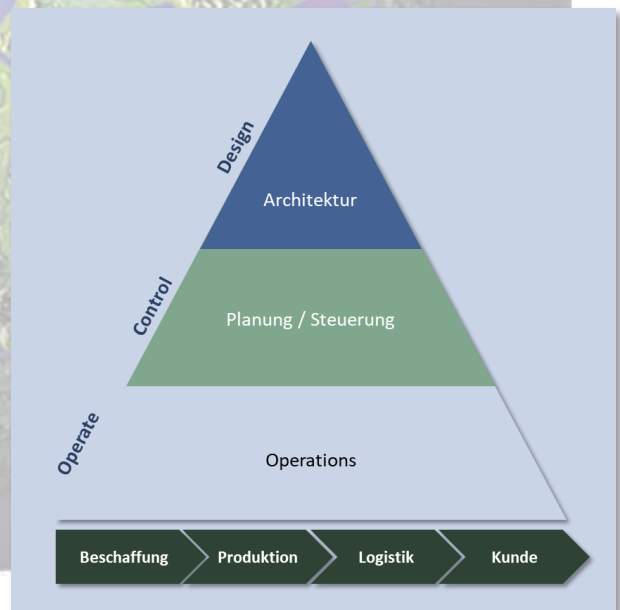
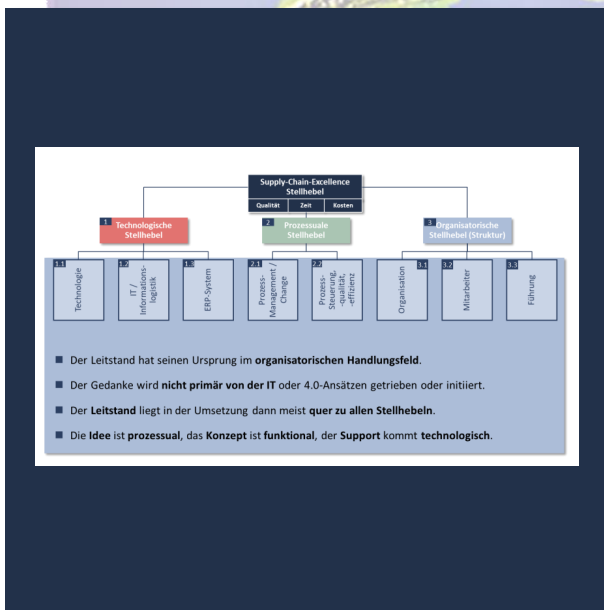


Dreiklang aus Absatz, Material und Produktion

Der Leitstand als zentrale Instanz

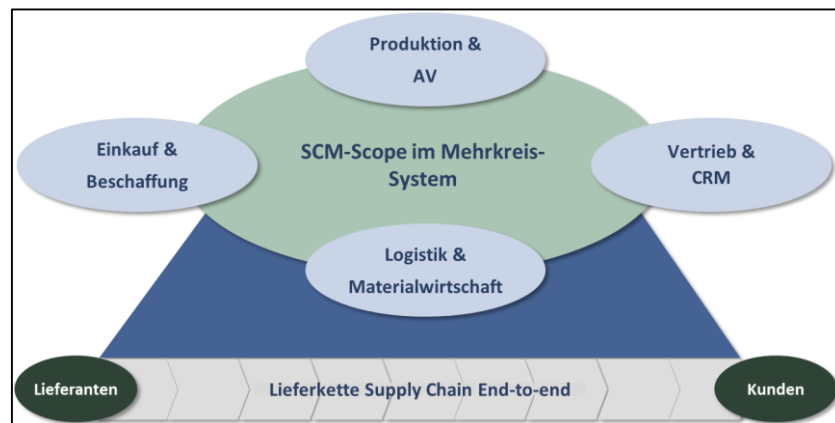


Dreiklang aus Absatz, Material und Produktion Mehr in Prozessen denken!

Immer mehr Industrieunternehmen gehen dazu über, ihr Absatz-, Material- und Produktionsmanagement einer zentralen Instanz unterzuordnen: dem Leitstand. Damit vollziehen sie einen Paradigmenwechsel. Es entsteht eine neue Kompetenzeinheit, die vornehmlich in Prozessen und Prozessketten denkt. Der SCM-Leitstand plant, disponiert und überwacht alles, was sich operativ zwischen Auftrag, Materialbeschaffung und Zustellung beim Kunden abspielt.

Der wesentliche Unterschied zwischen Leitstandsteuerung und herkömmlicher Absatz-, Material- und Produktionsplanung besteht darin, dass die Unternehmen nun alle drei Bereiche organisatorisch durch eine Prozessbrille betrachten. In den althergebrachten Strukturen herrscht ein immerwährendes Kompetenzgerangel um die Poleposition in der Wichtigkeitshierarchie.

Der Vertrieb sagt: Wir verkaufen, also geben wir den Takt vor. Die Produktion hält dagegen: Ohne uns stehen alle Räder still, da kann der Vertrieb noch so viel mit seinen Kunden vereinbaren. Und die Beschaffung fühlt sich ohnehin von allen Seiten



Scoping des SCM: Das Vier-Kreis-System als Rahmenkonzept der Supply Chain Excellence

gegängelt. – Der Leitstand löst diesen Konflikt geradezu salomonisch: Er führt alle operativen Instanzen in einer aufeinander abgestimmten Prozesssteuerung zusammen.

Operative Planung, Disposition und Überwachung aus einem Guss

In der Industrieorganisation alter Schule rotiert das Sinnen und Trachten um Vertrieb und Produktion. Prozesse und Logistik stehen bestenfalls hilfreich zur Seite, aber sie sind nicht Kern der Betrachtung. Genau das ändert sich gerade. Heute rücken die Prozesse ins Zentrum der unternehmerischen Planung. Immer mehr Manager erkennen, dass man Effizienzprobleme zu lange aus einer falschen Perspektive betrachtet hat.

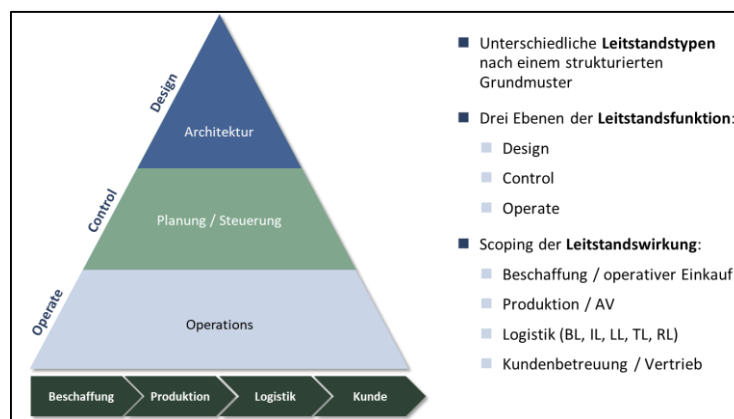
Der Kerngedanke eines SCM-Leitstandes besteht darin, möglichst vieles aus der operativen Abwicklung unter eine Führung zu stellen. Dazu gehört der Vertriebsinnendienst, der die Aufträge des Kunden annimmt, um sie termin- und abrufgerecht durch die Produktion zu schleusen. Außerdem steuert der Leitstand die Produktionsdisposition unter Berücksichtigung von Kapazitäten, Ressourcen und Material. Schließlich gehören die Materialwirtschaft und die Beschaffung inklusive operativem Einkauf unter die Steuerung des Leitstandes. Und last but not least die Logistik.

Die Idee ist so simpel wie faszinierend: Wissen bündeln, Funktionen nach Prozessen ausrichten, Planungsprognosen aufstellen, Teams richtig bilden und formen, Tools und Applikationen zur Steuerung der Prozesskette bestmöglich konfigurieren und nutzen. Natürlich unter Anwendung moderner Tracking-Tools. Dabei geht es nicht darum, Vertrieb und Produktion von steuernden Aufgaben freizustellen. Aber der Leitstand trägt maßgeblich dazu bei, dass die weiterhin Verantwortlichen nicht aneinander vorbeiplanen.

Von der Light-Version bis zur radikalen Ausprägung

Aktuell implementieren viele Unternehmen Leitstände in der Light-Version. Schon mit diesen Interimsvarianten vollziehen sie einen großen Schritt in die richtige Richtung. Es gibt

„kleine“ Leitstände für die Abwicklung der Kundenaufträge und welche für die Beschaffungsprozesse. Sie tragen spürbar dazu bei, dass die Unternehmen die Effizienz ihrer Prozesse erhöhen.



Framework für die Praxistypen von Leitständen

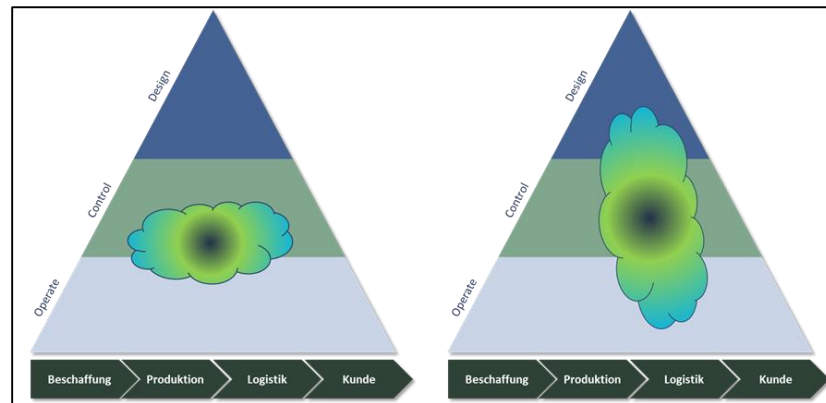
In seiner radikalen Ausprägung fasst ein SCM-Leitstand jedoch

sämtliche operativen Funktionen aus Rohwarenbeschaffung, Lagerverwaltung, Vertrieb, Produktion und Logistik zusammen. Wer diesen Schwenk mit letzter Konsequenz vollzieht, unterstellt alle operativen Prozesse einem einzigen Team. Das hat den Vorteil, dass der Leitstand bei jedem Kundenabruf eine vollständige Übersicht über die eingebundenen Instanzen besitzt und die Abstimmung inklusive Terminkoordination eigenverantwortlich vornimmt.

Lebensmittelproduktion, Brauereiwesen, Maschinenbau

„Der Leitstand integriert unser gesamtes Wissen über unsere eigene Prozesslandschaft“, sagt Dr. Armin Seitz, Geschäftsführer von Moll Marzipan. Das Unternehmen mit Sitz in Berlin zählt zu den weltweit führenden Anbietern von Marzipan, Mandel- und Nusspräparaten. „Durch die operative Bündelung sind wir nach außen dem Kunden gegenüber sofort auskunftsfähig, was den Status seines Auftrages betrifft. Nach innen können wir deutlich schneller agieren, weil ein einziges Team die Fäden in der Hand hält.“ Zudem kann der Rohstoffeinkauf je nach Weltmarktpreisen klug operieren. Denn er kennt die aktuelle Auftragslage genauso wie die Auslastung der Produktionskapazitäten.

Die Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei in Berlin hat auf ihren letzten drei Tagungen dem Thema SCM-Leitstand einen besonderen Platz eingeräumt. Als Dr. Armin Seitz dort das erfolgreiche Moll-Konzept präsentierte, wurde schnell klar: Was in der Süßwarenindustrie



In Abhängigkeit der Art des Leitstands ändert sich seine Ausprägung und sein Fokus: links ein Funktionsleitstand und rechts ein Logistikleitstand

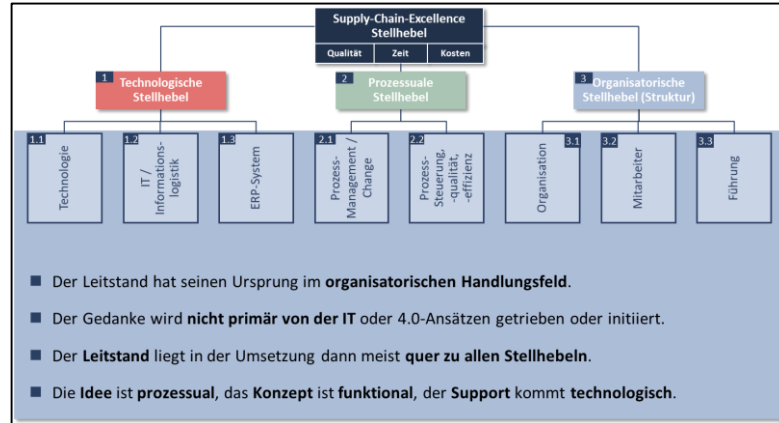
klappt, das wird auch die Prozesse im Brauereiwesen revolutionieren. Einige Brauer haben bereits mit der Einrichtung von Logistik-Leitständen begonnen.

Gleiches gilt für den Sondermaschinenbau. In dieser Branche zielen Leitstände auf die zeitgenaue und effiziente Materialversorgung der Montage über mehrere Fertigungsstufen. Oft werden Lieferanten als verlängerte Werkbank eingesetzt. Die externen Dienstleister sind multilokal verteilt und die Materialgruppen heterogen. Hier wird oft mit zwei Leitstands-Modellen gearbeitet: einer für die Beschaffung, der den operativen Einkauf, die Materialdisposition und alle Inbound-Transporte zusammenfasst. Der zweite Leitstand ist auf die Kunden ausgerichtet und steuert die Lieferkette von der Fabrik zum Aufbauraum.

Fokussierung auf Prozesse

Der operative Leitstand gehört zu den wirksamsten Stellhebeln der Supply Chain Excellence.

Noch hat er sich nicht flächendeckend durchgesetzt. Aber Industrieunternehmen jeder Größenordnung haben erkannt, dass eine stärkere Fokussierung auf Prozesse und Logistik unverzichtbar ist. Die zunehmende Digitalisierung liefert den



Der Leitstand als Bestandteil eines umfassenden Hebel-Systems zur Effizienzsteigerung der Supply Chain

Akteuren in der Wirtschaftswelt immer mehr Informationen, um Beschaffung, Produktion und Lieferung effizient zu steuern. Im Leitstand laufen diese Daten zusammen. Klar im Vorteil ist, wer sie richtig einsetzt.



John Albert Eke ist geschäftsführender Gesellschafter von Exxent Consulting (Eching). Das Unternehmen berät vornehmlich Mittelständler und auch Konzerne in Fragen der Logistik und Organisation.



John A. Eke
Geschäftsführender Gesellschafter

Mob.: +49 (0) 172 824 88 03
john.eke@exxent.de



Marc A. Eke
Geschäftsführer

Mob.: +49 (0) 173 721 43 41
marc.eke@exxent.de



Thomas Fiedler
Partner

Mob.: +49 (0) 162 79 69 593
thomas.fiedler@exxent.de



Christian Gesing
Partner

Mob.: +49 (0) 152 218 92 480
christian.gesing@exxent.de



Gabriele Hornstein
Vertrieb

Mob.: +49 (0) 162 912 77 41
gabriele.hornstein@exxent.de



Kristine Heinecke
Senior Consultant

Mob.: +49 (0) 170 294 91 60
kristine.heinecke@exxent.de



Martina Blust
Senior Consultant

Mob.: +49 (0) 176 841 002 86
martina.blust@exxent.de

Beratung von
Menschen für
Menschen

Herausgeber
Exxent Consulting
GmbH

Inhalt
Marc Eke
John Albert Eke
Thomas Fiedler

Copyright
Exxent Consulting
GmbH © 2017