

# Exxent Consulting



## Exxent SCM-Expertise - Supply Chain Excellence

- Leitstand
- Auftragsdurchlauf-Management
- E2O/M2O-Business: Engineer & Make to Order
- Anlagenbau, Sondermaschinen, Projektgeschäft, Service

September 2017

### Leistungsspektrum nach Branchen-Clustern und Themen: Operational Excellence in agilen und volatilen Branchen

- Unser **Branchenfokus** beinhaltet sowohl **industrielle Bereiche**, als auch **Wertschöpfungs-Cluster** aus dem **Dienstleistungsbereich** und dem **Gesundheitswesen**.
- Gleichzeitig transportieren wir unsere Erfahrungen **über die Branchengrenzen hinaus**.
- Wir **konzentrieren** uns dabei auf **ausgewählte Industrien bzw. Branchen-Cluster**:
  - Maschinen- und Anlagenbau, insbesondere Auftragsfertigung (E2O, M2O)
  - Logistik-Dienstleister
  - Bauindustrie
  - HealthCare, Krankenhäuser und Pharma
  - Lebensmittel, Getränke
  - Automotive (OEM, Zulieferer, Handel)
  - Public Sector und Verbände, NGOs
  - Verpackungsindustrie
  - Groß- und Einzelhandel
  - Textil- und Modeindustrie
  - Prozessindustrie, Chemie, Kunststoff und Stahl
- Für jede dieser **Branchen-Cluster** bieten wir rund um die Beratungsfelder **Operations, Prozesse, SCM, Logistik und IT** ein umfangreiches Set an Themen gestützt durch einen **gut sortierten Werkzeugkasten** an
- Unsere **Produkt-Markt-Matrix** (Branchen, Themen, Methoden) zeigt dies im Überblick

## Supply Chain Excellence: Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle operativen Funktionen und Prozesse ausgerichtet und stellt die Umsetzung in den Mittelpunkt



Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle **operativen Funktionen und Prozesse** ausgerichtet und stellt die **Umsetzung in den Mittelpunkt**.



Hierzu entwickeln wir **individuell zugeschnittene Lösungen** und **unterstützen intensiv die Umsetzung**, der **größte Anteil** unserer Projekte ist **Umsetzungsarbeit**.



Für unsere **Schwerpunkt-Branchen** stellen wir **spezialisierte Teams** bereit, die mit hervorragendem **Praxis- und Methodenwissen** schnell zum Ergebnis kommen.



Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen **Problem- und Aufgabenstellungen** in den Operations unserer Kunden stets die **richtige Antwort bezüglich Good Practice**, Konzeptlösungen und Methodik finden.

Wir **konzentrieren** uns auf die **wesentlichen Stellhebel und operativen Potenziale** unserer Kunden, um außergewöhnliche **Resultate messbar** zu erzeugen und um die operative Prozesswelt auf die Strategien hin richtig auszurichten.



Unsere Erfahrungen bereiten wir systematisch in **Stellhebelkonzepten, Frameworks und Maßnahmenbibliotheken** auf, so dass wir über eine **umfangreiche Toolbox** verfügen.



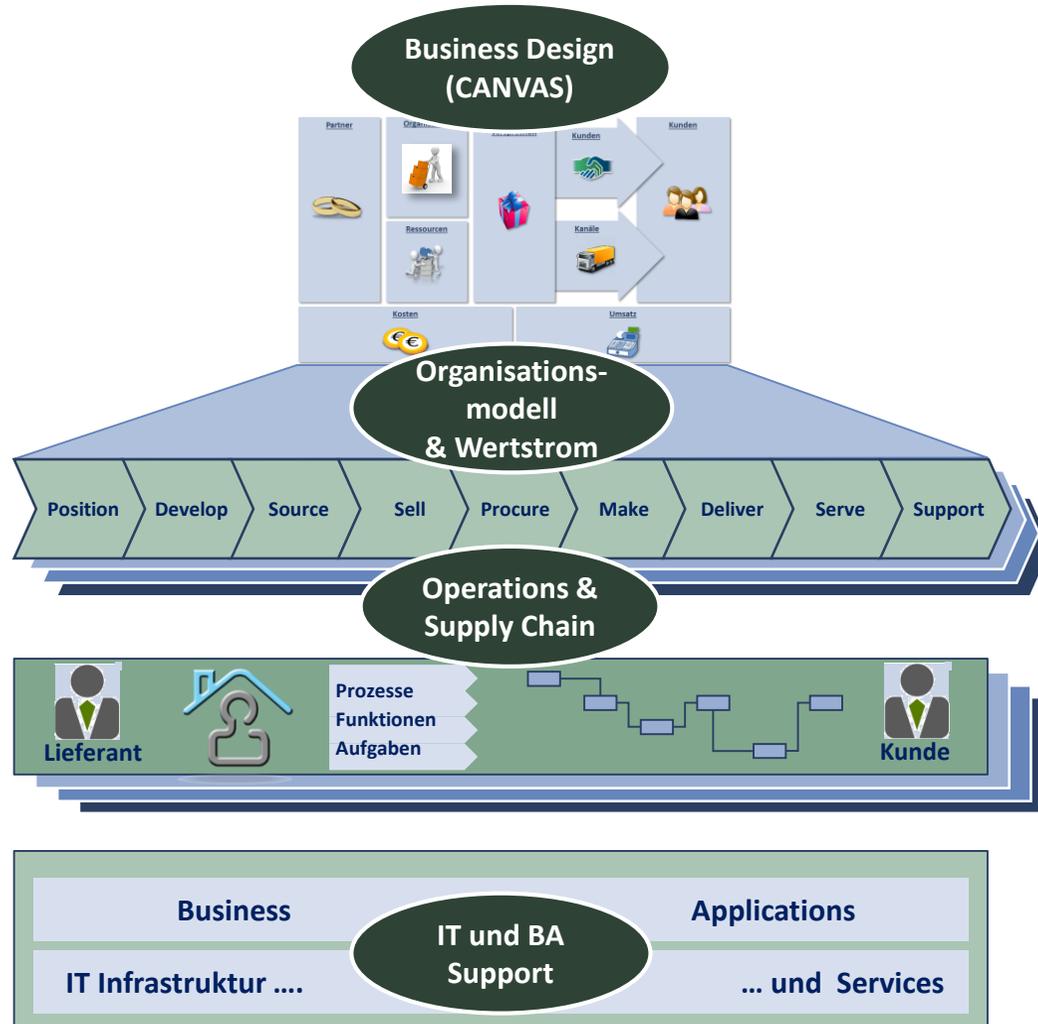
Unsere Kunden schätzen daher unsere Praxisnähe, die **Bereitschaft "die Ärmel hochzukrempeln"** und **dabei zu bleiben bis es läuft**.



Der professionelle Einsatz unserer **Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten** sichert **messbare Umsetzungsergebnisse**, an denen wir uns gerne messen lassen.



**Unser Leitbild: Die Brückenbauer zwischen Strategie, Prozessen und IT-Tools**



**Strategie und Geschäftsmodelle**

- ▶ Positionierung (Kunden & Produkte) und Segmentierung
- ▶ Differenzierung & USP
- ▶ Ertragskraft, Kosten, Profitmodelle
- ▶ Ressourcen (HR, Assets, Kapital)

**Organisationsmodell & Wertstrom**

- ▶ Wertschöpfungskette und Kernprozesse
- ▶ Leistungsspektrum (make or buy)

**Operations, Supply Chain und Prozesslandkarte**

- ▶ Wertstromanalyse und -design
- ▶ Prozess-Management
- ▶ Organisations-Strukturen

**IT and BA Management**

- ▶ Anwendungen und Software
- ▶ ERP, CRM, CAD, E-Commerce
- ▶ IT - Infrastruktur

## Ausgangspositionierung, Wertschöpfung und Unternehmensentwicklung nach dem innovativen und übersichtlichen Business Modell „CANVAS“: Ableitung der SCM-Anforderungen als Folgeschritt

### Partner



- Lieferantenstrukturen nach Warengruppen:
  - Rohware
  - Verpackung
  - Indirektes Material
- Werks-Dienstleister
  - Facility Management
  - Maintenance, Repair and Overhaul (MRO)
- Logistik: Spediteure, 2PL, 3PL (Third Party Logistics)
- Vertikalisation Outsourcing-Quote
- Zugänge und Beziehungsmanagement zum Rohwarenmarkt und auch neuen Marktquellen
  - Vertragslandwirte
  - Offene Märkte
- ...

### Organisation



- Lean Admin, Overhead
- Prozess-Orientierung
- Homogene Systemwelt:
  - ERP im Zentrum
  - Digitale Schnittstellen
  - Eigenes IT-Team
- Operations:
  - flexibel
  - Standardisiert Smart Factory
  - Flexibilität mit Halbfertig-Baukasten
  - Just In Sequence

### Ressourcen



- Multistandort
- Production Footprint
- Maschinenpark
- Skalierbare Produktionskapazitäten
- Wissensbasis im eigenen Mitarbeiterstamm
- Finanzierung primär über Eigenmittel
- ...

### Werteversprechen



- Produktspektrum heute
  - Gurken
  - Essig und Dressings
  - Kohl und Kraut
  - Würzsaucen und Senf
  - Gemüse und Antipasti
  - Feinkost und Fruchtiges
  - Neu: Chips
- Hohe Zuverlässigkeit
- Verlässliche Qualität
- Absicherung und Zertifikate
- Entwicklungspotenzial:
  - Neue Produkte
  - Sortimentsergänzung
- ...

### Kundenbeziehungen



- Eigene Vertriebsorganisation mit persönlichem Kontakt
- Key Account Management
- CRM-Systematik
- Lieferung als Abruf aus Rahmenverträgen
- Vertragsüberwachung
- Beratungsservice
- ...

### Kanäle



- Direktbelieferung an den Handel (DCs)
- Logistikservice zum System- und Industriekunden
- Option: Web-basierte Portale in der Entwicklung (Option)
- Option: E-Commerce und E-Food
- ...

### Kunden



- NuG: Hersteller von Essig, Senf, Gurken, Kohl & Kraut, Feinkost, Feinsaures, Chips und andere Delikatessen
- Premiummarke als Dachmarke
- Internationales Markenportfolio
- National, International, global
- B2T: Lebensmitteleinzelhandel
- B2B
  - Industrie
  - Systemgastronomie
- Absatz- und Umsatz-Anteil Inland, EU, Export
- Marktanteil international
- Wachstumspfade
  - Neue Märkte global
  - Neue Marktsegmente
  - Value Added Products
  - Produkt-Innovation
- ...

### Kosten



- Fixkosten, hoher variabler Anteil
- Wareneinsatz stärkster Treiber im Kostenmodell
- Degressionseffekte bei großen Mengen
- Produkt-Margen bei hoher Auslastung
- ...

### Umsatz



- Mengenseitig über Kontrakte und Abrufe mit großer Plangenaugigkeit
- Preisabsicherung über Kunden-Lieferkontrakte und Listungen LEH
- Mehrwerte in Qualität, Sicherheit, Ehrlichkeit und Beratung
- ...

## Abgrenzung der Supply Chain in der operativen Prozesskette und nach dem E2E- und TLC-Ansatz

### Prozesshaus mit Kernprozessen



### Konfiguration der Supply Chain als gesamthafter Operations-Ansatz



### „Fit For Future“: Zitate und Meinungen zur Zukunft oder besser ... den Zukünften

- “Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde”
- „Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist“
- „Es hängt von Dir selbst ab, ob du das neue Jahr als Bremse oder als Motor benutzen willst“
- „Wenn alles gegen Dich zu laufen scheint, erinnere dich daran, dass das Flugzeug gegen den Wind abhebt, nicht mit ihm“

**Henry Ford**

„In einer Welt ständigen Wandels stellen GUTE FRAGEN die eigentliche Knappheit dar.“

**Watts Wacker**

„Es ist nicht unsere Aufgabe, die Zukunft vorauszusagen, sondern auf sie gut vorbereitet zu sein.“

**Der attische Staatsmann Perikles**

„Es ist viel früher als wir denken!“

**Vannevar Bush**

„Ein Onlineshop reicht nicht, wir müssen das ganze Unternehmen digitalisieren. Das kostetn Arsch voll Kohle, aber es lohnt sich.“

**Torsten Toeller, Gründer Fressnapf**

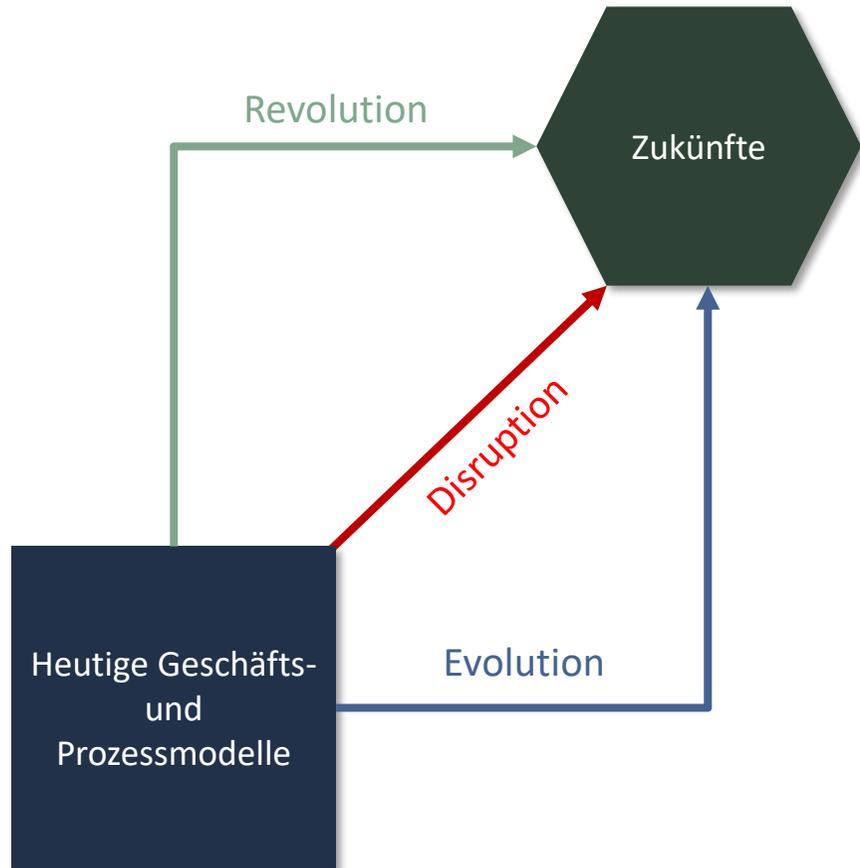
„Wir müssen aufpassen, dass das Licht am Ende des Tunnels nicht die entgegenkommende Lok ist.“

**Unbekannt**

**„Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiß digitalen Prozess“**

**Thorsten Dirks, CEO Telefonica**

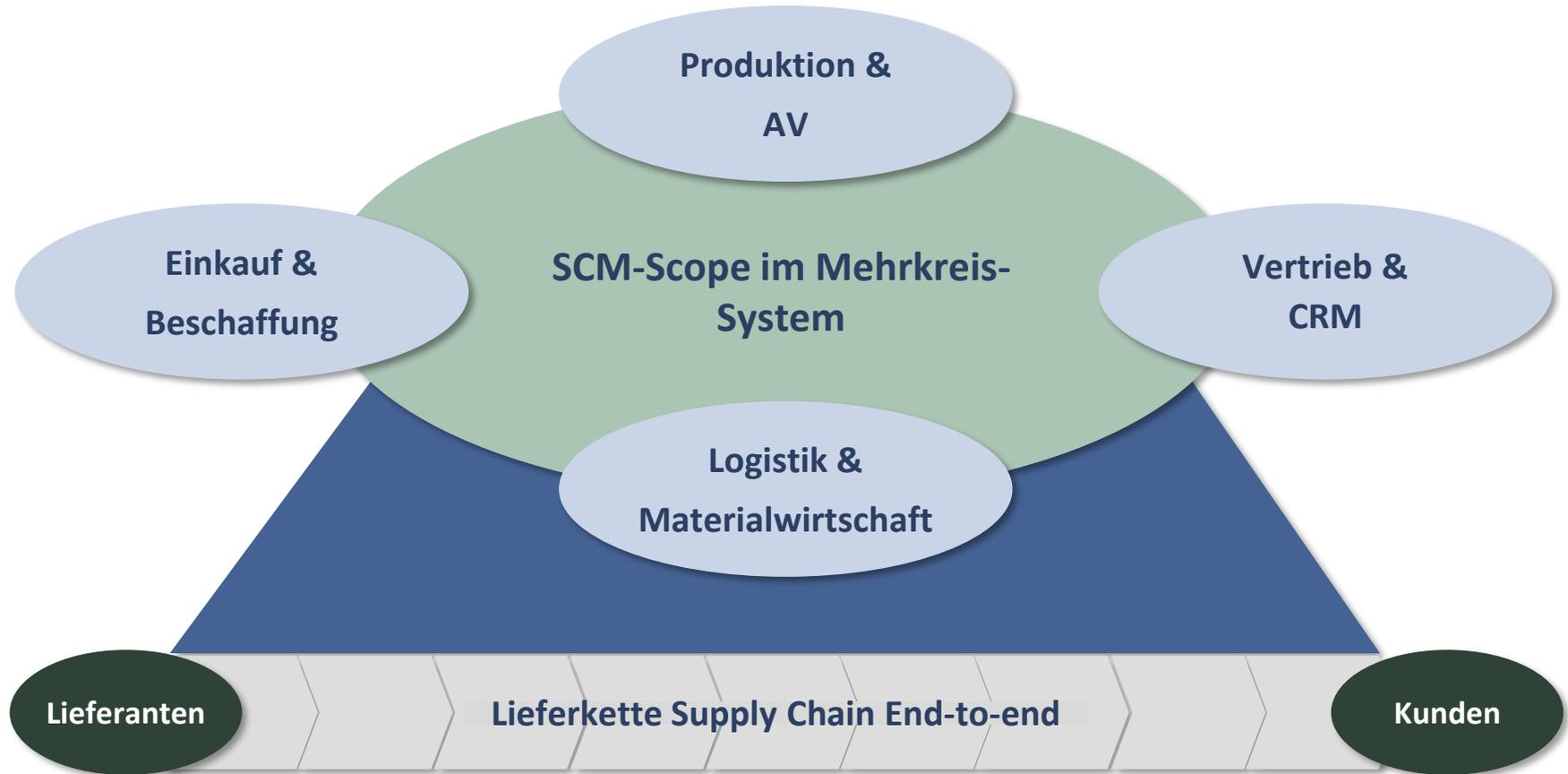
## Erkenntnisse für das agile Trendmanagement : Fit For Future



Der Begriff „Disruption“ leitet sich von dem englischen Wort „**disrupt**“ („zerstören“, „unterbrechen“) ab und beschreibt einen Vorgang, der vor allem mit dem **Umbruch der Digitalwirtschaft** in Zusammenhang gebracht wird: **Bestehende, traditionelle Geschäftsmodelle, Produkte, Technologien oder Dienstleistungen werden immer wieder von innovativen Erneuerungen abgelöst und teilweise vollständig verdrängt.**

(Quelle: gruenderszene.de)

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



## Ausgangssituation und Zielsetzung

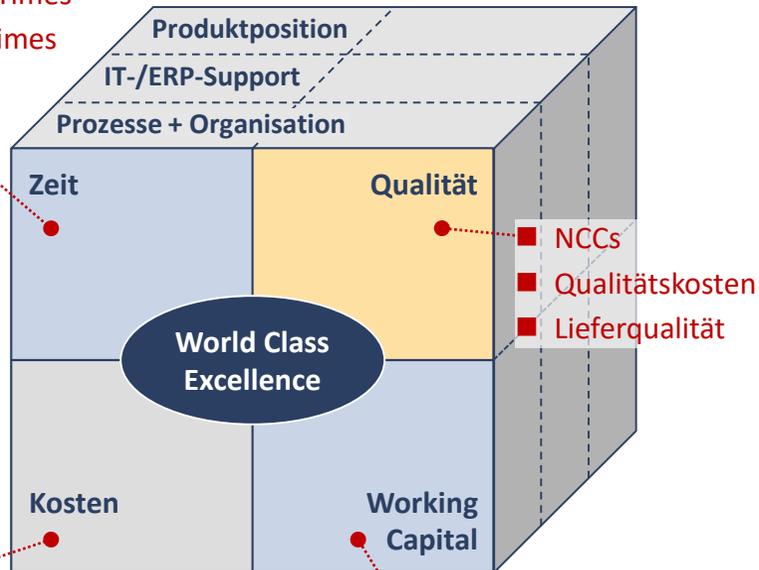
Konkrete Zielsetzung für den Auftragsfertiger: profitables Wachstum mit gesichertem Lieferservice und hoher Qualität bei möglichst geringem Kapitalbedarf der operativen Kette (NWC)

### Zielquadrat

■ OTD/OTIFEF

■ DLZ/Cycle Times

■ Reaction Times



■ Produkt-Kosten

■ Prozess-Kosten

■ OVH-Kosten

■ Struktur-Kosten

■ Vorräte

■ WIP

■ Fertigprodukte

### Voraussetzungen und Stellhebel

#### ■ Prozesse und Organisation

- Time-to-Market in der Innovation/PEP erreichen
- Planungsgenauigkeit herstellen
- Kosten- und zeitkonforme Auftrags-/Projekt-Durchführung

#### ■ IT-/ERP-Performance

- Durchgängigkeit erzeugen, Lücken eliminieren
- Exaktheit und Genauigkeit der Daten erzeugen
- Prozessgerechte Funktionen einrichten

#### ■ Produktposition/-qualität

- Qualitätsanforderungen einhalten, auch in der Dokumentation
- Kostenposition gegenüber Wettbewerb verbessern
- Spezifikationen gem. Projektierung umsetzen
- Standards einhalten

# Ausgangssituation und Zielsetzung

Das House of Excellence der Auftragsfertigung mit dem Geschäftsmodell Engineer- and MakeToOrder zeigt den Zusammenhang zwischen der Wertschöpfungskette und Profitabilität

MakeToOrder  
Prozesskette



# Ausgangssituation und Zielsetzung

4 priorisierte Fokus-Themen beeinflussen heute die Leistungsfähigkeit der MakeToOrder-Wertschöpfung und -Produkte mit hoher Intensität

## Wertschöpfungskette und Produktsystem MakeToOrder



## Ziele und Erfolgsfaktoren



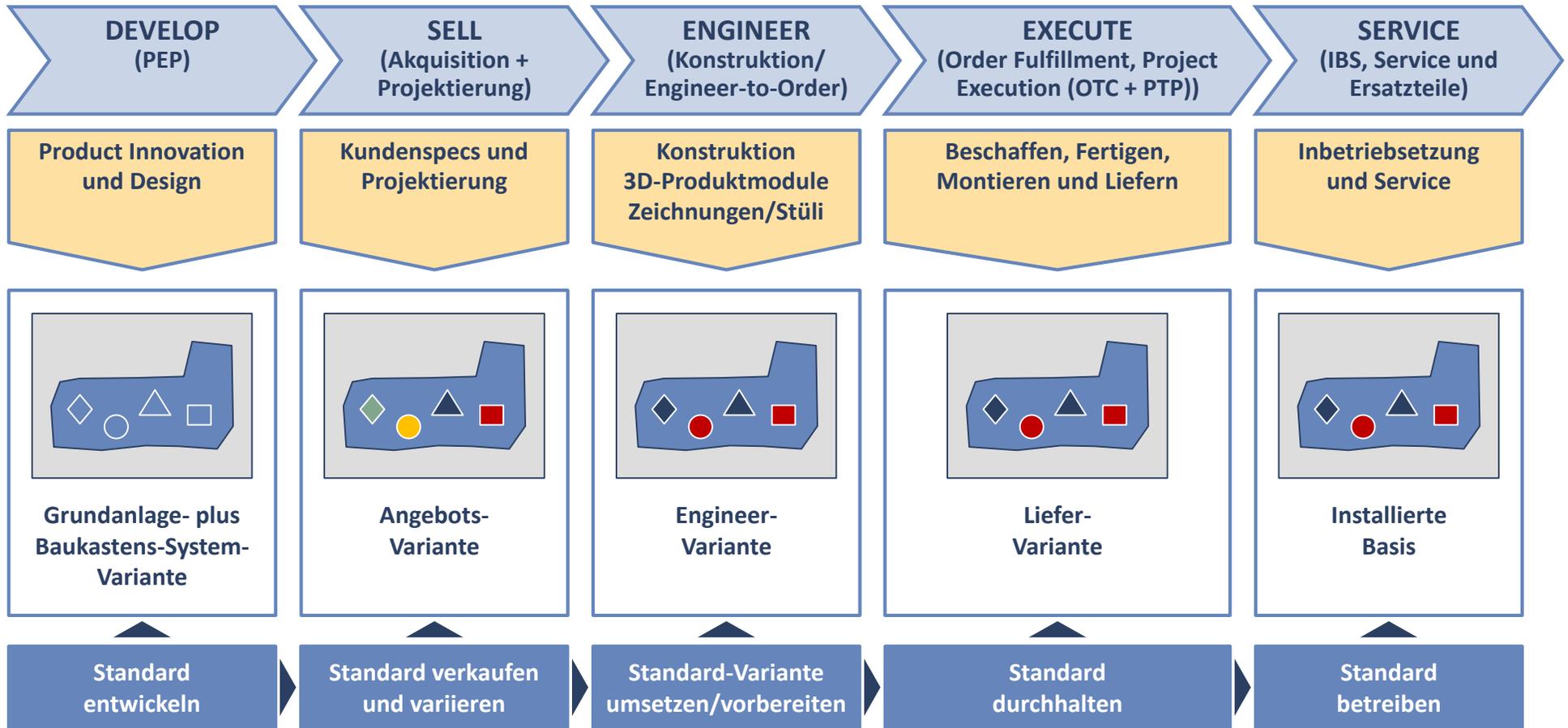
## Fokus-Themen



HK = Herstellkosten; OVH = Overhead

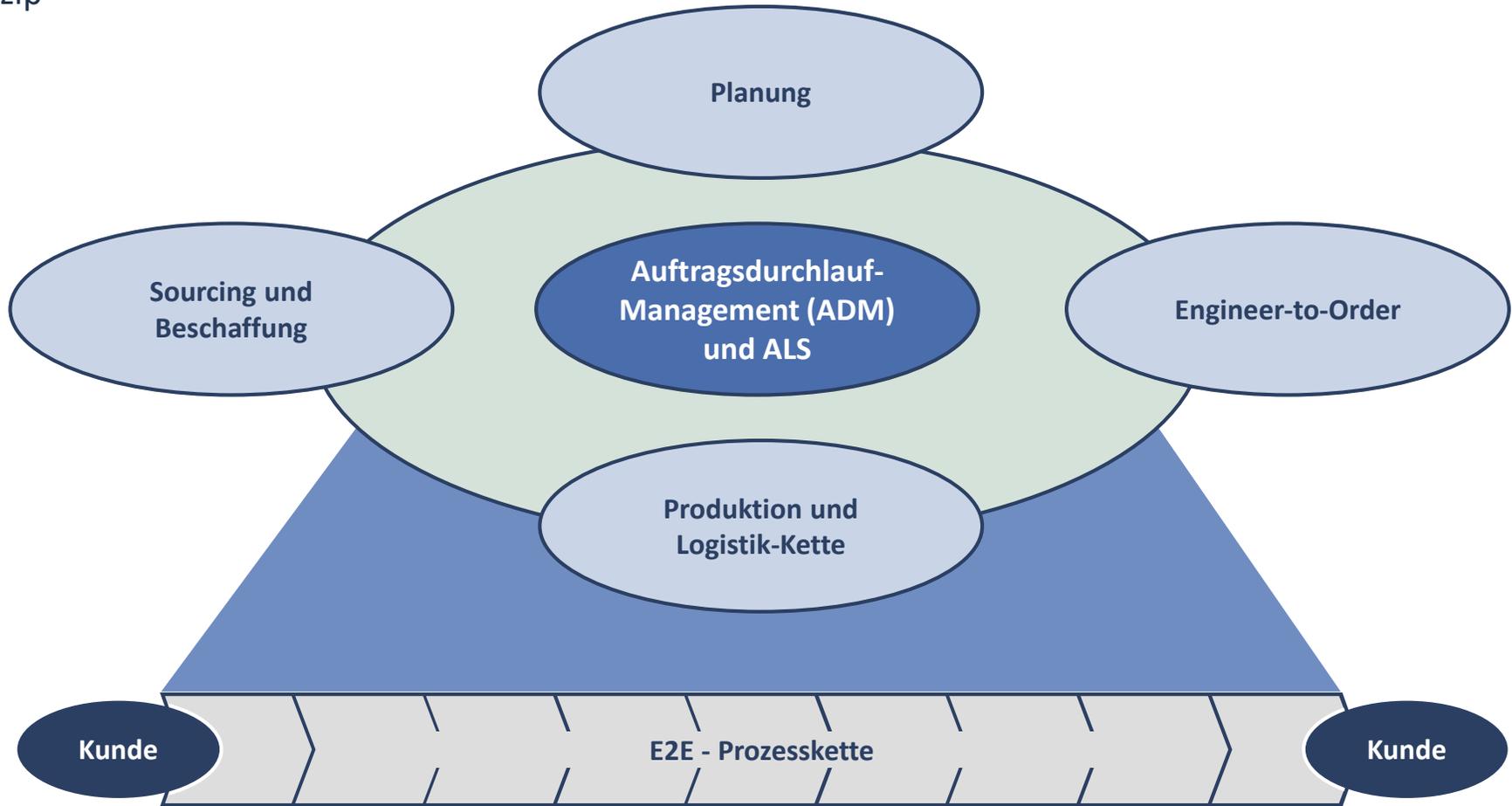
# Ausgangssituation und Zielsetzung

Standardisierung als zentraler Hebel für Produkte, aber auch Prozesse und Funktionen



# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

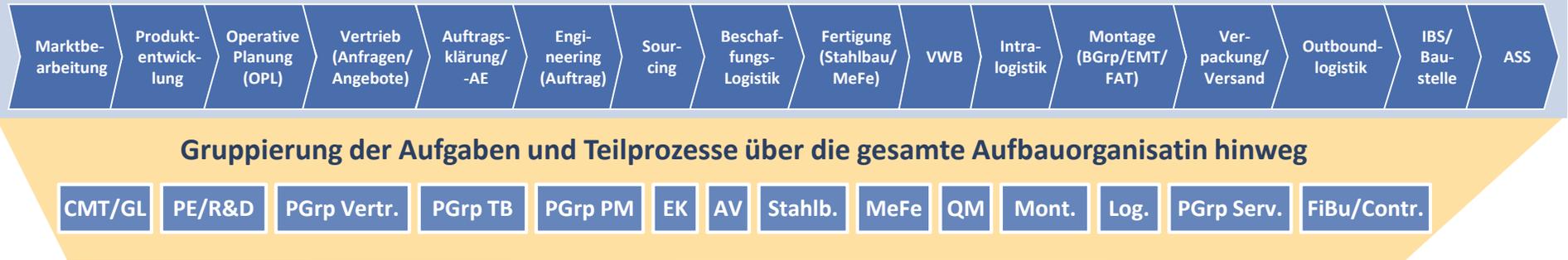
4-Kreis-Modell der MTO-Operations: Der Auftragsdurchlauf bzw. die Projektumsetzung verbindet alle operativen Wertschöpfungsketten miteinander an einem durchgängigen und querschnittlichen Prozess-Prinzip



# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Lokalisierung des ADM als Kernprozess aus der gesamten EngineerToOrder (E2O)-MakeToOrder (M2O) - Wertschöpfungskette

## Wertschöpfungskette MakeToOrder

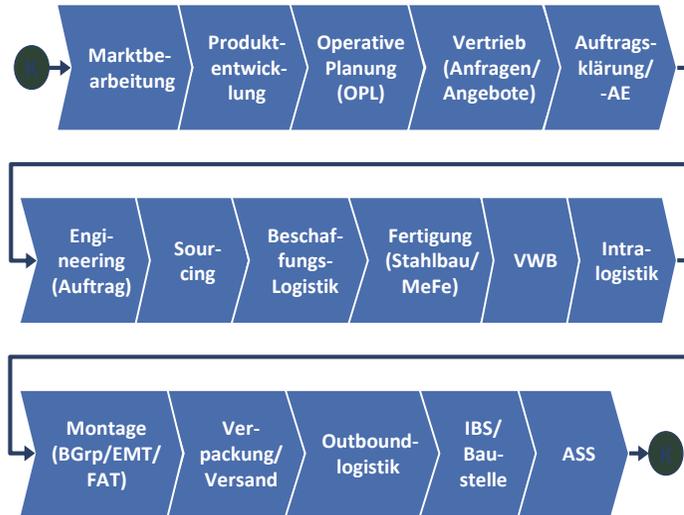


- Angebotsprozess 80% und Projektierung und Kalkulation
- Auftragseingang und Contracting
- Auftragsklärung und -kalkulation
- Sourcing-Feinkonzeption
- Projektfeinplanung und -einlastung (PM, ERP, Project Builder)
- Bedarfsermittlung und Beschaffungsdisposition
- Engineer-to-Order
- Beschaffungsmanagement (Lieferantenorientiert) und VWB-Abwicklung
- Produktionseinlastung (Planauftrag zu Fertigungsauftrag)
- Feinsteuerung und Änderungsmanagement, Track and Trace
- Logistikkette (Anlieferung, WE, Lager, JIT, JIS)
- Vorfertigung Stahlbau
- Vorfertigung MeFe
- Baugruppenmontage
- Endmontage und FAT
- Dokumentenerstellung (oben bereits prozessbegleitend)
- Verpackung und Distribution
- Transport
- Cash-Management, Debitoren, OP-Management
- Weitere, prozessbegleitende Aktivitäten (Sammelpool)

# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Im ADM werden die Hebel mit Wirkung auf das gesamte Zielquadrat gestellt

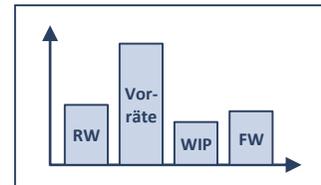
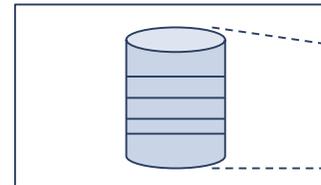
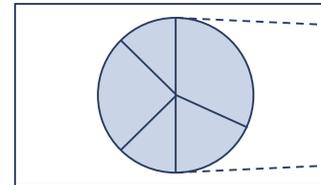
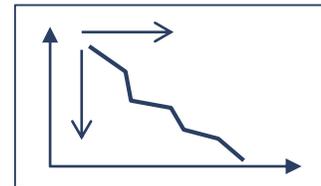
## Wertschöpfungskette ADM



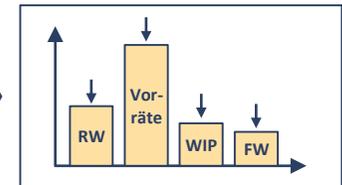
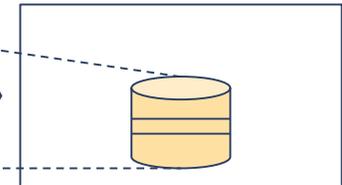
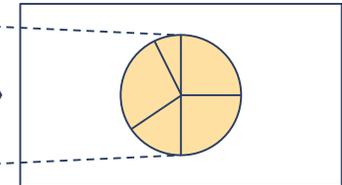
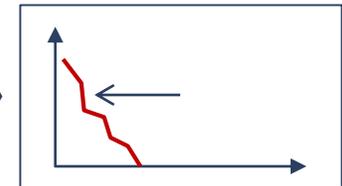
## Zielsystem/-Quadrat



## Vorher

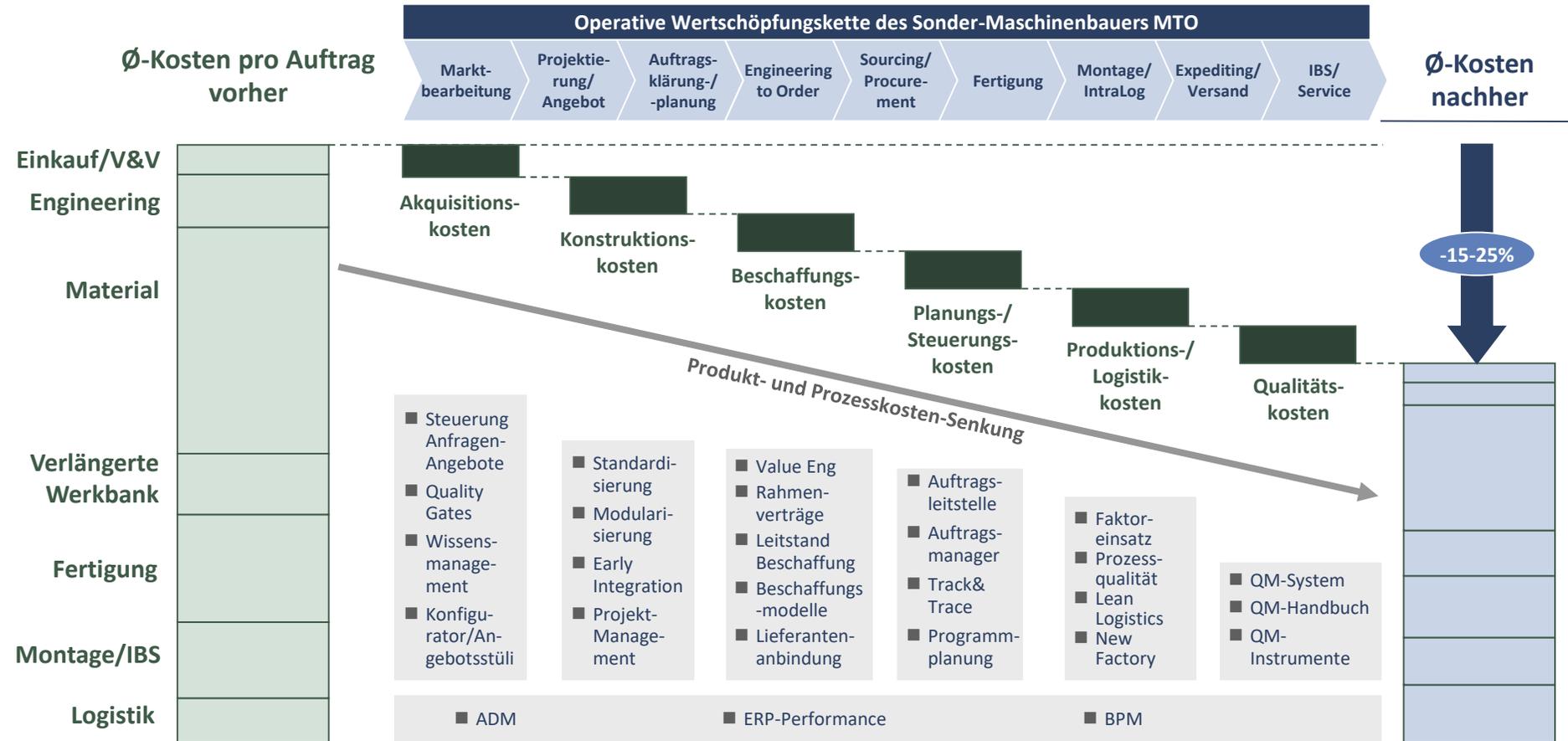


## Nachher



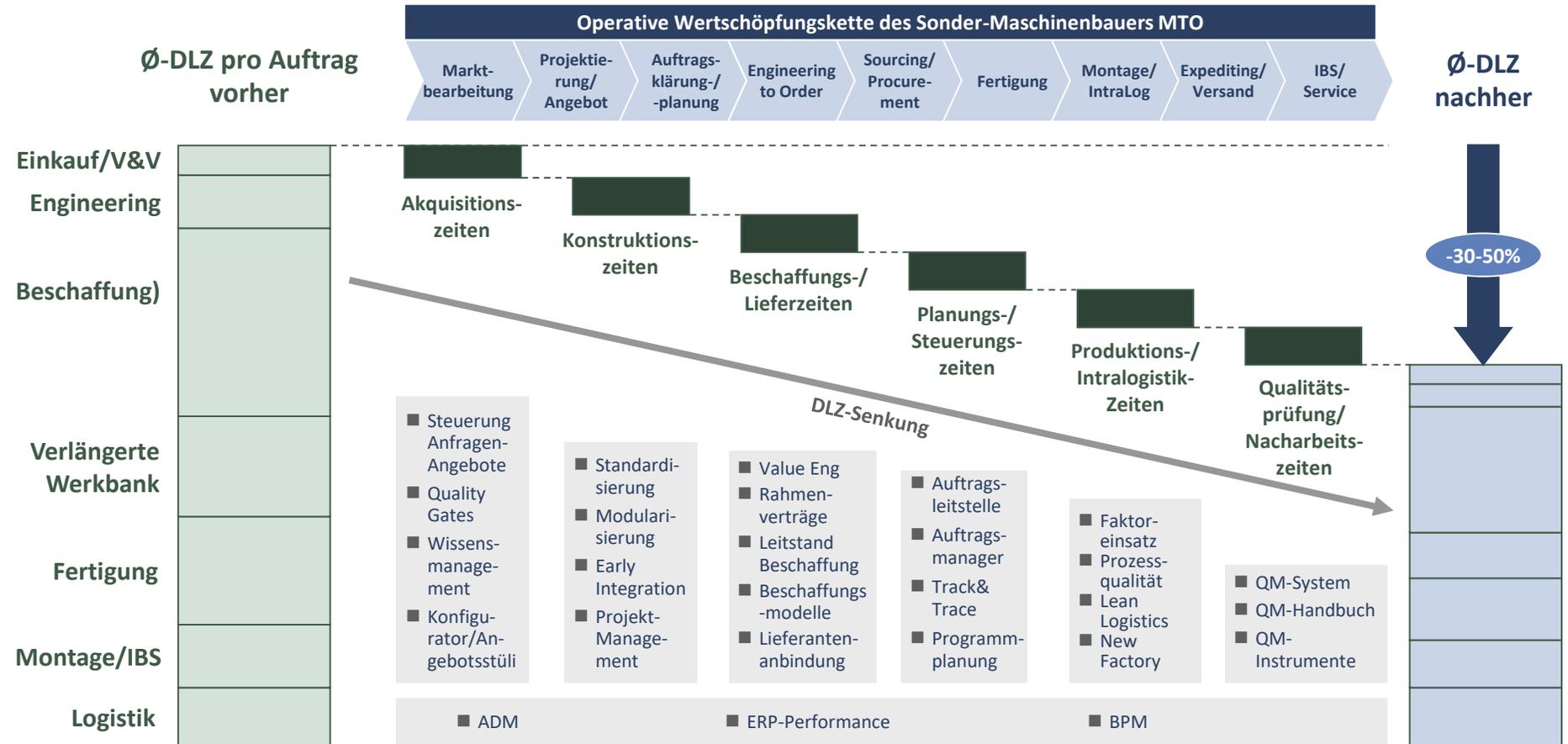
# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Konsequentes ADM (Auftragsdurchlauf-Management) verbessert die **Kostenposition**



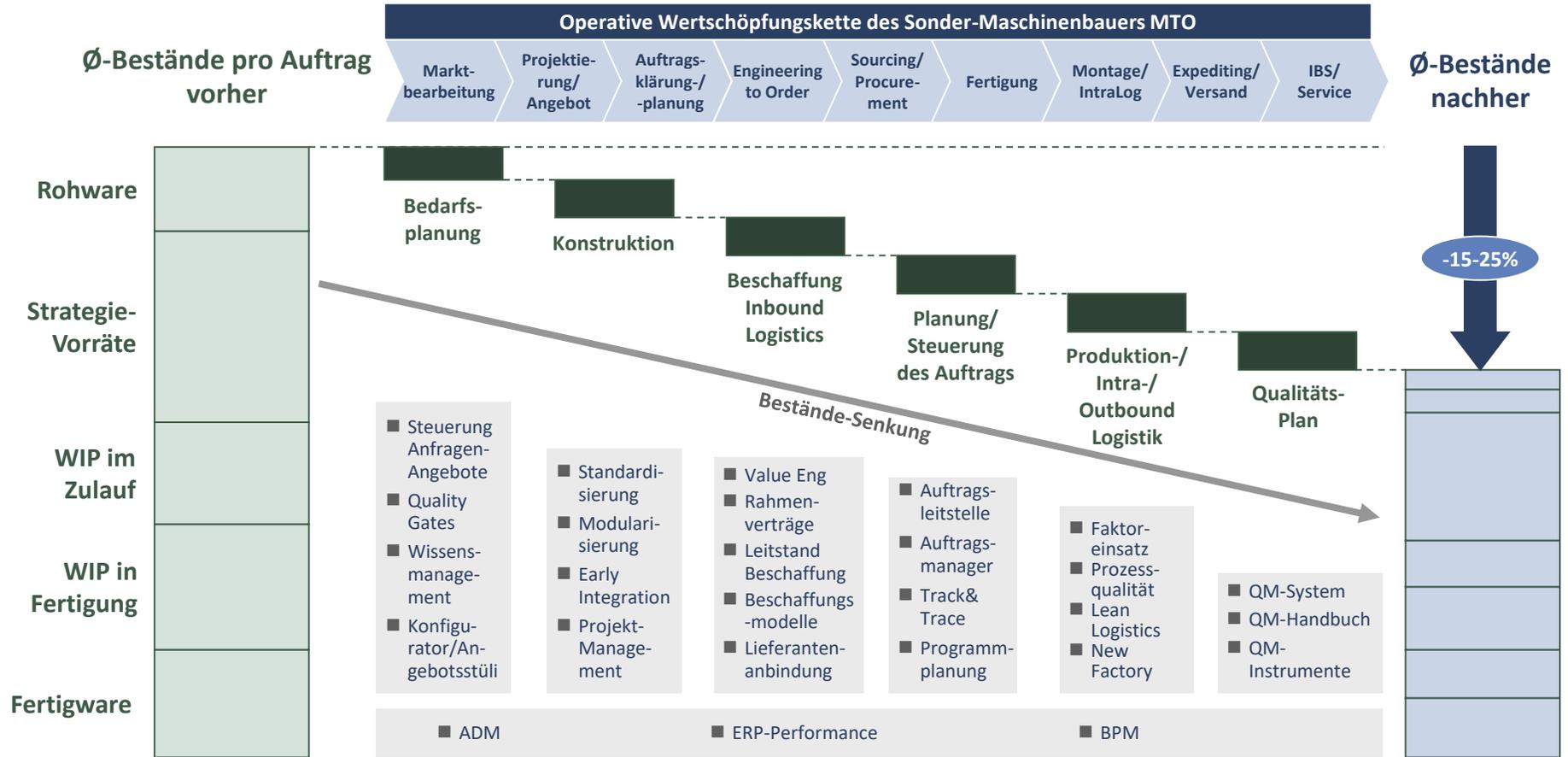
# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Konsequentes ADM (Auftragsdurchlauf-Management) verbessert die **Durchlaufzeiten**



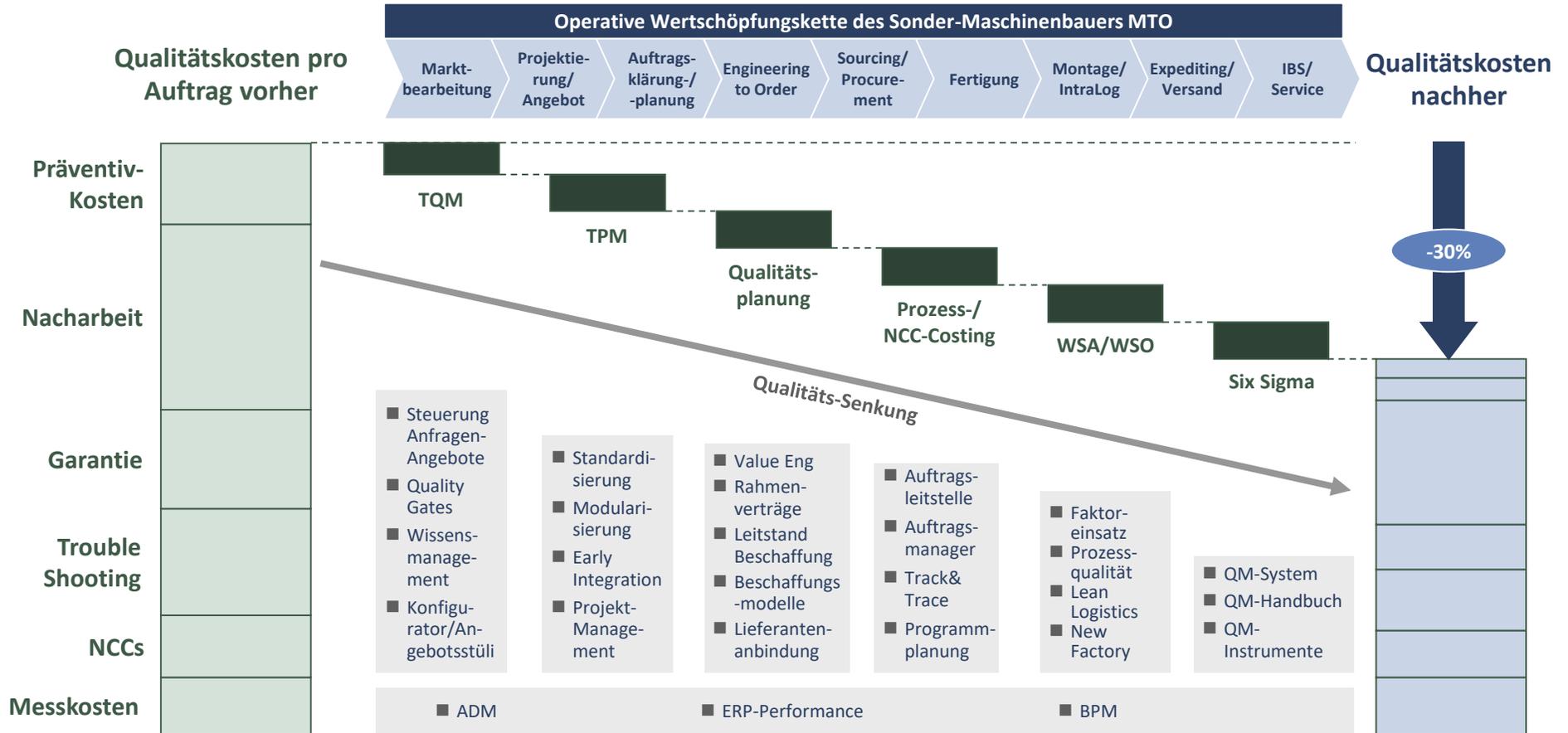
# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Konsequentes ADM (Auftragsdurchlauf-Management) verbessert die **Bestandsposition**

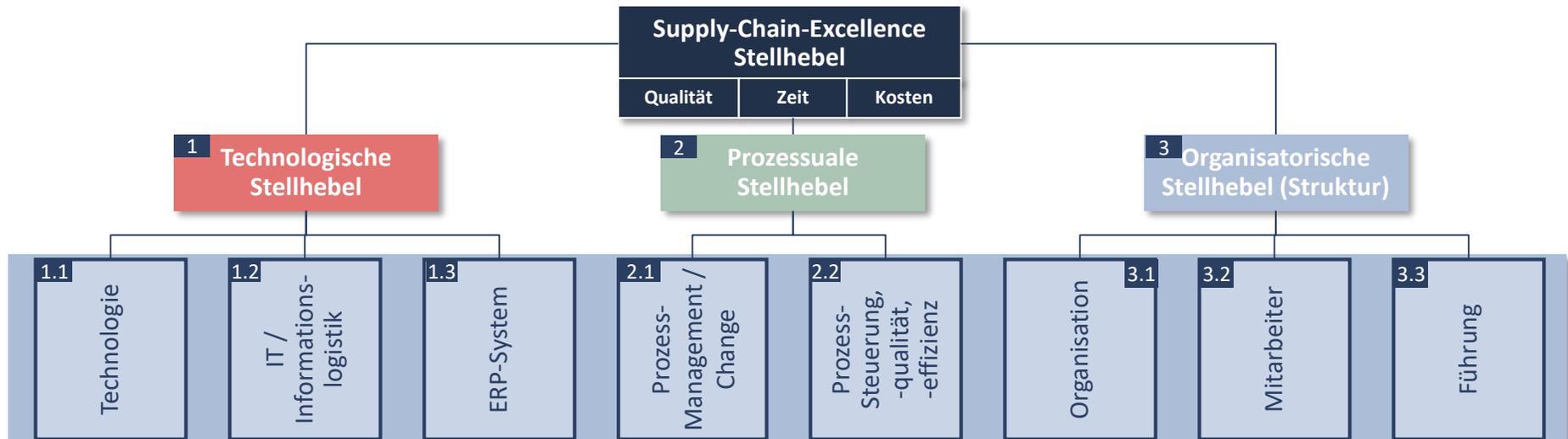


# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Konsequentes ADM (Auftragsdurchlauf-Management) verbessert die **Qualitätsposition**

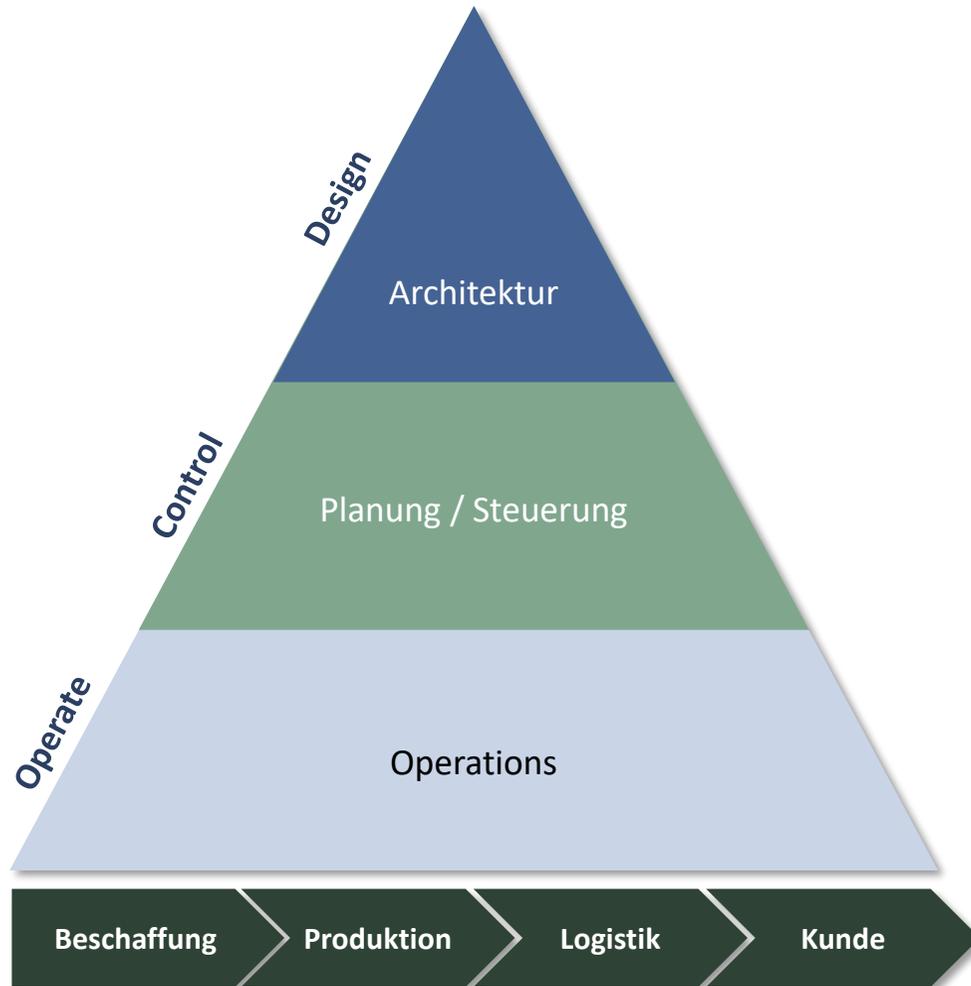


## Der Leitstand als Bestandteil eines umfassenden Hebel-Systems zur Effizienzsteigerung der Supply Chain



- Der Leitstand hat seinen Ursprung im **organisatorischen Handlungsfeld**.
- Der Gedanke wird **nicht primär von der IT** oder 4.0-Ansätzen getrieben oder initiiert.
- Der **Leitstand** liegt in der Umsetzung dann meist **quer zu allen Stellhebeln**.
- Die **Idee** ist **prozessual**, das **Konzept** ist **funktional**, der **Support** kommt **technologisch**.

## Framework für die Praxistypen von Leitständen



- Unterschiedliche **Leitstand-Typen** nach einem strukturierten Grundmuster
- Drei Ebenen der **Leitstandsfunktion:**
  - Design
  - Control
  - Operate
- Scoping der **Leitstandswirkung:**
  - Beschaffung / operativer Einkauf
  - Produktion / AV
  - Logistik (BL, IL, LL, TL, RL)
  - Kundenbetreuung / Vertrieb

### Dreiklang aus Absatz, Material und Produktion

Mehr in Prozessen denken! ... erschienen in der DVZ am 27.06.2017 ... von *John Albert Eke (1)*

**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 immer-währendes 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 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.

### Dreiklang aus Absatz, Material und Produktion

Mehr in Prozessen denken! ... erschienen in der DVZ am 27.06.2017 ... von *John Albert Eke (2)*

#### 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.

In seiner radikalen Ausprägung fasst ein SCM-Leitstand jedoch sämtliche operativen Funktionen aus Rohwarebeschaffung, 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 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.

### Dreiklang aus Absatz, Material und Produktion

Mehr in Prozessen denken! ... erschienen in der DVZ am 27.06.2017 ... von *John Albert Eke (3)*

#### 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 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.



#### Autor:

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

**Leitstands-Typen in der Praxis mit dem spezifischen Funktions-Mix für die unterschiedlichen Branchen**



# Ausgewählte Exxent-Kompetenzbeispiele: Leitstand

## Arbeitsschritt: Leitstandstypen in der Praxis

### Auftrags-Leitstand (ALS)

- Auftragssteuerung komplett aus Auftrags-Leitstand
- StüLi und Arbeitsplan gegeben
- Abruf-orientiert
- Alle operativen Dispositionen
  - Fertigungsaufträge (Einlastung)
  - Material-Disposition
  - Versand-Disposition

### SCM/Logistik-Leitstand (LLS)

- Logistischer Fokus:
  - Bestandsmanagement
  - Versand-Disposition
  - Logistische Parametrisierung
- Keine Disposition für:
  - Fertigung
  - Material
- IC-Routings
- Logistisches Equipment

### Planung und Cockpit

- Grobe Kapazitätsplanung für alle Werke
- Generiert „Kapa-Gebirge“
- Generiert Planaufträge

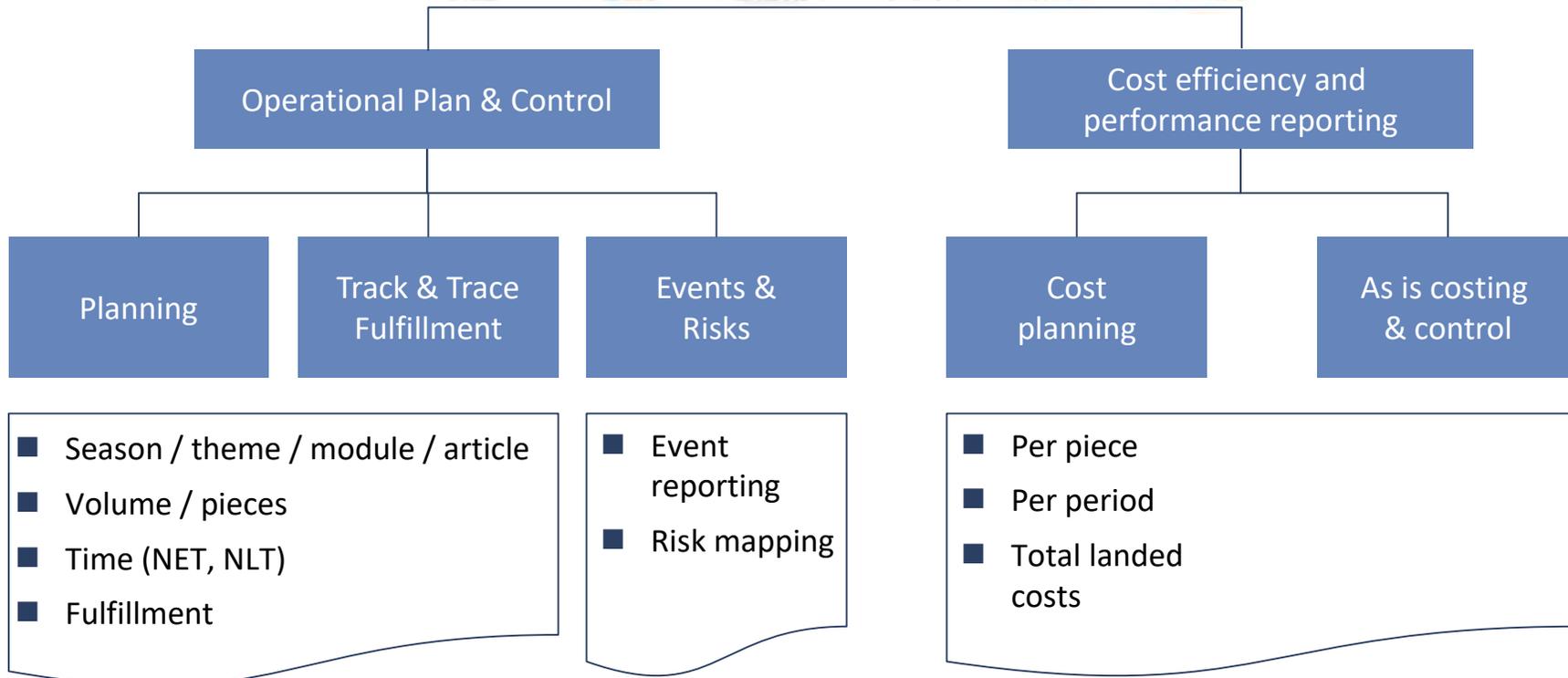
...

- ...

# Ausgewählte Exxent-Kompetenzbeispiele: Leitstand

## Functional design - structure and modules

Projektbeispiel



# Ausgewählte Exxent-Kompetenzbeispiele: Leitstand

## LLS (Logistik-Leitstand) als funktionale Lösung

### Zielsetzung

- Design und Installation der logistischen Gruppen-Steuerungszentrale
  - Prozessdesign
  - Instrumente und Tools
  - Funktionsdesign
  - Job Description
- Mobilisierung und Empowerment der neuen Funktion
- Aus „Administratoren“ werden „Überzeugungstätter“
- Konzeptkomplettierung und Umsetzung für **Behälter-Management, Einwegverpackung und Frachten** zur Potenzialabsicherung und weiterer Senkung der Sachkosten

### Arbeitsinhalt/Methodik

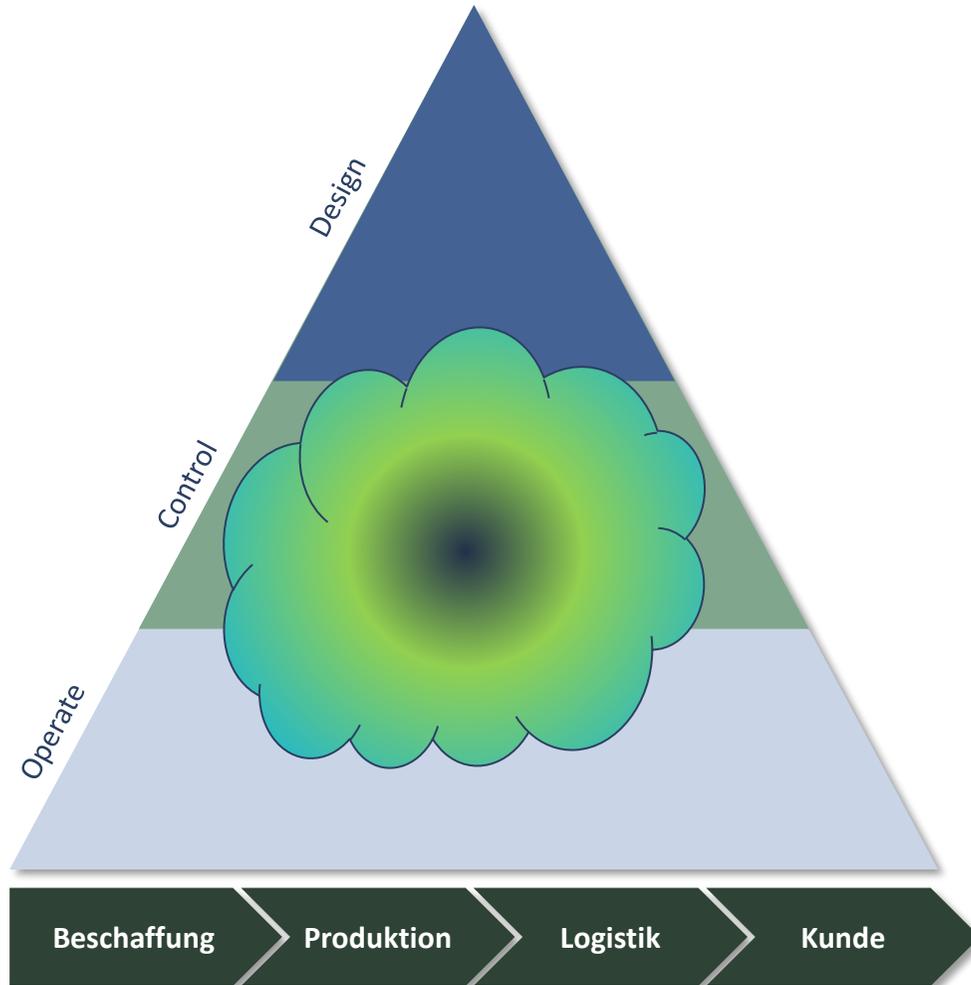
- Design von Soll- und Referenzprozessen für die Leitstandsaufgaben
- Definition und Implementierung der notwendigen Tools und Systeme bzw. notwendige Weiterentwicklung ERP
- Coaching der neuen Practices (Frachten, BHM, etc.)
- Konzepterstellung und -durchsetzung

Projektbeispiel

### Ergebnis/Nutzen

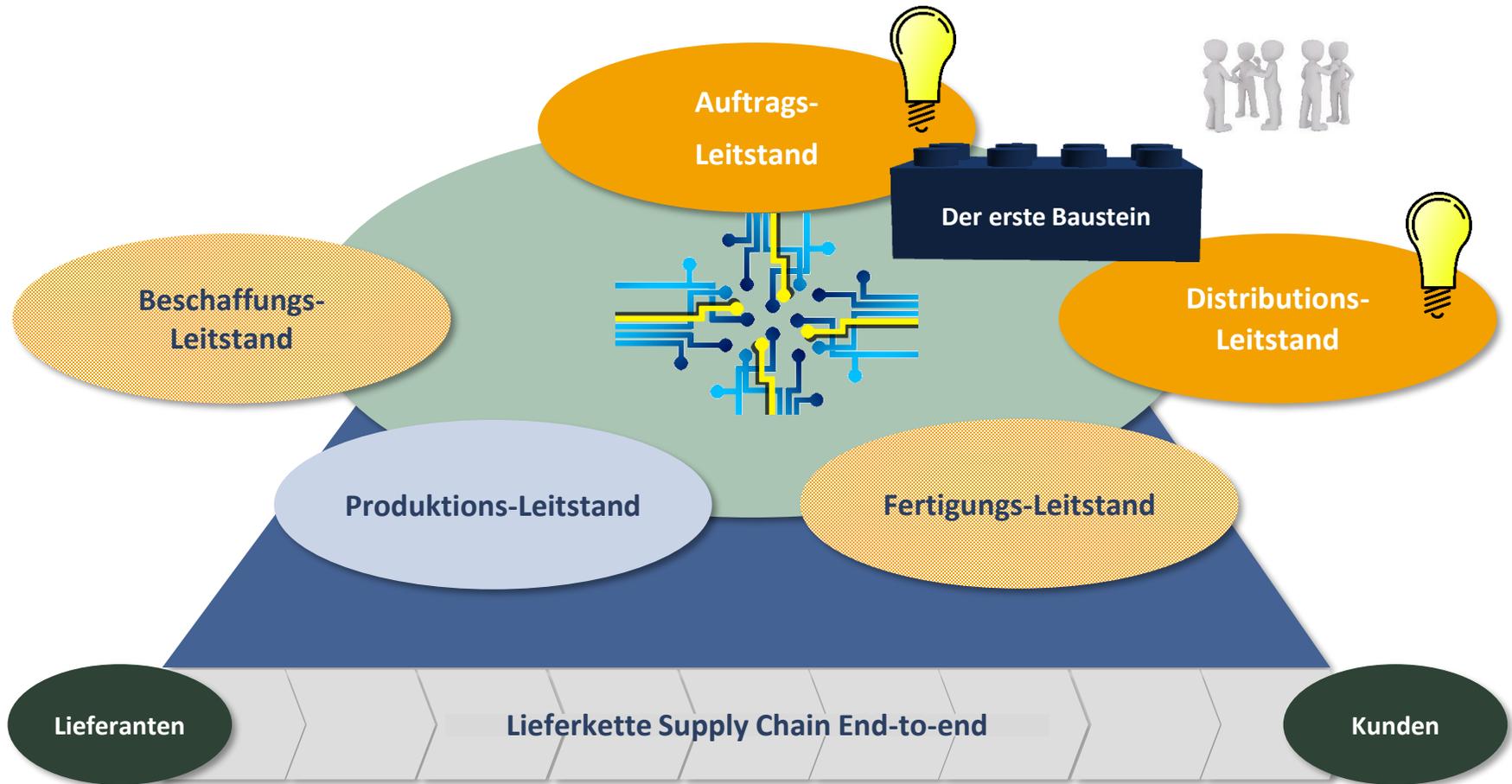
- Gruppenebene: Durchsetzen der Gruppensteuerung
- Funktionsebene: Schaffung und Empowerment von neuen Optimierungsmechanismen
- Standortebene: Savings-Optimierung und Standardisierung

## Leitstandstyp: Supply Chain - Leitstand



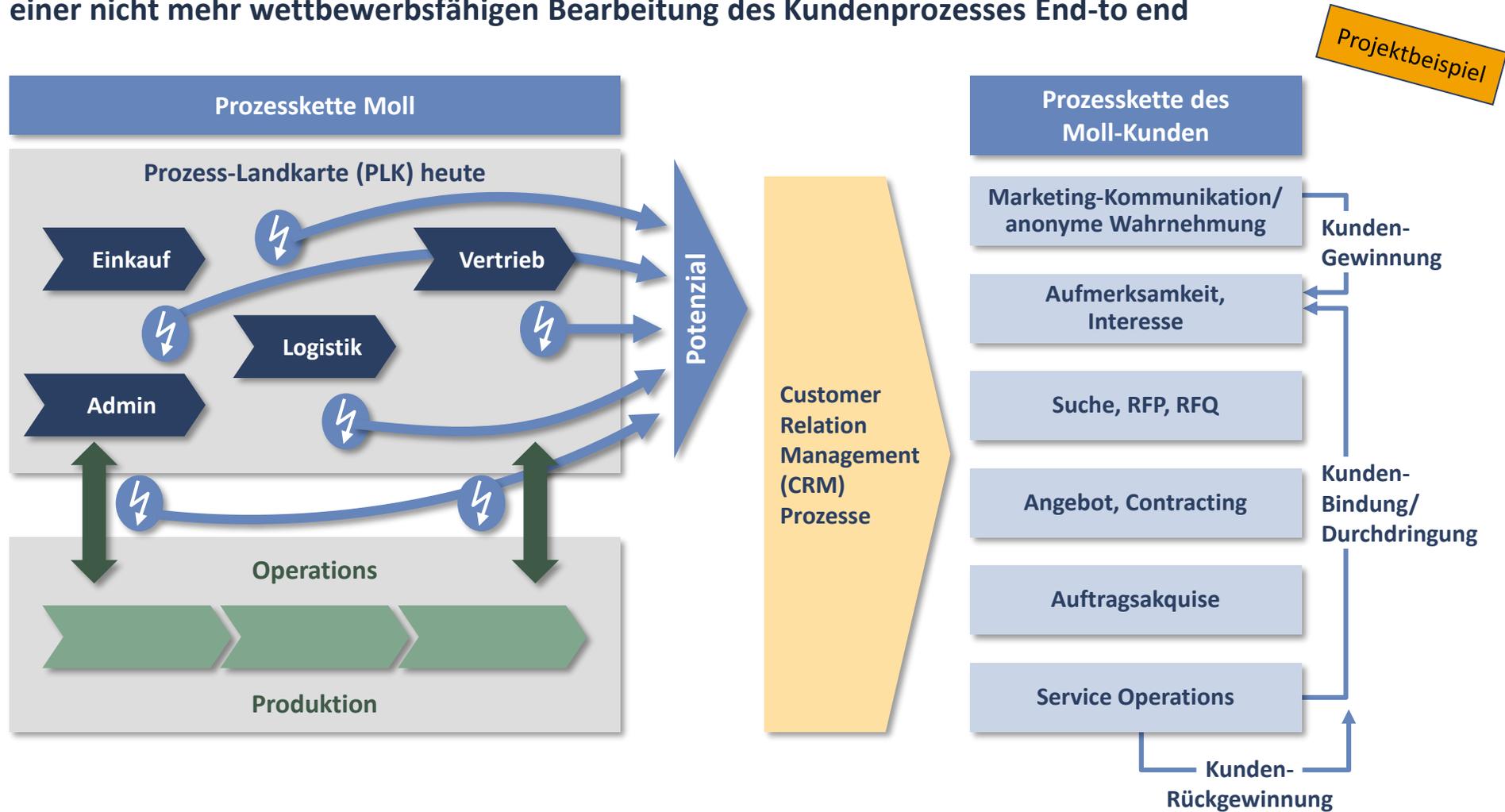
- Anwendungsbranchen: siehe Moll, heute eher noch die Ausnahme
- Gehirn des SC-Netzwerkes (zentrales Info-Center)
- Steuerung der SC-Prozesse in Echtzeit (Cockpit)
  - Operative Planung
  - Track & Trace
  - Kosten- und Effizienz-Controlling
  - SCEM: Supply Chain Event management
  - SCRM: Supply Chain Risk management
- Digitale Unterstützung über Monitoring Tools, ggf. mit Schnittstellen zu Bas/ERPs

**Leitstandstyp: ADLS - Leitstand als erste Evolutionsstufe**



# Ausgewählte Exxent-Kompetenzbeispiele: Leitstand

**Ausgangssituation für dieses Projektbeispiel: Reibungsverluste in der Auftragsabwicklung führten zu einer nicht mehr wettbewerbsfähigen Bearbeitung des Kundenprozesses End-to end**

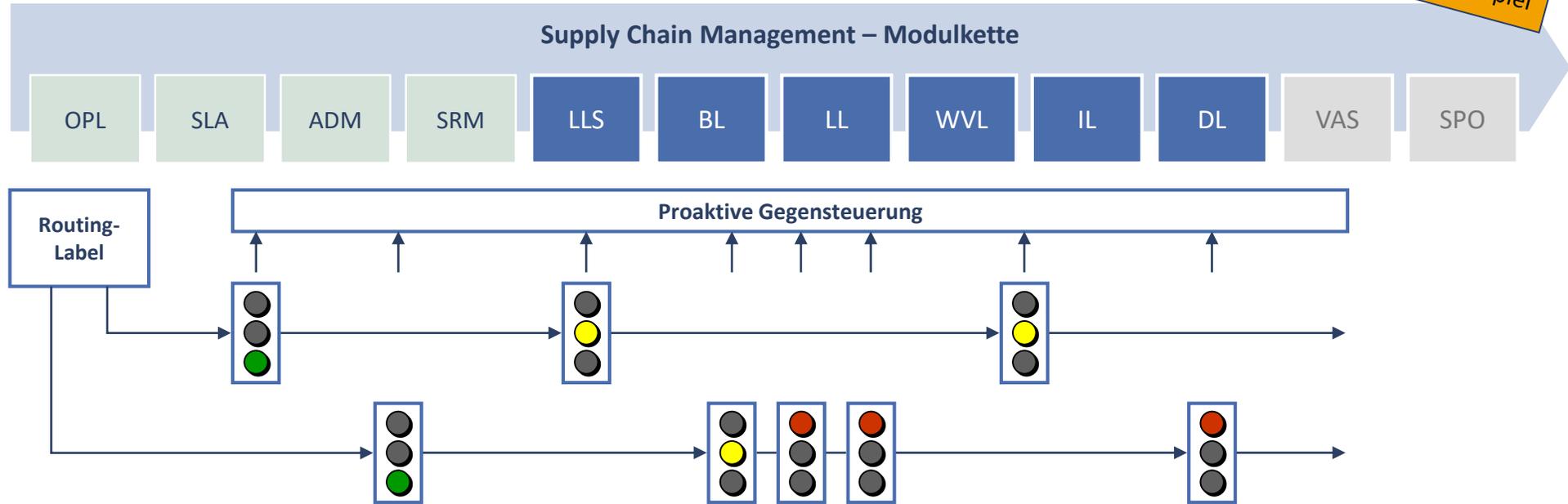


RFP = Request for Proposal  
 RFQ = Request for Interest  
 B2B = Business-to-Business (Prozesskette von Moll zu dessen Kunde)

# Ausgewählte Exxent-Kompetenzbeispiele: Leitstand

## Logistischer Leitstand als Instrument der steuernden Informationslogistik

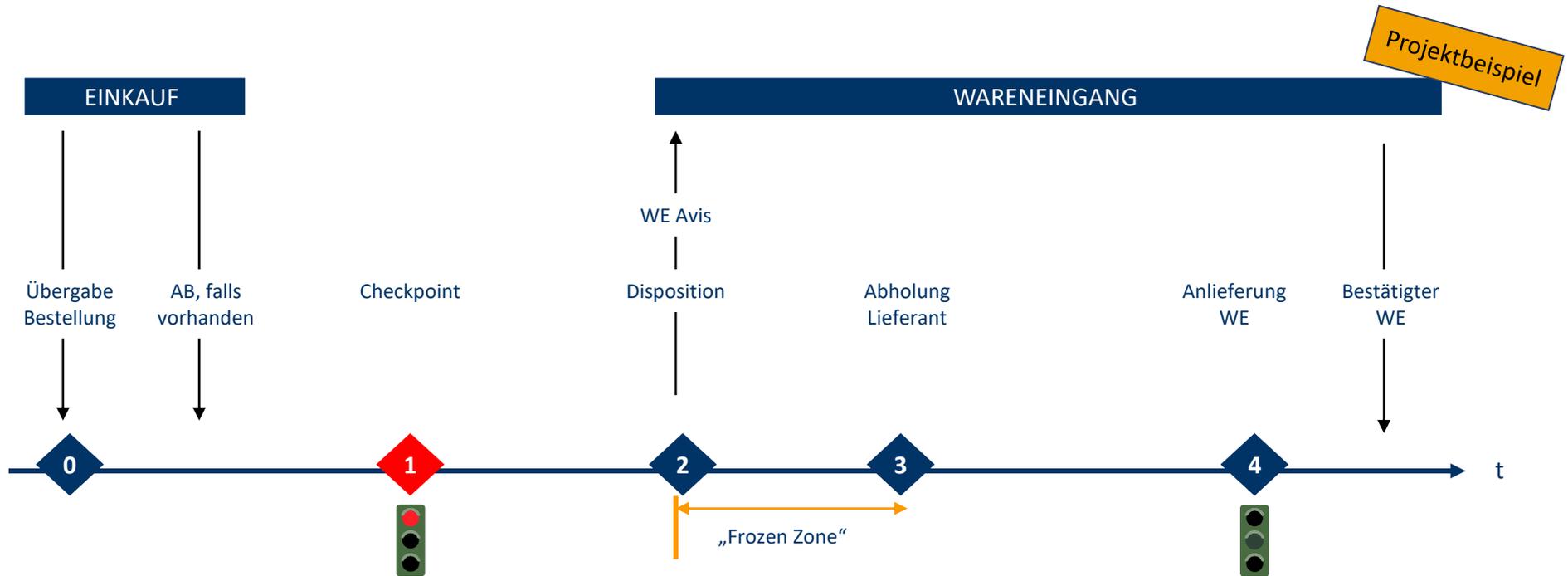
Projektbeispiel



- Logistischer Leitstand folgt der Logik des bekannten Produktionsleitstands
- Er stellt ein logistisches Frühwarnsystem im Sinne des „Tracking + Tracing“ entlang der gesamten Supply Chain dar
- IT-Lösungen gehen meist nicht aus den ERP-Systemen hervor, sondern sind oftmals in die T+T-Systeme der Logistikdienstleister integriert

# Ausgewählte Exxent-Kompetenzbeispiele: Leitstand

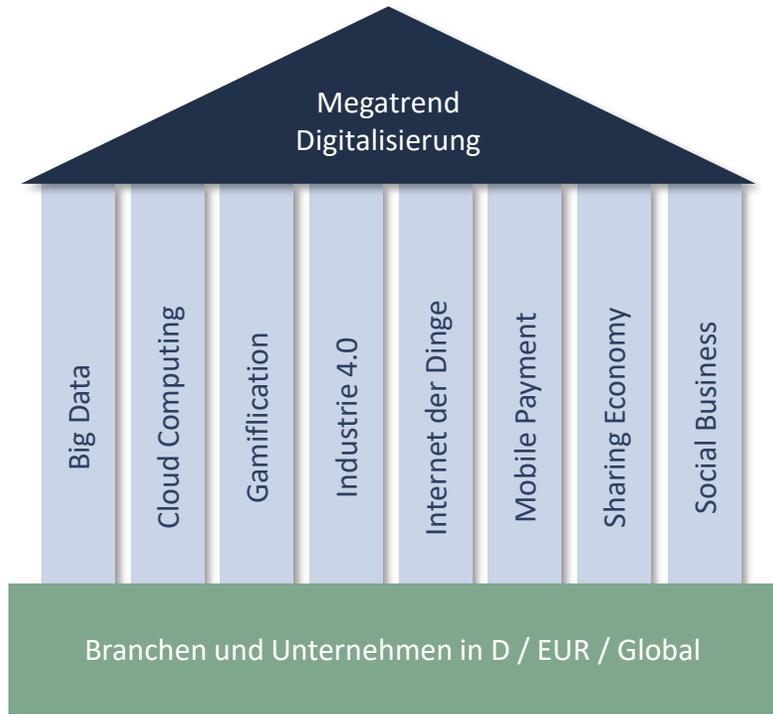
Der Logistik-Leitstand übernimmt im Rahmen der Beschaffungslogistik die Überwachung der Terminstrecke



- 0 Beginn Leitstandsfunktion LDL.
- 1 LDL definiert einen Checkpoint-Termin, an dem der Lieferant kontaktiert wird, um a) eine Bestätigung des Abhol-/Liefertermins zu erhalten und b) für die AW-Sendungen die logistisch relevanten Daten zu erfragen.
- 2 LDL disponiert den Transport und meldet einen WE-Avis an den Wareneingang Kunde (per E-Mail).
- 3 LDL holt die Sendung beim Lieferanten ab.
- 4 LDL liefert am Wareneingang KUNDE.

Quelle: Exxent Lösungsbeispiel

## Digitalisierung und digitale Transformation: Ordnung von Megatrends und Trends

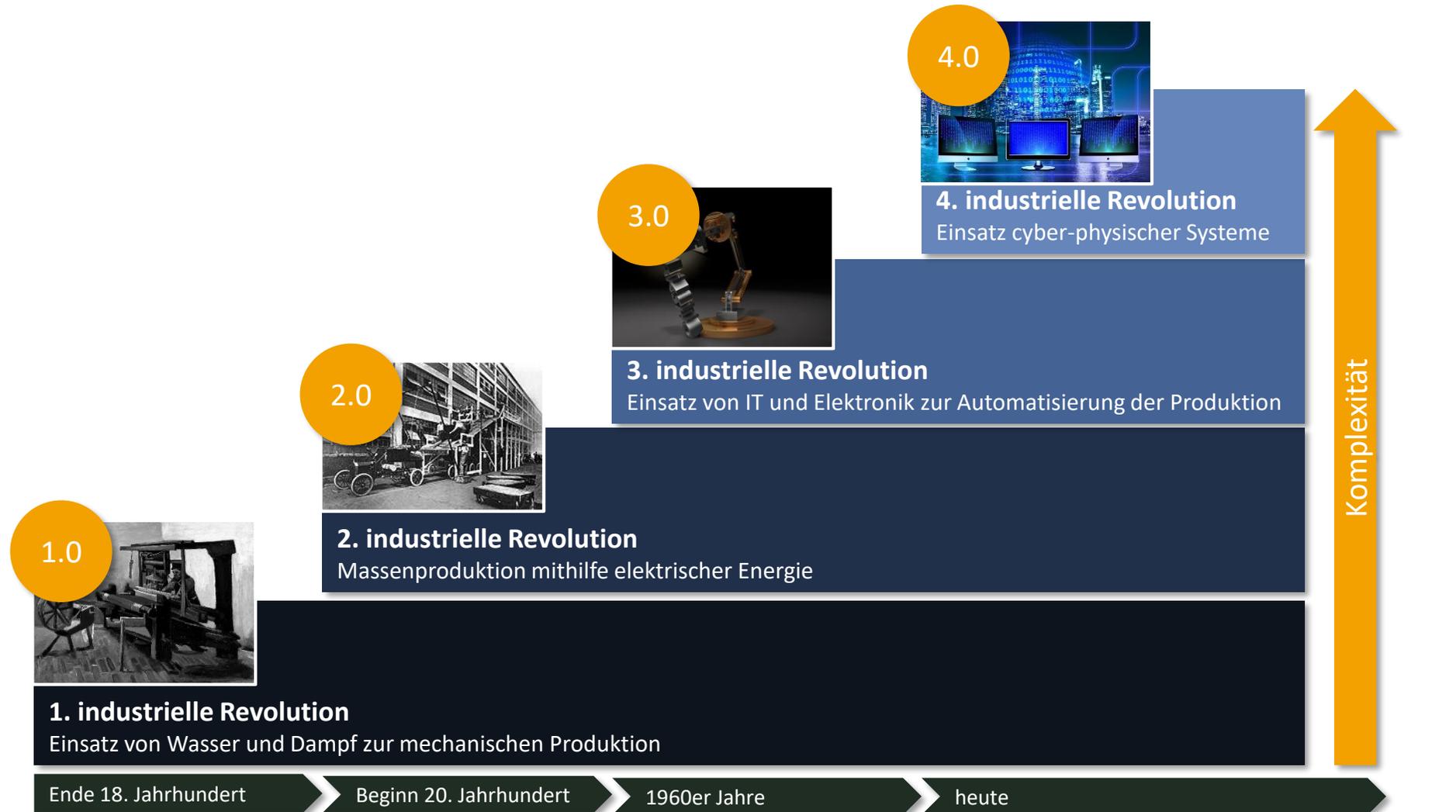


Quelle: Digitalisierung – Disruptiver Megatrend oder evolutionärer Treiber? DHBW Juni 2015

- Unter einem **Trend** ist grundsätzlich eine **Veränderungsbewegung** oder ein **Wandlungsprozess** zu verstehen, der in nahezu allen Bereichen der Gesellschaft entstehen kann.
- **Ausgangspunkt** eines jeden Trends ist ein langfristiger **Megatrend**, aus dem sich hier **einzelne Technologietrends** entwickeln.
- **Megatrends** zeichnen sich zum einen durch ihre **lange Dauer von mindestens 30 Jahren** aus, zum anderen revolutionieren sie beinahe **alle Lebens- und Verhaltensbereiche** wie bspw. **Gesellschaft, Wirtschaft und Politik**.

➔ ***Digitalisierung ist also der nachhaltige Megatrend, der die Klammer bildet zu informationstechnologischen Einzelrends, die sich wiederum vernetzt auswirken!***

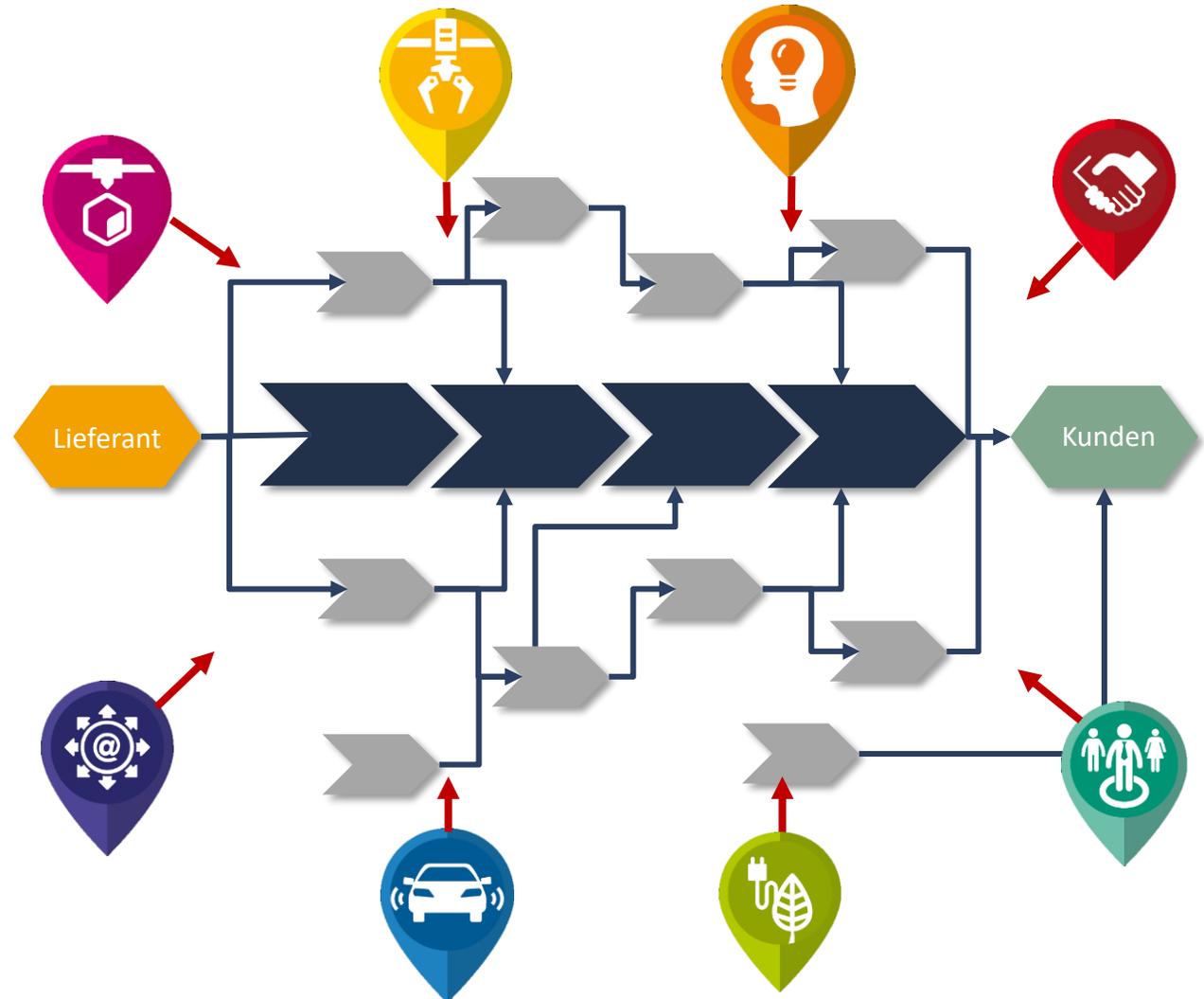
## Logistik 4.0 - Treiber Industrie 4.0 - Die vier Stufen der Industriellen Revolution



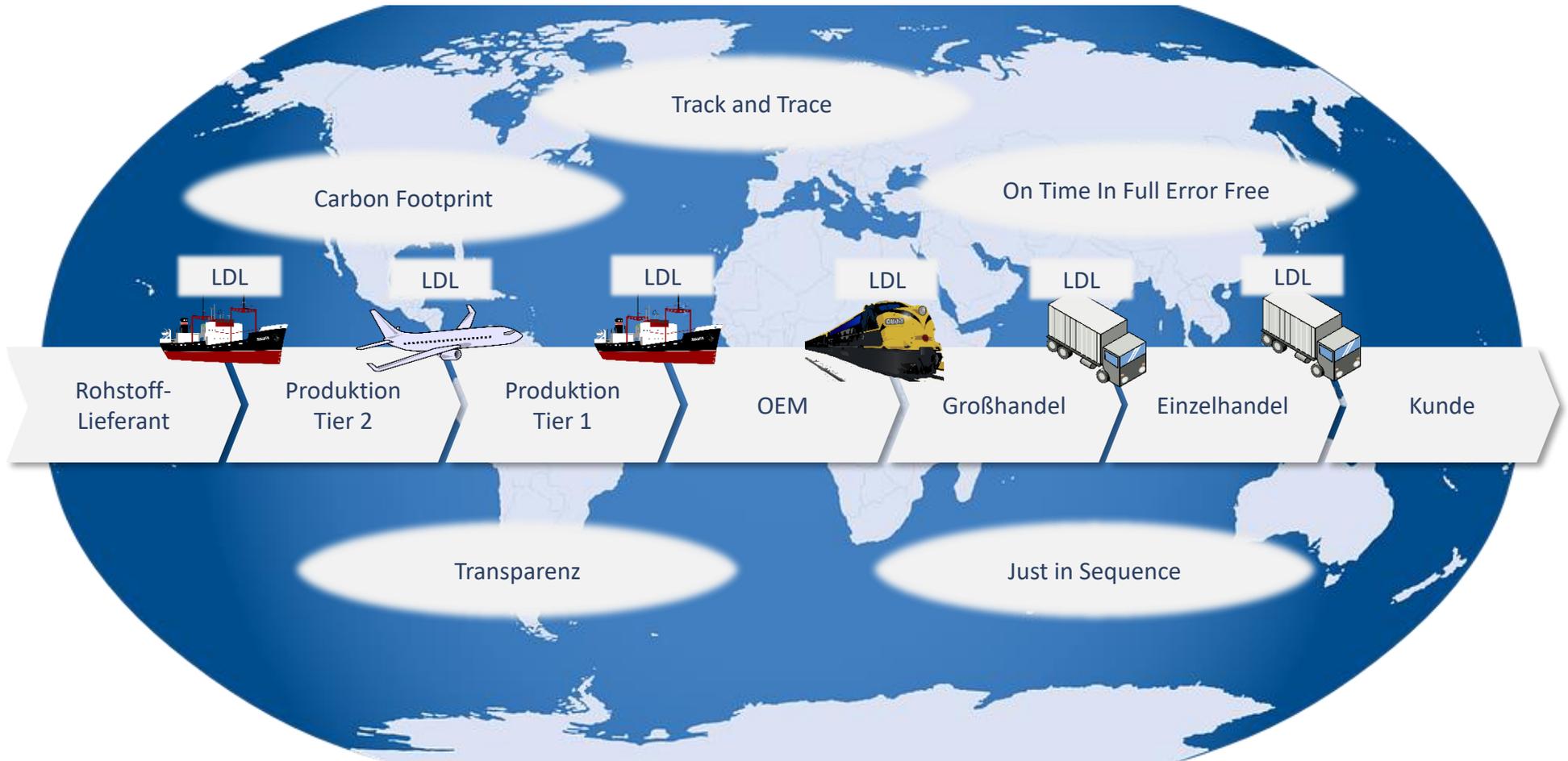
Quelle: Im Fokus : das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 ; Handlungsempfehlungen zur Umsetzung ; Bericht der Promotorengruppe Kommunikation

### In Summe werden die Megatrends Unternehmen in Versorgungsketten signifikant verändern

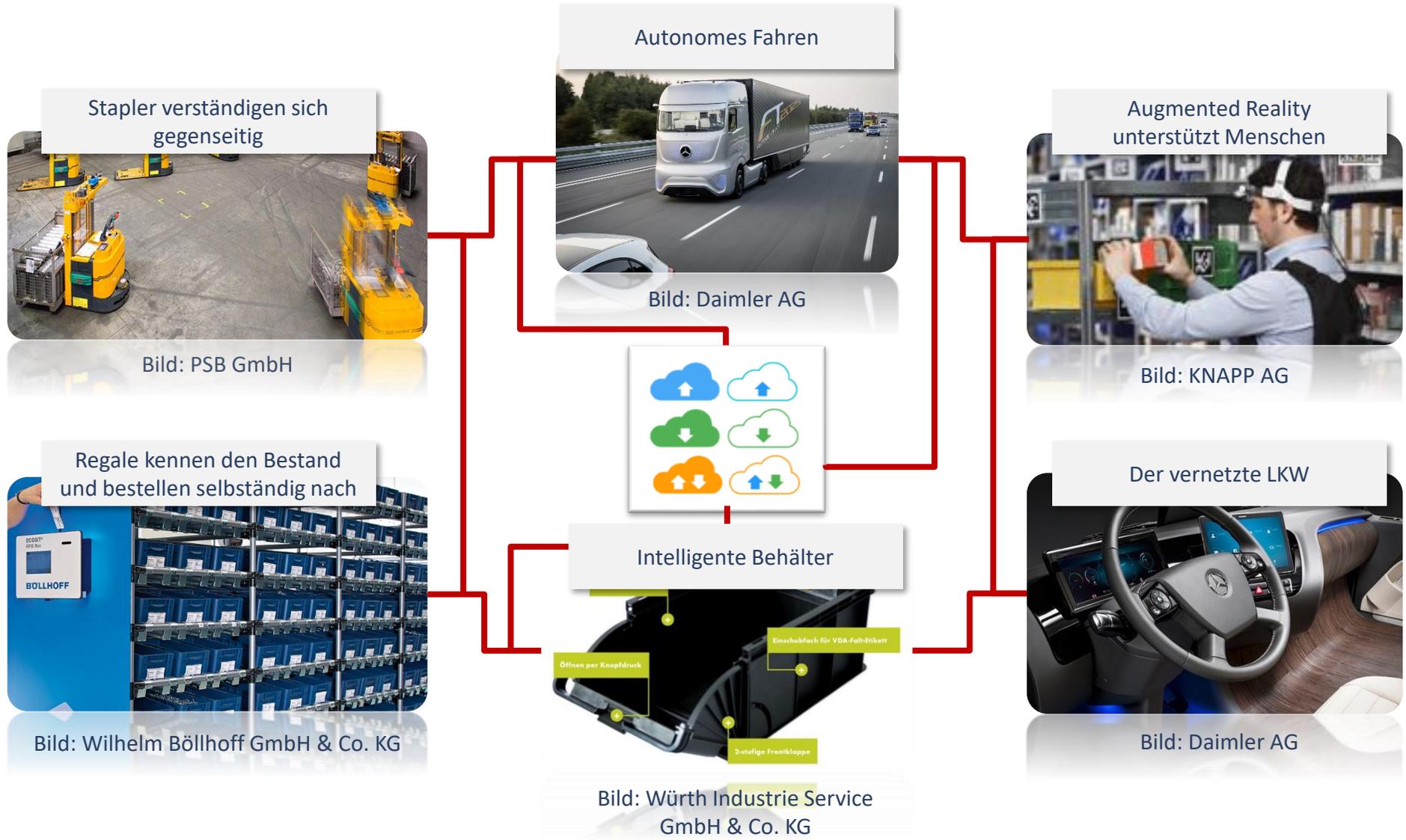
- Die kommenden Jahre werden deutliche Auswirkungen auf sämtliche Supply Chains haben.
- Dabei werden auch die Rollen der Unternehmen neu definiert.
- Das hat nicht nur Konsequenzen für das Geschäftsmodell sondern für das gesamte Unternehmen.
- Einfluss haben dabei nicht nur die Veränderungen im eigenen Unternehmen, sondern die jedes Players in der Kette.



Die wachsende Komplexität moderner Supply Chains treibt das Digitalisierung zusätzlich an



Industrie 4.0 / Internet der Dinge: Alles autonom – alles vernetzt



## Beispiele für Digitalisierung in der Transportlogistik / Logistik 4.0: Transparenz über die gesamte Lieferkette durch smarte Verkettung

- **Transparenz über die gesamte Lieferkette:**
  - Intelligente Systeme miteinander verknüpft geben den weg zur vollkommenden Transparenz über die gesamte Lieferkette frei.
  - RFID-Chips der Waren, die mit der Telematik des LKWs verknüpft werden, oder mit dem Seecontainer.
- Dabei ermöglichen Kommunikationsstandards die Herstellerunabhängigkeit der verschiedenen Geräte und Systeme.



Bild: PTV Planung Transport Verkehr AG



Bild: Daimler AG



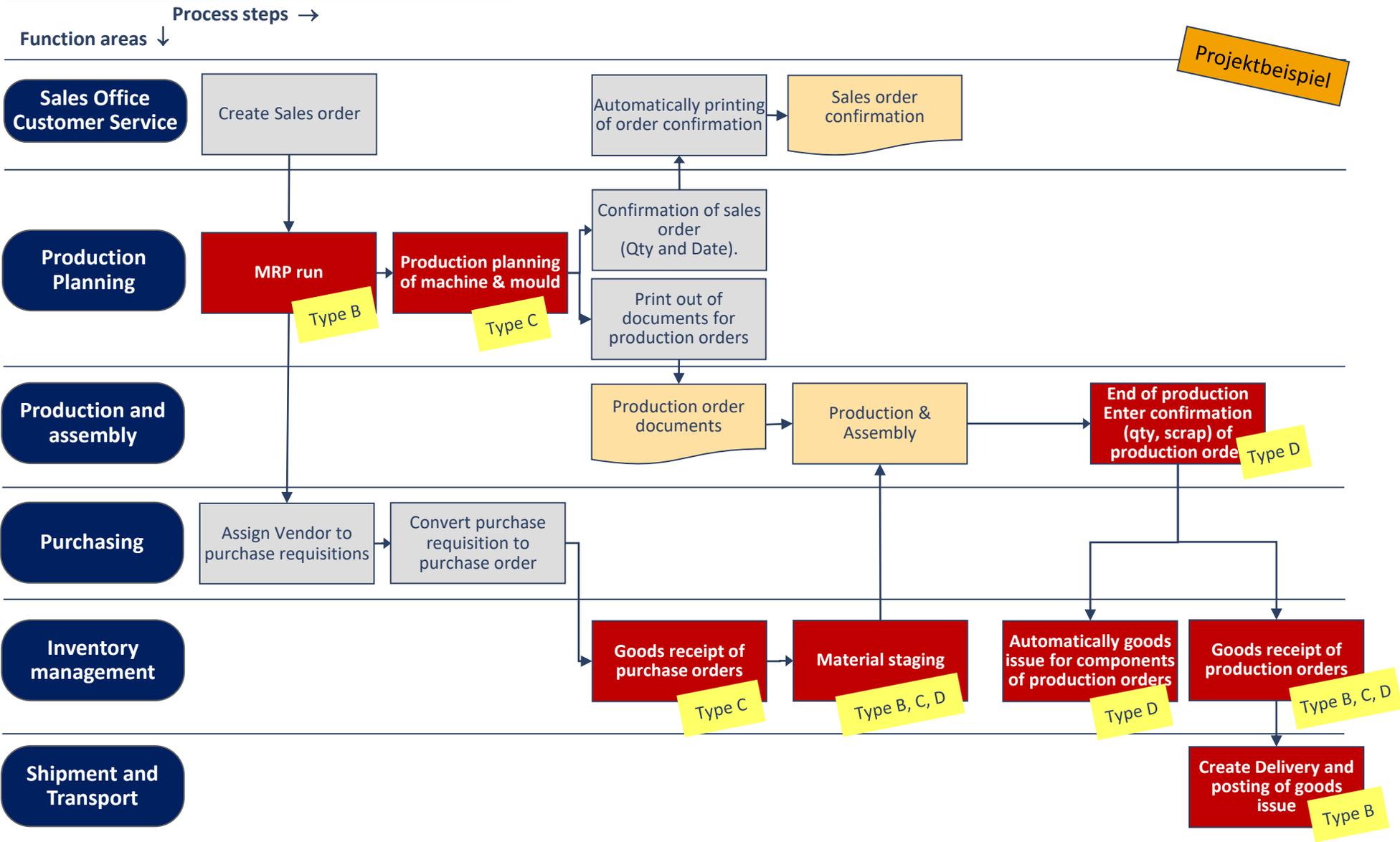
Bild: Savvy Telematic Systems

Beispiele für Digitalisierung in der Transportlogistik / Logistik 4.0: Der intelligente Behälter



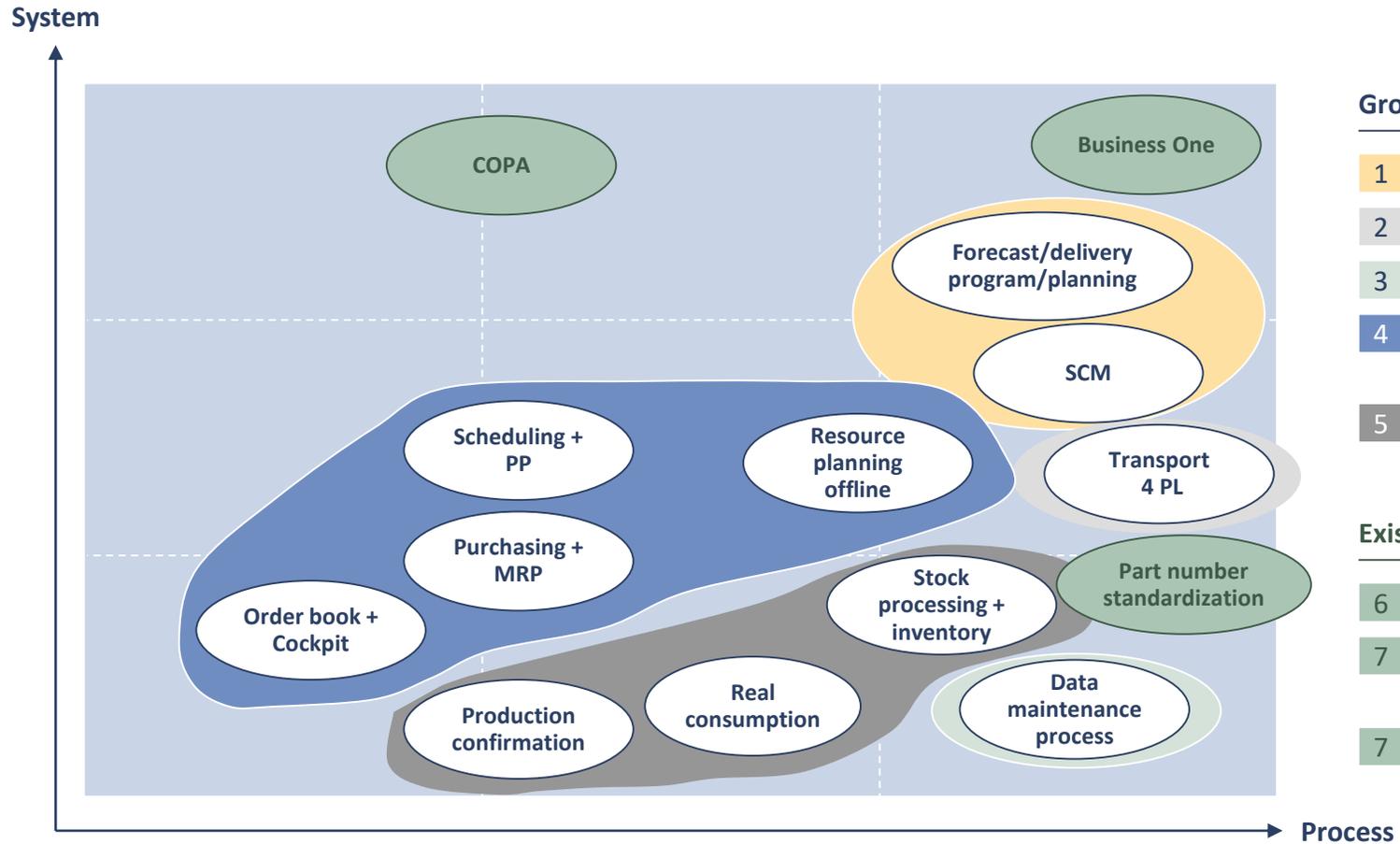
Bilder: Würth Industrie Service GmbH & Co. KG

# Exkurs: Digitale Transformation in Transport, Logistik und SCM



## Multi-Projekt-Planung (MPP) für alle ERP-seitigen Aktivitäten

Projektbeispiel



### Grouped ERP initiatives

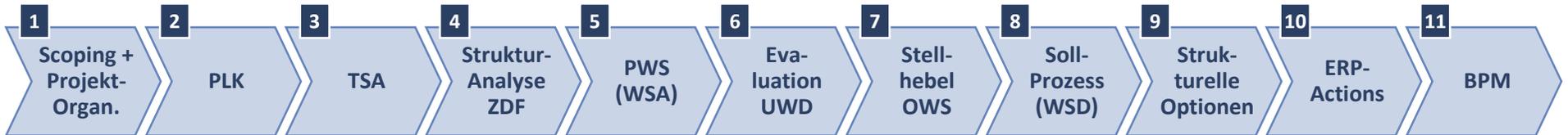
- 1 Forecast/DP/SCM
- 2 4 PL
- 3 Data maintenance
- 4 Operational planning and order tracking
- 5 Realtime accuracy material, production

### Existing ERP projects

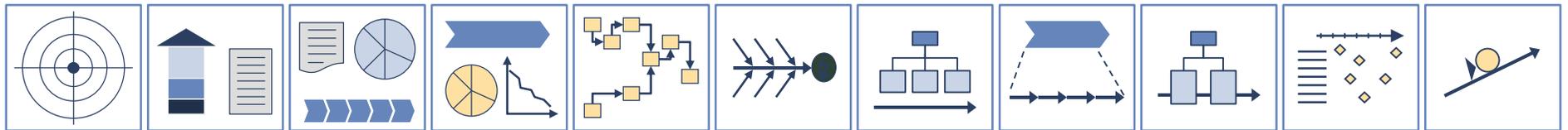
- 6 Business One
- 7 Part number standardization
- 7 COPA

# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

## Haupt-Arbeitsschritte im ADM-Projektlauf



### PRINZIP

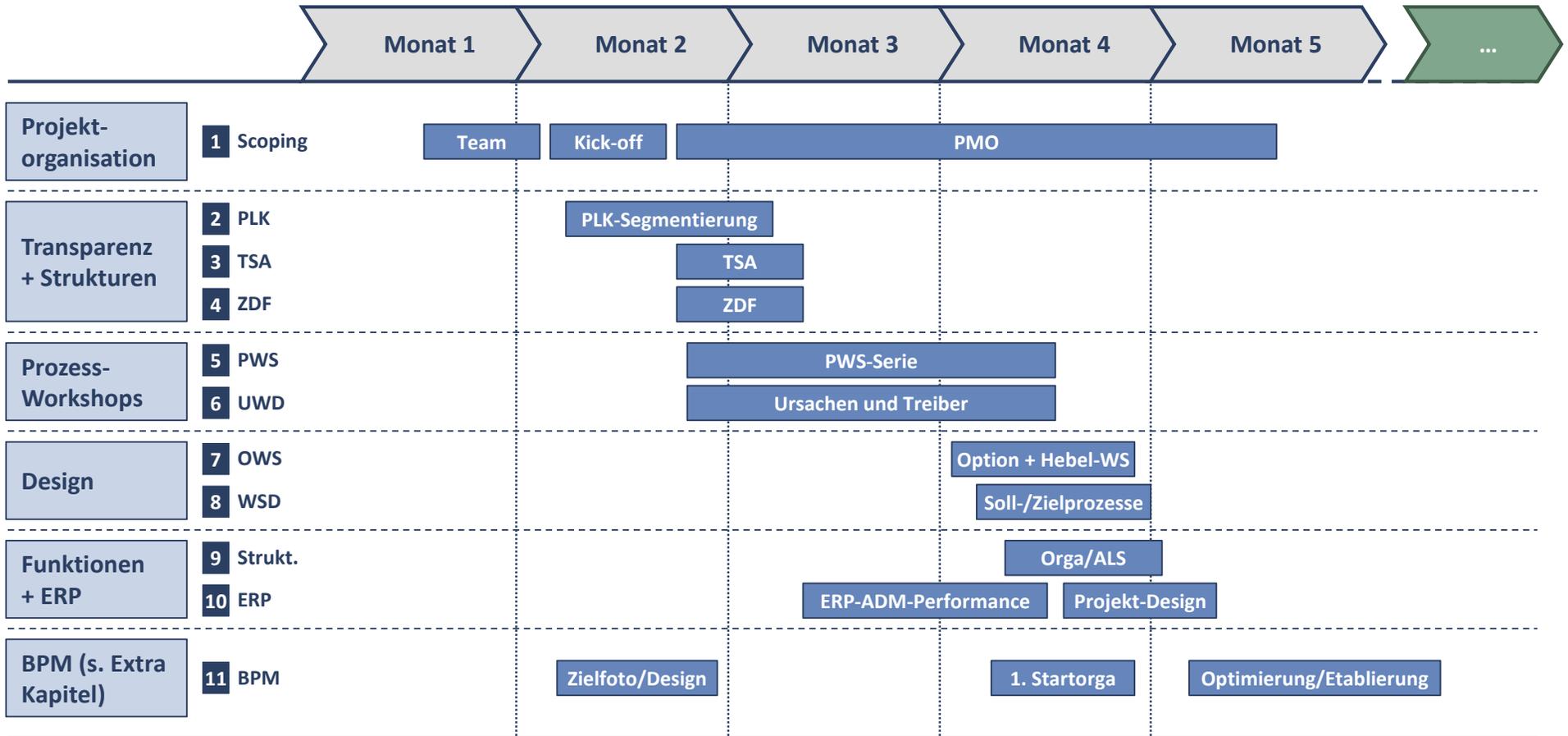


### SCHLÜSSELFRAGEN

- End-to-End
- Abgrenzung
- Teilnehmer
- Betroffene
- Rollen
- Promotoren
- Reporting
- PMO
- Ebene 1
- Ebene 2
- Varianten
- Segmentierung
- Definition
- Navigation
- Aufgabenstrukturen
- Funktionen
- Codierung
- Kapazitäten
- Ressourcen
- Strukturen im Auftrags-system
- Historie
- KPIs
- Statistiken
- Zeitverläufe
- Brown Paper
- Ebene 3
- Ebene 4
- Störungen
- Blitze
- Engpässe
- ERP-Schwächen/Lücken
- Redundanzen
- Fehlerquellen
- SWOT
- Problem-Analyse
- Root Course
- Ursachen-kette
- Treiber
- Hebel-Konzept
- Optionen
- Maßnahmenpakete
- Werkstrom-Design
- COD
- Zielprozess
- Sollprozess
- Maßnahmen
- Targeting
- Benchmarks
- KPIs
- Auftrags-Leitstand
- Funktionen
- Teams
- Matrix
- Aufgaben
- Rollen
- Kompetenzen
- Gaps
- Klassifizierung
- MPP
- Actions
- Organisation
- Methoden
- Instrumente
- Rollen
- Skills
- MPP

# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

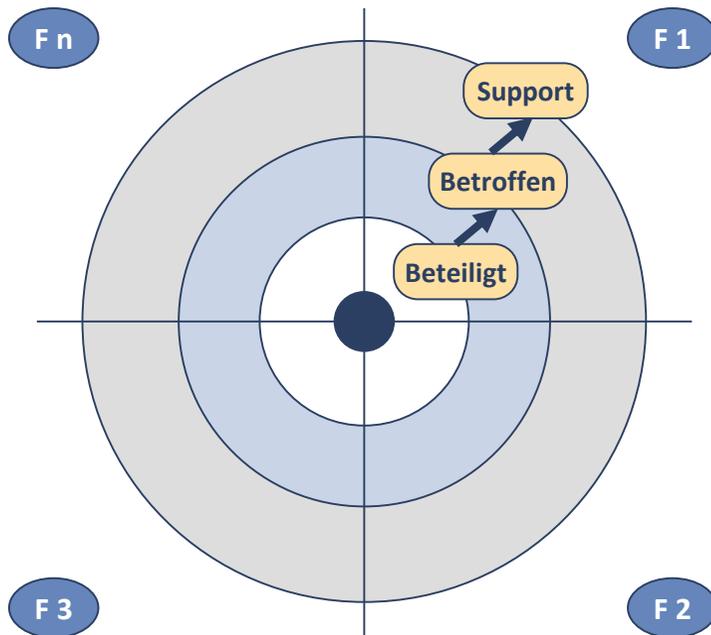
## Verteilung der Hauptschritte auf der Zeitachse



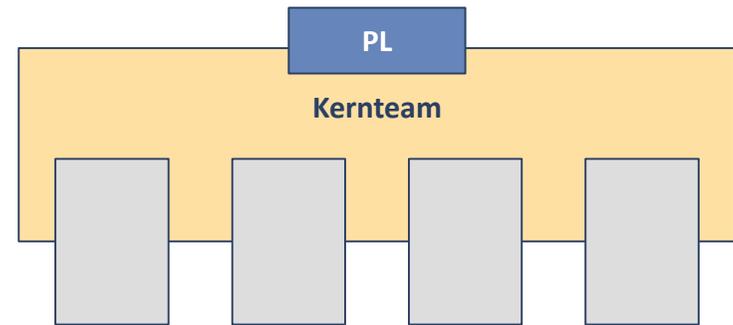
# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

## Arbeitsschritt 1: Scoping

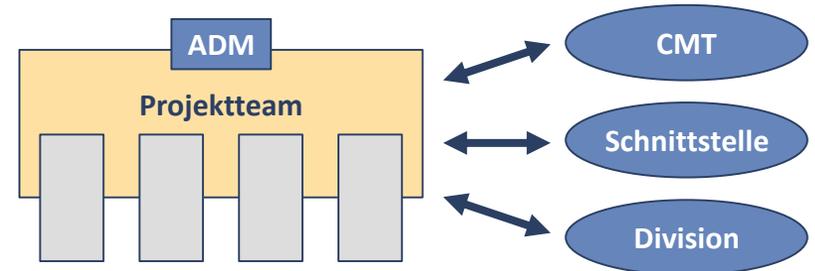
### Projekt-Umfeld-Analyse (PUMA)



### Projekt-Team



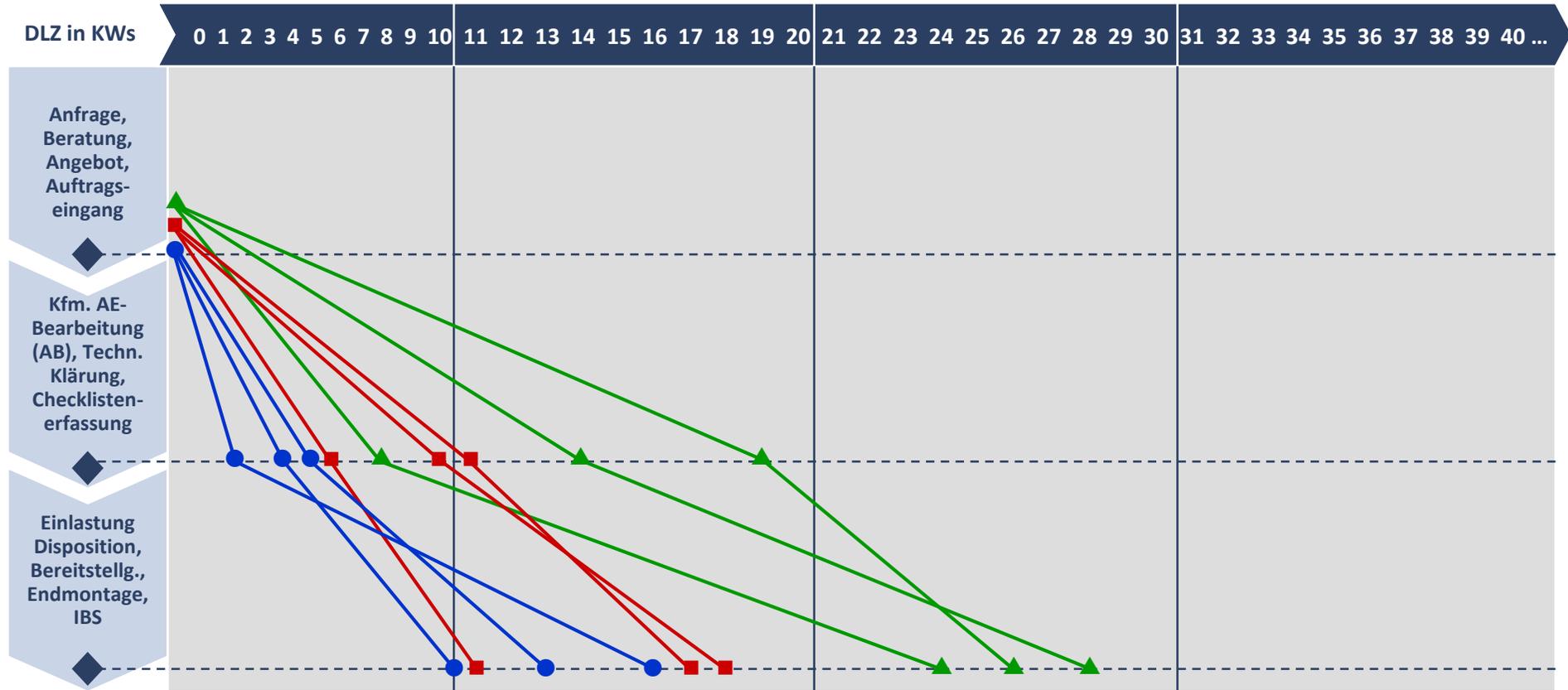
### Corporate ITtimkreis (Sounding Board/Steering)



# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

## Arbeitsschritt: DLZ-Analyse für ausgewählte Aufträge

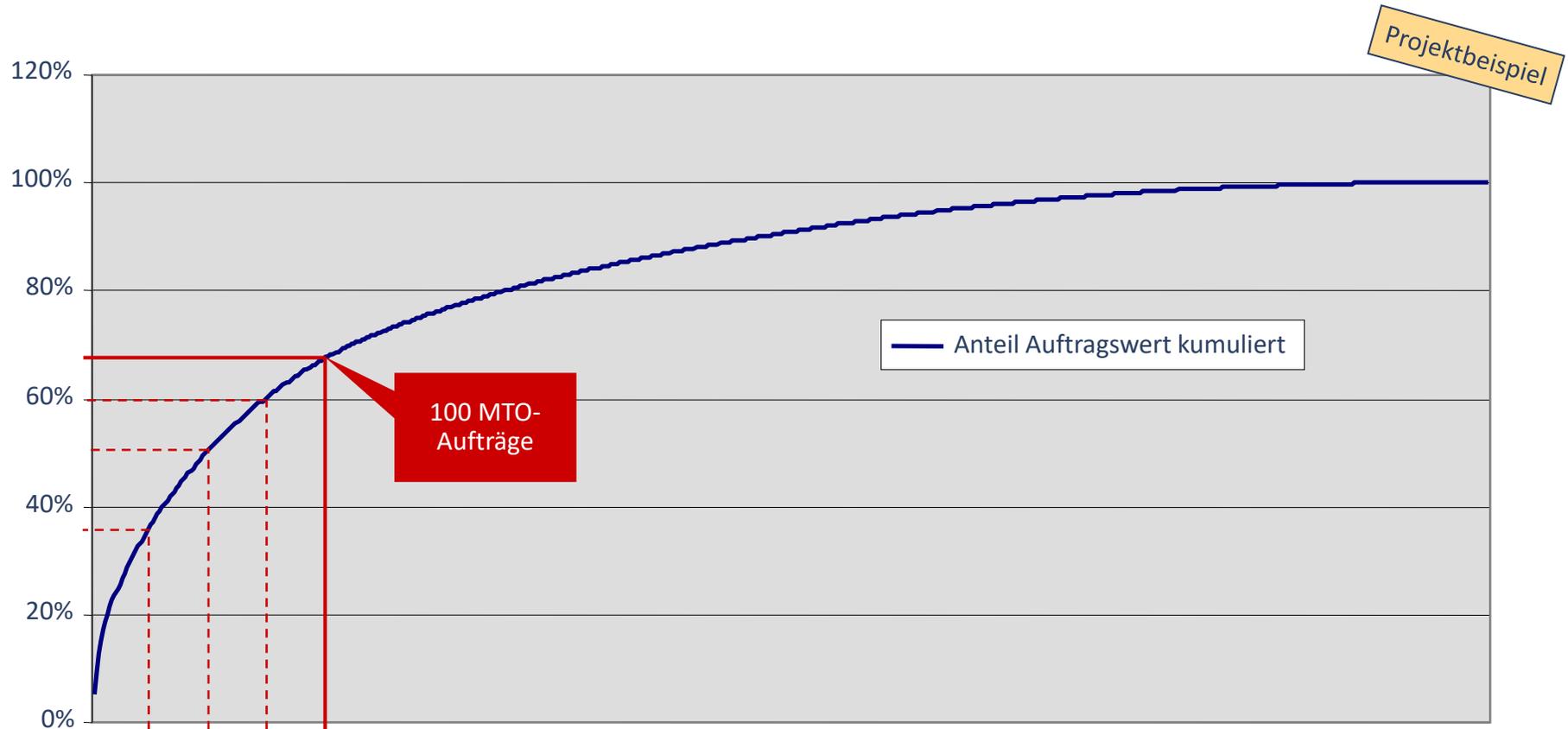
Projektbeispiel



► Je komplexer das System und seine Gewerke-Konfiguration, desto stärker die Auswirkung auf Durchlaufzeiten- und Schnittstellenaufwand und letztlich Fehlerkorrektur

# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt: 80/20-Verteilung aller Aufträge und das Potenzial der Großaufträge



► Wie sieht diese 80/20-Struktur in ihrer Auftragswelt aus?

# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

## Arbeitsschritt: BPE-Beispiel: Wertstromanalyse und Mapping des Hauptprozesses (wie BV 1. Tag)

Beispiel

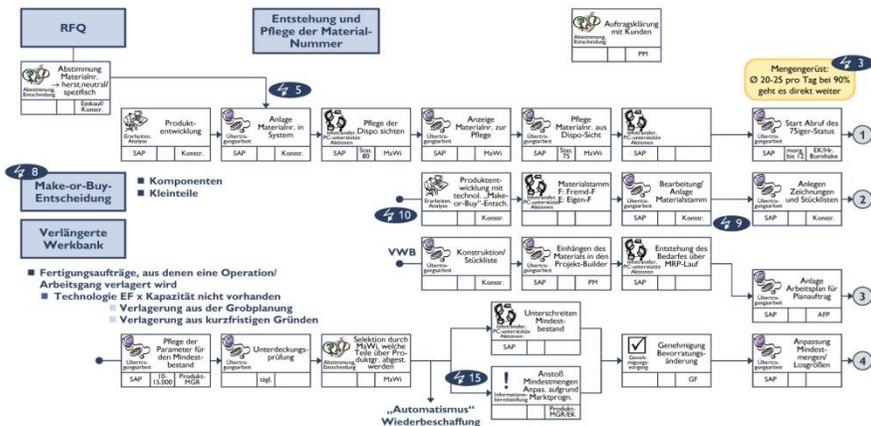
### Brown Paper



### Blitzspeicher

- ⚡1 Zuordnung der Material-Nummer auf Warengruppen durch die Konstruktion ist nicht eindeutig
- ⚡2 Im EK müssen neue Material-Nummern bearbeitet werden, die noch keine Freigabe haben.
- ⚡3 Durchlaufzeit mindestens 3 Tage bis 14 Tage gesamt. Hauptproblem Planlieferzeit.
- ⚡4 Preisinfo wird erst bei der Bestellung erfasst
- ⚡5 Vollständigkeit der Info (z.B. Prüfung)
- ⚡6 Keine automatisierte Erzeugung der Material-Freigabe
- ⚡7 Aktualität und Pflege Wiederbeschaffungszeiten
- ⚡8 Struktur und Organisation der „Make or buy“-Entscheidung
- ⚡9 Fixierung „MoB“-Entscheidung bei Auftragserteilung = 80%
- ⚡10 Zusammenarbeit Konstruktion (Produktentwicklung) mit Einkauf läuft nicht optimal (Value Engineering)
- ⚡11 Für alle Teile wird dieselbe Genauigkeit beim Anlegen angesetzt, auch wenn sie später nach draußen vergeben werden
- ⚡12 Kostentransparenz der eigenen Herstellungskosten
- ⚡13 An dieser Stelle wird noch keine Bedarfsprognose für einen EK-Forecast abgeleitet

### Mapping



## Ratio-Potenziale schnell erschließen – mit Basisverbesserungen rasche Erfolge in der Ablauf-organisation erzielen (1)

**Programme zur Reorganisation und zum Steigern der Effizienz bleiben oft in der Konzeption oder den ersten Implementierungsstufen stecken.**

**Als Gründe werden immer wieder die zeitintensive Konzeptumsetzung sowie die fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter genannt. Nicht das Projekt selbst, sondern es konsequent und sofort umzusetzen, bringt die gewünschten Ergebnisse. Wir beschreiben das Workshop-Programm „Basisverbesserung“ (BV), das die Mitarbeiter von Beginn an aktiv mit einbezieht und die Risiken der Realisierung minimiert.**

### Typische Probleme in Prozessen sind:

- Nicht ausreichendes prozessorientiertes Denken
- Prozesshemmende Kompetenzregelungen
- Hohe Arbeitsteilung funktional und prozessbezogen
- Hohes Ausmaß gegenseitiger Kontrolle
- Redundante Tätigkeiten und Doppelarbeiten
- Großer Anteil nicht-wertschöpfender Tätigkeiten (Ablegen, Sortieren etc.)
- Unzureichende prozessadäquate Systemunterstützung
- Fehlende Back-ups

Die Auswirkung sind zeit- und ressourcenbindende Organisationsformen in den Abläufen und Funktionen. Das damit hohe Aufkommen an nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten und Verschwendungsquellen beeinträchtigt die erforderliche Produktivität und Kundenorientierung direkt, so dass erst nach Eliminierung der Verschwendung größere Reorganisationsprojekte verzögerungslos und erfolgreich umgesetzt werden können.

### Verschwendung schnell eliminieren

Mit dem praxiserprobten Programm BV werden innerhalb eines vordefinierten Bereichs kurzfristig spürbare Leistungssteigerungen erreicht.

Das zugrunde liegende Prozessmodell vereinfacht dabei die Problemlösung: in Arbeitsteams von 8-12 Mitarbeitern werden die Schritte **Identifizieren, Analysieren, Planen, Einführen und Bewerten** systematisch in einem 4-tägigen Workshop durchlaufen. Im Vordergrund steht dabei immer, **Verschwendung zu eliminieren**. Gemeint sind auffällige Verschwendungsarten aus den Bereichen Mensch, Arbeitsplatz, Hilfsmittel, Abläufe, Organisation und Umfeld. Dafür haben wir eine Morphologie entwickelt, die als Suchhilfe für Verschwendungsquellen dient und Mitarbeiter darauf sensibilisiert.

### Mitarbeiter einbeziehen

Niemand kann die Arbeit besser organisieren als diejenigen, die täglich daran beteiligt sind. Zudem bringt ihre Einbeziehung eine hohe Identifikation mit den erarbeiteten Problemlösungen für ein schnelles Umsetzen der Maßnahmen. Dieses Prinzip wird bis zur Schlusspräsentation des BV-Teams konsequent verfolgt, indem jedes Team-Mitglied die Potenziale seines eigenen Arbeitsbereiches in einer offenen und risikofreien Diskussion systematisch aufdeckt und Effizienzsteigernd realisiert.

Leitlinie ist die kurzfristige Umsetzbarkeit der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge, möglichst noch innerhalb des Workshops. **Der Schwerpunkt liegt auf Maßnahmen, bei denen keine oder nur geringe Investitionen erforderlich sind.** Ein schneller Erfolg steigert die Motivation der Mitarbeiter enorm.

## Ratio-Potenziale schnell erschließen – mit Basisverbesserungen rasche Erfolge in der Ablauf-organisation erzielen (2)

### Prozesse visualisieren

Prozesse und Probleme (Prozessblitze) für alle nachvollziehbar grafisch darzustellen, ist ein bewährtes und praxiserprobtes Vorgehen. Der anschauliche Vorher-Nachher-Vergleich macht die erzielten Verbesserungen klar erkennbar. Visualisierung ist aber auch ein wichtiges Element, um den dauerhaften Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zu sichern. Denn die grafisch aufbereitete und gut sichtbar angebrachte Darstellung von Zielen, neuen Arbeitsabläufen, neuen Spielregeln, Ergebnissen oder Zusammensetzung von Arbeitsgruppen schafft die notwendige Transparenz für die Erfolgskontrolle und weitere Verbesserungsansätze.

**Gemeinsamer Ausgangspunkt ist die Analyse und Reorganisation des Hauptprozesses.** Über die „Brown-Paper-Methode“ verwenden die einzelnen Schritte für alle sichtbar und nachvollziehbar mit Piktogrammen auf langen Papierwänden dargestellt. Damit sind gleichzeitig die Grundlagen gelegt, die Ergebnisse weiterführend zu nutzen, bspw. in einem unternehmensweiten Prozess-Benchmarking oder einer Prozesskostenrechnung

**Parallel werden von den Team-Mitgliedern genannte Ablaufprobleme und Schwachstellen festgehalten** – visualisiert als Blitze zum jeweiligen Prozessschritt. Diese Analyse führt z.B. bei fehlerhaft eingehenden Antragsformularen, zu relativ einfachen Sofortmaßnahmen, welche die identifizierten Verschwendungsquellen eliminieren und der ent-

sprechende Zeitanteil der nicht wertschöpfenden Nachfassaktivitäten als Potenzial genutzt werden kann.

Das Team ist somit in der Lage, die Prozessblitze systematisch zu beseitigen und damit den Soll-Prozess deutlich zu verkürzen. Dabei sollen relativ einfache organisatorische Lösungen kurzfristig spürbare Erfolge erzielen. So wird für die notwendigen Investitionsprojekte neuer Handlungsfreiraum und eine völlig neue Ausgangssituation geschaffen. Oft erweisen sich einige Investitionen teilweise oder sogar ganz als überflüssig.

### 4-Tage-Rahmenprogramm

Die BV-Programme haben einen festen Fahrplan. Analysetätigkeiten sind kurz und knapp gehalten und fokussiert auf den Hauptprozess sowie die von den Mitarbeitern genannten Probleme. Am 2. und 3. Tag wird in drei Kleinteams konzentriert an Problemlösungen gearbeitet mit dem Zwang, immer zu zielführenden und bewerteten Maßnahmen zu kommen. Am Ende präsentieren die Mitarbeiter die Ergebnisse vor Geschäftsführern und ihren direkten Vorgesetzten selbst, das Moderatorenteam unterstützt sie beim Vorbereiten.

**Eines der drei Teams konzentriert sich auf Sofortmaßnahmen**, z.B. defekte Arbeitsmittel oder nicht mehr genutzte Ablagebereiche. Die straffe Ablauforganisation des Projekts beschleunigt auch notwendige Entscheidungsprozess, so dass der

fehlende PC oft schon einen Tag später am Arbeitsplatz steht, wo er dringend benötigt wird.

**Maßnahmen, die nicht gleich umgesetzt werden können, gehen in einem Realisierungsplan ein, wobei Inhalte, Verantwortliche und Termine im Team festgehalten und zum Schluss präsentiert werden.**

Die Ergebnisse sind nach quantitativen und qualitativen Kriterien zu unterscheiden. Bei den bisher durchgeführten BV-Programmen werden Potenziale mindestens in Höhe der Projektkosten sofort realisiert.

### Quantitative Ergebnisse sind z.B.:

- Sofortiges Nutzen von Rationalisierungspotenzialen
- Reduzierte Sachkosten
- Erhöhung der im Prozess bearbeitbaren Mengengerüste bei gleicher Kapazität

### Qualitative Ergebnisse sind z.B.:

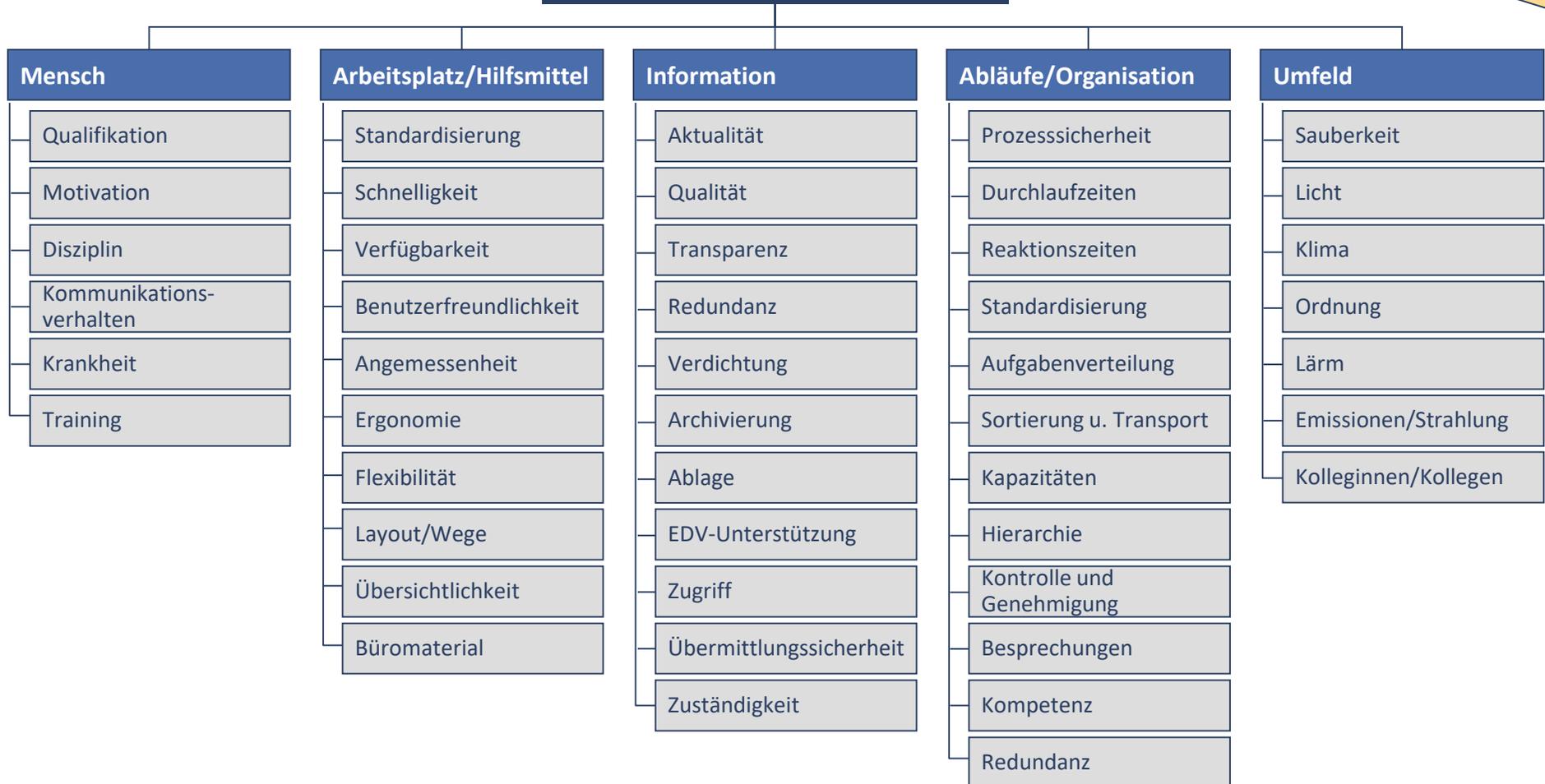
- Höhere Kundenzufriedenheit
- Erhöhte Transparenz der Abläufe und Schwachstellen
- Gestiegener Teamgeist
- Förderung von eigenverantwortlichem Handeln und Problemlösungskompetenz

# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

## Arbeitsschritt: BPE-Beispiel: Hilfestellungen zur Problemanalyse

### Morphologie der Verschwendung

Beispiel



# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt: Aus der Blitzanalyse haben sich eindeutig identifizierbare Faktoren als klare Prozesshemmnisse und Kostentreiber heraus kristallisiert

Beispiel

	Prozess										Σ	konso- liert
	Auftragserfassung		WE + Replenishment		Kommissionierung		Warenausgang		Transport			
Planung	1				3	2	4	3	3		11	9
Infrastruktur <sup>1)</sup>	1		1		1	0			1		4	3
Struktur <sup>2)</sup>	1				6		2				9	9
IT <sup>3)</sup>	13	8	8	6	21	16	2	1	9	6	53	37
Daten <sup>4)</sup>	3										3	3
Lieferant <sup>5)</sup>			4				3				7	7
Prozess	3		6		6	4	6		3	2	24	21
Produktion			1								1	1
Technik <sup>6)</sup>	3		2		2		1		1		9	9
Mitarbeiter <sup>7)</sup>	1	0			2	1			1		4	2
<b>Summe</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>125</b>	<b>101</b>

► Nach Berücksichtigung prozessübergreifender Blitze ergibt sich eine Summe von 101 einzelner Spannungspunkte

1 = Fläche, Gebäude etc.

2 = Organisation, Lager, Material, Sendungen

3 = ERP

4 = Anzahl, Menge, Qualität

5 = Zulieferer, Transporteur, ...

6 = Scanner, Stapler

7 = Wissen, Fähigkeit

# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

## Arbeitsschritt: Wirkungsmechanismus der Stellhebel im neuen ADM

Projektbeispiel  
Prozess-/QM-Mgmt.

Hebel	Inhalt	Wirkungsmechanismus			
		Prozessqualität	Effizienz	Durchlaufzeit	Qualitätskosten
Hebel 1	Strukturierte Angebotserstellung und Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlervermeidung Konzept zu Anforderung</li> <li>Fehlervermeidung Konzept in sich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung der Schnittstellen und Medienbrüche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnelle Klärung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermeidung Mehr-/Nacharbeiten in allen Phasen</li> </ul>
Hebel 2	Strukturierte Auftragsbearbeitung (Sparte, Fertigung, Service)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bessere Transparenz über Status</li> <li>Fehlerprozess Infohandlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung Schnittstelle und Doppelarbeiten</li> <li>Reduzierung der gebundenen Kapazität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnellere Checkliste</li> <li>Mehr Zeit für Wertschöpfung (EMT, IBS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Früheres Erkennen und Beleben der Probleme der Endabnahme</li> </ul>
Hebel 3	Einführung Quality Gates	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherstellung des Nullfehler-Prozesses durch Milestones</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Für eigene Wertschöpfung Eliminierung bis Restgröße</li> <li>Für Sourcing deutliche Reduzierung</li> </ul>
Hebel 4	Segmentierung und Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Differenzierte Leistungsanforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermeidung von unangemessenem Adminaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung der Prozesskosten für einfache Aufträge</li> <li>Konzentration der richtigen Ressourcen (Allokation)</li> </ul>	
Hebel 5	Verschlankeung/Sofortmaßnahmen		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesskosten-Reduzierung</li> <li>Reallokation Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung der nicht-wertschöpfenden Schritte</li> </ul>	
Hebel 6	Reduzierung Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weniger Übertragungsfehler</li> <li>Mehr Transparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weniger gebundene Kapazität durch Corporate ITimung/Koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Teilphasen kürzere Durchlaufzeiten</li> </ul>	
Hebel 7	IT-Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung der Soll-Prozesse und Quality-Gates-Systematik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserte User-Unterstützung</li> <li>Weniger Medienbrüche</li> </ul>		
Hebel 8	Instrumenten-/Tooleinsatz		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrümpelung</li> <li>Fokussierung auf die richtigen Tools</li> </ul>		

# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

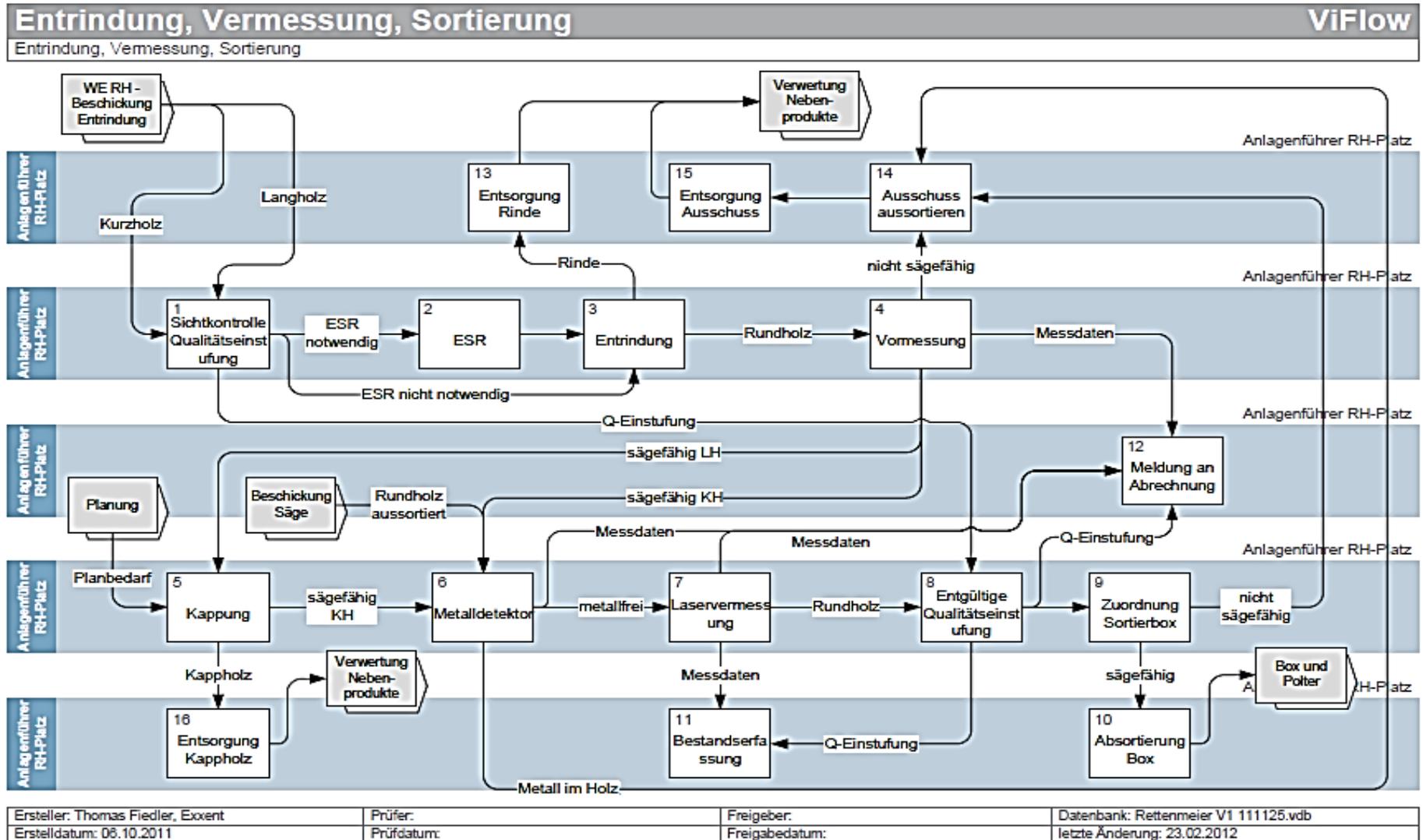
## Arbeitsschritt: Stellhebel-Matrix/Vernetzung der Haupthebel

von \ auf	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Aktivsummen
1 Planungsqualität															
2 Produktstandard															
3 PDM (Datenqualität)															
4 Prozessautomation															
5 Track + Trace															
6 Lean Process															
7 Cycle Time Reduce															
8 Sequenzierung															
9 Schnittstellen															
10 Lean Office															
11 CMS/DMS															
12 Funktionsoptimier.															
13 Kom-Quality															
14 tbd ...															
<b>Passivsummen</b>															

Bewertung der Wirkung in jede Richtung (negativ/positiv) von 0 bis 3 (0 = keine Wirkung, 3 = sehr starke Intensität)

# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

## Arbeitsschritt: Beispiel zur Dokumentation der Prozesse in ViFlow (Handbuch)



# Auftragsdurchlauf-Management (ADM)

Arbeitsschritt: Über 8 unterschiedliche Systeme unterstützen den Auftragsdurchlauf ohne Durchgängigkeit mit dem Zwang zur Mehrfacherfassung/-pflege und redundante Datenhaltung

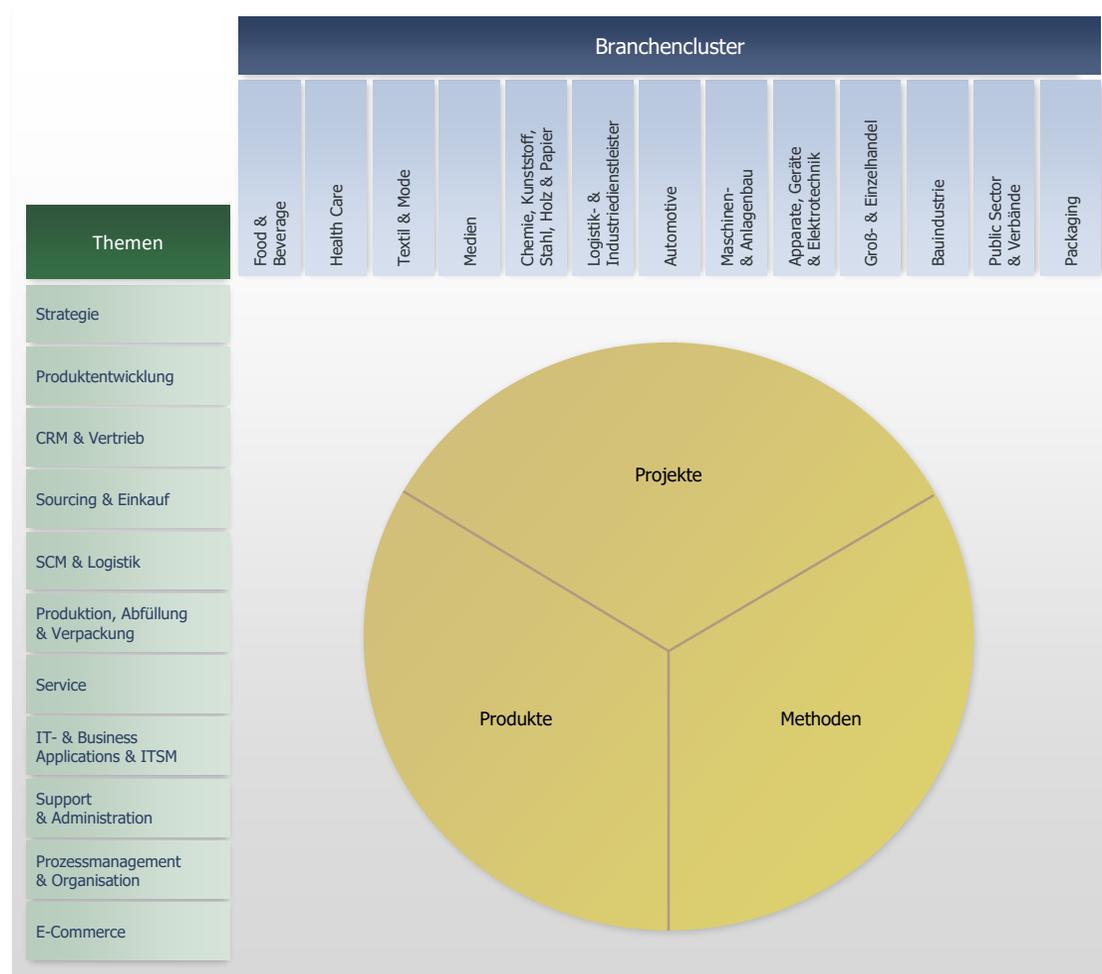
Projektbeispiel

	Pre Sales/ Akquisition	Anfragen- bearbei- tung	Beratung/ Angebot	Auftrags- eingang	Techn. Klärung	Dis- position	Vor- fertigung	Be- schaffung (Sourcing)	Bereit- stellung zur EMT	End- montage/ -abnahme	Versand	Inbetrieb- setzung Kunde	Reparatur/ Service
ERP I PPS		I	E	P	E	E	E	E	E	P	E		
MS- Project		I	E	E		E	P		I	E	E	E	
MS-Excel			E		E	E		E				E	
MS-Word		E	E	E				E					
ERP II Fibu	E		E	E									E
Plantafel		I		P		E	I		I	E			
E-mail		E	E	E	E	E		E			E		
CAD (Autocad)		I	E	P	E								

## Tätigkeiten:

- I = Informationsbeschaffung, Sichten
- P = Prüfen, Vergleichen
- E = Erfassen, Ändern, Anpassen

## Branchen, Themen und Methoden der Exxent Consulting GmbH im Überblick (vgl. [www.exxent-consulting.de](http://www.exxent-consulting.de))



### Produkte: Mit wenig Aufwand schnell Erfolge erzielen

- Produkte sind **standardisierte und vorkonfigurierte Arbeitsformate**, an denen man Zeit, Aufwand und Euros leicht und nachvollziehbar festmachen kann. Wir wollen somit einen Beitrag dazu leisten, Beratung wieder transparent und kalkulierbar zu gestalten. Alle **Produkte basieren natürlich auf hoch-komprimierten Analyse-, Potenzial- und Lösungsphasen**. Sie eignen sich ideal als Einstieg und Vertrauensbildung der Partnerschaft zwischen Berater und Kunden. Gleichzeitig kann man Sie oft im Verlauf eines Projektes einsetzen, um **Phasen zu beschleunigen** oder einen kleinen Ausflug zu machen.
- Die von uns **angebotenen Produkte** sind hier in einer Auswahl gezeigt, zusammen mit einer groben Angabe der Durchlaufzeit vom Kickoff bis zum Ergebnis (der zeitliche Aufwand ist hiervon natürlich abhängig, aber separat zu sehen, lässt sich aber auf Anfrage schnell angeben):

- Strategie-SWOT-Workshop (2 Tage)
- OPEX Scan (3 Wochen)
- Supply-Chain-Scan (2 Wochen)
- Logistik Scan (3 Tage)
- Logistik Audit (1 Woche)
- Bestände Scan (1 Woche)
- Behälter- und Verpackungs-Scan (1 Woche)
- Outsourcing Scan (3 Tage)
- PLK-TSA-SCAN (Prozesslandkarte und Tätigkeits-Struktur-Analyse) (4 Tage)
- Overhead Efficiency Check (1 Woche)
- ERP-Scan oder ERP-Scan (bei MS AX, SAGE, ...) (2 Wochen)
- CRM Scan (2 Wochen)
- Auftragsdurchlauf-Management (ADM) oder auch Smart Order-to-Cash (OTC) (4 Wochen)
- Beschaffungs-Management (BM) oder auch Smart Purchase-to-Pay (PTC) (4 Wochen)
- Basisverbesserung (4 Tage)
- Weitere ...

### Methoden: Brownpaper und Basisverbesserung als Ankerpunkte

- **Methoden werden flexibel** in unseren **Projekten und Produkten** eingesetzt, sind hoch standardisiert und gehören zu **Handwerkzeug**. Wir nehmen nicht jeden neuen Trend auf, verfeinern aber unsere **Toolbox** seit über 20 Berufsjahren ständig. Zudem wird die Entwicklung in gemeinsamen Forschungsprojekten z.B. mit den Fraunhofer Instituten und anderen Universitäten vorangetrieben.
- Häufig **angewendete Methoden** sind grob nach den drei **Hauptphasen Analyse & Potenziale, Stellhebel & Konzeption, Maßnahmen & Umsetzung** gegliedert:

- SWOT Analyse
- Wertstromanalyse (WSA)
- Scans
- Brownpaper
- PUMA (Projektumfeldanalyse)
- Fuhrparkanalyse
- Logistisches Factbook
- PLK und Prozesshaus (Prozesslandkarte)
- DLZ-Analyse (Durchlaufzeiten)
- Prozess-Funktions-Matrix
- TSA (Tätigkeits-Struktur-Analyse)
- Qualitätskostenanalyse
- Multimomentaufnahme
- YTF Yard-Traffic-Footprint (Hoflogistik- und Werksverkehrsanalyse)
- Ursachen-Wirkungsdiagramm
- Prozessbewertung, Auswirkungsanalyse (better, faster, cheaper)
- Prozesskostenrechnung
- Benchmarking

- Wertstromdesign (WSD)
- Stellhebel-Matrix
- Prozess-Change-Ticket
- ViFlow (Digitales Prozessmanagement)
- Collaborative Organizational Design
- Konvergenz-Workshop
- ITIL / COBIT / ISO Standard Frameworks
- Quality Gates
- RACI / Rollenmodelle
- Logostein (Logistische Simulation mit Legosteinen)
- Multi-Projekt-Planung (MPP)
- KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess)
- PMIG (Prozess Management Implementation Guide)
- 6-Sigma
- BPM Handbuch
- BPM Steuerungsprozess
- KPI Cockpit

### Projekte: Lernkurven und Good Practices

- **Typische Projektanlagen** basieren auf unseren Erfahrungen, gleichzeitig ist jedes Projekt dann wieder individuell und nach Kundenwünschen und auf die **spezifische Situation** zugeschnitten. Somit ist das Ganze für uns auch evolutorischer Prozess, der auch unsere **eigene Lernkurve** abbildet. Außerdem sollten unsere Kunden auch davon profitieren, über uns **von anderen zu lernen**.
- Die von unserem **Team durchgeführten Projekte** lassen sich hier nur in einer **Auswahl** darstellen, gerne nennen wir auf Anfrage konkrete Beispiele, Project Cases und Referenzen.

- Restrukturierung der Operations
- Post Merger Integration nach Übernahme einer Firma durch eine Gruppe
- Reorganisation der operativen Leistungskette und Prozesse
- End-to-End Process Scan
- Durchführung eines Quick Scans in Operations, Supply Chain und Logistik
- Audit und Potenzialanalyse der Operations
- Operational World Class Excellence
- Effizienzsteigerungsprogramme 1-5 entlang der operativen Wertschöpfungskette
- Standardisierung in Prozessen und Produkten
- E2E ERP-Optimierung
- Auswahl und Einführung eines neuen ERP-Systems
- Kostensenkung der Gesamtlogistik
- Einführung Auftragsdurchlaufmanagement (OTC)
- Einführung eines Operativen Prozess Managements
- Organisation BPM
- Neuausrichtung Logistikkette
- Outsourcing der Logistikkette und Kontraktlogistik
- Frachtkostenreduzierung
- Neuaufbau des gesamten Distributions-Netzwerkes
- Neuaufstellung des Behältermanagement
- Optimierung Verpackungskosten
- Manufacturing Network
- Basisverbesserungen in den Operations
- Effizienzsteigerung in administrativen Funktionen
- Optimierung ITSM
- Auswahl und Einführung eines neuen CRM-Systems

# Kooperation, Leitstand, Modularisierung: Trends in der Lebensmittellogistik



**John A. Eke**  
Geschäftsführender Gesellschafter

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



**Marc A. Eke**  
Geschäftsführer

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



**Thomas Fiedler**  
Partner

Mob.: +49 (0) 162 79 69 59 3  
[thomas.fiedler@exxent.de](mailto:thomas.fiedler@exxent.de)



**Christian Gesing**  
Partner

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



**Dr. Hans Werner Busch**  
Partner und Senior Advisor

Mob.: +49 (0) 172 422 41 52  
[hanswerner.busch@exxent.de](mailto:hanswerner.busch@exxent.de)



**Gabriele Hornstein**  
Vertrieb

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



**Kristine Heinecke**  
Senior Consultant

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



**Martina Blust**  
Senior Consultant

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



**Dr. Guido Obermüller**  
Senior Consultant

Mob.: +49 (0) 172 824 88 03  
[guido.obermueller@exxent.de](mailto:guido.obermueller@exxent.de)



**Markus Langer**  
Senior Consultant

Mob.: +49 (0) 172 824 88 03  
[markus.langer@exxent.de](mailto:markus.langer@exxent.de)



**Wolfgang Hofmann**  
Senior Consultant

Mob.: +49 (0) 174 945 01 84  
[wolfgang.hofmann@exxent.de](mailto:wolfgang.hofmann@exxent.de)



Unsere Visitenkarte



## Exxent Consulting GmbH Firmensitz

### Kontaktdaten:

Adresse: Exxent Consulting GmbH  
Dahlienstr. 13  
D-84174 Eching

Ansprechpartner: John Albert Eke (Geschäftsführer)

Mob.: +49 172 824 88 03

Tel.: +49 8709 943 02 89

Fax: +49 8709 943 02 90

E-Mail: [john.eke@exxent.de](mailto:john.eke@exxent.de)

Internet: [www.exxent.de](http://www.exxent.de)



Digitale Visitenkarte



Website

