



Willkommen bei



Wissen Sie, wie Sie

- a) die Kundenzufriedenheit maximieren**
- b) die Produktivität steigern**
- c) dabei den Personalbestand unverändert lassen**
- d) die Lagerbestände minimieren**
- e) Investitionen verschieben**

können?

Sie denken jetzt an ein Märchen?



Sehen Sie selbst:



Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

Inhaltsverzeichnis

1. **Zusammenfassung**
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

1. Zusammenfassung

S&OP (Sales and Operations Planning) ist ein aus den USA stammendes integriertes Management-Instrument mit dem Ziel, die wichtigsten Bereiche eines Unternehmens zusammenzubringen, um Situationen zu analysieren und GEMEINSAM zu entscheiden.

S&OP schafft während der Einführung laufend Transparenz (sowohl gegen innen als auch gegenüber Dritten) und strukturiert eine Firma kontinuierlich.

Weil gerade in KMU's meistens kurze Entscheidungswege bestehen, eignet sich S&OP als Management-Instrument besonders gut.

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. **Ausgangslage**
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

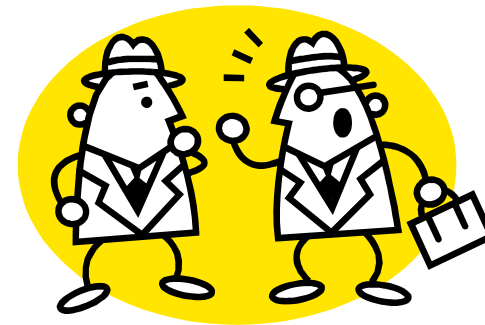
2. Ausgangslage



Kennen Sie diese Szene?

„Mich interessieren keine Gründe, warum Sie den Auftrag in Ihrer Produktion **NICHT** ausführen können!“ meint der Vertriebsleiter verärgert und fügt hinzu: „ich erwarte von Ihnen Lösungen, wie wir den Kunden wunschgemäß beliefern können!“

Die Planungsstelle antwortet darauf: „Ihr Forecast hat nicht annähernd gestimmt, vor allem ändert sich dieser viel zu häufig – da ist eine Planung unmöglich, und deshalb fehlt uns jetzt das Material!“



2. Ausgangslage



...und noch dies:

**„...wenn der Verkauf doch wenigstens was gesagt hätte,
BEVOR sie die Herbstaktion gestartet haben, dann wären wir
jetzt nicht out-of-stock!“**



2. Ausgangslage



Problembereiche in den geschilderten Szenen:

- **Mangelnde Kommunikation (Schnittstellenproblematik)**
- **Verhaltensänderungen am Markt führen zu Konflikten**
- **Planabweichungen als NO GO (Wunsch, Planung einzufrieren)**
- **Fehlende Flexibilität**
- **Eigene Abhängigkeit gegenüber Lieferanten erschweren Dynamik zusätzlich (Einkauf)**
- **On-time-Lieferungen sind sehr anspruchsvoll!**



Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. **Order Lead Time (konventioneller Prozess)**
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)



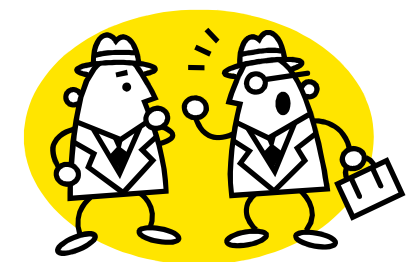
Kundenbedarf



Auftragsbestätigung



PPS



Unzufriedener Kunde

3. Order Lead Time

Problembereiche im konventionellen Prozess:

- **Gestaffelte Kommunikation (Kunde – Customer Service, danach Customer Service – Planung (PPS))**
- **Auftragsbestätigung wird dem Kunden VOR der internen Abklärung gegeben**
- **Kurzfristige Änderungen können meistens nicht mehr berücksichtigt werden, da Material und / oder Kapazitäten fehlen**
- **Planung geschieht punktuell und wird kundengesteuert**

3. Order Lead Time

Fazit:

- **On-time-Lieferungen sind in einem produzierenden Betrieb extrem anspruchsvoll**
- **Je grösser das Produktesortiment, desto komplexer wird der Planungsprozess**
- **Schnellere Produkteverfügbarkeit führt meist zu hohen Lagermengen (Kapitalbindung!)**

ABER:

- **Kurze Order-Lead-Times werden zu einem immer wichtiger werdenden Wettbewerbsvorteil!**

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 - 4. Sales & Operations Planning (S&OP)**
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 - 18. Weiterführende Literatur**
-

4. Sales & Operations Planning (S & OP)

Und was kann man nun mit S & OP besser?

Definition:

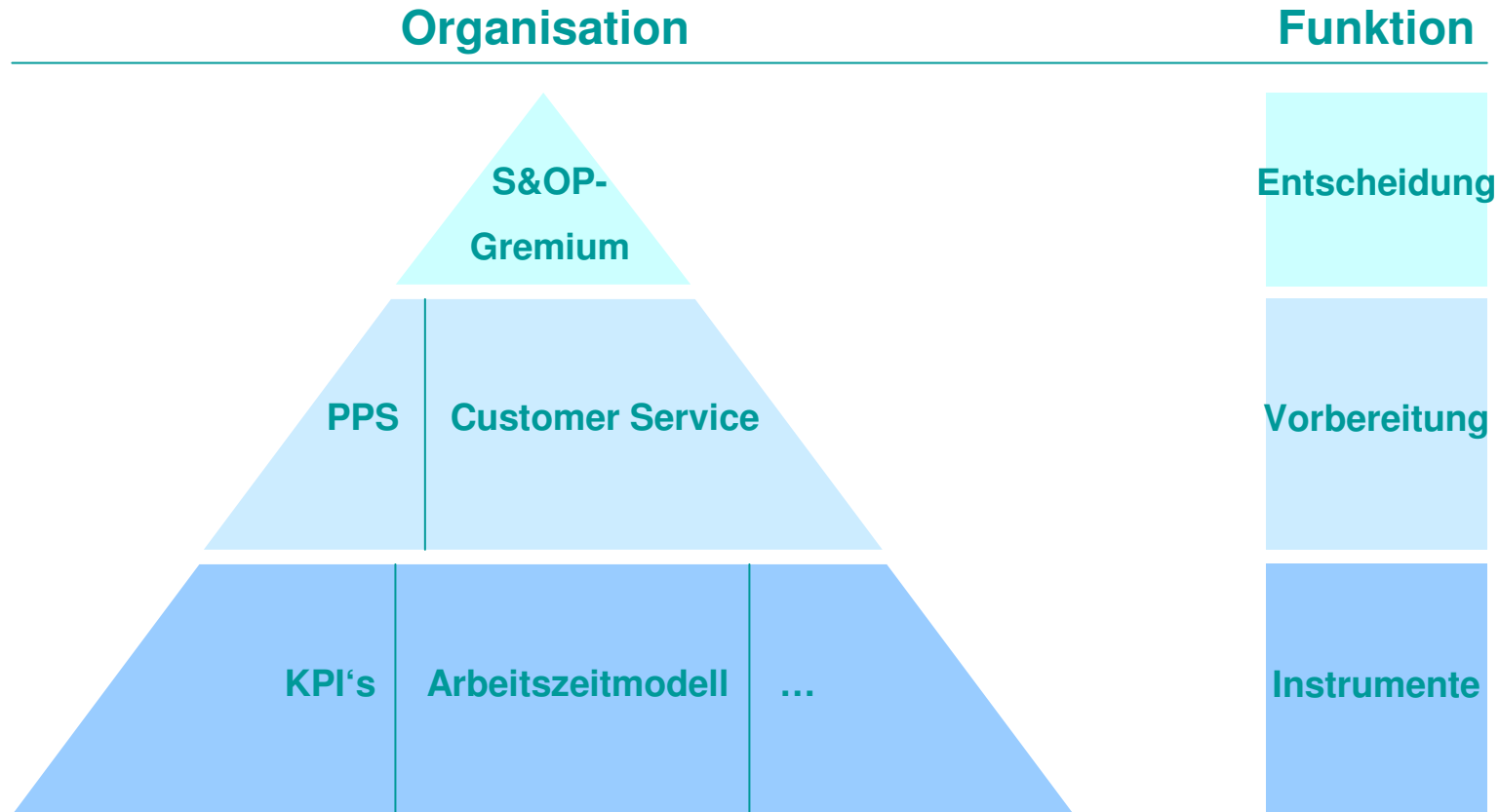
S & OP ist ein integrierter Prozess, durch welchen das Topmanagement alle Funktionen der Organisation miteinander abgleicht und synchronisiert. Der S&OP-Plan beinhaltet einen aktualisierten Sales- / Produktions- / Bevorratungs- / Kundenleadtime- sowie der daraus resultierende Finanz- Plan.

Durch die rollende Vorgehensweise erzielt man eine flexible Abstimmung zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen und beurteilt die Lage laufend neu.

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 - 5. Das Modell von S&OP**
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

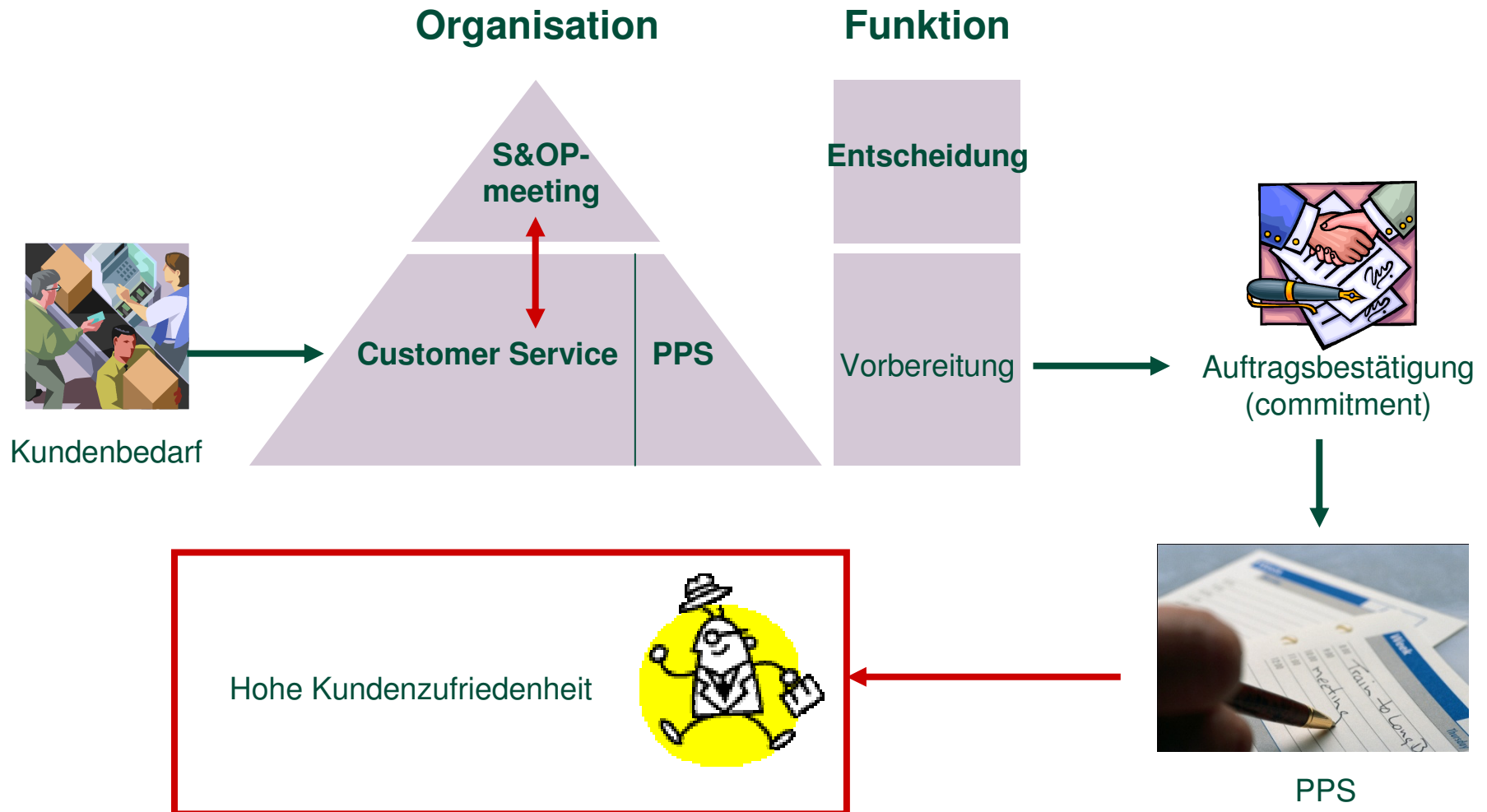
5. Das Modell von S&OP



Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 - 6. Order Lead Time (S&OP)**
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

6. Order Lead Time (S&OP)



Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 - 7. Vergleich der beiden Methoden**
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

7. Vergleich

Unterschied zwischen konventioneller Planung und S & OP:

Konventionell:

1. **Statischer Prozess**
2. **Geht davon aus, dass Änderungen die AUSNAHME sind**
3. **Isolierter Ansatz**

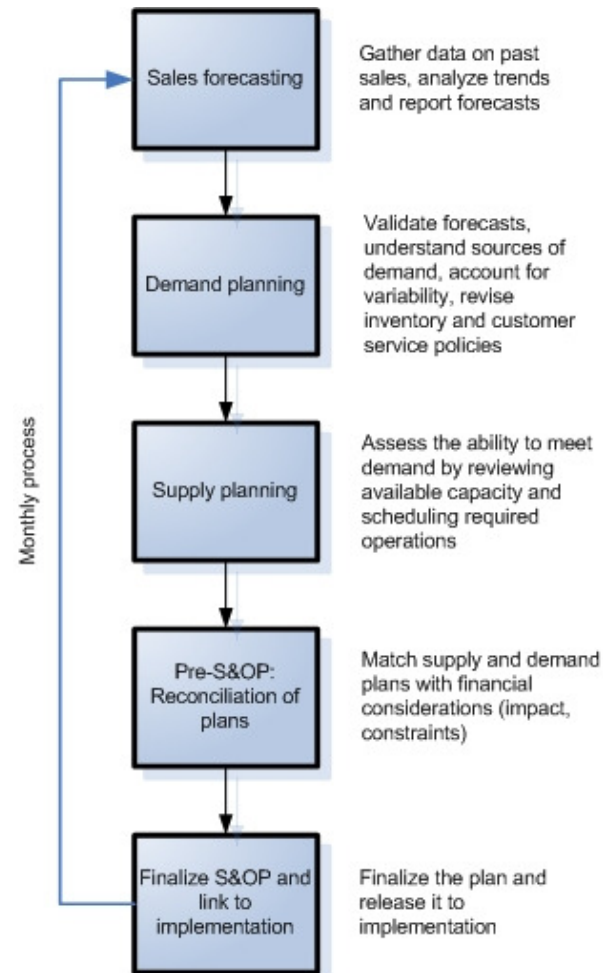
S & OP:

1. **Dynamischer Prozess**
2. **Geht davon aus, dass Änderungen die TAGESORDNUNG sind**
3. **Integrierter Ansatz**

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 - 8. Planungsablauf von S&OP**
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

8. Planungsablauf von S & OP

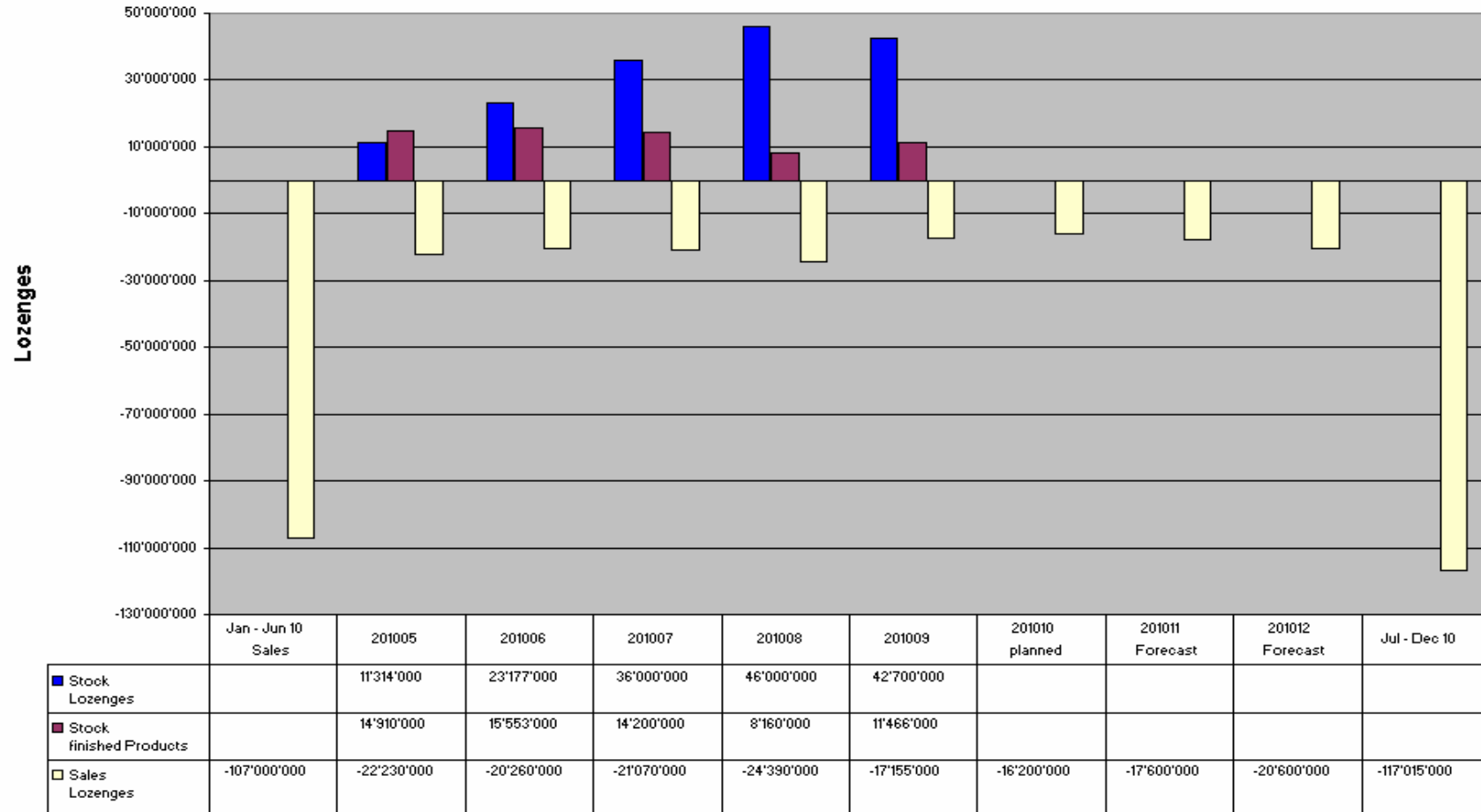


The monthly Sales and Operations Planning process

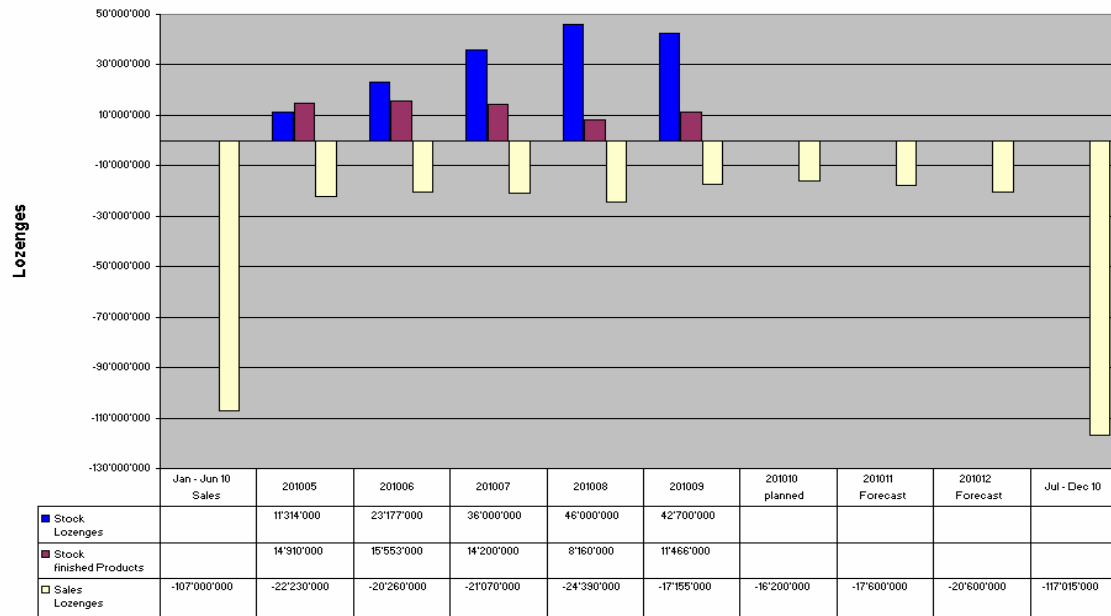
Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 - 9. Beispiel**
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

9. Beispiel Planungsdokument



9. Beispiel Planungsdokument



Durch die rollende Vorgehensweise kann sich z.B. eine Produktion sehr flexibel auf eine sich am Markt ändernde Situation einstellen, z.B. durch

1. Anpassung der Produktionsmenge
2. Lageranpassung von Zwischenfabrikaten

FICO überwacht dabei stets die finanz. Auswirkungen

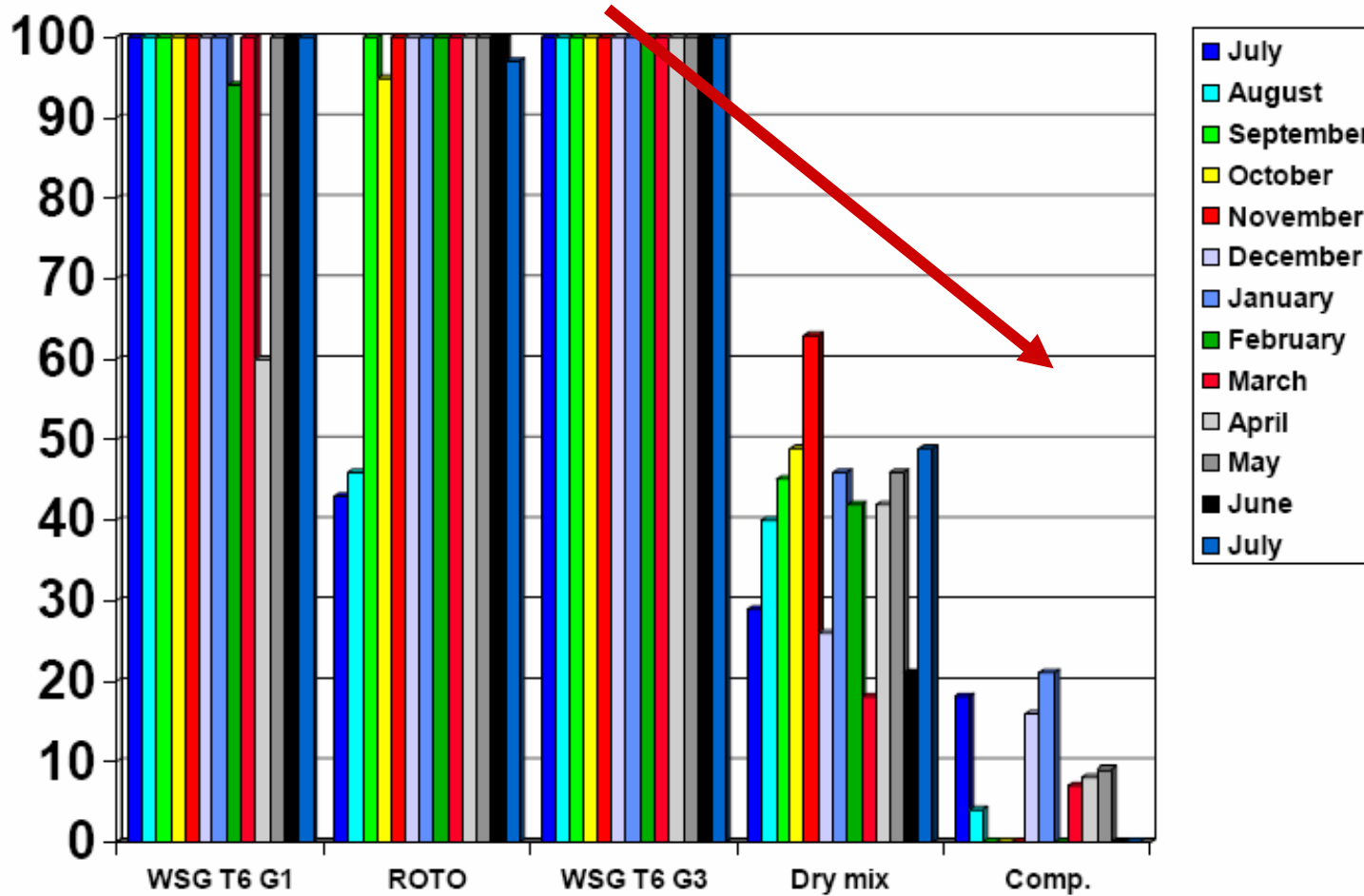
ZIEL:

Erreichen einer 100%igen Lieferbereitschaft!

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 - 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche**
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

10. Förderung teilausgelasteter Bereiche



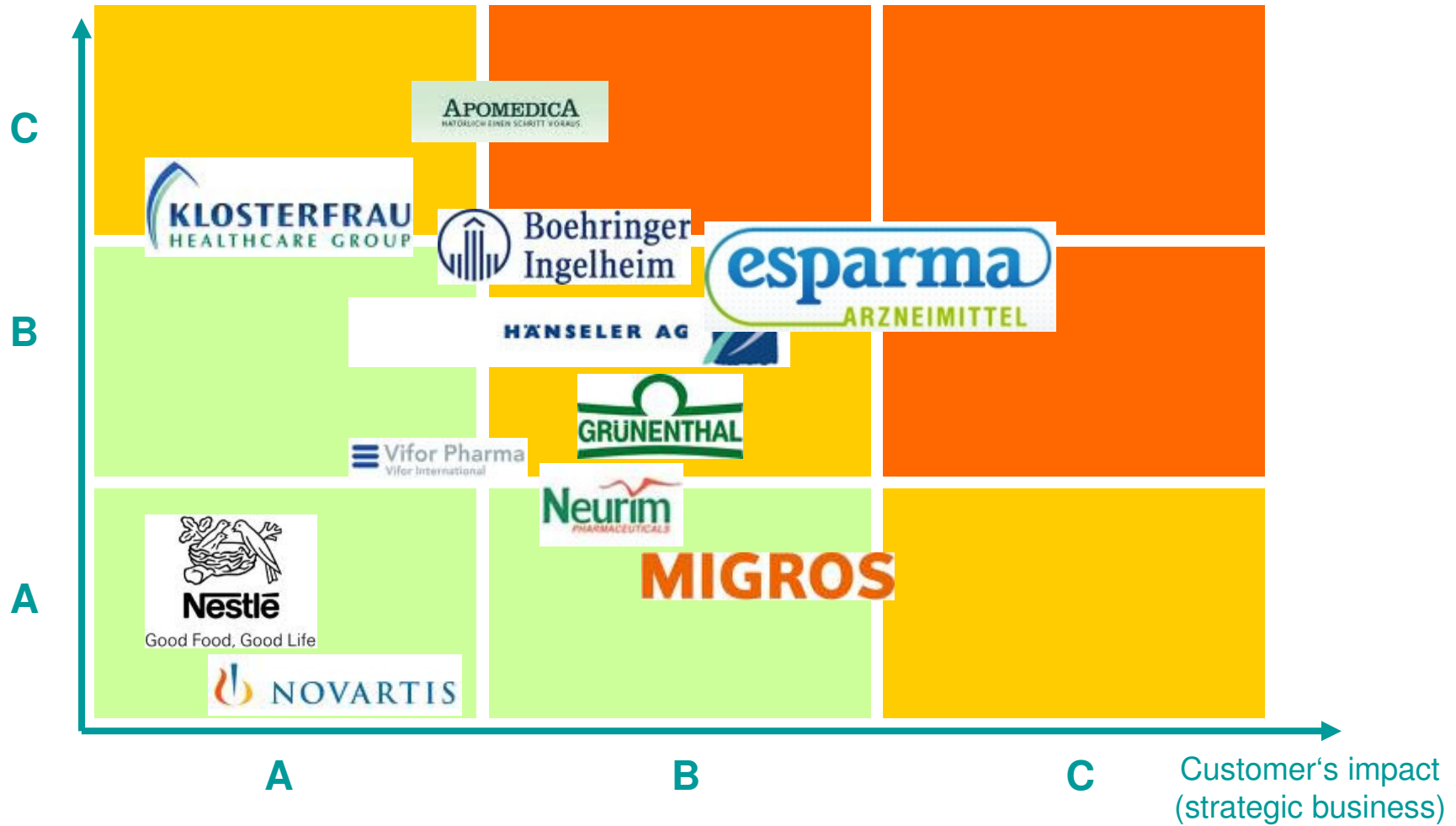
Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 - 11. Kundenbewertung**
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

11. Kundenbewertung



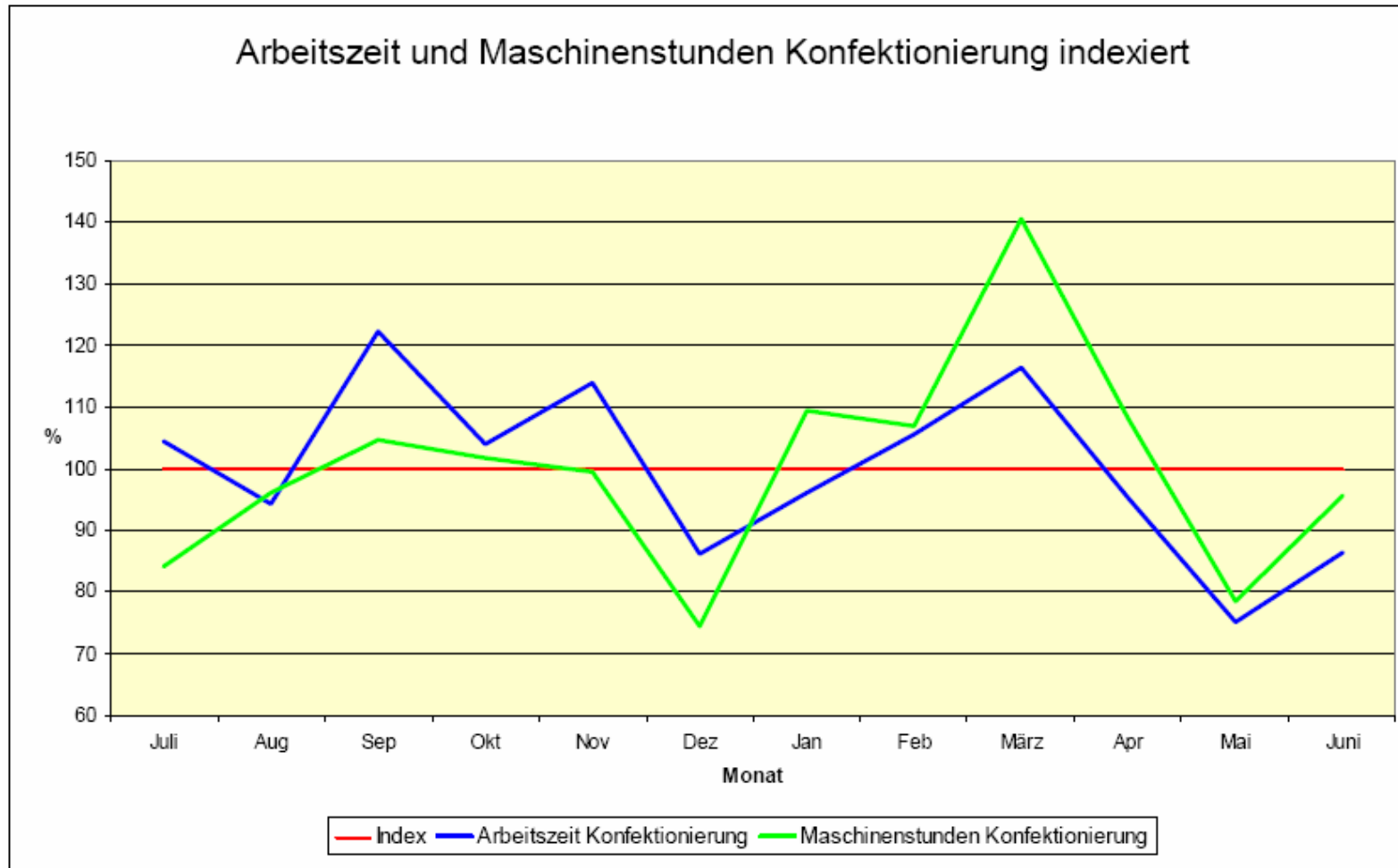
Customer's impact
(operative business)



Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 - 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine**
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine



12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine

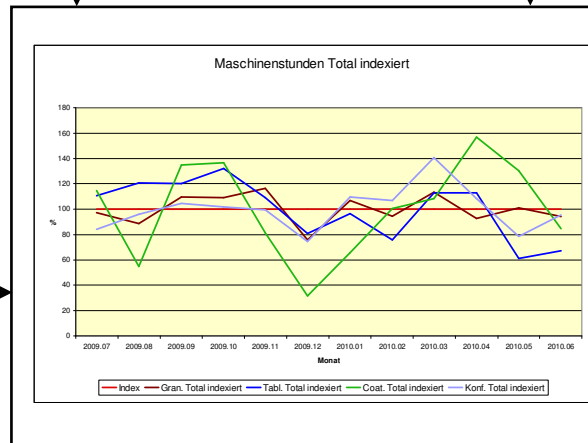


Berechnung der Arbeitszeit auf Jahresbasis

Jahresarbeitszeit

Variable tägliche und wöchentliche Arbeitszeit aufgrund der Auftragslage

JAZ = durchschnittliche tägliche Arbeitszeit (8.15 h) x Anzahl Arbeitstage des Kalenderjahres



Saldierung am Ende der Abrechnungsperiode

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 - 13. Fazit nach Einführung von S&OP**
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

13. Fazit nach Einführung von S&OP

- **on time Lieferungen mit hoher Zuverlässigkeit**
- **Fokussierung auf wichtige Kunden / Aufträge und nicht nur auf dringende Probleme (Effektivität!)**
- **Kostensenkung durch Anpassen der Ressourcen auf die benötigten Kapazitäten**
- **Schnelle Entscheidungen durch das Topmanagement bei Zielkonflikten (transparente Grundlagen)**

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 - 14. Warum also S&OP**
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

14. Warum also S&OP?

1. **Synchronisation Vertrieb – Produktion**
2. **Zeitnahe Entscheidungen**
3. **Transparenz für ALLE**
4. **Effizientere Nutzung der Ressourcen**

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 - 15. Projektablauf**
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

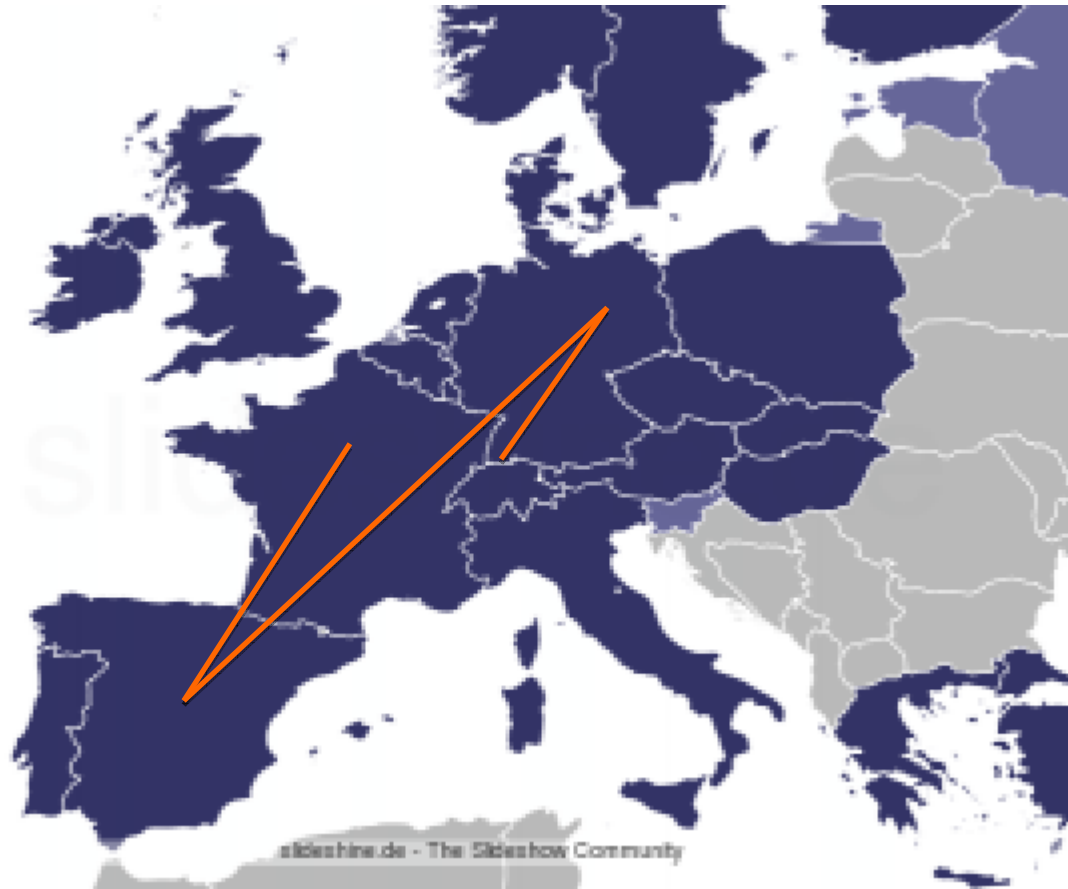
15. Projektablauf



Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 - 16. Fallbeispiel**
 17. Referenzen
 18. Weiterführende Literatur
-

16. Fallbeispiel: **easyJet**



Auszug aus dem Flugplan
von Easy Jet vom 22.
Oktober 2010:

Paris – Madrid	0650 : 0900
Madrid - Berlin	1135 : 1430
Berlin - Basel	1545 : 1710

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 - 17. Referenzen**
 18. Weiterführende Literatur
-

17. Referenzen



Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
 2. Ausgangslage
 3. Order Lead Time (konventioneller Prozess)
 4. Sales & Operations Planning (S&OP)
 5. Das Modell von S&OP
 6. Order Lead Time (S&OP)
 7. Vergleich der beiden Methoden
 8. Planungsablauf von S&OP
 9. Beispiel
 10. Förderung teilausgelasteter Bereiche
 11. Kundenbewertung
 12. Kapazitätsabgleich Mitarbeiter - Maschine
 13. Fazit nach Einführung von S&OP
 14. Warum also S&OP
 15. Projektablauf
 16. Fallbeispiel
 17. Referenzen
 - 18. Weiterführende Literatur**
-

18. Weiterführende Literatur

- **Palmatier, George E., "The Need to Lead"**
- **Dougherty, J.R., "Getting Started With Sales & Operations Planning"**
- **Wallace, Tom, author of textbooks on sales and operations planning**
- **Ling, R.C. and W.E. Goddard (1992). "Orchestrating Success: Improve Control of the Business with Sales & Operations Planning", Wiley**
- **AMR Report, "S&OP Technology Landscape: Evolution to Integrated Business Planning Is a Work in Progress, Report AMR-R-21370", 2008, Boston (MA)**

