



## EXECUTIVE BRIEF

# Der Schlüssel zum Erfolg: Social Collaboration in Unternehmen fördert innovatives S&OP

## Fertigung

Als Leiter des Bereichs S&OP (Sales & Operations Planning) haben Sie zusammen mit Ihrem Team wichtige Aufgaben. Folgende Aktivitäten gehören gewöhnlich zu Ihrem Arbeitsalltag: Prioritäten setzen, Lieferkettenstrategien planen und ausführen, Verbesserungen schrittweise voranbringen und gleichzeitig schnelle Anpassungen an veränderte Markt- und Kundenanforderungen vornehmen, Nachfrage- mit Angebotsveränderungen in Verbindung bringen und dabei die finanziellen Ergebnisse im Auge behalten. Ihre übergeordnete Aufgabe besteht darüber hinaus darin, dass Sie Veränderungen im Denken und in der Umsetzung vorantreiben, um Einschränkungen im S&OP aufzulösen.

Welche Herausforderung ist für Sie die grundlegendste? Für die meisten Planungsexperten geht es darum, verschiedene Stakeholder miteinander abzustimmen. Normalerweise bietet die verwendete Technologie jedoch nicht den richtigen Rahmen, um alle Beteiligten auf dem gleichen Stand zu halten. Heute müssen Sie interne und externe Stakeholder einbeziehen, die in der Vergangenheit vielleicht übersehen wurden. Das baut neuen Druck auf. Die Zahl der Einflussnehmer und gelegentlich interessierten Beteiligten ist größer denn je. Auch die Menge an Eingaben und Datensätzen, für die Sie zusätzlich zum Beziehungsmanagement zuständig sind, wächst ständig. Technologie, die Ihre Prozesse unterstützt, indem Sie den Zugriff auf die richtigen Daten, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit optimiert, unterstützt den reibungslosen Ablauf Ihrer S&OP-Anstrengungen, sodass Sie die richtigen Ergebnisse erzielen. Sie eröffnet zudem Innovationsmöglichkeiten.

## Der Schlüssel zu S&OP-Innovationen

Was ist der Schlüssel zu S&OP-Innovationen? Kooperation! Sie muss systematisiert werden – ob horizontal oder vertikal, intern oder extern. Jeder Informationsaustausch und alle Konversationen, die sich um S&OP drehen, müssen berücksichtigt werden. Unternehmen müssen in der Lage sein, jeden Kommunikationsweg zu erfassen, zu verfolgen und zu prüfen, von Gesprächen und Meetings bis hin zu E-Mails und sozialen Medien. Hierfür muss ein System oder eine Ressource zum Einsatz kommen, die unternehmensweit intensiv genutzt wird. Man kann durchaus sagen, dass S&OP sich früher vor allem auf die Zahlen konzentriert hat, während der Prozess und die Kooperationskomponente nicht so viel Aufmerksamkeit erhalten haben. Heute besteht ein wesentlicher Erfolgsfaktor jedoch darin, nicht nur die Zahlen zu betrachten und außerdem verschiedene Sichtweisen miteinander zu kombinieren.

Ob Strategien für Sales & Operations Planning erfolgreich sind, hängt von einer soliden Kommunikation ab. Das liegt daran, dass in S&OP verschiedene Nachfrageelemente (Werbeaktionen, Vertrieb, Prognosen usw.), finanzielle Ziele (Budgets, Cashflow usw.), Angebotsaspekte (Produktions- und Beschaffungspläne), Bewertungen des Produktlebenszyklus sowie Bestandsplanung und Logistikanforderungen enthalten sind. Soll Ihre S&OP-Strategie zum Erfolg führen, müssen komplexe, nahtlose Konversationen zwischen internen und externen Stakeholdern über mehrere Abteilungen mit oftmals gegensätzlichen Interessen hinweg möglich sein. Dabei ist jedes Thema relevant – von der Strategie bis zur Ausführung, ob Problem oder Potenzial, Management oder Marketing, Angebot oder Nachfrage. Alle müssen sich beteiligen können, vom Vertriebsmitarbeiter bis zum CEO – unabhängig von Rolle und Standort.

Für die meisten Unternehmen ist das Management der S&OP-Kooperation eine der größten Herausforderungen. Warum? Viele Unternehmen tun sich schwer damit, alle dazu zu bringen, so miteinander zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten, wie sie es sollten. Es ist nicht effektiv genug, nur ein S&OP-Team-Meeting pro Monat durchzuführen. Selbst wöchentliche Meetings sind unzureichend.

Das liegt auch daran, dass S&OP-Diskussionen außerhalb solcher Meetings meist unstrukturiert geführt werden. Diese Kommunikation beinhaltet eine Fülle von wertvollem Wissen, das Entscheidungsfindung und Risikomanagement unterstützen könnte. Sie lässt sich nur schwer bestimmen und nutzbar machen, ist aber zugleich extrem wichtig für den S&OP-Prozess.

## Unstrukturierte Kommunikation sorgt für unnötige Verwirrung

Wie schon erwähnt, finden viele S&OP-Diskussionen außerhalb regulärer S&OP-Meetings statt. Sie kann in Form kurzer Notizen in einer Standardsoftware auftauchen – kleine Bruchstücke einer Geschichte, die eine unglaublich kurze Haltbarkeit haben. Das ist in etwa vergleichbar damit, jemandem beibringen zu wollen, wie man ein Flugzeug baut, indem man Post-It®-Notizen überall in einer Fabrik verteilt. E-Mails sind nicht viel besser. E-Mail-Konversationen sind in der Regel fragmentiert, und es fehlt der Kontext. Ganz besonders ungünstig ist jedoch, dass sie von den Anwendungen getrennt sind, die die in den Mails angesprochenen Änderungen ausführen können. E-Mails, SharePoint®, Instant Messaging, Telefongespräche – all diese „Tools“ sind für den Informationsaustausch gedacht, aber nicht für S&OP. Sie sind nicht in die S&OP-Lösung integriert und sie werden nicht automatisch nachverfolgt. Kommentare können verloren gehen, werden womöglich in der falschen Reihenfolge gelesen oder falsch verstanden, und ein Prüfprotokoll ist natürlich auch nicht verfügbar.

Es ist wichtig, dass diese Konversationen optimiert werden und dafür gesorgt ist, dass sich die Benutzer auf das Wesentliche konzentrieren. Viele S&OP-Kooperationstools schaffen das nicht. Wichtige Informationen und Entscheidungen sind unter Hunderten oder Tausenden von Nachrichten in verschiedenen Systemen begraben. Einige davon sind relevant, andere nicht. Auf der Suche nach wichtigen Fakten müssen sich Führungskräfte durch irrelevante Nachrichten wühlen. Das Gesuchte zu finden, wird zur Herausforderung.

Die geeignete S&OP-Lösung sollte dafür sorgen, dass alle zusammengehörenden Diskussionen automatisch in Ihrem S&OP-System und anderen Unternehmenslösungen aufgezeichnet werden. Dadurch verbessern Sie die Kommunikation übergreifend über die S&OP-Planungszyklen und für die Strategie Ihres Unternehmens insgesamt.

Unstrukturierte Kommunikation verhindert ganz einfach, dass Ihre Benutzer sich richtig mit Problemen und Chancen auseinandersetzen können. Stattdessen sorgen die gängigen Tools dafür, dass sich die Benutzer auf Nachrichten, Dateifreigaben oder Konversationsverläufe konzentrieren, die sich nicht an Ihren Prioritäten ausrichten. Diese ausufernde Informationsvermehrung bremst den geschäftlichen Erfolg.

## Herkömmliche Tools sind nicht mit wichtigen Systemen, Prozessen und Datenquellen verbunden

Erschwerend kommt hinzu, dass in die meisten typischen Kooperationstools wichtige Informationsquellen nicht integriert sind. Das behindert ganz unweigerlich eine fundierte Entscheidungsfindung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass lösbare Probleme nicht behoben werden können.

Wie sieht das aus? Unternehmen haben selten die Möglichkeit, die Verbindungen zwischen Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden sowie Geschäftsprozessen, Standorten, Maschinen und externen Datenquellen zu automatisieren. Das E-Mail-System ist nicht in das Enterprise Resource Planning (ERP) integriert. Zwischen SharePoint und den Verriebstools existiert keine Integration. Und Instant Messaging ist in überhaupt nichts integriert.

Wie gelangen wichtige Informationen in Ihre E-Mails? Normalerweise entstammen wichtige Daten manuellen Prozessen, das heißt, Menschen entnehmen Schlüsselsystemen die Daten und versenden sie dann manuell. Das ist natürlich nicht die ideale Vorgehensweise. Ihre Kooperationstools müssen automatisch mit allen relevanten Informationsquellen verbunden sein, damit die Kooperation zu einer soliden S&OP-Entscheidung führt.

## Unkontrollierte Toolzunahme führt zu Ineffizienz

Die Geschäftsanforderungen bestimmen den Kooperationsbedarf. Tools wie E-Mails und Instant Messaging sind eine naheliegende, scheinbar praktikable Lösung, um diesen Bedarf zu decken. Wenn sich Unternehmen jedoch weiterentwickeln, erkennen Entscheidungsträger, dass die alten Ansätze Grenzen haben und die unkontrollierte Zunahme von Tools zu Ineffizienz führt.

Die Lieferkette der meisten Unternehmen umfasst interne und externe Stakeholder. Wenn Unternehmen wachsen, neue Produktreihen ergänzen, alte Produkte außer Betrieb nehmen, neue Unternehmen erwerben und ihre Prioritäten sich verlagern, verändern sich auch die Stakeholder ständig. Einige Stakeholder werden dann leicht übersehen. Probleme treten auf. Neue Entscheidungen müssen getroffen werden. Es werden neue Erkenntnisse gewonnen, die in die langfristige strategische Planung einfließen sollen. Treten ständig Veränderungen auf, verläuft der Informationsfluss jedoch nicht so, wie er sollte. Bedürfnisse und Benutzer ändern sich, aber die bislang eingesetzten Kooperationstools sind nicht anpassungsfähig und sie sind nicht für veränderliche Anforderungen ausgelegt.

## Die drei größten Hindernisse für bessere S&OP-Kooperation

1. Laufende, unstrukturierte Kommunikation lenkt ab und verdeckt Geschäftsprioritäten.
2. Herkömmliche Tools sind nicht mit wichtigen Systemen, Prozessen und Datenquellen verbunden.
3. Die ungebremste Zunahme von Tools führt zu Ineffizienz.

Was passiert also? Die Entscheidungsträger setzen ein zusätzliches Tool ein. Und noch ein Tool. Und dann noch eines. Jedes neue Tool löst ein bestimmtes Problem, aber der kumulative Effekt der Toolzunahme verursacht unnötige Ineffizienz.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ihr Unternehmen wächst, und jeden Monat werden neue Vertriebsmitarbeiter eingestellt. Zwischen der Einstellung der Mitarbeiter und der Vermittlung des internen Grundwissens, das sie für ihre Arbeit benötigen, entsteht jedoch eine Lücke. Immerhin müssen sie sich erst auf zahlreichen Verteilerlisten anmelden, den Zugriff auf zwei oder drei interne Portale anfordern, die Berechtigung für den Zugriff auf den gemeinsamen Prognoseordner erhalten und ein paar undokumentierte Funktionen im Vertriebstool erlernen. Sie müssen lernen, sich mit Markenführung auseinanderzusetzen, Großaufträge richtig zu kennzeichnen und Kundenprioritäten weiterzugeben.

Was ist das Ergebnis dieser Informationslücke? Ihr Unternehmen büßt Agilität ein, ist nicht so gut in der Lage, Probleme schnell zu lösen und sich anzupassen, wodurch neue Risiken entstehen. Durch eine besseres S&OP-Kooperationskonzept können Sie Herausforderungen schnell erkennen und bessere Strategien für die Risikominimierung und Notfälle entwickeln. All dies trägt dazu bei, dass sich Ihre Risiken kurz- und langfristig reduzieren. Um hier Fortschritte zu erzielen, ist es immens wichtig, dass Sie über eine einheitliche Informationsquelle verfügen, die auf die Anforderungen von S&OP abgestimmt ist. Sie muss zentralisiert, flexibel, überprüfbar und anpassungsfähig sein.

## Die Möglichkeiten von Social Networking in Unternehmen

Wie lassen sich diese drei Herausforderungen am besten bewältigen? Es gibt ein innovatives Konzept mit überzeugenden Vorteilen, die anders fast unmöglich zu erreichen sind. Dieses Konzept heißt Enterprise Social Networking.

Die meisten Menschen, die moderne Technologien nutzen, sind mit Social-Media-Tools wie Facebook™ und Twitter™ vertraut. Diese sozialen Netzwerke fördern die Vernetzung und die Kommunikation, ganz unabhängig von Ort, Zeit und Thema. Die Benutzer profitieren von einer optimierten Datenerfassung und -suche. Sie können sich auf gemeinsame Interessen konzentrieren, zusammen an Projekten arbeiten, Probleme aufzeigen und sofort oder über längere Zeit kommunizieren. Sie haben sogar die Möglichkeit, Konversationen über Tage, Wochen und Jahre hinweg zu sammeln und nachzuverfolgen.

Mitarbeiter arbeiten gern mit solchen sozialen Vernetzungstools, weil sie ihnen vertraut sind. Die meisten Unternehmen haben jedoch keine geeigneten Möglichkeiten, um soziale Medien zur Optimierung von die S&OP zu implementieren.

Deshalb sollten sie eine Lösung in Betracht ziehen, die Social S&OP beinhaltet. Durch die Implementierung eines solchen Tools wird Social Collaboration in die S&OP-Prozesse integriert. Den Benutzern steht dann eine zentrale Anlaufstelle zur Verfügung, um sich über Warnmeldungen, Aufgaben, Workflows und Ausnahmen zu informieren. So wie Sie einer Person oder einem Unternehmen auf Facebook oder Twitter folgen, können Sie einem Verkaufsauftrag, einer Werbekampagne, einem Kunden, einer Marke, einem Produktionsauftrag, einem Standort oder einem Ereignis folgen.

Überlegen Sie sich, was Sie erreichen können, wenn Sie vom alten, herkömmlichen Ansatz zu einer neuen Technologie wechseln.

LEGACY	MÖGLICH
Mehrere herkömmliche Tools ohne Integration	Eine einzige soziale Plattform, die in bestehende Tools und Workflows integriert ist
Verteilte Anteile, Datenbanken und Speicherplätze für E-Mails	Ein zentraler Raum für Zusammenarbeit und Informationsaustausch, der sicher ist
Manuelle, zeitaufwändige Informationsübertragung, die „schon irgendwie“ funktioniert	Eine automatisierte Möglichkeit, relevante Datenquellen mit internen und externen Stakeholdern zu verknüpfen
Zerstreute Gespräche über irgendetwas	Ein Tool, das S&OP-Kommunikation in Streams organisiert, während alle Kommunikationen nachvollziehbar sind
Ineffizienz, die im Laufe der Zeit wächst	Schneller Zugriff auf Gespräche und Dokumente nach Bedarf
Standardprodukte, die nicht geändert werden können	Eine Ressource, die anpassbar ist, so dass Benutzer nur sehen, was sie interessiert

## Social S&OP in der Praxis

Sehen wir uns nun einmal an, wie ein Kunde Social S&OP nutzt, um die Kommunikation im gesamten S&OP-Prozess effizienter zu gestalten. Ein Account Manager erhält einen Anruf von einem großen Kunden, bei dem es um einen außergewöhnlich großen Auftrag geht. Der Account Manager aktualisiert daraufhin das Bedarfsmodul des S&OP-Systems, um eine ungewöhnlich hohe Prognose einzugeben. Gleichzeitig postet er einen Beitrag im Feed, um allen mitzuteilen, dass er einen Anruf erhalten hat und dieser Bedarf echt ist.

Der Beitrag ist nicht nur für alle sichtbar, die diesem Kunden folgen. Er löst auch Ereigniswarnungen aus, die auf Ausnahmeregelungen im S&OP-System basieren. Der Beitrag kann auch Anhänge umfassen, z. B. einen Screenshot des Bedarfsanalyse-Bildschirms, der zeigt, welche Auswirkungen der neue Auftrag hat.

Der Vertriebsleiter, der dem Kunden folgt, sieht den Social-Media-Beitrag in seinem Feed und erhält einen Ereignisalarm, der ihn auf den ungewöhnlichen Bedarf aufmerksam macht. Er kommentiert die guten Nachrichten und leitet den Feed an den Produktionsleiter weiter, der den aktualisierten Bedarfsplan genehmigen kann. Der Produktionsleiter sieht den Beitrag des Vertriebsleiters und prüft den Beschaffungsplan genauer, um Lagerbestände und Produktion zu kontrollieren. Nachdem er sichergestellt hat, dass dieser zusätzliche Bedarf im Plan berücksichtigt wird, prüft er den neuen Beschaffungsplan und veröffentlicht ihn. Hierbei löst er einen Bestandsalarm aus, weil er die Produktmenge anfordert, die der Kunde kaufen möchte.

Einer der Abonnenten des Beschaffungsplans ist der Depotmanager, der auch den Lageralarm für die Produktbestände in seinem Depot erhält. Sofort sieht er hier auf einen Blick, dass für dieses Produkt eine Diskussion über eine künftige große Kundenbestellung läuft und er über den notwendigen Bestand verfügt.

Nachdem er geprüft hat, ob der Bestand nicht bereits anderweitig zugewiesen wurde, schreibt er eine Nachricht in den Newsfeed, in der er die anderen darüber informiert, dass der erforderliche Bestand für den Kundenauftrag vorhanden ist und bereitsteht. Außerdem folgt er jetzt dem Kunden-„Tag“, sodass er automatisch benachrichtigt wird, wenn der Auftrag eingeht. Auftrag und Alarm treffen ein, und der Depotmanager aktualisiert den Social-Media-Feed mit der Mitteilung, dass die Bestellung an den Kunden gesendet wurde. Abschließend sieht der Account Manager dann, dass der Großauftrag ausgeführt wurde und postet eine Notiz, in der er allen Beteiligten dankt.

Dank Social S&OP konnten die verschiedenen Abteilungen ein

wichtiges geschäftliches Problem innerhalb von Minuten lösen, anstatt stundenlang mit Anrufen, Konversationen, Meetings, E-Mails und anderer unstrukturierter Kommunikation Zeit zu verschwenden.

Aber Social S&OP hat noch einen weiteren Vorteil. Alle Handlungen und Interaktionen waren für alle Benutzer transparent und wurden in der ursprünglichen Bestellung gespeichert, wodurch der Vorgang problemlos nachvollziehbar ist. Was bislang eine unmögliche oder langwierige Aufgabe war, wurde hier schnell und effizient gelöst.

Es ist klar, dass der Social-Business-Ansatz schnell zum entscheidenden Verbindungsglied werden kann, das Menschen und Prozesse in einer erfolgreichen S&OP-Strategie zusammenhält. Wird das Social S&OP-Prinzip auch über die Grenzen des einzelnen Unternehmens hinaus angewendet, kann es als Mechanismus für die schnelle Kommunikation mit externen Lieferanten dienen und eine geschlossene Kooperationsplattform für die gesamte Lieferkette bieten. Unmittelbare Vorteile lassen sich erzielen, wenn Social S&OP auf externe Bereiche angewendet wird, wie z. B. von Lieferanten verwaltete Bestände und externe Logistikanbieter.

Wenn die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, auf einer durchsuchbaren, aktualisierten und zentralen Plattform zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten – etwa durch Freigabe von Dokumenten, Screenshots, Plänen, Fotos, Videos und mehr – beschleunigt dies die Planung, Problemlösung und Entscheidungsfindung auf allen Unternehmensebenen.

Dieser Ansatz unterstützt nicht nur die weitreichende geschäftliche Kooperation über den gesamten Sales & Operations Planning-Prozess hinweg, sondern auch mit externen Stakeholdern, Lieferanten und Anbietern. Mit Social S&OP kann jeder Benutzer Personen, Aufgaben, Ereignissen und Prozessen „folgen“, sodass alle schnell auf veränderte Kunden- und Marktanforderungen reagieren können. Teams werden in die Lage versetzt, Konversationen in Streams zu strukturieren und die gesamte Kommunikation nachvollziehbar zu gestalten, sodass Benutzer die gesuchten Diskussionen und Dokumente schnell finden können. Darüber hinaus können Mitarbeiter die Lösung über ein mobiles Gerät aufrufen. So haben sie die Möglichkeit, jederzeit und von überall aus ihren Feed zu lesen, Kommentare zu verfassen oder etwas zu genehmigen und von den geposteten Elementen aus direkt die relevanten Details einzusehen.

Eines der Hauptanliegen bei der Nutzung von Social-Tools für die Wirtschaft ist die Nachvollziehbarkeit der Verantwortung. Da diese sozialen Interaktionen innerhalb der S&OP-Lösung gespeichert werden, sind sie vollständig auditierbar. Probleme mit diesen normalerweise unstrukturierten Daten werden so vermieden. Dadurch bleibt die gesamte Kommunikation im richtigen Kontext, und die Diskussionen werden mit spezifischen Entwicklungen und Änderungen in der S&OP-Strategie verknüpft.

Durch die Anwendung gemeinsamer Kennzahlen für Social S&OP können Unternehmen eine einheitliche Methode zur Leistungsbewertung für die gesamte Liefer- und Bedarfsplanungskette entwickeln.

## Die Vorteile von Social S&OP

### Social S&OP bietet folgende Vorteile:

- Eine neue Möglichkeit, wichtiges Unternehmenswissen im gesamten S&OP-Prozess zu zentralisieren, zu schützen, zu teilen und zu speichern
- Bessere und effizientere Entscheidungsfindung durch den vereinfachten Zugriff auf wichtige Daten
- Neue Möglichkeiten, Geschäftschancen zu ermitteln und umfassende Analysen durchzuführen
- Höhere Produktivität durch die neuartige Bereitstellung von Informationen und die Unterstützung einer effizienteren Arbeitsweise
- Eine Möglichkeit, durch Technologie, die von der Verbrauchertwelt inspiriert und für Ihren Geschäftsbereich entwickelt wurde, Spitzentalente zu gewinnen und zu binden

Der von Ihnen gewählte Anbieter sollte eine beeindruckende Erfolgsbilanz im Bereich S&OP vorweisen können und eine umfassende Social S&OP-Option anbieten, die Unternehmen dabei hilft, die Vorteile von S&OP schneller und einfacher zu nutzen. Die vielfältige für S&OP erforderliche Kommunikation bietet gute Voraussetzungen dafür, durch die Verbesserung der Kooperation schnell und effektiv einen echten Mehrwert zu erzielen. Die Entwicklung von Social S&OP zur Verbesserung von Lieferkettenprozessen ist nicht nur eine weitere Option, sondern mittlerweile auch die effektivste.

MEHR ERFAHREN 

Folgen Sie uns:     



Infor bietet Cloud-Applikationen für ausgewählte Branchen an. Das Unternehmen zählt 17.000 Angestellte und mehr als 65.000 Kunden in mehr als 170 Ländern. Mit Infor-Software können Anwender ihre Geschäftsprozesse optimieren. Weitere Informationen finden Sie auf [www.infor.de](http://www.infor.de).

Copyright© 2021 Infor. Alle Rechte vorbehalten. Die hier aufgelisteten Wort- und Designmarken (Name, Logo) sind Markenzeichen und/oder geschützte Marken der Infor und/oder deren Tochtergesellschaften und sonstiger verbundener Unternehmen. Alle anderen hier genannten Markenzeichen sind das Eigentum der betreffenden Unternehmen. [www.infor.com](http://www.infor.com)

Infor (Deutschland) GmbH, Hollerithstraße 7, 81829 München, [www.infor.de](http://www.infor.de)

INF-2516114-de-DE-0821-1