

Integrated Business Planning

Joachim Schulte
ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG
München

Stefan Achilles
Metachain, Inc.
New York

Schlüsselworte:

Integrated Business Planning, Sales & Operations Planning, Oracle Demantra, Hyperion Planning

Einleitung

Traditionelles Sales and Operations Planning (S&OP) hat vielen Unternehmen geholfen ihre taktische Bedarfs- und Lieferplanung zu verbessern. Durch zunehmende Volatilität globaler Märkte wird jedoch eine strategischere Planung benötigt, die auch den Finanz- und Budgetplanungsprozess integriert, um höhere Profitabilität und Kundenzufriedenheit zu ermöglichen. Die Integration von Hyperion Planning und Demantra Sales and Operations Planning unterstützt Unternehmen bei der Weiterentwicklung hin zu einer integrierten Business Planung.

Dieser Vortrag beleuchtet zunächst Hintergründe und Ziele von Integrated Business Planning und stellt dann die Lösungsarchitektur von Oracle vor. Anschließend werden Best Practices dieses Ansatzes und umgesetzte Kundenbeispiele näher beleuchtet.

Integrated Business Planning

Die zunehmende Dynamik der globalen Märkte stellt produzierende Unternehmen vor wachsende Herausforderungen. Zielmärkte für Investitionsgüter verschieben sich nach Asien, die Binnennachfrage gestaltet sich schwer vorhersehbar und kritische Rohstoffe werden knapper bzw. deren Preise steigen unerwartet schnell an.

Aus dieser Situation ergeben sich neue Anforderungen an Unternehmenssteuerung und Supply Chain Management. Verlässliche Vorhersagen über die Ergebnisse des nächsten Quartals bzw. frühzeitiges Erkennen und Handeln im Falle von unerwarteten Ereignissen hängen immer mehr von der Leistungsfähigkeit der Supply Chain ab. Dabei geht es in zunehmendem Masse um eine ganzheitliche finanztechnische Steuerung und Bewertung von Prozessen entlang der Supply Chain, von der Bedarfsvorhersage über Lagerverwaltung, Fertigungsplanung, Produktentwicklung, Distribution und Kundenservice.

Integrierte Business Planung ist ein Prozess, den viele Unternehmen schon begonnen haben, ohne den eigentlichen Begriff zu verwenden. Erste Schritte waren zum Beispiel die Konsolidierung der Finanzplanung oder die Implementierung von Sales and Operations Planning Meetings als Initiativen von Vertrieb oder Supply Chain Management.

Die Konsolidierung der Unternehmenssteuerung inklusive einheitlicher Kennzahlen und Abläufe im Berichtswesen als auch die Abstimmung aller operativ Beteiligten im Supply Chain Management sind Teil und Voraussetzung für die Integrierte Business Planung, da ohne diese Grundlagen die Erstellung unternehmensweiter Planungsmodelle nicht möglich ist.

Die Herausforderungen liegen in der Implementierung einheitlicher Erfolgskriterien, Bewertungsmaßstäbe und Prozesse über die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens hinweg. Dabei müssen teilweise widersprüchliche individuelle Erfolgskriterien der Bereiche harmonisiert werden, um die möglichen Vorteile für das Gesamtunternehmen zu erzielen.

Abbildung 1 zeigt beispielhaft die Erfolgskriterien einzelner Geschäftsbereiche sowie die potentiellen Vorteile einer Integrierten Business Planung. Dabei wird ersichtlich, dass operative Bereiche neben den funktionsspezifischen Erfolgskriterien auch unternehmensweite Vorgaben erhalten sollten, um auch den Gesamterfolg des Unternehmens im Fokus zu haben.



Abb. 1: Beispiel - Erfolgskriterien und potentielle Vorteile einer Integrierten Business Planung

Die resultierenden Vorteile sind motivierend, denn eine zeitnahe, automatisierte Abstimmung durch Integrierte Business Planung ermöglicht es Unternehmen, schneller auf sich verändernde Faktoren im Markt zu reagieren und minimiert damit das Geschäftsrisiko.

Oracle Integrated Business Planning

Die notwendigen Softwarewerkzeuge für einen durchgängigen Informationsfluss sind heute vorhanden und erprobt, wie u.a. die Beispiele Chiquita (CPG) und PPG (Industrial) zeigen. So bietet die Oracle sowohl komplette Werkzeuge für Sales and Operations Planning als auch für die integrierte Finanzplanung. Die bidirektionale Synchronisation der Informationen beider Planungsebenen wird ebenfalls unterstützt.

Durch die Integration von Hyperion Planning und Demantra Sales and Operations Planning (s.a. Abbildung 2) wird ein vollständiger Integrated Business Planning Prozess unterstützt. Die Oracle Lösungen sind in der Lage, Wertschöpfungsketten zu modellieren und deren Verhalten zu simulieren bzw. für eine Entscheidungsfindung verschiedene Szenarien zu vergleichen. Anwendungsfälle hierfür sind Produkteinführungen, verschiedene Preismodelle, die Effektivität und Umsetzbarkeit von

Verkaufsaktionen oder Maßnahmen zur Kostensenkung, wie Outsourcing oder Downsizing. Dabei können jeweils Budgets, Kundenbedarf und Kapazitäten ganzheitlich betrachtet werden.

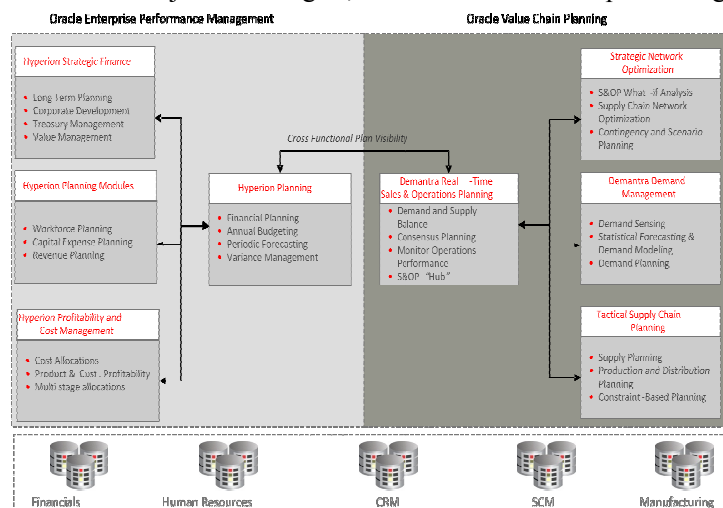


Abb. 2: Oracle Integrated Business Planning

Best-in-Class Unternehmen unterstützen ihren integrierten Business Planning Prozess durch gezielte Softwareunterstützung. Laut einer Studie der Aberdeen Group basieren führende Unternehmen ihren Forecast auf Kundenbedarfsdaten, insbesondere auf POS (point-of-sales) Daten. Ausserdem verwenden Top Performer Szenarioanalysen während des Bedarfs und Kapazitätsabgleichs. Aufgrund des langfristigen Planungshorizonts, müssen Werkzeuge sowohl Lieferengpässe auf einer aggregierten Ebene als auch finanzielle Supply Chain Daten modellieren können. Vor allem aber können Best-in-Class Unternehmen auf ungeplante Ereignisse mit Hilfe von Business Intelligence rechtzeitig reagieren. Darüber hinaus haben diese Unternehmen auch Dashboards mit finanziellen und operativen KPIs für das Management.

Durch die Unterstützung von Technologie kann folgendes erreicht werden:

- Transparenz von Informationen von der Werkstatt bis zur Geschäftsführung durch Problemindikatoren und die Möglichkeit der Situationsverfolgung anhand von aktuellen Daten und Zuständen. Effektive Supply Chain Steuerung bewirkt kürzere Durchlaufzeiten, eine Reduzierung des Working Capital und eine höhere Kundenzufriedenheit.
- Simulation und Optimierung von Steuerungsmechanismen wie Preis oder Produkt-Politik, Investitionen, Supply Chain Netzwerk Design oder Finanzrichtlinien.
- Transformation von einer kostengetriebenen zu einer rentabilitätsgetriebenen Unternehmenssteuerung mit Hilfe von optimiertem Produkt-Mix oder kundenbezogener Preispolitik.

Best Practices

Heutzutage wird viel ueber „Best Practice“ gesprochen. Dieser Begriff muss jedoch mit Vorsicht betrachtet werden. Eine generelle Übersetzung dieser „Best Practices“ von einem zu einem anderen Unternehmen ist nur möglich wenn es sich um grundlegende Konzepte handelt, wie z. B. Demand Planning, Supply Planning oder Sales und Operations Planning. Ansonsten müssen Unterschiedlichkeiten u. a. in Form von Kennzahlen (Wirkungsbereich, Umsatz, Inventurbeständen, u. a.), sowie Bereichen (People, Process, Technology) innerhalb eines Unternehmens berücksichtigt

werden. Erst dann kann ein „Best Practice“ für ein spezielles Unternehmen entwickelt werden. Es werden Beispiele der Firmen Chiquita und PPG betrachtet.

Kontaktadresse:

Joachim Schulte

ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG
Riesstr. 25
D-80992 München

Telefon: +49 (0) 89-1430 1975
E-Mail: Joachim.Schulte@oracle.com
Internet: www.oracle.com

Stefan Achilles

Metachain, Inc.
303 Park Avenue Sth 1142
New York

Telefon: +49-172-288-8281
E-Mail: Stefan_Achilles@metachain.com
Internet: www.metachain.com