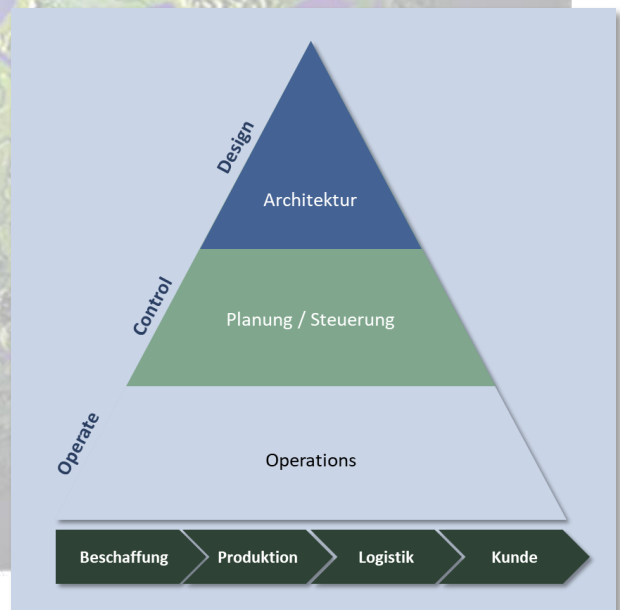
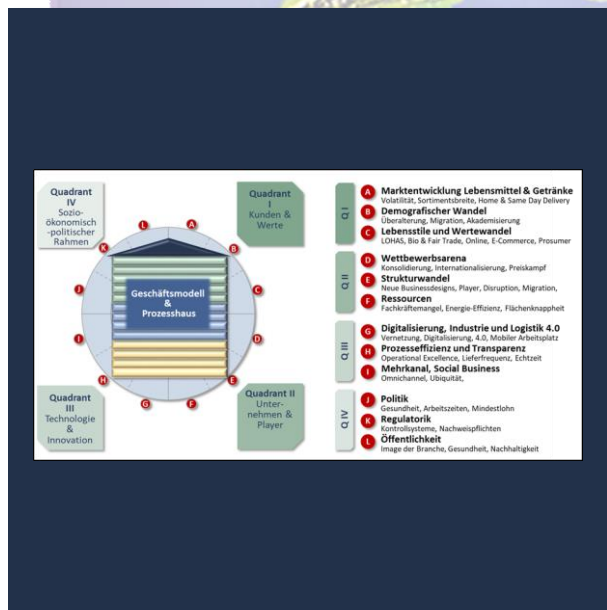
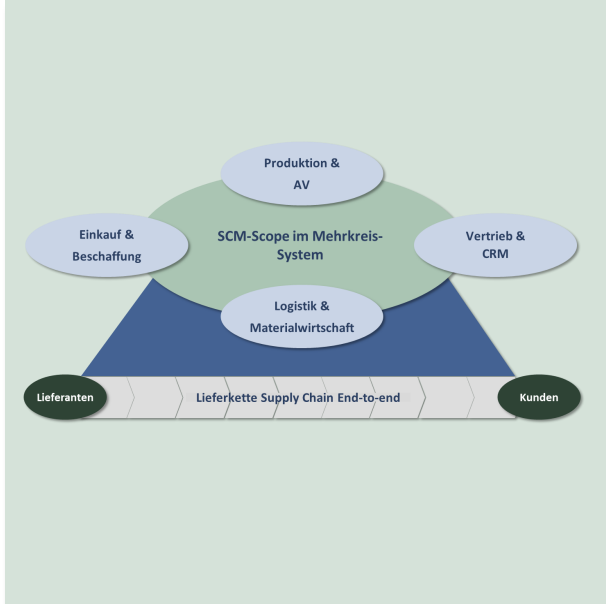


SCM-Leitstände voll im Trend der Lebensmittelindustrie

Kundenauftrag,
Materialbeschaffung,
Produktion und Distribution



SCM-Leitstände voll im Trend der Lebensmittelindustrie

Die Player der Ernährungsindustrie bündeln ihre operativen und steuernden Funktionen und reagieren somit auf die aktuellen Chancen und Risiken der Branchen- und Logistiktrends. Damit vollziehen sie einen Paradigmenwechsel. Es entsteht eine neue logistische Kompetenzeinheit, die vornehmlich in Prozessketten vom Kunden zum Kunden denkt. Der SCM-Leitstand plant, disponiert und überwacht alles, was sich operativ zwischen Kundenauftrag, Materialbeschaffung, Produktion und Distribution abspielt.

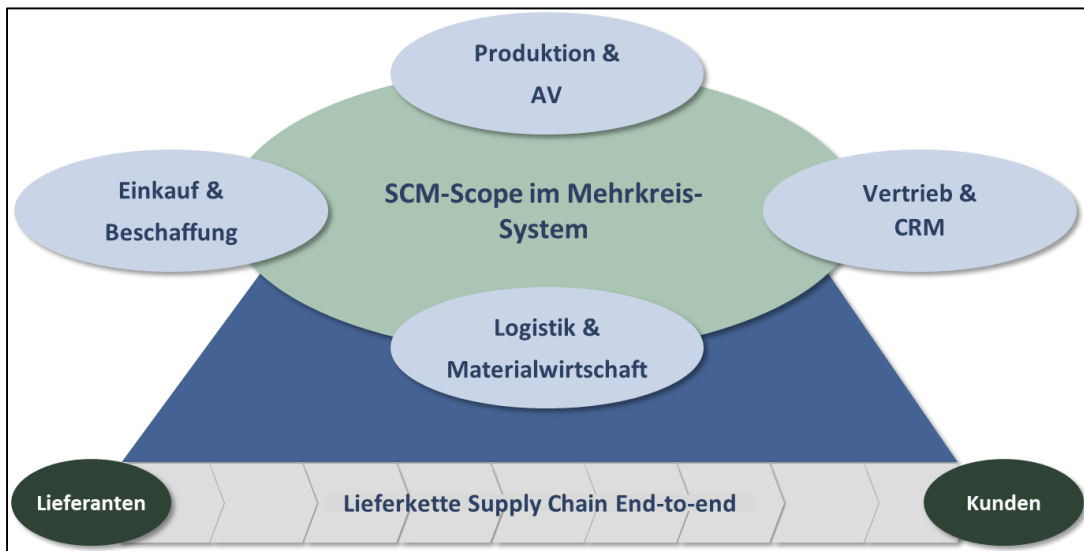
Der wesentliche Unterschied zwischen einer innovativen Leitstandsteuerung und der bisher eher sequentiellen Absatz-, Material- und Produktionsplanung besteht darin, dass die Unternehmen nun alle Bereiche organisatorisch durch eine gesamthafte Prozessbrille betrachten. In den althergebrachten Strukturen herrscht oft noch ein Kompetenzgerangel um die Poleposition. 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 Logistik fühlt sich ohnehin als die letzten in der Prozesskette, die in möglichst kurzer Restlaufzeit alles beschaffen und verteilen müssen. Der Leitstand löst diesen Konflikt geradezu salomonisch: Er führt alle operativen Instanzen in einer aufeinander abgestimmten Prozesssteuerung zusammen, formt ein Team für die komplette Lieferkette vom Rohstoff zum Endprodukt.

Die neue Strategie lautet: vernetztes und simultanes Abreiten in Echtzeit - statt der herkömmlichen sequentiellen und zum Teil redundanten Abteilungs-Optimierung.

Der Kerngedanke eines SCM-Leitstandes besteht darin, möglichst vieles aus der operativen Abwicklung unter eine Führung zu stellen. Dazu gehören in der idealen Ausprägung neben dem Vertriebsinnendienst, der die Aufträge des Kunden annimmt, auch die Produktionsdisposition bzw. Einteilung, die Materialwirtschaft, die operative Beschaffung und - last but not least - die Distributionslogistik inkl. Bestandsführung, Lagerwirtschaft und Transport. Die Ressourcen und Prozesse oder ausführenden Logistikkette wie z.B. Fuhrpark und Stapler bzw. Fördertechnik unterstehen dann auch sinnvoller Weise dem Logistikleiter im Leitstand.

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.

Der neue und mächtige Radarschirm der SCE muss zwangsläufig alle operativen Prozesse und Funktionen abbilden und verorten, es entsteht ein 4-Kreis-System und damit ein neues Scoping für Logistik und Supply Chain Management:



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

Die Lebensmittelwirtschaft braucht mehr Transparenz, Agilität und integrierte Steuerung in der Lieferkette - Dynamik, Volatilität und die Sandwich-Positionen der Player treiben die Logistikkosten. Gleichzeitig steigen die Anforderungen seitens der Handelsorganisation zur logistischen Leistung und Transparenz.

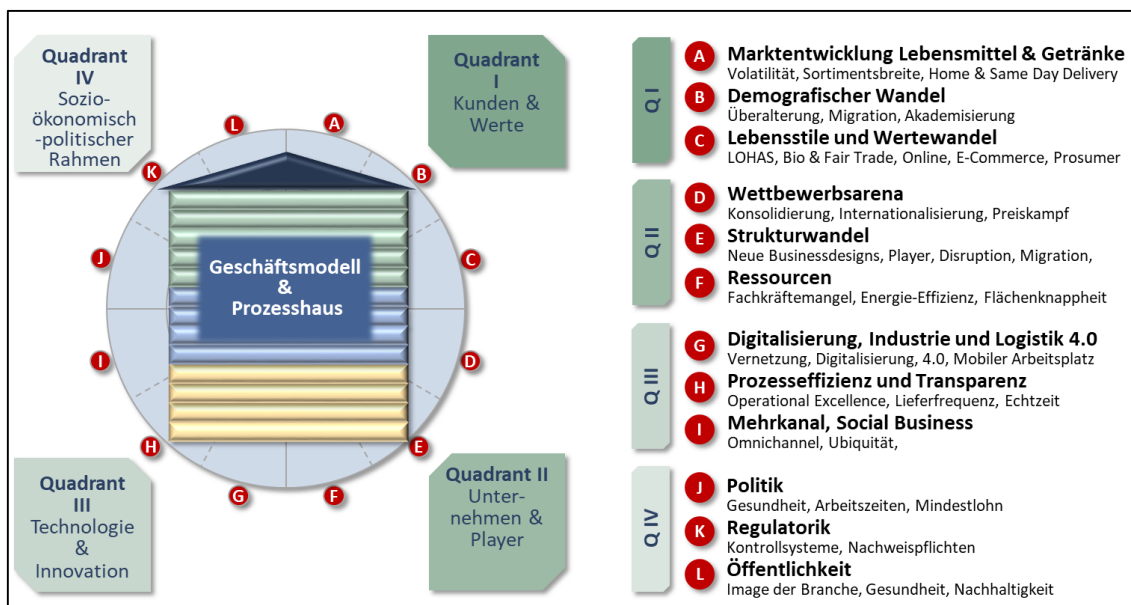
Was passiert gerade in der Transport- und Logistikinfrastruktur dieses sehr dynamisch wachsenden Marktes? Stellen sich Verlader aus Agrarwirtschaft, Industrie und Handel sowie Dienstleister richtig darauf ein, wie Deutschland, Europa und die Welt morgen oder im Jahr 2030 isst und trinkt?

Neue Studien zur Ernährungswirtschaft und zum Logistikprofil der Player zeigen immer wieder frappierend auf, dass bei hoher Mehrstufigkeit, Komplexität und Volatilität des Marktes die Logistikkosten gar nicht oder nur teilweise bekannt sind. Gleichzeitig betreiben die Marktbegleiter in der vertikalen Lebensmittelkette teilweise völlig unterschiedliche Logistikmodelle und Netzwerke, die teilweise ohne Verknüpfungen redundant und scheinbar unpaarig aneinander vorbeilaufen.

Supply Chain Manager, die über ausreichend Transparenz oder auch eine Leitstands-Organisation verfügen, identifizieren jedoch oft eine Gesamtkostenquote vom Umsatz von über 12 %, und bei hoher Ineffizienz und Komplexität in der Prozesskette werden teilweise sogar fast 20 % erreicht. Die verbesserte Beeinflussung und Führung der Kostenseite allein reicht aber nicht.

Auf der Leistungsseite des Anforderungskataloges stehen vor allem Punkte wie Lieferservice, Agilität, Bestandsreduzierung und hohe Lieferfrequenz: Der Hersteller wird immer mehr zur logistischen Prozessfabrik für den Handel.

In der Lebensmittel-Logistikkette ist deshalb seit einiger Zeit wieder viel Dynamik, getrieben durch ein Potpourri von Trends unterschiedlichster Art: Technologische, demografische, globale, und regulative Faktoren bringen einst etablierte Systeme und Konzeptionen ins Wanken, und die Vielzahl alter und neuer Geschäftsmodelle in der Wertschöpfungskette von der Rohware bis zum Markenprodukt setzt teilweise disruptive und neue Regeln.



Die Getränkewirtschaft im Zentrum des Trendradars: Ein ganzes Potpourri treibt die Transformation

Die Industrie-Segmente Agrarwirtschaft, Biochemie, Rohstoff-Verarbeiter, Technik- und Material-Zulieferer, Zutaten- und Produkt-Hersteller, Handel (Großhandel, Fachgroßhandel, stationärer Einzelhandel, E-Commerce) und Dienstleister überdenken gerade alle ihre Geschäftsmodelle und damit die strategische Positionierung.

Heute unterhält jeder Player noch ein eigenes und auf sich abgestimmtes Logistiksystem, mit sehr wenig horizontaler und vertikaler Kooperation. Bis aus Hopfen und Malz das Bier und aus Rotkohl und Kraut eine Delikatesse im Regal wird, ist alles mehrfach gelagert, verpackt und transportiert worden. Zudem bauen Hersteller unter dem Druck von Bio und LOHAS (Lifestyle of Healthcare and Sustainability) sehr gerne auf Mehrwegsysteme über Handelsgrenzen hinweg, und müssen so den Such-, Reinigungs- und Sortieraufwand am Ende finanzieren.

Die fragmentierte und sehr verpackungsintensive Logistikkette zeigt heute noch ein enormes Potenzial an Redundanzen, Mehrstufigkeit, gebrochenen Verkehren und ungenutzten Frachträumen auf.

Der Rahmen „Lebensmittel-Logistik“ verknüpft zunächst zwei der größten Branchenmärkte in Deutschland, Europa und weltweit: Institute und Verbände berechnen den logistischen Gesamtmarkt in Deutschland mit 253 Mrd. € und den Lebensmittelmarkt mit Blick auf den Umsatz des LEHs auf über 190 Mrd. €. Die Wertschöpfung der Lebensmittellogistik ist sicherlich eine recht große Schnittmenge beider Märkte: 20 Mrd. € in diesem logistischen Teilmarkt, errechnen Logistik-Studien. Blicken wir allerdings auf den Umsatz der etablierten LM-LDLs in den traditionellen Segmenten Tiefkühl, Frische, Trocken, Convenience, etc., dann kommen wir nur auf knapp über 5 Mrd. €. Der Industrieverband BVE geht für die Hersteller von 7,3 Mrd. € aus. In jedem Fall wird die wirkliche Größenordnung wohl noch ziemlich unterschätzt, und viele LDLs haben das Potenzial erkannt. Außerdem stellt die IFS-Zertifizierung für Logistik offensichtlich keine so großen Hürden auf wie die GDP Pharma (Good Distribution Practice).

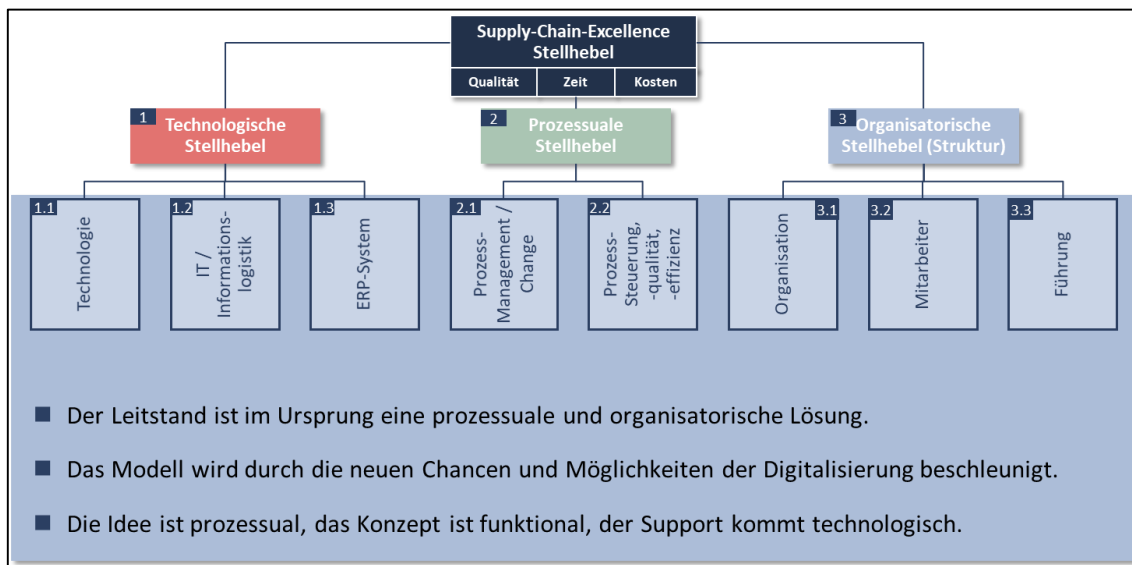
Allein die Getränke-Logistik ist als kleineres Segment eines großen und stark wachsenden Logistik-Teilmarktes allein in 11 Teilmärkte untergliedert, die wiederum mit zum Teil eigenen und nicht kompatiblen Vollgut- und Leergutssystemen arbeiten.

Die starke Ausstrahlung und Wirkung der Megatrends für Lebensmittel und Logistik rüttelt nun kräftig an überbrachten traditionellen Strukturen und historischen Trennungen der Teilmärkte Frische, Tiefkühl, Trocken, Getränke und Convenience. Die Top-20 der deutschen Lebensmittel-Logistikdienstleister überarbeiten und revolutionieren gerade ihre Netze und Systeme und öffnen sich, um der Konkurrenz aus der Non-Food-Logistik etwas entgegen zu setzen.

Bei der verladenden Industrie gehört der operative SCM-Leitstand gehört mit seinen vielfältigen Varianten und Anwendungen zu den beliebtesten und wirksamsten Stellhebeln des Master-Konzeptes der Supply Chain Excellence, kurz auch SCE genannt. SCE umfasst im Gegensatz zu anderen logistischen Management- und Engineering-Ansätzen alle operativen Liefer- und Prozessketten und zielt auf das Ergebnis und somit auf die wirklichen Erfolgsfaktoren für Leistung, Effizienz und Transparenz.

Die Ausrichtung der Supply Chain erfordert den Einsatz der richtigen und nachhaltigen *Stellhebel*:

- Prozessuale Stellhebel wie Lean-Maßnahmen, Quality Gates, JIT/JIS und andere
- Technologische Stellhebel wie Digitalisierung und Logistik-Ausrüstung
- Organisatorische Stellhebel wie Funktionen, Rollen und Qualifikation



Der Leitstand als Bestandteil des Hebel-Systems zur Supply Chain Excellence

Der Megatrend der Digitalisierung bietet unternehmensübergreifend neue Chancen und Möglichkeiten, mit einem Leitstand die Supply Chain in die Pole Position zu befördern.

Die Potenziale und der Baukasten der Schlüsseltechnologien zur Digitalisierung bieten völlig neue Voraussetzungen und Chancen, mit mehr Vernetzung, Transparenz und Agilität die gesamte Liefer- und Prozesskette in den Griff zu bekommen: Gleichsam für Verlager und Spediteure, für Industrie- und Logistikdienstleister.

Die 8 Schlüsseltechnologien der Digitalisierung sind in Anlehnung an eine Studie der DHBW (Duale Hochschule Baden-Württemberg):

- Big Data
- Cloud-Computing
- Gamification
- Industrie 4.0 inkl. Logistik 4.0
- Internet der Dinge
- Mobile Computing
- Sharing Economy
- Social Business

Hier liegt für LM- und insbesondere Getränke-Hersteller eine noch nie da gewesene Chance, und zwar für eine schnelle Evolution in die richtige Richtung: Daten und Informationen in Echtzeit, schnelles Erkennen von strukturellen Veränderungen in der Auftrags-, Sendungs- und Lieferstruktur (Realtime Cockpits), Ermöglichung von Wissensbündelung und vernetztes Arbeiten in Teams: Einfach alles Geburtshilfen für einen operativen Leitstand.

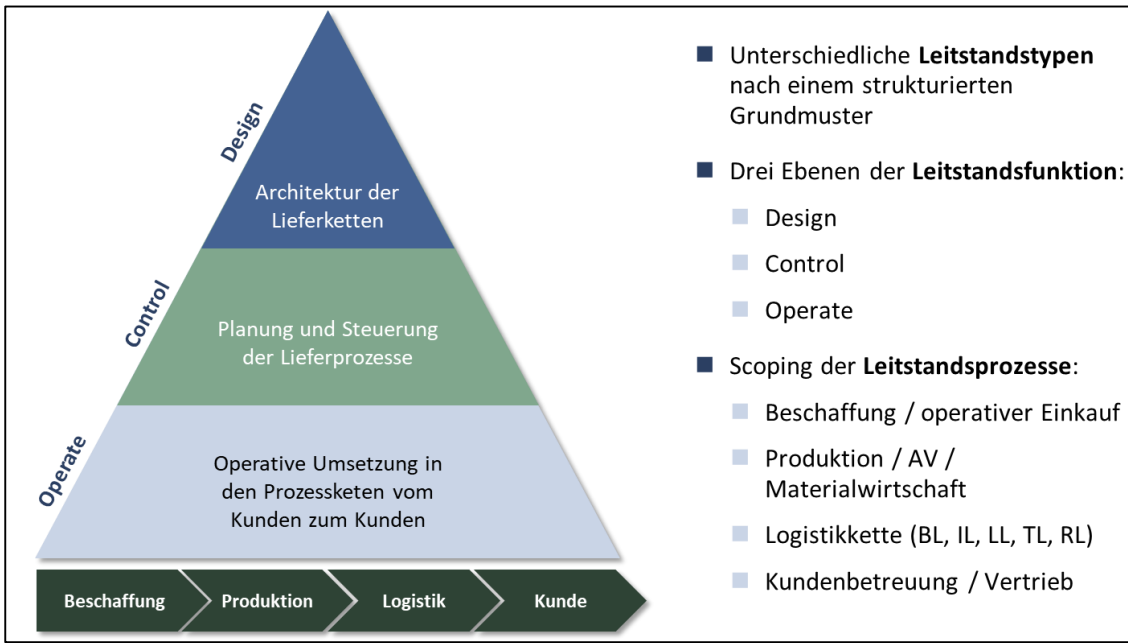
Von der Light-Version bis zur radikalen Ausprägung des SCM-Leitstands

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.

In seiner maximalen 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 fast 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.

In der Praxis existieren bereits die unterschiedlichsten Varianten von operativen und logistischen Leitständen. Deren Ausprägung ist durch die Einflüsse der Branchen und Geschäftsmodelle sehr unterschiedlich. Das gemeinsame Konstruktionsprinzip und die

spezielle Charakteristik eines Leitstands zeigt sich am besten und sehr übersichtlich im Leitstands-Framework von Exxent:



Framework für die Modelle und Praxistypen von Leitständen

Große SCM-Leitstände können fast alle operativen Planungs-, Steuerungs- und Dispositionsfunktionen umfassen und bündeln:

- Forecasting und Absatzplanung, Bedarfsplanung
- Kundenauftragsabwicklung und Customer Service
- Bestandsmanagement und -verwaltung
- Produktionsauftrags-Planung
- Materialbedarfsplanung
- Materialwirtschaft und -disposition
- Beschaffungslogistik und Bestellabwicklung
- Transport- und Speditionsmanagement
- Intralogistik, Yard Management und Lagerwirtschaft
- Distributionsmanagement und Tourenplanung
- Leihgut- und Behältermanagement

Initiativen und Good Practices bei Lebensmittelproduzenten und Brauereien

„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 e.V. (VLB) 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 klappt, das wird auch die Prozesse im Brauereiwesen revolutionieren. Die nachhaltig positiven Auswirkungen auf Effizienz, Transparenz und Agilität stoßen auf ein sehr großes Interesse in der Getränkeindustrie. Einige Getränkehersteller haben bereits mit der Einrichtung von Logistik-Leitständen begonnen.

Somit wird der Leitstand zum starken Renditehebel und Service-Cockpit der Lieferkette vom Kunden zum Kunden

Klar im Vorteil ist, wer das Konzept richtig einsetzt!

Literaturhinweise:

- Diverse Fachartikel von Exxent zu Trends und Success Stories (Downloadcenter Website www.exxent.de)
- Diverse Exxent-Publikationen in „Brauwelt“, „Getränkeindustrie“ und „DVZ“, siehe auch im Downloadcenter www.exxent.de
- Prof. Dr. Frank Straube (Hrsg.), Zukunftstrends der Lebensmittellogistik, Herausforderungen und Lösungsimpulse, TU Berlin, 2016
- Prof. Dr. Gerald Lembke (Hrsg.), Digitalisierung – disruptiver Megatrend oder evolutionärer Treiber, DHBW 2015



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