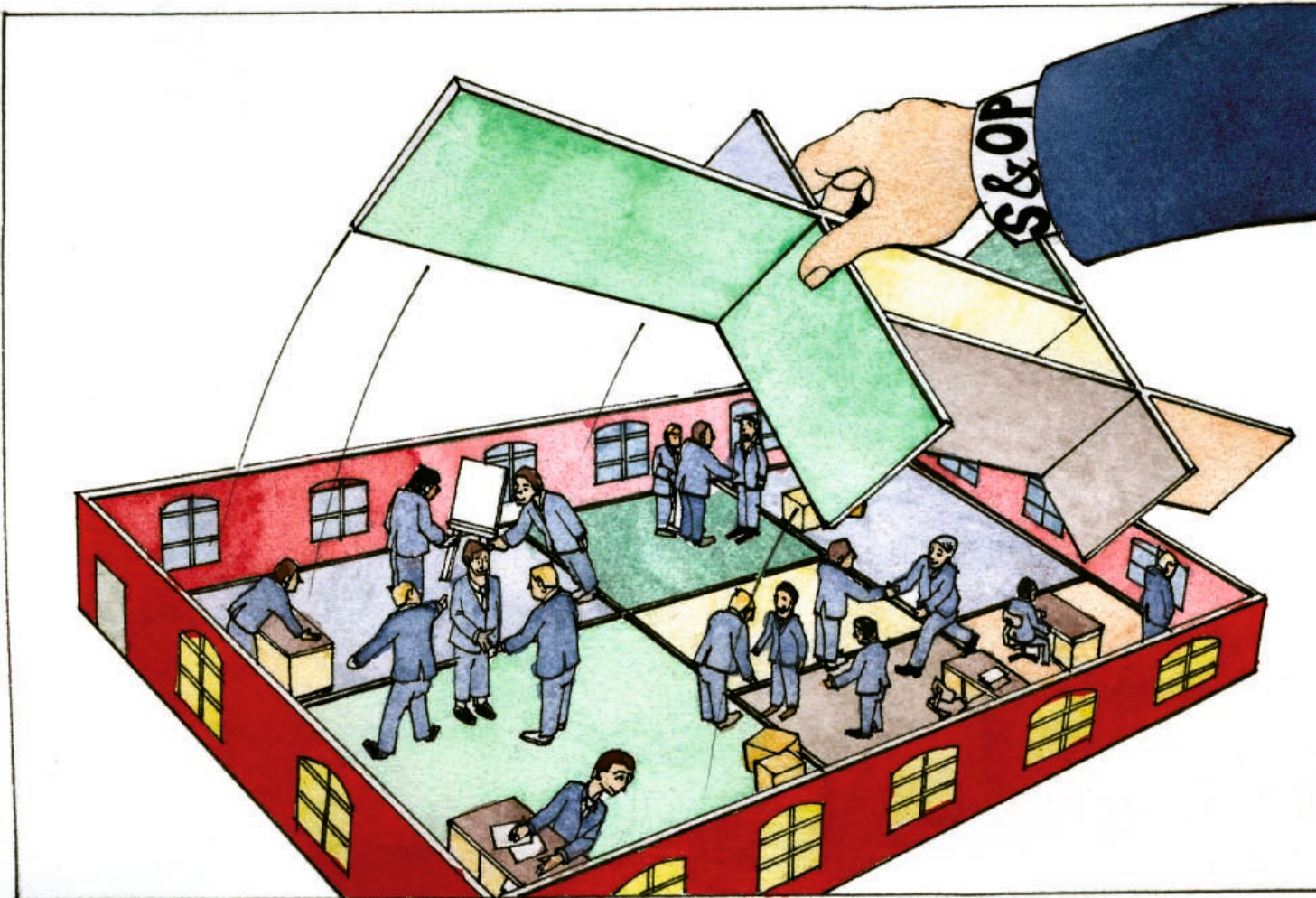
Als Paul Note, neu in der Position des Geschäftsführers von Geistlich Pharma AG, 2006 das Projekt Sales and Operations Planning (S&OP) ins Leben rief, war das Unternehmen Weltmarktführer in der regenerativen Zahnmedizin und Innovationsführer in der Orthopädie. Das Traditions-KMU verzeichnete seit Jahren kontinuierliches Wachstum. Dieser Erfolg birgt Risiken, da kein wirtschaftlicher Druck das bisherige Verhalten in Frage stellte. Fazit: Die traditionell gewachsene Unternehmensstruktur mit Fachabteilungen verfügte über Optimierungspotenzial. Ein Beispiel ist

die Übergabe von Planabsatzzahlen an die Produktion, die punktuell stattfand und Kontext und Marktentwicklung nicht berücksichtigte. Die Folge waren Produktionsengpässe. Der Vertrieb sah, dass ein Produkt gut lief, die Produktion erkannte dies jedoch nicht. Gleichzeitig war für den Vertrieb nicht ersichtlich, dass in der Produktion keine Ware vorhanden war. Mit hohem Einsatz wurden Lieferengpässe verhindert, aber die Effizienz litt.

Budgetzahlen waren nach kürzester Zeit veraltet

Die Produktionsabteilung orientierte sich an der Budgetplanung, musste aber Monate später auf echte Kundenbestellungen reagieren. Die Budgetzahlen waren nach zwei Wochen nicht mehr aktuell. Engpässe in den Rohstoffmengen stellten sich ein. Die wirtschaftlichen Herausforderungen der globalen Märkte verschärften sich. Geistlich Pharma plant mit langen Lieferwegen für Rohstoffe, um die Lieferbereitschaft in über 50 Ländern zu gewährleisten. Erschwerend ist der Zeitdruck für alle Verkaufartikel und Teile der Halbfabrikate, weil Medizinprodukte ein Ablaufdatum haben. Strenge interne Richtlinien regeln die Verfallszeiten, die einzuhalten sind.

Gleichzeitig strebt die Produktion an, die eigenen Mitarbeiter und die Fabrikinfrastruktur kontinuierlich auszulasten. Ein Ziel, das unter Umständen



Die kommunikativen Trennwände werden vom Planungsinstrument S&OP ausgeräumt. Das Resultat ist nicht zuletzt eine entscheidende Kostenersparnis.

Illustration: Lorenz Meier

unverkaufte Lagerbestände aufbaut. Damit ist jede einzelne Fachabteilung de facto in der Lage, durch die konsequente Verfolgung eigener Interessen

das Gesamtergebnis des Unternehmens negativ zu beeinflussen. Der kostentreibende Effekt tritt ohne bösen Willen ein, obwohl allen klar ist, dass eine Planung einmal pro Jahr nie mit der Realität übereinstimmt. Antagonismen zwischen Vertrieb und Betrieb können ausufern. Bevor Geistlich Pharma S&OP einführte, lieferten die Mitarbeiter die Ware mit Koordinationssitzungen, schnellen Reaktionen und Korrekturen unter Hochdruck.

S&OP ist eine Anwendung von Grundprinzipien des Supply Chain Managements (SCM): Einheitliche Planungszahlen ersetzen lokale Ziele, die Entscheidungsfindung wird kollektiv und abteilungsübergreifend gestaltet und nicht zuletzt orientiert sich die Pro-

duktionsmenge (Angebot) direkt an der Marktnachfrage. Der schleppende Erfolg von S&OP in den USA, wo der Prozess als Standardwerkzeug bekannt ist, ist ein Beweis dafür, dass das Einfachste oft am schwersten zu begreifen ist. Auch für die Mitarbeiter der Geistlich Pharma war diese Form der Unternehmensplanung neu. Doch für Paul Note hatte S&OP das Potenzial, wenn richtig aufgesetzt und angewendet, einen von fünf Produktionsstandorten zu schliessen – und dies, ohne Konsequenzen im Nachschub befürchten zu müssen.

Als erstes wurden Unternehmensdaten, deren Mengen und Komplexität enorm waren, zusammengetragen und konsolidiert. Eine Bereinigung der Daten aus zahlreichen Quellen war unab-

Geistlich Pharma

Die Geistlich Pharma AG produziert für die Zahnmedizin und die Orthopädie Medizinprodukte zur Wiederherstellung von Knochen, Knorpeln sowie Weichgewebe und bietet Arzneimittel und Hydrogele an. Das 150-jährige Schweizer Familienunternehmen mit Sitz in Wolhusen und Root (LU) verfügt mit sechs Töchtern und über 50 Partnern über ein weltweites Vertriebsnetz.

「 Dank der rollenden Planung Produktionsspitzen erkennen und Massnahmen frühzeitig ergreifen. 」

dingbar. Voraussetzung für den Erfolg ist eine legitimierte vertrauenerweckende Datenbasis, die ständiger Kontrolle unterliegt. Hartnäckigkeit und Sorgfalt für das kleinste Detail halfen, wichtige Muster und Zusammenhänge zu erkennen. Beispielsweise fiel die Gewohnheit vieler Kunden auf, ihr Anlagevermögen (working capital) am Ende des Fiskaljahres zu optimieren. Der Versuch, Lagerbestände am Jahresende zu senken, führt im Folgejahr zu einer «Einkaufs-Rally», welche die Effizienz der kontinuierlichen Mengenflüsse untergräbt. Diese Bestellspitzen galt es zu eliminieren, was jedoch systeminhärente Interessenskonflikte erweckte. Während die Einsparungen aus der Beruhigung des Gesamtsystems keiner Abteilung direkt zugeschrieben wurden, fielen die Kosten direkt an. Welche

Abteilung sollte die höheren Transportkosten für häufigere Bestellungen übernehmen? Und wer sollte die S&OP-Aufwände, wie häufigere Aktualisierung der geforderten Kundendaten, bezahlen?

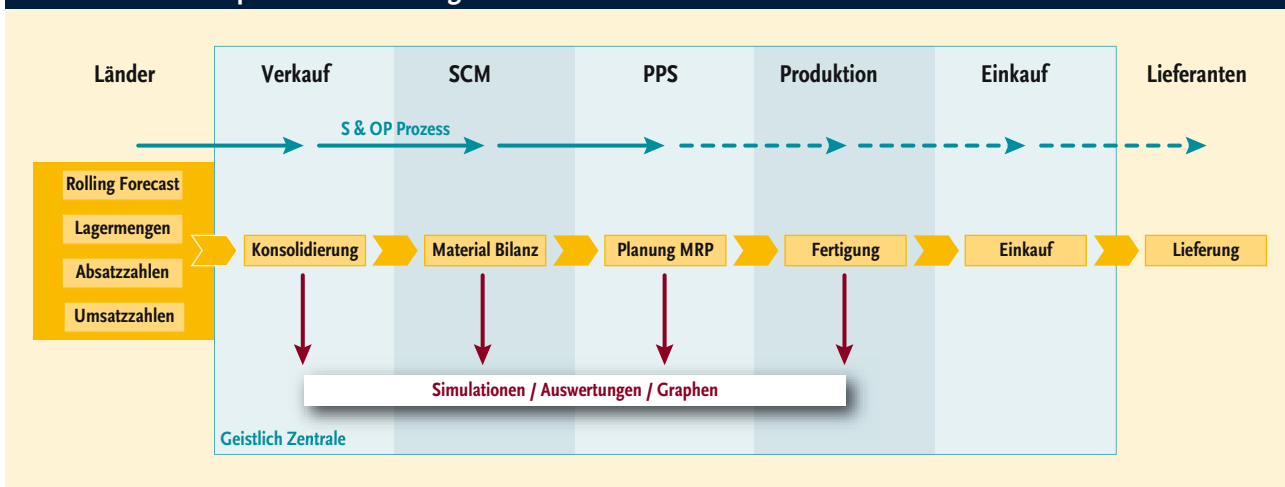
Je höher die Kompetenz, desto stärker war die Abwehrhaltung

Die neue organisationsumspannende S&OP-Funktion erkannte anhand der Daten Schwachstellen, was im gesamten Unternehmen zur Neudefinition der Prioritäten führte. Um Vorurteile abzubauen und die Vorteile von S&OP zu verdeutlichen, war ein ständiger Dialog des Projektleiters S&OP, der zugleich Leiter SCM ist, mit allen Beteiligten nötig. Der Einsatz des Projektleiters, der sich als Fachfremder in den

einzelnen Fachabteilungen vermeintlich in die Prozesse einmischte, war für die Mitarbeitenden zu Beginn befremdlich. Je höher die eigene Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeiter, desto stärker war die Abwehrhaltung. Die Gemüter beruhigten sich angesichts der Fakten. Die Fachabteilungen erkannten die Vorteile der Gesamtbeurteilung.

Nach der Überzeugungsarbeit führte Geistlich Pharma gemeinsame «Rituale» ein. Im monatlichen Rhythmus kommen Vertrieb, Marketing, Produktion und F&E mit der Geschäftsleitung zur einstündigen S&OP-Sitzung zusammen. Allen liegen dieselben Daten (one set of numbers) vor, die mehr beinhalten als eine Projektion der Vergangenheit in die Zukunft (vgl. Abb. auf [dieser Seite](#)). Der «Rolling Forecast» ist eine monatlich aktualisierte Absatzplanung der kommenden 18 Monate. Damit werden Produktionsspitzen proaktiv erkannt und Massnahmen rechtzeitig eingeleitet. Die Planung der Kapazitätsauslastung erfolgt innerhalb vordefinierter Toleranzbänder. Mit der zukunftsorientierten Plansicht beruhigt sich die Produktion und entsprechend stabilisiert sich die Auslastung. Vorder-

Abb.: Sales-and-Operations-Planning-Datenflüsse



Quelle: Wagner, S.; Zanon, F.; Thakur-Weigold, B. (2010)

Mit der monatlich aktualisierten Absatzplanung für die kommenden 18 Monate können die Produktionsspitzen und Kapazitätsüberlastungen frühzeitig erkannt und Massnahmen ergriffen werden.

gründig steht zwar der monatliche Abgleich zwischen Demand und Supply auf der Agenda. Das S&OP-Grundraster wird aber auch für das Budget und die Mittelfristplanung eingesetzt. Somit dient S&OP auch als Frühwarnsystem für potenzielle Lieferengpässe oder die Nichterreichung der Jahresziele. S&OP versachlicht spannungsreiche Diskussionen in Boom- sowie in Rezessionsjahren.

Produktion richtet sich strikt nach dem Marktbedarf

S&OP macht das Unternehmen für alle Abteilungen besser greif- und steuerbar. Sensitivitätsanalysen oder Szenarien, wie etwa das Wegbrechen eines Marktes, können durch die vorhandene Datenbasis schneller simuliert werden. Während allein die Datensammlung zur Beantwortung dieser Frage vor der Einführung von S&OP zwei bis drei Wochen gedauert hätte, dauert die Simulation heute wenige Minuten. Weil die Produktion sich strikt nach dem Marktbedarf richtet, hilft S&OP auch Bestands- und Vernichtungskosten zu minimieren.

Der gemeinsame und erweiterte Überblick über das Unternehmen hat Auswirkungen auf andere Fachbereiche. Der Konsens über kostenbewusste Handlungen entsteht leichter. In der Kommunikation untereinander entsteht kein «Holschuld-Bringschuld-Dilemma» mehr. Da alle Abteilungen entsprechend einer Matrixorganisation in den Prozess eingebunden sind und eine gemeinsame Sprache verwenden, reduzieren sich Missverständnisse zwischen einzelnen Bereichen und externen Partnern. Das abteilungsübergreifende Bewusstsein stärkt sogar einzelne Fachleute. So kennen mit der Einführung von S&OP Vertriebsmitarbeiter die Prozesse in der Produktion besser und treten gegenüber den Kunden kompetenter auf.

Erkenntnisse der Geistlich Pharma aus der Einführung von S&OP

Sales and Operations Planning allein ist kein Wundermittel. Damit es Wirkung entfaltet, muss es in die Unternehmenskultur eingebettet sein.

Die Einführung von Sales and Operations Planning ist kein zeitlich begrenztes Projekt. Wie jede Neuerung erhöht die sorgfältige Einführung, die alle Beteiligten in den Prozess einbezieht, die Erfolgchancen. Nicht zuletzt verbessert es das Verständnis und die Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens. Für Geistlich Pharma waren folgende Faktoren für den Erfolg entscheidend:

1. Geistlich Pharma versteht S&OP als Optimierung in der Kommunikation zwischen den Schnittstellen in Planung, Produktion und Vertrieb weniger als «Wunderwaffe» oder Fertiglösung. Kritisches Mitdenken der Mitarbeitenden spielt eine zentrale Rolle.
2. Für die Transformation wurde wenig IT-Technologie eingesetzt. Angestrebt wurde ein pragmatisches Gleichgewicht zwischen Handlungsfähigkeit und Datengenauigkeit. S&OP ist keine Buchhaltung, es hat eine Unschärfe. Trotz dieser Unschärfe macht S&OP Geistlich Pharma besser greif- und steuerbar. Die Qualität der Daten hat sich in den Fachabteilungen kontinuierlich verbessert. Für die nächste Implementierungsphase werden Kosten und Nutzen einer professionellen Software-Plattform geprüft.
3. Der Erfolg der S&OP-Einführung zeigt, dass nicht einzelne Kennzahlen

das Unternehmen steuern. Die Steuerung basiert auf dem Abgleich der Daten. Zum Beispiel verlieren Lagerbestände an strategischer Bedeutung, weil diese eine Konsequenz der Unternehmensplanung sind und kein Steuerungsinstrument bilden. Dasselbe gilt für den Lieferbereitschaftsgrad, der zwar kontrolliert werden muss, aber keine Steuerungsrolle mehr spielt.

4. Kontinuierliche Verbesserung: Geistlich Pharma legt grossen Wert darauf, dass S&OP eine Reise ist. S&OP muss sich vor allem in der Unternehmenskultur als Funktion – und nicht als zeitbegrenztes Projekt – verankern. ■

Literatur

- Lee, H.L.; Padmanabhan, P.; Whang, S. (1997):** *The Paralyzing Curse of the Bullwhip Effect in a Supply Chain. In: Sloan Management Review, Spring.*
- Wallace, T.F.; Stahl, R.A. (2008):** *Introduction to Executive S&OP, Sales & Operations Planning. T.F. Wallace & Co., Cincinnati.*
- Ling, R.C.; Goddard, W.E. (1988):** *Orchestrating Success, Improve Control of the Business with Sales and Operations Planning. In: Working in Concert, March 1988.*
- Thomas, A.; Samir Lamouri, S. (2000):** *The New Problem With Sales, Inventories and Operations Planning in a Supply Chain Environment. In: Gopalakrishnan, B.; Gunasekaran, A. (Eds.): Intelligent Systems in Design and Manufacturing III. Proceedings of SPIE, Vol. 4192.*
- Hill, A.V. (2007):** *The Encyclopedia of Operations Management. Clamshell Press, Eden Prairie Minnesota.*