

Optimierung von IBP und S&OE bei der Delica AG

Kurzfristige Verbesserungen und mittelfristige KPI-Stabilisierung

Student



David Finke

Ausgangslage: Die Delica AG, ein Unternehmen der Migros, produziert an fünf Schweizer Standorten Lebensmittel. Am Standort Meilen werden vorwiegend Feinbackwaren und Eiswaren hergestellt. Volatile Absatzmärkte, Mindesthaltbarkeitsdaten sowie begrenzte Produktions- und Lagerkapazitäten erfordern eine Abstimmung zwischen Absatzplanung, Einkauf, Produktionsplanung und Produktion. Im 2022/23 eingeführten Integrated Business Planning (IBP) findet wöchentlich ein Sales and Operations Execution-Meeting (S&OE) statt, das die Machbarkeit des Produktionsprogramms im Horizont von 0 bis 12 Wochen abstimmt.

Vorgehen: Nach zweijähriger Praxis untersucht die Arbeit den Grad der Adoption und die Zielerreichung des S&OE/IBP-Prozesses, gleicht ihn mit Best Practices ab und leitet praxisorientierte Massnahmen ab. Im Fokus stehen Planungsstabilität, Meeting-Organisation und kennzahlenbasierte Steuerung. Methodisch basiert die qualitative Einzelfallstudie auf acht leitfadengestützten Experteninterviews, der Analyse interner Dokumente sowie der teilnehmenden Beobachtung von zehn S&OE-Meetings. Die Erkenntnisse wurden strukturiert ausgewertet und der Literatur gegenübergestellt.

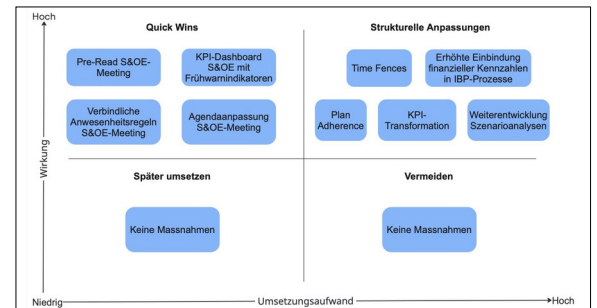
Ergebnis: Als Ergebnis werden kurzfristig umsetzbare Verbesserungen vorgeschlagen, um den Informationsfluss im S&OE noch besser zu strukturieren und Entscheidungen vorausschauender sowie faktenbasierter zu unterstützen: ein Pre-Read zur Meeting-Vorbereitung, eine zukunftsorientierte Agenda, verbindliche Anwesenheitsregeln sowie ein KPI-Dashboard mit Frühwarnindikatoren. Als strukturelle Massnahmen werden fünf Punkte beschrieben: schrittweise Einführung von Time Fences mit einem Regelwerk für Planänderungen;

Aufnahme des KPIs «Plan Adherence» in IBP-Reviews zur systematischen Nachverfolgbarkeit von Planänderungen; KPI-Transformation hin zu einem übergeordneten Top-KPI zur Reduktion funktionalen Silodenkens; Integration finanzieller Kennzahlen in das IBP-Framework zur Sichtbarmachung finanzieller Auswirkungen von Entscheidungen; Weiterentwicklung der Szenarioanalysen zur besseren Abschätzung der Auswirkungen von Planänderungen.

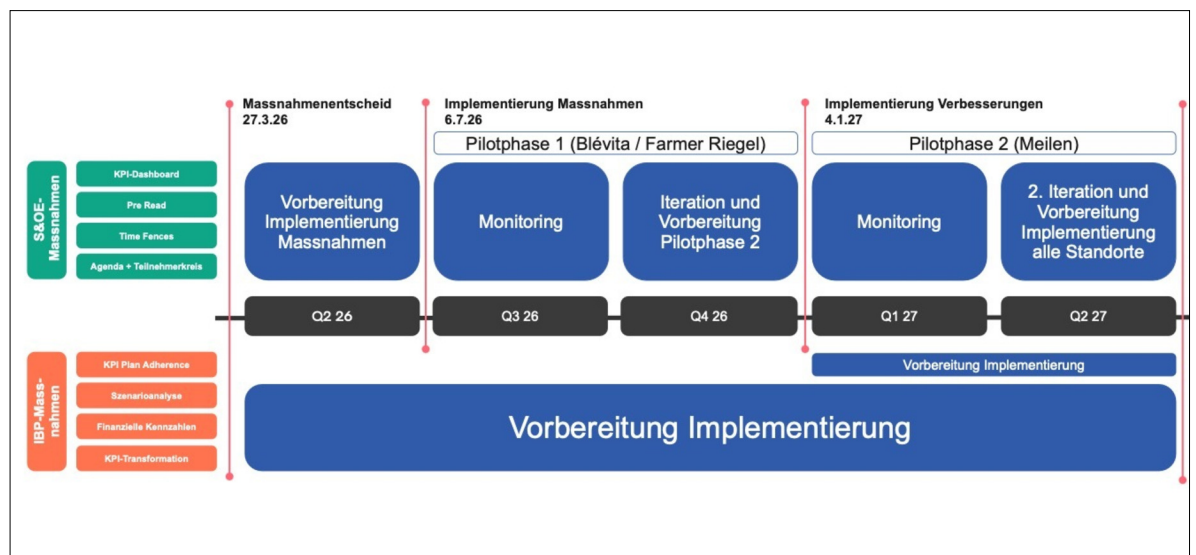
Beispiel Produkt Standort Meilen Migros



Aufwand/Wirkung-Matrix Massnahmen
Eigene Darstellung



Ausschnitt Massnahmen Road-Map
Eigene Darstellung



Referentin
Prof. Dr. Katharina Luban

Korreferent
Patrick Liechti, Delica AG, Meilen, Zürich

Themengebiet
Business Engineering

Projektpartner
Delica AG, Meilen, Zürich