

Sales and Operations Planning: Bedarf und Kapazitäten im Einklang steuern

Sales and Operations Planning (S&OP) ist ein monatlicher, funktionsübergreifender Prozess, der Absatzplanung, Produktionsplanung und Beschaffung auf ein abgestimmtes operatives Planungsszenario bringt. Für Einkäufer und Supply-Chain-Verantwortliche ist S&OP das zentrale Instrument, um Bedarfsprognosen verbindlich zu machen und daraus Kapazitäts-, Bestell- und Vertragsentscheidungen abzuleiten. Der Begriff wird häufig synonym mit integrierter Unternehmensplanung verwendet; im englischsprachigen Raum hat sich ergänzend der Begriff Integrated Business Planning (IBP) etabliert.

Das Wichtigste in Kürze

- S&OP ist ein wiederkehrender, typischerweise monatlicher Zyklus aus Datenbasis, Nachfrageplanung, Supply-Review, Abstimmung und Managemententscheidung.
- Im Mittelpunkt steht ein abgestimmter Plan auf Produktgruppen- oder Familien-Ebene, nicht auf Einzelartikel-Ebene.
- Einkäufer nutzen die Ergebnisse für Rahmenverträge, Lieferabrufe und Kapazitätsabsprachen mit Lieferanten.
- Typische KPIs sind Forecast Accuracy, Liefertreue, Bestandsreichweite und Planungstreue der Produktionsmenge.
- Ohne klare Freigabegrenzen und Entscheidungskompetenzen bleibt S&OP häufig ein rein berichtender Prozess ohne Wirkung.
- Die Ergebnisse des S&OP speisen sich auch aus Daten der ABC-XYZ-Analyse und der Dispositionsparameterpflege.

Definition: Sales and Operations Planning

Sales and Operations Planning bezeichnet einen kontinuierlichen Planungsprozess, der die Nachfrageplanung des Vertriebs mit den Fähigkeiten von Produktion, Beschaffung und Finanzen abgleicht und zu einem verbindlichen, funktionsübergreifenden Plan führt.

Abgrenzung zur operativen Disposition

S&OP arbeitet auf mittelfristiger Ebene, typischerweise einen Horizont von 12 bis 24 Monaten, und plant Produktgruppen, Familien oder Kapazitäten. Die operative Disposition dagegen steuert einzelne Artikel, Bestellmengen und Termine in kurzen Zeiträumen. Beide Ebenen greifen ineinander: Der abgestimmte S&OP-Plan liefert die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Disposition mit ihren Parametern arbeitet. Wer S&OP-Ergebnisse und Materialverfügbarkeit dauerhaft nicht verzahnt, riskiert Planzahlen, die im Tagesgeschäft niemand umsetzen kann.

Bedeutung für den technischen Einkauf

Für den Einkauf ist S&OP die wichtigste verlässliche Quelle für mittelfristige Bedarfszahlen. Daraus

lassen sich Rahmenverträge abschließen, Kapazitätsreservierungen verhandeln und Vorlaufzeiten für Langlaufmaterialien oder Fremdfertigungen planen. Gerade bei Zukaufteilen mit langen Beschaffungszeiten entscheidet die Qualität der S&OP-Zahlen darüber, ob Reservierungen realistisch oder Angstkäufe die Folge sind. Der Prozess schafft zudem eine gemeinsame Zahl zwischen Vertrieb, Produktion und Einkauf statt konkurrierender Planstände.

Ablauf und Methoden des S&OP-Prozesses

Der klassische Prozess folgt einem wiederkehrenden Zyklus mit klar definierten Rollen und Terminen. In der Praxis variiert die Ausgestaltung, die Kernschritte haben sich jedoch als Standard etabliert.

Monatlicher Zyklus in fünf Schritten

Der Zyklus beginnt mit der Datenaufbereitung: Ist-Absätze, Bestände, Auftragsbestand und Kapazitäten werden konsolidiert. Darauf folgt die Bedarfsplanung durch Vertrieb und Marketing, unterstützt durch quantitative Prognosen. Im Supply-Review prüft Produktion mit Einkauf und Logistik, ob die Nachfrage mit Kapazitäten und Lieferantenbedarfen deckbar ist. In der Abstimmung werden Differenzen verhandelt und Szenarien mit ihren finanziellen Auswirkungen bewertet. Den Abschluss bildet die Managemententscheidung, in der die Geschäftsführung den Plan verbindlich freigibt.

Datenbasis und Planungsebene

S&OP benötigt eine konsolidierte Datenbasis aus ERP- und ggf. spezialisierten Planungssystemen. Entscheidend ist die richtige Planungsebene: zu detailliert versinkt der Prozess im operativen Tagesgeschäft, zu grob bleiben capacitive und beschaffungsseitige Aussagen vage. Häufig hat sich eine Hierarchie bewährt, bei der auf Produktgruppenebene geplant und bei Bedarf auf relevante Artikel oder Materialgruppen heruntergebrochen wird. Die Planqualität hängt stark von der Pflege der Stammdaten ab.

Szenarien und Mehrwertplanung

Ausgereifte Organisationen arbeiten mit mehreren Szenarien, etwa Basisplan, optimistischem und pessimistischem Verlauf, und bewerten jeweils Umsatz, Deckungsbeitrag, Kapazitätsbedarf und Beschaffungsrisiken. Für den Einkauf liefert das konkrete Handlungsspielraum: Welche Materialien müssen bei Auftragsmehrmengen frühzeitig disponiert werden, wo bestehen Vorlaufzeitrisiken, welche Rahmenmengen sind verhandlungsreif? Szenarien machen aus dem S&OP ein Steuerungsinstrument statt einer reinen Abstimmungsrunde.

Wichtige KPIs und Messgrößen im S&OP

Ohne belastbare Kennzahlen bleibt S&OP eine Meinungsdiskussion. Die Messgrößen sollten die Planqualität, die Ausführungstreue und die wirtschaftlichen Folgen abbilden.

Planungs- und Prognosequalität

Zentrale Messgröße ist die Forecast Accuracy, also die Übereinstimmung von Planung und Ist-Absatz, häufig ergänzt um Planabweichungen auf Produktgruppenebene. Im Einkauf speist sich daraus die Verlässlichkeit von Bedarfsmeldungen an Lieferanten. Wer Forecasts systematisch auswertet, erkennt systematische Verzerrungen, etwa habituelle Optimismusneigung im Vertrieb oder Pufferbildung in der Disposition. Die Ergebnisse fließen direkt in die Pflege von Dispositionsparametern zurück, etwa Sicherheitsbeständen und Losgrößen.

Supply- und Bestandskennzahlen

Auf der Versorgungsseite zählen Liefertreue der Lieferanten, Bestandsreichweite, Kapazitätsauslastung und Planungstreue der Produktionsmengen. Der Bestandsaufbau zwischen Planung und Realität zeigt, wo Puffer versteckt liegen. Hilfreich ist die Kombination mit einer ABC-XYZ-Analyse: A-Teile mit instabilem Bedarf (X/Y-Z-Mischung) verdienen eine engere S&OP-Betrachtung als C-Teile mit stabilem Bedarf. So wird der Analyseaufwand auf die materialseitig relevanten Positionen konzentriert.

Prozesskennzahlen

Auch der Prozess selbst sollte gemessen werden: Termintreue der Teilmeetings, Anteil der Entscheidungen mit dokumentierter Begründung, Anzahl der Nachfragen zwischen den Zyklen und Anteil der Teilnehmer mit Entscheidungsbefugnis. In der Praxis zeigt sich häufig, dass S&OP-Treffen an Kompetenzmangel scheitern, weil Vertreter ohne Freigabegrenzen Entscheidungen vertagen müssen. Klare Eskalationswege und Schwellenwerte für Mengen-, Termin- und Preisabweichungen sind Voraussetzung für schnelle Abstimmungen.

Risiken, Stolpersteine und Kontrollen im S&OP

S&OP scheitert in der Praxis selten an der Methodik, sondern an Organisation, Datenqualität und mangelnder Verbindlichkeit. Bewusste Kontrollmechanismen sind daher notwendig.

Typische Umsetzungsfehler

Häufig wird S&OP als Vertriebsforecast-Meeting missverstanden, ohne Kapazitätsprüfung und ohne Konsequenzen. Weitere Fehlerquellen: Planung auf falscher Detailebene, fehlende Beteiligung des Einkaufs, monatliche Zyklen, die wegen Datenverschleppung faktisch verzögert laufen, und ein Fokus auf Mengen ohne Bewertung in Erlösen und Kosten. Auch die Abschottung von angrenzenden Themen ist verbreitet: Preis-, Zuschlags- und Eskalationsmechanismen in Verträgen, etwa Frachtzuschlag, Energiepreiszuschlag oder CO2-Preis, sollten in die Szenariobetrachtung einfließen, da sie die Plankosten maßgeblich verändern.

Kontrollen und Verbindlichkeit

Wirksame Kontrollen setzen bei der Governance an: protokollierte Entscheidungen mit Verantwortlichen und Terminen, definierte Freigabegrenzen Einkauf und ein regelmäßiger Abgleich zwischen S&OP-Plan und umgesetzten Bestellungen. Abweichungen über definierten Schwellenwerten erfordern eine dokumentierte Erklärung. Wichtig ist auch die Abstimmung mit vertraglichen Instrumenten: Änderungen von Mengen oder Terminen können über eine Change Order oder Anpassungen der Geschäftsbedingungen abgebildet werden. Rechtliche Wirkungen, etwa bei einseitigen Mengenänderungen in Rahmenverträgen, sollten im Einzelfall vertraglich und juristisch geprüft werden.

Rollengröße Einkauf und Lieferanteneinbindung

Der Einkauf sollte nicht nur Empfänger, sondern aktiver Gestalter des S&OP sein: Er kennt Vorlaufzeiten, Kapazitätsengpässe der Lieferanten und Preiswirkungen von Mengenänderungen. Bei strategischen Lieferanten kann eine Einbindung über gemeinsame Forecast-Austausche erfolgen, im erweiterten Sinne auch als Co-Creation mit Lieferanten bei Kapazitäts- und Technologiefragen. Deren Lieferabrufdaten lassen sich mit den S&OP-Zahlen abgleichen und Diskrepanzen früh klären. Lieferantenidentifikatoren und einheitliche Materialnummern erleichtern dabei den systematischen Datenabgleich.

Aktuelle Entwicklungen: von S&OP zu Integrated Business Planning

Der Begriff Integrated Business Planning (IBP) beschreibt die Weiterentwicklung des klassischen S&OP zur unternehmensweiten, finanzwirksamen Planung, die operative und strategische Ebenen verbindet.

Digitalisierung und Prognoseunterstützung

Moderne Planungssysteme nutzen statistische Verfahren und zunehmend Methoden der künstlichen Intelligenz zur Prognoseunterstützung, zur Szenariobewertung und zur Automatisierung von Datenaufbereitung. Der Nutzen hängt jedoch von Datenqualität und Prozessdisziplin ab; Software ersetzt keine fehlende Entscheidungsverbindlichkeit. Auch im Beschaffungsprozess verlagern sich Abläufe in digitale Kanäle: Ergänzend zum S&OP unterstützt E-Procurement im Einkauf die Umsetzung der beschlossenen Bedarfe, und Electronic Tendering bzw. eine E-Auction kommen bei marktseitigen Ausschreibungen größerer Volumina zum Einsatz.

Resilienz, Nachhaltigkeit und Kostenziele

S&OP wird zunehmend um Risikoperspektiven erweitert: Lieferkettenschocks, Energiepreisschwankungen und Regulierung, etwa zu Conflict Minerals oder CO2-Bilanzierung, verlagern Themen in den Planungshorizont. Einkäufer integrieren accordingly Kosten- und Nachhaltigkeitsziele in Szenarien und nutzen Methoden wie Target Costing, um aus Markt- und Planzahlen Kostenvorgaben für Zukaufteile abzuleiten. Auch Grundsatzentscheidungen wie Kündigungsrecht aus wichtigem Grund in Verträgen oder langfristige Garantievereinbarungen werden zunehmend vor dem Hintergrund von S&OP-Szenarien bewertet.

Typische Kennzahlen

Forecast Accuracy: typischerweise 70–90 %

Übereinstimmung von Plan und Ist auf Produktgruppenebene; Rohwerte ohne Detailebene sind kaum vergleichbar.

Liefertreue Lieferanten: > 95 %

Anteil termingerechter Lieferabruf-Erfüllungen; Zielwerte je Materialklasse unterschiedlich.

Bestandsreichweite: je Branche stark variierend

S&OP-Planung soll Bestandspuffer gezielt statt pauschal aufbauen.

Planungstreue Produktionsmenge: > 90 %

Abweichung zwischen abgestimmtem Plan und umgesetzter Fertigungsmenge.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 300 Mitarbeitern litt darunter, dass Vertriebsprognosen und Einkaufsbedarfe auseinanderliefen: Langlaufteile wurden zu spät bestellt, Serienmaterial in Angstkäufen überbestockt. Das Unternehmen führte einen monatlichen S&OP-Zyklus ein und band den Einkauf ab dem ersten Zyklus ein.

- Bedarfsplanung auf 15 Produktgruppen statt auf Artikelebene; A- und X/Y-Teile werden über eine ABC-XYZ-Analyse identifiziert und separat betrachtet.
- Monatlicher Zyklus mit fester Reihenfolge: Datenbasis, Forecast-Review, Supply-Review mit Einkauf und Produktion, Abstimmung mit Bewertung in Erlös und Kosten, Managemententscheidung.
- Einführung dokumentierter Freigabegrenzen, damit Mengen- und Terminänderungen im Meeting

entschieden werden können.

- Abgleich der S&OP-Zahlen mit den Lieferabrufen an Kernlieferanten; Abweichungen über zehn Prozent werden im nächsten Zyklus thematisiert.

Fazit

Sales and Operations Planning verbindet Nachfrage, Kapazität und Beschaffung zu einem verbindlichen Plan und ist damit für den technischen Einkauf weit mehr als ein Vertriebsthema. Der Nutzen entsteht erst durch Verbindlichkeit: klare Rollen, messbare Kennzahlen und Entscheidungskompetenzen im Prozess. Der Einkauf sollte S&OP aktiv mitgestalten, denn er kennt Vorlaufzeiten, Lieferantenkapazitäten und Preiswirkungen am besten. Wer den Prozess konsequent mit Disposition, Vertragsmanagement und Lieferantenabstimmung verzahnt, senkt Bestände und Verfügbarkeitsrisiken zugleich. Voraussetzung ist eine solide Datenbasis und die Bereitschaft, Planabweichungen offen zu diskutieren.

Häufige Fragen

Was bedeutet Sales and Operations Planning (S&OP)?

S&OP ist ein funktionsübergreifender Planungsprozess, der Absatzprognosen mit Produktions- und Beschaffungskapazitäten abgleicht. Das Ergebnis ist ein verbindlicher, mittelfristiger Plan, typischerweise auf Produktgruppenebene und mit Horizont von 12 bis 24 Monaten. Der Prozess läuft meist monatlich in festen Schritten ab und endet in einer Managemententscheidung.

Welche Schritte umfasst der S&OP-Prozess?

Der klassische Zyklus umfasst fünf Schritte: Datenaufbereitung und Ist-Analyse, Bedarfsplanung durch den Vertrieb, Supply-Review durch Produktion, Einkauf und Logistik, Abstimmung der Differenzen inklusive Szenariobewertung sowie die verbindliche Managemententscheidung. Jeder Schritt hat definierte Rollen, Termine und Ergebnisformate.

Welche Rolle spielt der Einkauf im S&OP?

Der Einkauf übersetzt den abgestimmten Plan in Beschaffungsmaßnahmen: Rahmenverträge, Kapazitätsreservierungen, Lieferabrufe und Vorlaufzeitplanung für Langlaufmaterialien. Er bringt Lieferantenkapazitäten, Preiswirkungen und Beschaffungsrisiken in den Supply-Review ein. Aktive Einkaufsbeteiligung verhindert, dass Pläne beschaffungsseitig nicht umsetzbar sind.

Welche KPIs sind für S&OP relevant?

Zentrale Kennzahlen sind Forecast Accuracy, Liefertreue der Lieferanten, Bestandsreichweite, Kapazitätsauslastung und Planungstreue der Produktionsmengen. Ergänzend zeigen Prozesskennzahlen wie Termintreue der Meetings und Entscheidungsquote die Reife des Prozesses. Die Kombination mit einer ABC-XYZ-Analyse fokussiert die Analyse auf relevante Materialien.

Worin unterscheiden sich S&OP und Integrated Business Planning (IBP)?

IBP wird als Weiterentwicklung des S&OP verstanden: Es erweitert die Mengen- und Kapazitätsplanung um finanzwirksame Betrachtung, Strategieausrichtung und Risikomanagement über den gesamten Planungshorizont. In der Praxis sind die Übergänge fließend; IBP betont stärker die Verzahnung mit Unternehmensplanung und Controlling.

Wie oft sollte ein S&OP-Zyklus laufen?

In der Praxis hat sich ein monatlicher Zyklus bewährt, mit festem Terminraster und definierten Teilmeetings. Bei sehr dynamischen Märkten oder kurzen Produktlebenszyklen können kürzere Intervalle für Teilthemen sinnvoll sein. Entscheidend ist regelmäßige Disziplin statt periodischer Ad-hoc-Treffen.