



Integration statt Isolation – Zukunftsfähige Supply Chain Planung

Warum Planung?

Unzufriedene Kunden bei hohen Kosten – die falschen Produkte auf Lager, aber davon zu viel. Die Auswirkungen schlechter Planung sind direkt ersichtlich: niedrige Termintreue und Lieferfähigkeit trotz voller Lager und ausgelasteter Produktion.

Unity-Projekte zeigen deutlich, dass sich Erfolge bereits durch kleine Optimierungen einstellen können. So erlaubt z. B. im Handelsgeschäft eine um 10 bis 15 Prozent verbesserte Genauigkeit des Sales Forecasts eine Reduktion der Lagerbestände um bis zu 30 Prozent und eine Erhöhung der Liefertermintreue um bis zu 40 Prozent.

Das Ziel einer zukunftsfähigen Supply Chain Planung ist klar: die Abstimmung aller Unternehmensressourcen auf die Anforderungen des Absatzmarktes und die Leistungsfähigkeit des Beschaffungsmarktes. Steigende Marktanforderungen, z. B. durch kürzere Produktlebenszyklen stellen Unternehmen in Kombination mit volatilen Beschaffungsmärkten, brüchigen Lieferketten sowie knappen internen Ressourcen vor eine nie da gewesene Komplexität in der optimalen Ressourcenabstimmung.

Die Unternehmensstrategie prägt den unternehmensspezifischen Planungsansatz und dessen Anforderungen massgeblich. Verfügbarkeits- vs. kostenoptimierte Planung führen dabei beispielsweise zu ganz unterschiedlichen Ansätzen und Stellhebeln.

Was wird geplant?

Mittels «Sales & Operations Planning» (S&OP) werden Absatz und notwendige Beschaffung anhand des optimalen Einsatzes verfügbarer Unternehmensressourcen miteinander verbunden. Die Finanzplanung oder «Financial Planning & Analytics» (FP&A) zielt auf die Abstimmung des Budgets mit der Erfolgsrechnung und Marge anhand der Unternehmensziele ab. Gleichzeitig muss die Liquidität durchgehend gesichert werden.

Warum Integration?

Eine integrierte Planung, auch «Integrated Business Planning» (IBP) genannt, verbindet die wertbasierte Finanzplanung (FP&A) mit der mengenbasierten Sales & Operations-Planung (S&OP). Während eine reine S&OP Planung die Mengen und dafür notwendigen Ressourcen berücksichtigt, werden die finanziellen Implikationen vernachlässigt. Umgekehrt führt eine finanzielle Betrachtung entkoppelt von der operativen Realität zu unrealistischen Unternehmenszielen und sogar Verlusten oder Liquiditätsengpässen.

Durch eine integrierte Supply Chain Planung werden strategische, finanzielle und operative Ziele aufeinander abgestimmt. So wird nicht das lokale Wert- oder Mengenoptymum, sondern das globale Unternehmensoptimum erreicht.

Letztendlich gelingt es durch Integration in der Planung nicht nur unterschiedliche Ebenen, sondern auch



zunächst widersprüchlich erscheinende Ziele in Einklang zu bringen. So konnte in Unity-Projekten durch eine gezielte Reduktion des Bestands um 30 Prozent nicht nur die Kapitalbindung gesenkt bzw. die Liquidität erhöht, sondern gleichzeitig die Lieferzeit um 20 Prozent verbessert werden – zufriedene Kunden bei verringerten Kosten.

Wie erfolgt die Umsetzung?

Die erfolgreiche Implementierung einer integrierten Planung erfolgt anhand des Unity Vier-Ebenen-Modells: Es gilt Vorausschau, Strategie, Prozesse/Organisation und Technologie konsequent auf die Planungsziele der Unternehmensstrategie abzustimmen.

Vorausschau über den Strategiezeitraum hinweg und die Unternehmensstrategie sind die Grundlage für die Zielsetzung. Umsatz, Marge und Budget auf der einen Seite und die darauf abgestimmte Bedienung des Marktbedarfs auf der anderen Seite runden die strategische Ausrichtung ab. Es entsteht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen finanziellen Zielen und Marktanforderungen.

Innerhalb der Prozesse muss der Planungsablauf klar strukturiert und entlang der organisatorischen Schnittstellen definiert sein. Versteht beispielsweise der Vertrieb die Kennzahl «Lieferrückstand» als Messgrösse gegenüber Kunden, nutzen Einkauf und Logistik sie typischerweise gegenüber Lieferanten und es resultieren gegenläufige Optimierungsmassnahmen. Während früher oft im Monatsrhythmus geplant wurde, verkürzen sich diese Zyklen aufgrund steigender Dynamik vielerorts um die Hälfte. Es ist daher Entscheidungskraft und -kompetenz der Organisation entlang des gesamten Prozesses gefordert. Zielkonflikte der involvierten Bereiche werden umgehend adressiert und gemeinsam optimiert.

Technologie zur Planungsunterstützung erfordert klare Prozesse und Entscheidungswege als Basis. Es muss klar sein, wo Daten entstehen, wo sie verarbeitet werden und wo letztendlich Entscheidungen auf Basis dieser Daten getroffen werden. Technologie (z. B. künstliche Intelligenz) ist kaum

mehr wegzudenken, unterstützt die Verarbeitung der Vielzahl an Einflussfaktoren einer integrierten Planung grundlegend und reduziert den Personalaufwand in der Planung um bis zu 60 Prozent.

Was ist der Mehrwert?

Für produzierende Unternehmen gilt es, die Vertriebsplanung in Schweizer Franken in eine für die Fertigung nutzbare Planung von Stückzahl und Fertigungskapazität zu übersetzen. Basierend auf der Kenntnis von Marktbedarf und Fertigungskapazität wird auch der Einkauf geplant. Ebenso kann im Abgleich mit der Finanzplanung z. B. der strategische Ausbau von Fertigungskapazität gegenüber Outsourcing gezielt bewertet werden. Bereits durch die transparente Verknüpfung von Marktbedarf zu Beschaffungsvolumen wurden in Unity-Projekten Kosteneinsparungen im Einkauf von durchschnittlich 30 Prozent, in Einzelfällen von über 70 Prozent erzielt.

Die Effekte bleiben für unterschiedliche Branchen ähnlich. Beispielsweise erfolgt im Handel zwar keine eigene Wertschöpfung, jedoch muss auch hier die wertbasierte Planung auf Produktgruppen in eine mengenbasierte Artikelnummernplanung überführt werden. Daraufhin sind die Bedarfe entsprechend der Beschaffungszeiten auf die Lieferanten zu verteilen. Ebenso müssen Skaleneffekte im Einkauf gegenüber den resultierenden Lagerkosten, Obsoleszenz-Risiken und Opportunitätskosten abgewogen werden.

Im Healthcare Bereich beispielsweise gilt es im Spital die strategische Planung der Leistungsangebote, z. B. in Kapazitäten der Operationssäle, zu übersetzen und personelle Ressourcenplanungen anzustossen. Ebenso sind die richtigen Mengen an Materialien einzukaufen und Verfallsdaten ohne Ausschuss einzuhalten. Mit einer integrierten OP-Planung und darauf basierender optimierter Logistik können Materialaufwände um mindestens zehn Prozent sowie der Personalaufwand für logistische Tätigkeiten um 30 Prozent reduziert werden.

Unity implementierte bereits eine Vielzahl von integrierten Planungslösungen, massgeschneidert auf die jeweiligen Kundenanforderungen. Von der Integration

individueller Planungslösungen in die Prozess- und IT-Landschaft bis hin zum Einsatz von künstlicher Intelligenz zur Optimierung kritischer Ressourcen oder im Sinne einer nachhaltigen Zukunft des CO₂-Fussabdrucks.



Nicolina Litschgi
Managing Director & Partnerin



Dr. Tim Frech
Head of Business Unit



Daniel Mairhofer
Senior Consultant

Über UNITY Schweiz AG

UNITY ist die Managementberatung für Innovation und Transformation. Wir befähigen Global Player, KMUs, Institutionen des Gesundheitswesens und Auftraggeber der öffentlichen Hand den digitalen Wandel zukunftsrobust und nachhaltig zu meistern. Als Impulsgeber mit ausgeprägter Technologietiefe und Transformator mit langjähriger Umsetzungserfahrung machen wir unsere Kunden zu Vorreitern in ihren Branchen.

Weitere Informationen unter:
www.unity.ch



UNITY
CONSULTING & INNOVATION