Revenue Operations & KI

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

In S&OP beschließen Vertrieb, Operations und Finanzen mindestens monatlich aus einer Nachfragesicht ohne Kapazitätsgrenzen einen lieferbaren Plan.

Autor
Sinan Isoglu, MBA (Quantic)
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

Veröffentlicht
13. November 2026

Lesezeit
26 Min.

Wörter
5.362

Management Summary

Sales and Operations Planning (S&OP) ist ein funktionsübergreifender Entscheidungsprozess, mindestens monatlich, der eine Nachfragesicht ohne Kapazitätsgrenzen mit Lieferfähigkeit und Finanzzielen abgleicht und mit einem freigegebenen Plan endet, meist auf Ebene der Produktfamilie. Zwei systematische Übersichten beschreiben Eingangsgrößen, Sitzungszyklus und sechs Koordinationsmechanismen; zur Wirkung finden die Übersichten wenig Evidenz: Nur sechs von 55 Arbeiten untersuchten den Effekt auf das Unternehmen (Tavares Thomé u. a., 2012a). Im eingehend untersuchten Einzelfall, den die Übersichten hervorheben, stimmten sich die Funktionen ab, obwohl ihre Anreize gegenläufig blieben; im zweiten Halbjahr 2003 war die statistische Prognose genauer als der freigegebene Konsens, und doch zögerte die Leitung des Demand Managements, den Konsensprozess zu straffen (Oliva und Watson, 2011).

Inhalt

§ 1 Was ist Sales and Operations Planning (S&OP)? 3
§ 2 Welche Pläne treffen im S&OP aufeinander, und für welchen Zeitraum? 4
§ 3 Wie läuft ein monatlicher S&OP-Zyklus ab, und was schließt ihn ab? 6
Abbildung 1 S&OP-Koordinationskategorien: Anteil wissenschaftlicher und praxisorientierter Artikel, die jede behandeln 8
§ 4 Wie betrieb ein Unternehmen S&OP, während seine Anreize auseinanderliefen? 9
Abbildung 2 Wie Leitax seinen monatlichen S&OP-Zyklus organisierte 10

§ 5 Was änderte sich bei Leitax, und wie weit trägt ein einzelner Fall? 12
Abbildung 3 S&OP-Fallevidenz bei Leitax: Prognosegenauigkeit und Liefertreue zum Start 2002 und im Herbst 2003 13
§ 6 Was zeigt die Forschung über S&OP und Unternehmensleistung? 15
Abbildung 4 S&OP-Evidenzkarte: was jede vorliegende Quelle untersucht und wo sie endet 19
§ 7 Wie kann eine kommerzielle Führungskraft den eigenen S&OP-Zyklus prüfen? 22
Abbildung 5 Ein Prüfblatt für den S&OP-Zyklus aus Sicht des Vertriebs 23
Quellen 24

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

Sales and Operations Planning (S&OP), deutsch etwa die integrierte Absatz- und Produktionsplanung, ist der funktionsübergreifende Entscheidungsprozess, mindestens monatlich, in dem Vertrieb, Marketing, Operations und Finanzen ihre Sicht auf die Nachfrage mit der Lieferfähigkeit und den Finanzzielen abgleichen und am Ende einen gemeinsamen, freigegebenen Plan verabschieden, meist auf Ebene der Produktfamilie und für die kommenden Monate . Dieser Plan ist keine Prognose dessen, was Kunden kaufen werden. Er ist die Entscheidung der Organisation darüber, was sie verkaufen, herstellen, einkaufen und auf Lager halten will und mit welchem finanziellen Ergebnis . Dieser Beitrag ergänzt eine Gestaltungsbedingung aus dem unten untersuchten Fall: Die Nachfragesicht bleibt frei von Kapazitätsgrenzen (Oliva und Watson, 2011, S. 440)[3], damit der Zielkonflikt entschieden und nicht versteckt wird. Die Übersichten machen sie nicht zum Teil der Definition .

3 Oliva, R., & Watson, N. (2011). Cross-functional alignment in supply chain planning: A case study of sales and operations planning. Journal of Operations Management, 29(5), 434–448.

Zwei systematische Übersichten über die Forschungsliteratur definieren S&OP im Kern gleich. Tavares Thomé u. a. (2012a, S. 1)[4] beginnen ihre Synthese mit der Bestimmung, S&OP sei ein Instrument, das die verschiedenen Geschäftspläne zu einem integrierten Satz von Plänen zusammenführt; sein Hauptzweck sei ein doppelter, nämlich Angebot und Nachfrage auszugleichen und eine Brücke zwischen dem Geschäfts- oder Strategieplan und den operativen Plänen des Unternehmens zu schlagen . Tuomikangas und Kaipia (2014, S. 243)[6] nennen S&OP einen zentralen Geschäftsprozess, der die Kundennachfrage mittelfristig mit den Lieferfähigkeiten in Einklang bringt . Die Praxisdefinition aus dem APICS-Wörterbuch (Cox und Blackstone, 2002, zitiert nach Tavares Thomé u. a.[5], 2012a, S. 2) ergänzt Takt und Detailgrad: Der Prozess führe alle Pläne des Unternehmens (Vertrieb, Marketing, Entwicklung, Fertigung, Beschaffung und Finanzen) zu einem integrierten Satz von Plänen zusammen, werde mindestens einmal im Monat durchgeführt und vom Management auf aggregierter Ebene, der Produktfamilie, geprüft .

4 Tavares Thomé, A. M., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012a). Sales and operations planning: A research synthesis. International Journal of Production Economics, 138(1), 1–13.

5 Tavares Thomé, A. M., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012b). Sales and operations planning and the firm performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 61(4), 359–381.

6 Tuomikangas, N., & Kaipia, R. (2014). A coordination framework for sales and operations planning (S&OP): Synthesis from the literature. International Journal of Production Economics, 154, 243–262.

Drei benachbarte Begriffe werden oft mit S&OP verwechselt und werden hier davon abgegrenzt:

- **Eine Vertriebsprognose:** Eine Prognose schätzt, was sich für eine benannte Einheit und einen Zeitraum verkaufen wird, bevor der Istwert bekannt ist (was eine Vertriebsprognose ist). S&OP verwendet solche Schätzungen als Eingangsgrößen und entscheidet, worauf sich die Organisation festlegt .
- **Eine Forecast-Kategorie:** Ein CRM-Label wie Commit hält fest, wie eine Vertriebskraft eine einzelne Opportunity einschätzt (Forecast-Kategorien). Es prüft nicht, ob Produktion, Lieferanten und Bestand die Mengen liefern können, die sich aus den Opportunities des Quartals ergeben .
- **Die Vertriebskapazitätsplanung:** Die Kapazität, die S&OP mit der Nachfrage abgleicht, ist Lieferkapazität: Produktion, Material, Lieferanten, Bestand und Auslieferung . Wie viele produktive Verkaufsstunden ein Vertrieb hat, ist ein eigenes Modell, das der Beitrag zur Vertriebskapazitätsplanung behandelt .

Welche Pläne treffen im S&OP aufeinander, und für welchen Zeitraum?

§ 2 von 7

Nach Tavares Thomé u. a. (2012a, S. 2, 8, 9)[4] wird S&OP überwiegend auf Ebene der Produktfamilie geplant, teils auch auf Artikelebene (SKU), mit Planungshorizonten von unter drei bis über 18 Monaten, üblich seien 6 bis 18 Monate (S. 9) . Die meisten ausgewerteten Arbeiten, die die Planungsfunktion behandeln, ordnen S&OP der taktischen Ebene zu, zwischen dem Strategieplan des Unternehmens und dem operativen Geschäft; diese Sicht bezeichnen die Autoren als vorherrschend (S. 9) .

Die Übersicht ordnet die Eingangsgrößen, die ihre 55 Arbeiten nennen, nach Bereich (Nachfrage, Beschaffung, Produktion, Auslieferung und Finanzen) und nach Art (Pläne, Restriktionen und sonstige Eingangsgrößen) (Tavares Thomé u. a.[5], 2012a, Tabelle 3, S. 6, 7, 9)[4] . Auf der Seite der Restriktionen gilt die Produktionskapazität als eine

der wichtigsten operativen Beschränkungen des S&OP-Prozesses (S. 10). Die Finanzen fließen vor allem als Budgetgrenzen und als finanzielle Ziele ein, also Produktmargen und Rentabilität (S. 10) .

Über die 55 Arbeiten gezählt, erscheinen integrierte Nachfrage- und Funktionspläne in 44 als Eingangsgröße, Bestandspläne in 41, ein integrierter Produktions- oder Kapazitätsplan in 21, integrierte Absatz- und Nachfrageprognosen in 15 und Beschaffungs- und Versorgungspläne in 8 (S. 10). Das sind Zählungen von Arbeiten, nicht von Unternehmen: Sie zeigen, was die Literatur zu beschreiben wählte, nicht wie viele Firmen den jeweiligen Plan einbeziehen . Der Finanzplan ist der Plan, den die Literatur am seltensten als Eingangsgröße behandelte: Nur sechs Arbeiten nennen die Finanzplanung ausdrücklich als zentrale Eingangsgröße (S. 10), und die Autoren bezeichnen die stärkere Einbindung der Finanzfunktion als Frage, die weitere Forschung verdient (S. 11) . Kreuter u. a. (2022)[2], deren Seiten hier nach der vorliegenden Vorabfassung (Online First) mit eigener Seitenzählung angegeben werden, zählen in einer Suche bis Januar 2019 die Finanzen noch immer zu den nicht traditionellen Beteiligten, deren Rolle im S&OP nur wenige Studien untersuchen (Vorabfassung, S. 29) .

2 Kreuter, T., Scavarda, L. F., Thomé, A. M. T., Hellingrath, B., & Seeling, M. X. (2022). Empirical and theoretical perspectives in sales and operations planning. Review of Managerial Science, 16(2), 319–354. Vorabfassung (Online First), online veröffentlicht 2021.

Der Unterschied, den dieser Beitrag in die Mitte stellt, liegt zwischen einer Sicht auf die Nachfrage ohne Kapazitätsgrenzen und dem Plan, der entsteht, sobald Kapazität und Ziele angelegt sind. Oliva und Watson (2011, S. 439)[3] beschreiben den Planungsprozess eines Herstellers von Unterhaltungselektronik, den sie Leitax nennen, und dieser Prozess scheiterte unter anderem daran; zu seinen Mängeln zählte, dass Kapazitätsengpässe statt der Nachfrage ohne Kapazitätsgrenzen prognostiziert wurden . Im Prozess, der ihn ablöste, wurden die drei Nachfrageprognosen bewusst ohne Kapazitätsgrenzen erstellt, weil von der wahrgenommenen Kapazität geprägte Prognosen sich zuvor selbst erfüllt hatten (S. 440) . Eine Nachfragesicht, die die Kapazitätsgrenze schon enthält, verdeckt den Zielkonflikt. Bleibt sie frei von Kapazitätsgrenzen, wird die Lücke zwischen Nachfrage und Lieferfähigkeit zu etwas, worüber die Sitzung entscheiden muss .

Wie läuft ein monatlicher S&OP-Zyklus ab, und was schließt ihn ab?

Tavares Thomé u. a. (2012a, S. 10)[4] geben den monatlichen Ablauf in fünf Schritten wieder, den ein Praxisartikel von Wallace und Stahl aus dem Jahr 2008 im Journal of Business Forecasting beschreibt (zitiert nach Tavares Thomé u. a.[5], 2012a, S. 10, 13); die Synthese referiert ihn als Beschreibung, nicht als geprüften Standard :

1. **Datensammlung:** Ist-Daten zu Nachfrage und Versorgung, Bestand, Auftragsrückstand und statistische Prognosen werden zusammengetragen und gesichtet.
2. **Nachfrageabstimmung (Demand Review):** Der Nachfrageplan wird geprüft.
3. **Versorgungsabstimmung (Supply Review):** Die Versorgungspläne werden daran angepasst.
4. **Vorbereitende Sitzung (Pre-Executive Meeting):** Entscheidungen, Empfehlungen, Szenarien und die Tagesordnung der abschließenden Führungsrunde werden geprüft.
5. **Abschließende Führungsrunde (Executive S&OP Meeting):** Mit ihr endet der monatliche Prozess (S. 10).

Über den Takt sind sich die ausgewerteten Arbeiten nicht einig. Die Sitzungsfrequenz reichte von monatlich bis wöchentlich, und einige Autoren plädieren für den Übergang von regelmäßigen zu anlassbezogenen Sitzungen (Tavares Thomé u. a.[5], 2012a, S. 10)[4] . Zur Frage, wer am Tisch sitzt, stellt die Synthese fest, dass funktionsübergreifende Koordination über gemeinsame Sitzungen und Kommunikationswege von Marketing, Vertrieb, Produktion, Logistik und Beschaffung gesucht wurde, in geringerem Maß auch unter Beteiligung der Finanzen (S. 10). Ihr Fazit: Eine einheitliche Regel gebe es nicht, doch die Autoren seien sich einig, dass es formale S&OP-Teams brauche, dass die Beteiligten Entscheidungsbefugnisse erhalten müssten und dass Topmanagement, Schlüsselkunden und Lieferanten von Beginn an einzubinden seien (S. 11) .

In Deutschland verwendet das Betriebsverfassungsgesetz Begriffe, die dem Gegenstand dieser Monatsrunde nahekommen. § 106 Abs. 1 Satz 1 BetrVG lautet: „In allen Unternehmen mit in der Regel mehr als einhundert ständig beschäftigten Arbeitnehmern ist ein Wirtschaftsausschuss zu bilden.“ Nach Satz 2 hat er die Aufgabe, „wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten“ . Der Unternehmer hat den

Wirtschaftsausschuss „rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten, soweit dadurch nicht die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens gefährdet werden“ (§ 106 Abs. 2 BetrVG); zu diesen Angelegenheiten zählen nach Abs. 3 insbesondere „die Produktions- und Absatzlage“ (Nr. 2) und „das Produktions- und Investitionsprogramm“ (Nr. 3) . Ein S&OP-Prozess erzeugt jeden Monat eine abgestimmte Sicht auf Absatz und Produktion, also auf Themen, die das Gesetz mit ähnlichen Worten benennt . Ob und in welcher Form seine Unterlagen in die Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses eingehen, ist eine Rechtsfrage des einzelnen Unternehmens, die dieser Beitrag nicht beantwortet; die Regel gilt für Deutschland, nicht für Österreich oder die Schweiz .

Tuomikangas und Kaipia (2014, S. 254, 255)[6] verdichten die wissenschaftlichen Artikel ihrer Übersicht zu sechs Koordinationsmechanismen, für die letzten beiden unter Einbezug der Praxisliteratur, die gemeinsam beschreiben, woraus ein S&OP-Prozess über seine Sitzungen hinaus besteht :

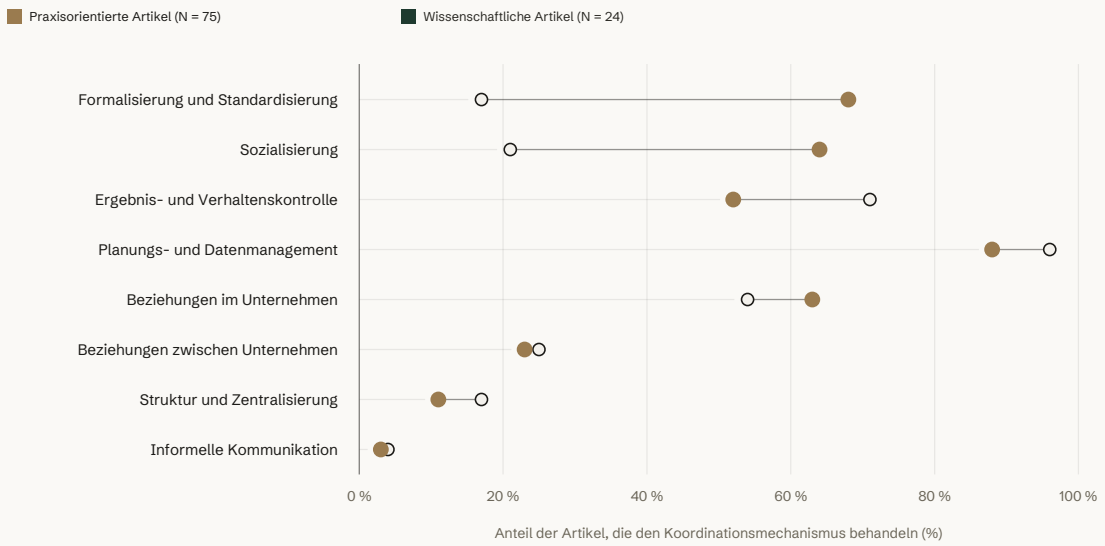
1. **S&OP-Organisation:** wer beteiligt ist und wer entscheidet: Entscheidungsbefugnisse, Zentralisierung und Rollen (S. 254).
2. **S&OP-Prozess:** wie die Teilpläne zwischen den Funktionen entstehen, kommuniziert und beschlossen werden (S. 255).
3. **S&OP-Werkzeuge und Daten:** ein gemeinsamer, geprüfter Datenbestand, der für die Entscheidung taugt (S. 255).
4. **Leistungsmanagement:** finanzielle, operative und prozessbezogene Kennzahlen mit Zielsetzung und Nachverfolgung (S. 255).
5. **Strategische Ausrichtung:** die Verbindung von den operativen Plänen zu den strategischen Zielen (S. 255).
6. **S&OP-Kultur und Führung:** Verbindlichkeit, Vertrauen, ein Topmanagement, das vorangeht, Befähigung und der Umgang mit Konflikten (S. 255).

Für die Praxis teilen die Autoren diese Mechanismen in zwei Hälften: eine harte Seite aus formalen Verfahren, Zeitplänen, Daten und Leistung und eine weiche Seite aus gemeinsamer Kultur, Verbindlichkeit, Vertrauen und Zusammenarbeit (S. 256) . Zur Frage, wer über den Zielkonflikt entscheidet, heben sie den Umgang mit Konflikten und die Regeln für eskalierte Entscheidungen als besonders wichtig hervor (S. 251) . Keine der hier vorliegenden Übersichten

berichtet von einer Studie, die prüft, welche Eskalationsregel besser funktioniert .

Abbildung 1 S&OP-Koordinationskategorien: Anteil wissenschaftlicher und praxisorientierter Artikel, die jede behandeln

Praxisartikel behandeln Formalisierung (68 Prozent) und Sozialisierung (64 Prozent) weit häufiger als wissenschaftliche Artikel (17 und 21 Prozent); beide konzentrieren sich auf Planungs- und Datenmanagement (88 und 96 Prozent).



Praxisartikel behandeln Formalisierung (68 Prozent) und Sozialisierung (64 Prozent) weit häufiger als wissenschaftliche Artikel (17 und 21 Prozent); beide konzentrieren sich auf Planungs- und Datenmanagement (88 und 96 Prozent).

Quelle Tuomikangas und Kaipia (2014), International Journal of Production Economics 154, Abb. 4, S. 250, und Text S. 249 und 250: Anteil der Artikel, die jede der acht Koordinationskategorien aus dem allgemeinen Koordinationsrahmen der Autoren (Tabelle 1) behandeln, aus denen sie ihre sechs S&OP-Mechanismen ableiten (S. 254), 24 wissenschaftliche und 75 praxisorientierte Artikel zu S&OP aus den Jahren 2001 bis 2013. Anteile von Artikeln, nicht von Unternehmen; ein Artikel kann mehrere Kategorien behandeln.

Abbildung 1 verwendet die acht Kategorien des allgemeinen Koordinationsrahmens, mit dem die Autoren die Artikel ausgewertet haben (Tabelle 1), nicht die sechs S&OP-Mechanismen, die sie daraus ableiten (S. 249, 254). Sie zeigt, wohin die 24 wissenschaftlichen und 75 praxisorientierten Artikel ihrer Übersicht schauen . Praxisartikel behandeln formale Prozesse und Sitzungen (Formalisierung und Standardisierung, 68 Prozent) sowie Kultur und Verbindlichkeit (Sozialisierung, 64 Prozent) weit häufiger als wissenschaftliche Artikel,

die sich auf Planungs- und Datenmanagement (96 Prozent) und auf Leistungsmessung und Kontrolle (71 Prozent) konzentrieren (Tuomikangas und Kaipia, 2014, S. 249, 250)[6] . Informelle Kommunikation fehlt in beiden fast völlig (4 und 3 Prozent) (S. 249, 250) . Formalisierung und Sozialisierung, die rund zwei Drittel der Praxisartikel behandeln, kommen in vier beziehungsweise fünf der 24 wissenschaftlichen Artikel vor .

Wie betrieb ein Unternehmen S&OP, während seine Anreize auseinanderliefen?

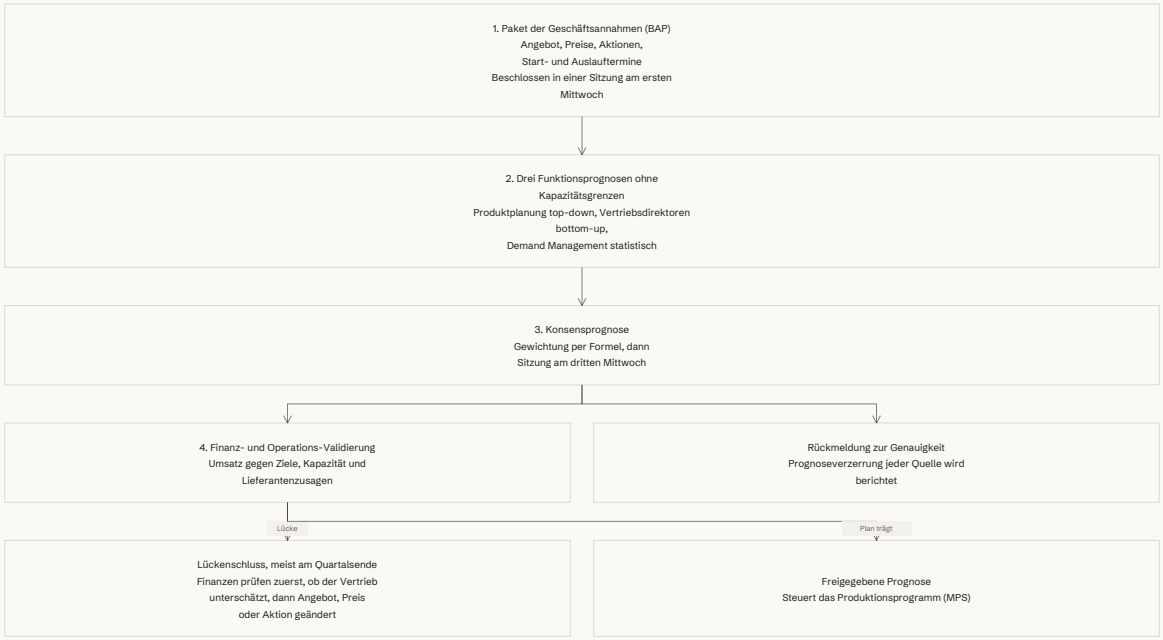
§ 4 von 7

Die Studie von Oliva und Watson (2011)[3] heben Tuomikangas und Kaipia (2014, S. 256)[6] unter den empirischen Arbeiten als Ausnahme hervor, weil sie S&OP eingehend und aus Sicht von Prozess, Organisation, Daten und Verhaltensdynamik untersucht . Das Unternehmen, anonymisiert als Leitax, war ein Hersteller von Unterhaltungselektronik aus Nordkalifornien, der über Händler verkaufte und seine Produkte von Auftragsfertigern in Asien und Lateinamerika herstellen ließ (Oliva und Watson, 2011, S. 436) . Die Autoren führten 25 leitfadengestützte Interviews von 45 bis 90 Minuten, werteten Planungs- und Finanzunterlagen aus und beobachteten zwei Planungs- und Prognosesitzungen (S. 437); die Studie ist explorativ angelegt und entwickelt eine gegenstandsbezogene Theorie aus einem einzelnen Fall (S. 436, 437) .

Vor der Neugestaltung plante jede Funktion nach ihren eigenen Anreizen. Der Vertriebsanreiz bestand zum Teil aus Provisionen auf den Sell-in, also den Absatz von den Verteilzentren an die Händler, während ein Teil der Vergütung im Operations-Bereich an der Bestandsleistung hing (S. 439) . Ein Manager aus Operations beschrieb die Spannweite der Planungslogiken: von den Finanzen, die mit einer Umsatzzahl begannen und dann sahen, mit welchen Produkten sich diese Zahl erreichen ließe, bis zur eigenen Operations-Prognose, die jede Marktinformation ausblendete (S. 439) . Im Jahr 2001 führten schlechte Planung und Umsetzung zu einer Bestandsabschreibung von rund 15 Prozent des Umsatzes für das Geschäftsjahr 2001–2002 (S. 439); es folgten ein neuer Vorstandschef, mehrere neue Vice Presidents und eine Neugestaltung der Planung unter dem neuen Senior Vice President für Global Operations (S. 439) . Die Vergütungssysteme wurden nicht umgebaut: Die Anreizlandschaft blieb während der Neugestaltung weitgehend unverändert (S. 439) .

Wie Leitax seinen monatlichen S&OP-Zyklus organisierte

Abbildung 2 Wie Leitax seinen monatlichen S&OP-Zyklus organisierte



Quelle Diagramm aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Abbildung 2 folgt dem Prozessdiagramm bei Oliva und Watson (2011, Abb. 1, S. 440)[3] und ihrer Beschreibung auf S. 440 und 441 . Jeden Monat erstellte eine Prognosegruppe aus den Vertriebsdirektoren und den Vice Presidents für Marketing, Produktstrategie, Finanzen und Produktmanagement eine Konsensprognose, die Versorgungs-, Nachfrage- und Finanzplanung steuerte; verantwortlich für den Prozess war die Demand-Management-Organisation (DMO) (S. 440). Am Anfang des Zyklus stand das Paket der Geschäftsannahmen (Business Assumptions Package, BAP) mit Angebot, Preisen, Aktionen sowie Start- und Auslaufterminen (S. 440) . Drei Gestaltungsentscheidungen sind aus kommerzieller Sicht bemerkenswert:

1. **Die Nachfragesicht blieb frei von Kapazitätsgrenzen und mehrstimmig.** Die Gruppe Produktplanung und -strategie erstellte eine Prognose top-down, die fünf Vertriebsdirektoren eine bottom-up und die DMO eine statistische, die als Bezugspunkt diente; eine Formel gewichtete kurzfristig die Prognose der Vertriebsdirektoren stärker und mit wachsendem Prognosehorizont die der Produktplanung (S. 440) .
2. **Eine Umsatzlücke ging zuerst an die Vertriebsprognose, dann an das Angebot.** Die Finanzabteilung rechnete die Konsensmengen in Umsatz um und verglich ihn mit den Finanzzielen, und Operations prüfte Kapazität und die Zusagen der Lieferanten (S. 440, 441). Gab es eine Lücke, stellte die Finanzabteilung zuerst sicher, dass der Vertrieb das Marktpotenzial des Produkts nicht unterschätzte („If gaps were identified, the finance group would first ensure that the sales group was not underestimating the product's market potential.“, S. 441); erst wenn die Korrekturen nicht reichten, kehrte die Prognosegruppe zum Paket der Geschäftsannahmen zurück und passte gemeinsam mit dem Marketing Preis- und Aktionsstrategien an, um die Finanzziele und die Erwartungen der Analysten zu erreichen (S. 441). Manche Beteiligte empfanden den Druck der Finanzabteilung in diesen Lückenschluss-Runden in einigen Fällen als überzogen (S. 442). Die Autoren beschreiben die Rückmeldungen aus den Prüfungen so, dass sie zuerst den Angebots- und Aktionsplan änderten und erst darüber die Prognosen, statt unsachgemäß direkt in die Prognosen einzugreifen (S. 443) . Für kommerzielle Führungskräfte liegt die Lehre in der Reihenfolge: Eine Lücke, die nach der Prüfung der Vertriebsprognose blieb, wurde über Angebot, Preis und Aktion geschlossen, und die Prognose folgte .
3. **Die Freigabe hatte eine festgelegte Folge.** Die freigegebene Prognose wurde veröffentlicht und erzeugte das Produktionsprogramm (Master Production Schedule, MPS) (S. 441). Die Lückenschluss-Runden gegen die Finanzziele fanden meist am Quartalsende statt (S. 441) .

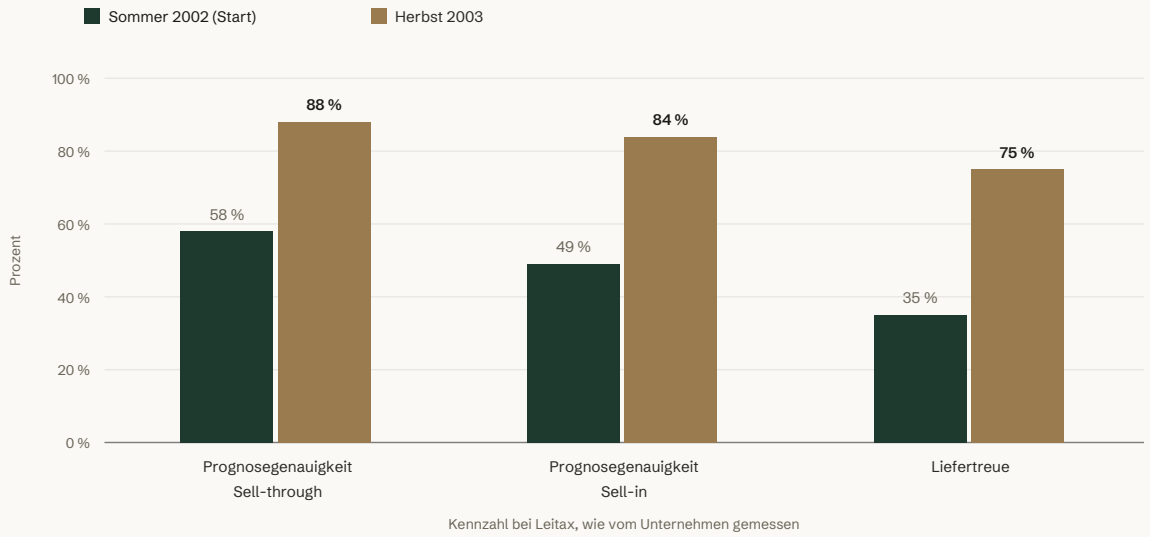
Was änderte sich bei Leitax, und wie weit trägt ein einzelner Fall?

§ 5 von 7

Oliva und Watson (2011, S. 441)[3] berichten die Betriebskennzahlen, die das Unternehmen bis zum Herbst 2003 erreicht hatte . Die Prognosegenauigkeit drei Monate im Voraus, vom Unternehmen über den absoluten Fehler im Verhältnis zur Prognose gemessen, lag für den Sell-through, den Abverkauf durch den Handel, bei 88 Prozent nach 58 Prozent im Sommer 2002 und für den Sell-in bei 84 Prozent nach 49 Prozent. Die Liefertreue lag bei 75 Prozent nach 35 Prozent . Das sind keine Werte aus der Zeit vor der Neugestaltung. Die Abbildungen des Aufsatzes markieren den Start (Go-live) des Projekts Redesign Mitte 2002 (Abb. 3, S. 442) und im Q4’02 des Unternehmens (Abb. 2, S. 441), dem Quartal der unten genannten früheren Bestandswerte (Lagerumschlag 12, 55 Millionen US-Dollar). Nach der Grafik lag die Liefertreue im Februar 2002 bei etwa 50 Prozent, fiel kurz nach dem Start auf etwa 33 Prozent, lag im September 2002 bereits über 80 Prozent und bewegte sich danach bis November 2003 zwischen etwa 67 und 89 Prozent; die 35 Prozent, die der Aufsatz nennt, entsprechen im Rahmen der Ablesegenauigkeit diesem Tiefstand nach dem Start .

Abbildung 3 S&OP-Fallevidenz bei Leitax: Prognosegenauigkeit und Liefertreue zum Start 2002 und im Herbst 2003

Bei einem Hersteller von Unterhaltungselektronik lag die Prognosegenauigkeit im Herbst 2003 bei 88 Prozent (Sell-through) und 84 Prozent (Sell-in) gegenüber 58 und 49 Prozent im Sommer 2002, die Liefertreue bei 75 gegenüber 35 Prozent. Die Werte von 2002 liegen am Start Mitte 2002; ein Unternehmen, keine Vergleichsgruppe.



Bei einem Hersteller von Unterhaltungselektronik lag die Prognosegenauigkeit im Herbst 2003 bei 88 Prozent (Sell-through) und 84 Prozent (Sell-in) gegenüber 58 und 49 Prozent im Sommer 2002, die Liefertreue bei 75 gegenüber 35 Prozent. Die Werte von 2002 liegen am Start Mitte 2002; ein Unternehmen, keine Vergleichsgruppe.

Quelle Oliva und Watson (2011), Journal of Operations Management 29(5), S. 441: Prognosegenauigkeit drei Monate im Voraus für Sell-through und für Sell-in, wie das Unternehmen sie maß (über den absoluten Fehler im Verhältnis zur Prognose), Sommer 2002 gegen Herbst 2003, sowie Liefertreue, 35 gegen 75 Prozent, datiert durch die Angabe des Absatzes zum Herbst 2003. Abb. 2 und 3 des Aufsatzes (S. 441, 442) markieren den Start des Projekts Redesign Mitte 2002; die 35 Prozent entsprechen im Rahmen der Ablesegenauigkeit dem Tiefstand kurz danach; Anfang 2002 lag die Liefertreue bei etwa 50 Prozent, im September 2002 über 80 Prozent (nach Abb. 3 abgelesen). Ein Unternehmen, keine Vergleichsgruppe.

Die Bestandskennzahlen bewegten sich in dieselbe Richtung: Der Lagerumschlag lag im Q4’03 des Unternehmens bei 26 nach 12 ein Jahr zuvor, der durchschnittliche Bestand bei 23 Millionen US-Dollar nach 55 Millionen US-Dollar, und die Kosten für Überbestände und veraltete Ware lagen im Geschäftsjahr 2003 praktisch bei null, nach durchschnittlich 3 Millionen US-Dollar in den Geschäftsjahren 2000–2002 (Oliva und Watson, 2011, S. 441)[3] .

Die Erklärung der Autoren betrifft den Prozess, nicht die Prognose. Sie benennen Prozessmerkmale (Informationsqualität, Verfahrensqualität und Abstimmungsqualität) und ein soziales Element, die konstruktive Beteiligung: das aktive Mitwirken der relevanten Beteiligten beim Sammeln, Prüfen und Verarbeiten von Informationen und beim Vertreten und Verteidigen ihrer Deutungen (Tabelle 1, S. 438) . Ihre Verzerrungen legten die Funktionen dabei nicht ab. Ein ranghoher Teilnehmer beschrieb den Vertrieb so: Er prognostiziere immer hoch, weil zu viel Bestand ihn nichts koste, zu wenig Bestand aber bestraft werde (S. 442) . Aus ihrer Analyse der Prozessmerkmale leiten die Autoren ihre erste These ab (Proposition I): Wo die Anreize gegenläufig bleiben, sei deren Änderung nicht die einzige Lösung, denn ein Prozess, der Informations-, Verfahrens- und Abstimmungsqualität fördert, könne als Vermittler zur Integration beitragen (S. 443, 444) .

Das aufschlussreichste Detail steht spät im Aufsatz: Die DMO hatte Belege dafür, dass im zweiten Halbjahr 2003 die statistische Prognose genauer war als die von der Gruppe freigegebene Konsensprognose („In fact, the DMO at Leitax had evidence that, for the second half of 2003, the statistical forecast was more accurate than the consensus forecast approved by the group.“, S. 446) . Genau diesen Vergleich stellt ein Forecast-Value-Added-Audit an. Die Leitung der DMO zögerte dennoch, den Konsensprozess zu straffen, weil damit die Gelegenheit entfallen wäre, bei der die Funktionen Prognose und Plan gemeinsam hinterfragten und bestätigten, und weil eine statistische Prognose ohne Beteiligungsprozess auf dasselbe Misstrauen hätte stoßen können wie zuvor die Vertriebsprognosen (S. 446) . Die Autoren fassen den allgemeinen Gedanken als vierte These (Proposition IV): Das Streben nach Abstimmung in der Unternehmensplanung könne wichtiger sein als ein bestimmtes Niveau an Informations- oder Verfahrensqualität („The pursuit of alignment in organizational planning can be more important than achieving particular levels of informational or procedural quality.“, S. 446) .

Wie weit das trägt, ist begrenzt, und die Anlage des Falls wie die Aussagen der Autoren selbst zeigen das :

- **Ein Unternehmen, zwei Zeitpunkte um einen Start.** Es gibt keine Vergleichsgruppe; die Veränderungen fielen mit einem neuen Vorstandschef und neuen Vice Presidents zusammen (S. 439); und die Autoren räumen ein, dass unbeobachtete Entwicklungen während der Umsetzung die operative Verbesserung beeinflusst haben könnten (S. 435). Ihre eigene frühere Analyse ließ offen, ob Leistung und Prognosegenauigkeit allein wegen der verbesserten Prognosemethodik stiegen oder auch, weil die gesamte Organisation durch eine koordinierte Integration besser geführt wurde (S. 437).
- **Prognose und Planeinhaltung lassen sich nicht trennen.** Die Autoren fanden es schwierig zu bestimmen, ob die erreichte Prognosegenauigkeit auf die Prognoseprozesse oder auf die bessere Einhaltung der vereinbarten Pläne zurückging (S. 442).
- **Die Thesen sind noch nicht geprüft.** Wann sie gelten, bleibe eine offene Forschungsfrage, die über den Rahmen einer Einzelfallstudie hinausgehe (S. 446).

Was zeigt die Forschung über S&OP und Unternehmensleistung?

§ 6 von 7

Die hier vorliegende Evidenz besteht aus vier Literaturübersichten, von denen zwei auf denselben 55 Arbeiten beruhen, und einer Einzelfallstudie. Auch untereinander überschneiden sich die Übersichten: Drei der vier Befragungen der Übersicht von 2014 gehören zu den vier Befragungen von 2012b, und die Übersicht von 2022 teilt zwei Autoren mit dem Paar von 2012 und zählt die früheren Übersichten zu ihren Studien (Kreuter u. a., 2022, Vorabfassung, S. 9)[2]. Keine der vier Übersichten fasst die Wirkung von S&OP auf die Unternehmensleistung über Studien hinweg zu einem Effekt zusammen .

Tavares Thomé u. a. (2012a, S. 2, 3, 11)[4] durchsuchten drei Datenbanken unter Einschluss grauer Literatur und sichteten 271 Kurzfassungen; 89 Arbeiten wurden im Volltext gelesen und 55 ausgewertet . Zur Wirkung halten die Autoren fest, dass von den 55 Arbeiten nur sechs den Einfluss von S&OP auf die Leistung des Unternehmens untersuchten (S. 10). Wie die Synthese sie zusammenfasst, war eine davon ein mathematisches Optimierungsmodell von Feng und Kollegen, drei berichteten positive Zusammenhänge zwischen Leistung und Abstimmung, Zusammenarbeit, Informationssystemen oder integrierenden Rollen, eine fand eine vermittelnde Rolle der Planung zwischen Marktunsicherheit und Ergebnis, und eine war der Fall Leitax (S. 10) . In

allen Fällen sei die Unternehmensleistung anders gemessen worden, was Vergleiche und eine kumulative Metaanalyse erschwere (S. 10). Keine der Arbeiten habe direkt mit Kennzahlen gearbeitet, die den S&OP-Prozess selbst messen (S. 10), und die Literatur sei für eine Metaanalyse noch nicht reif (S. 11) .

Die Begleitübersicht derselben Autoren (Tavares Thomé u. a.[54], 2012b) wollte die Größe des Effekts von S&OP auf die Unternehmensleistung bestimmen, ist aber keine unabhängige Bestätigung: Sie beruht auf denselben 271 Kurzfassungen und 55 Arbeiten (S. 359) . Ihr strengerer Filter ließ nur Befragungsstudien zu, die Datenquellen, Vortests, Inhaltsvalidität, Reliabilität und Regressionskoeffizienten berichten, und damit blieben vier Arbeiten übrig (S. 364) . Nach eigener Angabe der Übersicht berichteten zwei der vier keine Vortests (S. 368), und eine davon, die Arbeit von McCormack und Lockamy aus dem Jahr 2005, ist ein Konferenzbeitrag (Tavares Thomé u. a., 2012a, Tabelle 1, S. 3), den Tuomikangas und Kaipia (2014, S. 246)[6] der Praxisliteratur zuordnen, mit einer Reliabilität (Cronbachs Alpha) von 0,46 für die Skala zur informellen Organisation (Tabelle II, S. 369) . Es waren Fragebogenerhebungen mit verwertbaren Stichproben von 53 bis 128 Antwortenden und Rücklaufquoten von 10,5 bis 40,8 Prozent; die Leistung wurde jeweils von den Befragten auf Likert-Skalen eingeschätzt und in jeder Studie anders gemessen (Tabelle II, S. 369; S. 371), und keine der Arbeiten berichtete die Teststärke (S. 368) . Wie die Übersicht sie tabelliert (Tabelle III, S. 370; die vier Studien werden hier zitiert nach dieser Übersicht), weisen die Ergebnisse in verschiedene Richtungen :

- **McCormack und Lockamy, 2005:** Integrierende Rollen, formale Gruppen, informeller Austausch und Netzwerkbildung hingen jeweils positiv mit der von den Managern selbst eingeschätzten Leistung zusammen ($p = 0{,}05$).
- **Olhager und Selldin, 2007:** Marktunsicherheit ging mit geringerer Leistung einher ($-0{,}383$, $p = 0{,}013$), und der Pfad vom Planungsansatz (S&OP und Produktionsprogrammplanung) zur Leistung lag bei $0{,}258$ mit $p = 0{,}117$.
- **Hadaya und Cassivi, 2007:** Gemeinsame Planung zeigte keinen signifikanten direkten Pfad zur Flexibilität ($-0{,}299$, nicht signifikant); der positive Pfad verlief über unternehmensübergreifende Informationssysteme ($0{,}659$, $p < 0{,}001$).

- **Nakano, 2009:** Interne gemeinsame Prognose und Planung ging mit höherer Leistung einher (0,746, $p < 0,05$); die Zusammenarbeit mit Lieferanten und mit Groß- und Einzelhändlern zeigte keinen signifikanten Zusammenhang (-0,174 und -0,009).

Die Übersicht fasst dennoch zusammen, S&OP wirke sich insgesamt positiv auf die Leistung aus („Overall, S&OP has a positive effect on performance.“, S. 373), fügt hinzu, dass die Ergebnisse von den untersuchten Branchen und Ländern abhängen, und fordert weitere Fallstudien, Befragungen und Modelle, bevor sich endgültige Schlüsse über die Wirkung von S&OP verallgemeinern ließen (S. 373) . An ihrer eigenen Tabelle gelesen, besteht die Befragungsevidenz von 2012 aus vier Zusammenhängen mit gemischtem Vorzeichen und gemischter Signifikanz, nicht aus einer Effektgröße .

Tuomikangas und Kaipia (2014, S. 245 bis 248)[6] werteten 99 Arbeiten aus den Jahren 2001 bis 2013 aus; 75 davon waren praxisorientiert und nur 24 wissenschaftlich (S. 247) . Modellierung und Simulation machten 41 Prozent der wissenschaftlichen Arbeiten aus, und sieben oder acht nutzten empirische Daten, je nachdem, an welcher der beiden Stellen man die Übersicht liest (S. 248, 256) . Die Befragungen umfassten zwischen 53 und 128 antwortende Unternehmen oder Lieferanten, und jede der drei Fallstudien untersuchte ein einzelnes Unternehmen (Tabelle 4, S. 249; S. 256) . Ihr Urteil darüber, was die Forschung der Praxis bietet: Die wissenschaftliche Literatur gebe Unternehmen kaum Hinweise, wie sie den größten Nutzen aus S&OP ziehen, was angesichts hoher Einführungskosten und hoher erwarteter Vorteile etwas überrasche (S. 256) .

Die jüngste vorliegende Übersicht führt die Suche weiter. Kreuter u. a. (2022)[2], gelesen in der Vorabfassung, durchsuchten drei Datenbanken und das Journal of Business Forecasting bis Januar 2019, sichteten 687 Studien und behielten 292 (Vorabfassung, S. 6, 7) . Rund 79 Prozent der gefundenen Studien stammen aus grauer Literatur (Vorabfassung, S. 9), die nach Darstellung der Autoren auf Meinungen und Erfahrungen von Praktikern beruht, weshalb Schlüsse aus ihr mit Vorsicht zu ziehen seien (Vorabfassung, S. 9) . Die wissenschaftliche empirische Arbeit ist gewachsen: Von 61 wissenschaftlichen empirischen Studien, darunter fünf frühere Übersichten, erschienen 39 zwischen 2014 und 2018, Mehrfachfallstudien sind die häufigste Anlage (17), und zehn Befragungen haben Stichproben über 100 (Vorabfassung, S. 9, 20) . Ihr Forschungsstrang zur Leistung führt Studien auf, die einen positiven Effekt berichten, darunter mehrere Optimierungsmodelle statt Beobachtungen (Feng u. a. und Nemati u. a., zitiert nach dieser

Übersicht; Vorabfassung, S. 20, 22, 26), und er schließt Olhager und Selldin ein, deren Pfad zur Leistung die Übersicht von 2012b als nicht signifikant tabelliert. Gemessen wird mit unterschiedlichen Leistungsmaßen (Vorabfassung, S. 22), in einer Stichprobe überwiegend großer Industrieunternehmen: Nur zwei Studien befassen sich ausschließlich mit kleinen und mittleren Unternehmen (Vorabfassung, S. 22), und nur wenige mit Dienstleistern (Vorabfassung, S. 21) . Eine von ihnen zitierte Dienstleistungsstudie fand, dass lockerer gekoppelte, weniger formalisierte Prozesse für Dienstleister vorteilhaft sein könnten, was den Befunden aus der Industrie widerspricht, die formalisierte Prozesse betonen, darunter Leitax (Vorabfassung, S. 28) . Die Basis ist größer als 2014 und häufiger auf Mehrfachfallstudien oder Befragungen gestützt, berichtet aber weiterhin Richtungen, aus Modellen und aus unterschiedlich gemessenen Beobachtungen, keine Effektgröße .

Ein weiteres Merkmal dieser Evidenzbasis ist wichtig. Die ermutigendste Aussage der früheren Übersichten, dass es auf den Prozess ankommt, auch wenn die Anreize widersprüchlich sind, beruht auf einem einzigen Unternehmen. Tavares Thomé u. a. (2012a, S. 11)[4] berufen sich auf Oliva und Watson[3] für ihre zumindest teilweise Evidenz, dass sich der Prozess selbst auf die Unternehmensleistung auswirken könne, auch wenn Anreize und Verträge widersprüchlich seien . Ihre Begleitübersicht wiederholt diesen Befund in ihrem Fazit, neben dem Hinweis, dass Oliva und Watson den Effekt als Hypothese formuliert hatten (2012b, S. 375) . Tuomikangas und Kaipia (2014, S. 254)[6] zitieren dieselbe Studie für die Aussage, S&OP könne als gemeinsamer Prozess die Integration trotz nicht unterstützender Anreize stärken . Drei Übersichten, und darunter liegt ein einziges Unternehmen .

Abbildung 4 S&OP-Evidenzkarte: was jede vorliegende Quelle untersucht und wo sie endet

Vier systematische Übersichten, davon zwei über dieselben 55 Arbeiten, und eine Einzelfallstudie beschreiben, was S&OP ist und wie ein Unternehmen es betrieb; keine fasst eine Wirkung auf die Leistung über Unternehmen hinweg zusammen.

Quelle	Anlage und Stichprobe	Was sie über S&OP zeigt	Wo sie endet
Tavares Thomé u. a. (2012a)	Systematische Übersicht: 271 Kurzfassungen gesichtet, 89 im Volltext gelesen, 55 Arbeiten ausgewertet, graue Literatur eingeschlossen	Monatlicher, taktischer, funktionsübergreifender Prozess auf Ebene der Produktfamilie, Horizont von unter 3 bis über 18 Monaten; Eingangsgrößen vor allem Nachfrage-, Bestands- und Produktionspläne, Finanzpläne nur in 6 Arbeiten ausdrücklich	6 von 55 Arbeiten untersuchten die Unternehmensleistung, jede mit anderem Maß; für eine Metaanalyse nicht reif; die Zahlen beschreiben Arbeiten, nicht Unternehmen
Tavares Thomé u. a. (2012b)	Begleitübersicht über dieselben 55 Arbeiten; 4 Fragebogenerhebungen für die Wirkungsfrage behalten (53 bis 128 Antwortende)	Tabelliert die Koeffizienten der vier Befragungen; gemischtes Vorzeichen und gemischte Signifikanz, von den Autoren als positiver Effekt zusammengefasst	Nicht unabhängig von 2012a; keine gepoolte Effektgröße; keine Befragung berichtet die Teststärke, zwei keine Vortests, eine ist ein Konferenzbeitrag; Leistung von den Befragten eingeschätzt

Quelle	Anlage und Stichprobe	Was sie über S&OP zeigt	Wo sie endet
Tuomikangas und Kaipia (2014)	Systematische Übersicht: 99 Arbeiten von 2001 bis 2013, 24 wissenschaftliche und 75 praxisorientierte	Sechs Koordinationsmechanismen, von Organisation und Prozess bis Kultur und Führung; die Praxis betont Formalisierung und Sozialisierung, die Wissenschaft Planung, Daten und Kontrolle	7 oder 8 empirische unter den 24 wissenschaftlichen Arbeiten; drei ihrer vier Befragungen gehören zu den vier von 2012b; jede Fallstudie betrifft ein Unternehmen; Wirkung auf die Unternehmensleistung als offen benannt
Kreuter u. a. (2022)	Systematische Übersicht bis Januar 2019 (Vorabfassung): 292 Studien, rund 79 Prozent graue Literatur, 61 wissenschaftliche empirische Studien	Drei Forschungsstränge (Leistung, Einführung, Kontext); wissenschaftliche Evidenz wächst seit 2014, mehr Mehrfachfallstudien und Befragungen	Teilt zwei Autoren mit 2012a und 2012b und zählt sie zu ihren Studien; die Liste zur Leistung mischt Modelle und Beobachtungen; überwiegend große Industrieunternehmen, zwei Studien nur zu KMU, wenige zu Dienstleistern

Quelle	Anlage und Stichprobe	Was sie über S&OP zeigt	Wo sie endet
Oliva und Watson (2011)	Explorative Einzelfallstudie: ein Hersteller von Unterhaltungselektronik, 25 Interviews, 2 beobachtete Sitzungen, Unterlagen	Monatlicher Validierungszyklus mit Prognosen ohne Kapazitätsgrenzen; Abstimmung erreicht, während die Anreize gegenläufig blieben; Genauigkeit, Liefertreue und Bestand im Herbst 2003 besser als zum Start Mitte 2002; im zweiten Halbjahr 2003 war die statistische Prognose genauer als der Konsens	Ein Unternehmen, zwei Zeitpunkte um einen Start, keine Vergleichsgruppe; neue Führung und neue Prognosemethodik zur gleichen Zeit; Prognose und Planeinhaltung nicht trennbar

Vier systematische Übersichten, davon zwei über dieselben 55 Arbeiten, und eine Einzelfallstudie beschreiben, was S&OP ist und wie ein Unternehmen es betrieb; keine fasst eine Wirkung auf die Leistung über Unternehmen hinweg zusammen.

Quelle Tavares Thomé, Scavarda, Fernandez und Scavarda (2012a), S. 1 bis 11, und (2012b), S. 359 bis 375; Tuomikangas und Kaipia (2014), S. 243 bis 257; Kreuter, Scavarda, Thomé, Hellingrath und Seeling (2022), Vorabfassung (Online First), S. 6 bis 29; Oliva und Watson (2011), S. 434 bis 446. Die Auswahl der Zeilen und die Spalte zu den Grenzen sind die Lesart dieses Beitrags.

Tuomikangas und Kaipia (2014, S. 256)[6] nennen eine Richtung, mit der die Literatur kaum begonnen hat: S&OP lasse sich als effizientes Werkzeug gestalten, um Lücken zwischen Plan und Geschäftszielen zu erkennen und zu schließen, wobei Marketingmaßnahmen die Nachfrage formen; diese Sichtweisen stünden aber noch ganz am Anfang . Es ist die offene Frage, die der Arbeit kommerzieller Führungskräfte am nächsten liegt, und nach Darstellung der Autoren fehlt dazu weitgehend konzeptionelle wie empirische Literatur (S. 256) .

Wie kann eine kommerzielle Führungskraft den eigenen S&OP-Zyklus prüfen?

§ 7 von 7

Das folgende Prüfblatt ist die Synthese dieses Beitrags aus den Quellen und wurde nicht erprobt . Es übersetzt die Evidenz in vier Fragen, die eine Vertriebskraft, eine RevOps-Leitung oder eine kommerzielle Führungskraft an den eigenen Monatszyklus richten kann:

1. **Welcher Gegenstand liegt auf dem Tisch?** Eine Nachfragesicht ohne Kapazitätsgrenzen, ein Plan mit Kapazitätsgrenzen oder der freigegebene Plan; Leitax hielt die erste bewusst frei von Kapazitätsgrenzen (Oliva und Watson, 2011, S. 439, 440)[3] .
2. **Wer prüft, und woran?** Bei Leitax prüfte die Finanzabteilung den Umsatz gegen die Ziele und Operations die Kapazität und die Zusagen der Lieferanten, jeweils als eigener Schritt nach dem Konsens (S. 440, 441) .
3. **Welcher Hebel schließt eine Lücke?** Bei Leitax prüfte die Finanzabteilung bei einer Umsatzlücke zuerst, ob der Vertrieb das Marktpotenzial unterschätzte; erst dann wurde die Lücke über Angebot, Preis und Aktionsplan geschlossen, und die Prognose folgte (S. 441, 443) .
4. **Wird der freigegebene Plan des Vormonats mit dem Istwert verglichen, und wird geprüft, ob er eingehalten wurde?** S&OP-Dashboards vergleichen in der Synthese geplante mit tatsächlicher Nachfrage, Produktion und Bestand und verfolgen die Prognosegenauigkeit (Tavares Thomé u. a.[5], 2012a, S. 10)[4]; bei Leitax gehörte die Rückmeldung zur Genauigkeit jeder Prognosequelle zur Sitzung (Oliva und Watson, 2011, S. 441) .

Abbildung 5 Ein Prüfblatt für den S&OP-Zyklus aus Sicht des Vertriebs

Eine Zeile je Plangegenstand: wer ihn erstellt, woran er geprüft wird, welcher Hebel eine Lücke schließt, wer ihn freigibt und wie er einen Monat später mit dem Istwert verglichen wird.

Plangegenstand	Erstellt von	Prüfmaßstab	Hebel	Freigabe	Folgemonat
Nachfragesicht, Plan mit Kapazitätsgrenzen oder freigegebener Plan?	Welche Funktion, aus welchen Daten?	Kapazität, Lieferanten, Liquidität oder Ziel?	Zuerst Prognose auf Unterschätzung prüfen, dann Angebot, Preis, Versorgung?	Welche Sitzung, wo festgehalten?	Plan gegen Ist, und eingehalten?

Prüfblatt des Autors, nicht erprobt. Eine Zeile je Plangegenstand; mit dem freigegebenen Plan des Vormonats und seinem Istwert prüfen.

Eine Zeile je Plangegenstand: wer ihn erstellt, woran er geprüft wird, welcher Hebel eine Lücke schließt, wer ihn freigibt und wie er einen Monat später mit dem Istwert verglichen wird.

Quelle Operatives Prüfblatt des Autors auf Grundlage von Oliva und Watson (2011, S. 439 bis 443 und 446), Tavares Thomé, Scavarda, Fernandez und Scavarda (2012a, S. 10 und 11) sowie Tuomikangas und Kaipia (2014, S. 251, 254 und 255). Die Felder sind Eingaben der Leserinnen und Leser; es werden keine Unternehmensdaten geliefert, und das Prüfblatt wurde nicht erprobt.

Wie viel S&OP zu den Ergebnissen eines Unternehmens beiträgt, kann die Forschung noch nicht sagen. Was der eine hier vorliegende, eingehend untersuchte Fall zeigt, ist, wozu die Sitzung da ist: Ihre Konsensprognose war im zweiten Halbjahr 2003 die ungenauere, und doch war die Sitzung, die sie hervorbrachte, der Teil, den die Leitung der DMO nur zögernd aufgeben wollte (Oliva und Watson, 2011, S. 446)[3] . In diesem Fall war das Ergebnis des S&OP nicht die beste Zahl. Es war die Zahl, nach der jede Funktion handeln würde .

Ende des Beitrags

Quellen

1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), § 106. https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/__106.html

2 Kreuter, T., Scavarda, L. F., Thomé, A. M. T., Hellingrath, B., & Seeling, M. X. (2022). Empirical and theoretical perspectives in sales and operations planning. Review of Managerial Science, 16(2), 319–354. Vorabfassung (Online First), online veröffentlicht 2021. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00455-y

3 Oliva, R., & Watson, N. (2011). Cross-functional alignment in supply chain planning: A case study of sales and operations planning. Journal of Operations Management, 29(5), 434–448. https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.11.012

4 Tavares Thomé, A. M., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012a). Sales and operations planning: A research synthesis. International Journal of Production Economics, 138(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.11.027

5 Tavares Thomé, A. M., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012b). Sales and operations planning and the firm performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 61(4), 359–381. https://doi.org/10.1108/17410401211212643

6 Tuomikangas, N., & Kaipia, R. (2014). A coordination framework for sales and operations planning (S&OP): Synthesis from the literature. International Journal of Production Economics, 154, 243–262. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.026

Zitierweise

Isoglu, S. (2026, 13. November). Was ist Sales and Operations Planning (S&OP)? Sinan Isoglu. https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-sales-and-operations-planning/

Online-Fassung: https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-sales-and-operations-planning/

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand
© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten