

Integrierte Business-Planung für produzierende Betriebe

Kai Mohr und Thomas List, ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG

Die zunehmende Marktdynamik stellt produzierende Unternehmen vor Herausforderungen: Zielmärkte für Investitionsgüter verschieben sich nach Asien und die Binnen-nachfrage gestaltet sich nicht zuletzt aufgrund wegfallender Subventionen schwer vorhersehbar. Zusätzlich werden kritische Rohstoffe knapper oder deren Preise steigen unerwartet schnell an.

Aus der neuen Situation ergeben sich Anforderungen an Unternehmens- und Supply-Chain-Steuerung. Im Fokus steht zunehmend die umfassende Steuerung und Bewertung von Prozessen von der Bedarfsvorhersage über Lagerverwaltung, Fertigungsplanung, Produktentwicklung und Distribution bis hin zum Kundenservice. Unternehmen wie der Konsumgüterhersteller Vtech haben in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um mithilfe ihrer Wertschöpfungskette strategische Unternehmensziele zu erreichen. Vtech verzeichnete vor einigen Jahren Probleme bei der Bedarfs- und Fulfillment-Planung für seine Supply Chain, die zu Einschränkungen im Kundenservice mit einigen ihrer wichtigsten Handelskunden führten. Die Ursachen lagen insbesondere in mangelnder Kommunikation zwischen internen Abteilungen und in unzureichender Einbindung der Kunden in die Planungsprozesse. In der Konsequenz etablierte der Betrieb einen zeitnahen „Sales & Operations Planning“-Prozess, bei dem Kunden, Vertrieb und Supply-Chain-Teams beider Seiten situationsgetriebenen Bedarfs- und Fulfillment-Pläne in Echtzeit gemeinsam bearbeiten sowie, falls nötig, Entscheidungen simulieren und umsetzen können. Das führte bereits nach kurzer Zeit zu einer Steigerung der Liefertreue um fünfzehn Prozent, zu einer Halbierung der Lagerdurchlaufzeiten sowie zu



erheblich reduzierten Strafzahlungen an Händler.

IT-Strategie für die Lieferkette

Andere Unternehmen verfolgen ähnliche Strategien und gehen noch einen Schritt weiter. Ein Unternehmen der Halbleiter-Industrie wollte die Dauer seiner Planungs-läufe durch einen neuen, softwaregestützten „Sales & Operations Planning“-Prozess reduzieren, um schneller auf Bedarfsabweichungen reagieren zu können. Am Ende konnte die Planungsdauer fast halbiert und die Zuverlässigkeit der Bedarfsvorhersagen verdoppelt werden. In einem zweiten Schritt wurden einheitliche Performance-Indikatoren und durchgängige Planungs-

prozesse eingeführt. Das gelang unter anderem durch die Integration und Synchronisierung der Finanzplanung mit der Bedarfs- und Supply-Chain-Planung. Durch diese integrierte Business-Planung ist das Finanzcontrolling in der Lage, Analysen auf Basis der tatsächlichen Supply-Chain-Daten zu betreiben, Entscheidungen zu simulieren und Auswirkungen getroffener Entscheidungen zeitnah zu verfolgen.

Erprobte Lösungen verfügbar

Vor der Einführung der integrierten Geschäftsplanung erfolgte die Koordination zwischen Finanz- und operativer Planung manuell im Wesentlichen auf Basis von Excel und E-Mail. Laut einer aktuellen Studie



Abbildung 1: Eine integrierte Geschäftsplanung gibt Unternehmen Werkzeuge an die Hand, um auf Entwicklungen im Verlauf der gesamten Lieferkette zu reagieren

zu „Supply-Chain-Information-Management“ behindern in den meisten Unternehmen Excel-Tabellen, isolierte Datenbanken und gedruckte Informationen den Informationsfluss innerhalb der Wertschöpfungskette. Ein Drittel der befragten Firmen stellte fest, dass der Materialfluss schneller abläuft als der zugehörige Informationsfluss – das kann zu erheblichen Mehrkosten und verpassten Wachstumschancen führen. Dabei stehen heute erprobte Software-Werkzeuge für einen durchgängigen Informationsfluss entlang der Supply Chain beziehungsweise eine integrierte Business-Planung zur Verfügung. Oracle bietet beispielsweise komplette Werkzeuge für „Sales & Operations Planning“ und integrierte Finanzplanung an. Funktionen zur bidirektionalen Synchronisation der Informationen beider Planungsebenen liefert der Software-Anbieter mit.

Herausforderung für Prozesse

Neben der Software liegen die Herausforderungen in der Implementierung einheitlicher Erfolgskriterien, Bewertungsmaßstäbe und Prozesse über die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens hinweg. Teilweise widersprüchliche Erfolgskriterien von Unternehmensbereichen müssen harmonisiert werden, um Vorteile für das Gesamtunternehmen zu erzielen. Vielfach zeigt sich, dass operative Bereiche neben funktionsspezifischen Erfolgskriterien auch

unternehmensweite Vorgaben erhalten sollten, um den Gesamterfolg des Unternehmens im Fokus zu haben. Die Erstellung solcher unternehmensweit harmonisierten Kennzahlen und Abläufe verspricht aber nur dann Erfolge, wenn die Unternehmensführung als Treiber der Prozessverbesserungen auftritt.

Integrierte Geschäftsplanung

Die durch eine integrierte Business-Planung unterstützte, zeitnahe und automatisierte Abstimmung zwischen Unternehmenssteuerung und umfassendem Lieferketten-Management gestattet es Unternehmen, schneller auf Veränderungen im Markt zu reagieren, und senkt so das Geschäftsrisiko. Wichtige Werkzeuge stellen dabei konsequente Top-Down-Planung und Bottom-Up-Analysen dar. Außerdem sind aktuelle Softwarewerkzeuge in der Lage, Wertschöpfungsketten zu modellieren und deren Verhalten für die Entscheidungsfindung zu simulieren oder anhand von 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 Budgets, Kundenbedarf und Fulfillment betrachtet werden.

Finanzplanung im Fokus

Integrierte Business-Planung ist ein Prozess, den viele Unternehmen schon begonnen haben. Erste Schritte waren häufig die Konsolidierung der Finanzplanung oder die Implementierung von Planungsbesprechungen im Bereich „Sales & Operations“ als Initiativen des Vertriebs oder des Supply-Chain-Managements. Die Konsolidierung der Unternehmenssteuerung inklusive einheitlicher Kennzahlen und Abläufe im Berichtswesen und die Abstimmung aller operativ Beteiligten im Supply-Chain-Management sind als weiterer Teil einer integrierten Business-Planung Voraussetzung dafür, dass die Erstellung unternehmensweiter Planungsmodelle möglich wird. Dadurch kann Folgendes erreicht werden:

- Durchgehender Informationsfluss von der Werkstatt bis zur Geschäftsführung für gezielte Situationsverfolgung. Das

kann langfristig kürzere Durchlaufzeiten, Reduzierung des Betriebskapitals und höhere Kundenzufriedenheit bewirken.

- Simulation und Optimierung von Preis- oder Produkt-Politik, Investitionen, Supply-Chain-Netzwerk-Design sowie Finanzrichtlinien.
- Wechsel von kostengetriebener zu rentabilitätsgetriebener Unternehmenssteuerung durch Bedarfsbeeinflussung mithilfe von optimiertem Produkt-Mix oder kundenbezogener Preispolitik.
- Unternehmen, die dieses Potenzial ausschöpfen, sichern sich entscheidende Wettbewerbsvorteile. Neben offener Kommunikation und Change-Management mit beteiligten Mitarbeitern und Geschäftspartnern ist dabei ein ganzheitliches Supply-Chain-Information-Management in Zusammenarbeit mit der IT-Leitung von entscheidender Bedeutung für die Umsetzung einer integrierten Business-Planung.

Kai Mohr

Kai.mohr@oracle.com

Thomas List

Thomas.list@oracle.com

Zentrale Fragestellungen für die integrierte Geschäftsplanung

- Wie sind Ziele im Supply Chain Management mit strategischen und finanziellen Unternehmenszielen verknüpft?
- Können die Auswirkungen von Entscheidungen im Supply Chain Management etwa auf Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanzen, Cashflow, Working Capital vorhergesagt oder simuliert werden?
- Können die Auswirkungen von Entscheidungen in der Finanzplanung auf Kundenzufriedenheit, Liefertreue, Produktprofitabilität, operative Umsetzbarkeit vorhergesagt oder simuliert werden?
- Wie aufwändig ist es, Veränderungen in Finanz- oder operativer Planung abzugleichen?