



Ulrike Bertrand

End-to-End Prozess-Interim Executive SCM, CPO, CRO, COO, S&OP
 Transformationsumsetzung in produzierenden Unternehmen



Branchenschwerpunkte

- (Agrar-) Chemie, Druckfarben
- Konsumgüter, FMCG – Food/Non Food
- Automotive (Reifen, Felgen; Räder; Kabelbaum)
- Optische, optoelektronische und elektronische Komponenten
- Wind, Anlagenbau, Verteidigungsindustrie
- Mobilitätsprodukte, Medizingeräte, Pharma
- Schiffbau
- Handel: Spare Part, OEM, CM
- Rohstoffe, u.a. polymere Composites, textile Fasern, Gelege, Gewebe, Vliese, Gewirke, Wolle, Stahl, Folien. Schweißdrähte, Ventile, HVAC-Komponenten/ Gefahrstoffmanagement
- Dozentin bei der Deutschen Management Akademie, VDI/VDE Innovation und Technik GmbH
- Co-Autorin: **Chefsache Digitale Nachhaltigkeit**, Herausforderungen erkennen – Lösungen umsetzen. Springer Gabler, Dezember 2023

Fachliche Schwerpunkte

- End-2-end Supply Chain Management
- Horizontale / vertikale Lieferkettenintegration
- Prozess- und Methodenmanagement
- „Anti-Silo-ing“ in der Prozesskette: Sales-Einkauf-Supply Chain-Fertigung-Logistik-Kunde
- Order-to cash, procure-to pay, inbound-to outbound, forecast- to- distribute, in „multi-site“ Landschaften
- Konzeptionierung, Implementierung und Optimierung sämtlicher Supply Chain Prozesse, Verfügbarkeiten organisieren
- Prozesse entlang des Wertstroms etablieren
- Prozessvisualisierungen, Bewegungsdaten
- Stammdaten-, Artikel-,Variantenmanagement
- ERP - SAP: AM, SD, MM, PP, WM, QM, TM, IBP -PSI, Kinaxis, proAlpha
- Projektmanagement, Prince-2®
- BPMN, Signavio, Confluence, Jira
- Transformationen, Turnaround
- Change-Management, mit Hochleistungsteams Veränderungen implementieren - Team Management System – Akkreditierte Trainerin

Berufliche Stationen

- Seit 2016 **Moving Supplies GmbH**, Geschäftsführerin Supply Chain; Interim und Change-Management
- 2014 – 2015 **Cheminova Deutschland GmbH&Co.KG/ FMC AG**, Leitung Supply Chain und Industrial Sales, Director
- 2012 – 2013 **Nordex Energy GmbH**, Hamburg Leitung Global Category Management Composites and Nacelles, Director
- 2012 – 2000 **Beiersdorf AG**, Hamburg Global Category Manager, spend > 100 Mio €
- 1998 – 2000 **Beiersdorf AG**, Hamburg Global Quality Manager Raw Materials
- 1994- 1998 **Tesa AG**, Hamburg und Werk Offenburg, Entwicklung lösemittelfreier Klebmassen, Prozessingenieurin
- Dipl. Chemieingenieurin, University of Applied Science Aachen, Kunststoff-/Verfahrenstechnik

Kernkompetenzen



Kernkompetenz	Relevante Projekte	Unternehmen	Zeitraum
1. Management Strategie-unterstützende durchgängige Struktur im Betrieb	Übergeordnete Integration der Materialflüsse 4 verschiedener Geschäftseinheiten zur Umsetzung eines Standardlogistikprozesses	<ul style="list-style-type: none"> Carl Zeiss AG 	2018
2. Geschäftsentwicklung und -prozesse/ Supply und Value Chain Konzeption	Verbesserung des Hauptgeschäftsprozesses, Einführung platzverwalteter Läger, Umsetzung im ERP Eine (neue) umfassende Supply Chain für alle Geschäftsbereiche, Optimierung Fertigungsplanung und -steuerung	<ul style="list-style-type: none"> Vincorion Sebamed BioNTech Aerius Marine GmbH Hubergroup 	2025 2024 2021 2019-2020 2020
3. Supply Chain Excellence Tools (S&OP), KPI's, Roadmap, Cost down, Projekt-Management, SAP-IBP Demand Einführung Neuordnung von (interne/ externen) Lagerprozessen	Integration von 8 Werken 4 EU/4 Asien zu Produktionsverbund, S/OP-Prozess, Aufbau Category Management, Umbau zur bedarfs-gesteuerten Planung Warenströme über <u>ein</u> europäisches Zentrallager routen	<ul style="list-style-type: none"> BioNTech Accuride Wheels Corp. MC Polymers Europe Deutsches Milchkontor – DMK Lanxess AG Hubergroup Cheminova /FMC AG Nordex Beiersdorf AG 	2021 2019 2024 2018 2022 & 2023 2020 2014-2015 2012-2013 2000-2012
4. Prozesse Standards, Performance, robust, wertschöpfend Integration der Emerald Kalama Chemicals im Rahmen einer S4 HANA- Einführung	Lieferfähigkeit (wieder-)herstellen, Liefertreue verbessern, geeignete Reaktionsfähigkeit bei stark schwankender Nachfrage Globale Implementierung eines Konzernweiten Templates Phase 0 - Definition E2E	<ul style="list-style-type: none"> Vincorion Giti Tire R-Stahl Aerius Marine GmbH Hubergroup Lanxess AG Fresenius 	2025 2017 2019 2019-2020 2020 2022 & 2023 2025
5. Technologieentwicklung	Einführung neuer Tools, Systeme	<ul style="list-style-type: none"> Lanxess AG BioNTech /Rapid Response Kinaxis Deutsches Milchkontor – DMK Hubergroup 	2022 & 2023 2021 2018 2020
5. Turnaround Restrukturierung + Transformation	Erfolgreiche Initiierung und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen. Entwicklung /Umsetzung von Standort- und Lagerkonzepten , Zusammenlagerung von Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none"> Hubergroup Aerius Marine GmbH Accuride Wheels Sunrise Medical Nordex 	2020 2019-2020 2018 2017 2012-2013
6. People Management Führung, Change-Management	Akkreditierte Trainerin für das Team Management System (Margerison-Mc Cann)	Strukturierte Methode, um Teams zu Höchstleistungen zu führen und Ziele sicher zu erreichen	



Best Case 1: Global Implementation SAP S 4 HANA Lead Business Unit Flavour & Fragrances at Lanxess

BEISPIEL: GLOBAL FÜHRENDER SPEZIALCHEMIKALIENHERSTELLER FÜHRT SAP HANA EIN - POSTMERGE

Unternehmensdetails

- ☞ Lanxess AG ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit rund 13.200 Mitarbeitern in 33 Ländern. Die Firma ist spezialisiert auf die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb von chemischen Zwischenprodukten, Additiven, Spezialchemikalien und Kunststoffen. Die Organisation ist in 13 Business Units unterteilt. Die BU Flavour & Fragrances wurde im August 2021 gegründet, nach dem Kauf von 3 Emerald Kalama Chemical (EKC) Werken - dem zweitgrößten Zukauf in der Unternehmensgeschichte. Der Umsatz der Lanxess AG [2022] betrug 8,1 Milliarden Euro, Anteil Business Unit Flavour & Fragrances: Umsatz von > 800 Millionen Euro.

Situation und Herausforderung

- ☞ Die Lanxess AG stand vor der Herausforderung, innerhalb kürzester Zeit alle 57 Produktionswerke auf ein gemeinsames ERP-Template umzustellen, das als FIT-Future Integrated Template bekannt ist. Nahezu gleichzeitig erfolgte der Wechsel von SAP R3 auf S4, während die Transformation der ehemaligen EKC-Werke mit einem SAP-fernen ERP-System (Prism) in Angriff genommen wurde. Diese Transformation war für das Unternehmen ein Novum und der Projektansatz der IT war nicht auf die erforderliche Integrationstiefe ausgerichtet. Die drei EKC-Werke befanden sich in unterschiedlichen Zeitzonen, und die neu gegründete Business Unit hatte nur 6 Mitarbeiter, die nahezu alle ohne Zielsystemkompetenz waren.

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- ☞ Für die globale Implementierungsmanagerin der BU Flavour & Fragrances bestand die Aufgabe, die Geschäftseinheit zum festgelegten Go-Live-Termin zu führen und die Einführung des Lanxess-Standards zu bewerkstelligen. Das Ziel bestand darin, mittels einer Prozessharmonisierung eine vollständige Transparenz in der ehemaligen EKC herzustellen, in der es drei verschiedene Werke mit äußerst unterschiedlichen Prozessen und Abläufen gab. Es galt, die Planung übergreifend zu integrieren, Excel in der EKC abzulösen und SAP/IBP Demand BU-weit für alle 5 Standorte einzuführen.

Maßnahmen und Vorgehensweise

- ☞ Um diese Ziele zu erreichen, wurde der Projektplan und das Setting angepasst. Es wurden Prozessmappings durchgeführt, die Integration in die Lanxess-Standards vorangetrieben und Verständnis zwischen den „verschiedenen Welten“ geschaffen. Es gab keine Verbindungspersonen zwischen Prism und SAP, daher wurde eine effektive Key-User-Struktur im System-Tandem (Prism/SAP) etabliert. Zusätzlich wurden Mitarbeiter aus anderen Geschäftseinheiten rekrutiert, um das herausfordernde Zeitfenster und die überschaubare Datenqualität zu managen. Mit Mitarbeitern aus verschiedenen anderen Geschäftseinheiten wurde ein arbeitsfähiges Projektteam gebildet und an den Start gebracht. Dieser Ansatz war ein Novum für Lanxess.
- ☞ Es fanden Walkthroughs und globale Treffen mit integrativen End-to-End-Prozessdemonstrationen statt. Mit einem integrativen Führungsstil und einer „get-it-done“ Mentalität konnte das gesamte Team zu Höchstleistungen motiviert und die Arbeitspakete am Ende rechtzeitig fertiggestellt werden.

Ergebnisse und Erfolge

- ☞ Der Go-Live der EKC erfolgte reibungslos und wurde als die bisher beste Einführung in der Geschichte von Lanxess gefeiert. Die vielschichtigen Veränderungen wurden nachhaltig umgesetzt, das gesamte Team arbeitete hochmotiviert bis zum Abschluss des Projekts.
- ☞ Die Einführung von IBP Demand wurde termingerecht abgeschlossen, und die Business Unit Flavour and Fragrances konnte an 5 Produktionsstandorten erfolgreich auf die Lanxess-Standards umgestellt werden. Mit umfangreicher internationaler Projekt- und vorallem Change Managementenerfahrung konnten die vielen Herausforderungen pragmatisch gelöst und umgesetzt werden.
- ☞ Wenige Projekt- „Leftovers“ wurden mit einer wirksamen Arbeits- (Key User/Community/Prozessdoku) - und Meetingstruktur an die Linie übergeben. Dieses Projekt ist ein herausragendes Beispiel für eine effiziente globale Implementierung und Integration innerhalb der Lanxess AG, laut CEO Matthias Zachert.



Best Case 2: Integrierte Planungsprozesse, Aufbau „single points of truth“ & Constraints-Prozesses zwecks Steuerung der Supply Chain

BEISPIEL: ARZNEIMITTEL HERSTELLER ÄNDERT IN DER PANDEMIE DAS GESCHÄFTSMODELL - GROWTH

Unternehmensdetails

- 📌 BioNTech startete Ende 2020 mit der Lieferung des ersten mRNA-Impfstoffes Comirnaty, Ausbau des CorVAC-Netzwerkes von 10 auf 25 Standorten bis Ende 2021.
- 📌 Mit 18 Mrd € Umsatz in 2021 auf diesem Produkt wurde das bis dahin allzeit erfolgreichste Pharmaprodukt hergestellt in Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartner Pfizer (Amerika, weltweit) und Fosun (Asien); ca. 2000 Mitarbeiter (darunter ca. 1300 Freiberufler)

Situation und Herausforderung

- 📌 Mit Beginn der weltweiten Pandemie wird der eigentliche Geschäftszweig der individuellen humanen Krebstherapie I-nest mit der hierfür genutzten mRNA Technologie um das CorVAC Geschäft erweitert. Ein Startup beliefert im Kampf gegen die Ausbreitung des Covid 19-Virus eine Weltbevölkerung.
- 📌 Nicht vorhandene Prozesse und fehlende Erfahrungen der Führungskräfte und Mitarbeiter aus produzierenden Unternehmen erfordern Unterstützung beim Auf- und Ausbau eines stabilen Liefernetzwerkes und in der Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern im Verbund.

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- 📌 Prozessoptimierung der Kernprozesse, vorallem der vollständig voneinander entkoppelten kurz-/langfristigen Fertigungsplanung.
- 📌 Einführen von Planungssoftware (COPP- CorVAC PP, später auch Rapid Response), Ablösen der Planung in Excel.
- 📌 Aufbau einer Übersicht über die regulatorischen Anforderungen pro Zielmarkt, regelmäßige Aktualisierung dieser Übersicht und Etablierung eines Prozesses zur Beachtung dieser in der Planung. Erweiterung um Produktions- /Fertigungsrelevante Genehmigungen/Einschränkungen in einem rasant wachsenden Netzwerk
- 📌 Transparenz im Materialfluss des Netzwerkes auf den einzelnen Fertigungsstufen, robuste Steuerung von Lieferungen, Planbarkeit von -75°C Lagerkapazitäten

Maßnahmen und Vorgehensweise

- 📌 Nutzwertanalyse zu Planungssystemen erstellt, Auswahl (Long-short list) und Einführung einer „off the shelf Planungssoftware“, Go-Live nach 20 Wochen.
- 📌 Planung in Excel abgeschafft, Planungsprozesse Ist/Soll visualisiert, Rückwärts-Planungsprozess (mit Supply Target startend) im Kurzfrist-Horizont, Vorwärts Planung (demand driven) im Horizont > 13 Wochen, auch hier: Excel Planung abgelöst.
- 📌 Übergeordnete Planungsprämissen erarbeitet und
- 📌 Durchgängigkeit in den Planungssystemen über einen „single point of truth constraintfile“ hergestellt und implementiert.
- 📌 Definition von Planungshorizonten, Festlegen und Miteinführung der „frozen-period“ als erste Netzwerkstabilisierungsmaßnahme.
- 📌 Erarbeitung einer Chargen-Kodierungslogik zwecks batchweiser Informationsfestlegung und Weitergabe zwischen den einzelnen Fertigungsstufen. Prüfen von geeigneten bzw. vorhandenen Systemen auf Eignung

Ergebnisse und Erfolge

- 📌 Darstellung einer verbesserten SCM -Struktur, insbesondere die Verknüpfung der zuvor entkoppelten Planungsabteilungen, Klärung/Implementierung von Rolle & Verantwortlichkeit, **Reduktion von Redundanzen und Komplexität**, Prozessaufnahmen, Visualisierungen in Prozesslandkarten.
- 📌 Definition/Etablieren eines cross-funktionalen (Supply/REG/CMO/Tech Transfer/Processes & Systems, QC, QA) Forums zwecks abgestimmter Übersicht zu PPQ's.
- 📌 Aufnahme von regulatorischen Anforderungen und behördlichen Freigaben in das Planungssystem, signifikante Erhöhung des Outputs.
- 📌 Onboarding-Strategie neuer CMOs (3rd's) -> Grundlage für kongruente Planungsannahmen in der Organisation. Aufbau belastbarer Planungsabsprachen mit internationalen Netzwerkpartnern Pfizer/Fosun.
- 📌 Vorteile der Kapazitäts- und bedarfsorientierten Planung visualisiert, Unterschiede zum Start von einem „fiktiven“ supply target aufgezeigt, Mitarbeiter und Führungskräfte trainiert, S&OP Prozess vorbereitet



Best Case 3: Konzeption und Einführung einer Supply Chain

BEISPIEL: ZULIEFERER FÜR SCHIFFSBETRIEBSSYSTEME UND TECHNIK SOWIE ERSATZTEILE - TURNAROUND

Unternehmensdetails

- ✎ Aerius Marine GmbH startet 2016 als Carve-out der Imtech Marine Schiffbau/Dockbautechnik, ca. 130 Mio € Umsatz; 210 Mitarbeiter
- ✎ Weltweite Aktivitäten in den Bereichen Kreuzfahrtschiffe, Fähren, Mega-Yachten, Marineschiffe

Situation und Herausforderung

- ✎ Rückläufige Ertragslage, defizitäre Situation
- ✎ Wechsel in der Eigentümerstruktur, laufendes Restrukturierungsprogramm
- ✎ ERP Wechsel aus Vorjahr nicht abgeschlossen, Geschäft läuft größtenteils daran vorbei...
- ✎ **Lagerverantwortlichkeit fehlt, Materialien unauffindbar, verspätete und/oder fehlende Lieferungen, Mehrfachbestellungen identischer Materialien**

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- ✎ Prozessoptimierung der Kernprozesse, Neustrukturierung der Supply Chain Prozesse
- ✎ Transparenz im Materialfluss und einer robusten Steuerung der Lieferungen zu Werften und Kunden (direkt/über Lager)
- ✎ Übernahme der Verantwortung in der Organisation
- ✎ Klares Bild für GF: der Einkauf fordert stets zusätzliche FTE's... Ist aber oft zu spät, zu ineffizient, es wird am Einkauf „vorbei“ gearbeitet

Maßnahmen und Vorgehensweise

- ✎ Aufnahme der Ist-Situation in den unterschiedlichen Bereichen (Grau/Weiß/Service/ Ersatzteilgeschäft und Wartung)
- ✎ Sollzustand mit allen Stakeholdern definiert und verabschiedet
- ✎ Verbindliches Regelwerk der internen Zusammenarbeit aufgebaut (z.B. alle Warenbewegungen im ERP trackbar, Lagermitarbeiter bestellen nicht bei Lieferanten)
- ✎ Übernahme der disziplinarischen Führung als Lagerleitung, Teamaufbau mit geeigneten Skills
- ✎ Regelmäßige Berichterstattung an den niederländischen PE-Gesellschaftergruppe
- ✎ Übernahme der disziplinarischen Führung als globaler Supply Chain Director (35 FTE exkl. Sub.)

Ergebnisse und Erfolge

- ✎ Darstellung einer verbesserten SCM-Struktur, **Reduktion von Redundanzen und Komplexität**, Prozessaufnahmen, Visualisierungen in Prozesslandkarten
- ✎ Restrukturierung des gesamten Warenstroms vom Einkauf, der **Arbeitsvorbereitung, Lager**, Export, Ersatzteilgeschäftes
- ✎ Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten und Schnittstellen, Anforderungen der internen Kunden in Abläufe eingearbeitet, z.B. die Montage
- ✎ Materialflussorganisation, **Verbesserung der Lieferfähigkeiten auf Werften und bei Kunden, Einführung platzverwalteter Läger**, Umsetzung auch im ERP
- ✎ **Umsetzung von Vorfertigungskonzepten zur verbesserten Montageleistung**
- ✎ Strategisches Komponentenmanagement, Standardisierung von Produktgruppen, Baugruppen und Materialkatalogen/Digitalisierung, Implementierung in ERP
- ✎ **Standardisierung der Anfrage- und Bestell-, Bedarfsermittlungs- und Lieferprozesse in verschiedenen Bereichen (Grau/Weiß/Ersatzteile/Service), Reduzierung des Personalbestands um ca. 30%.**
- ✎ Beratung und Unterstützung hinsichtlich Versorgungslogistik
- ✎ Übergabe an permanenten Stelleninhaber



Best Case 4: Ausschreibung 3PL Standortlogistik, Carl Zeiss AG

BEISPIEL: STABILISIERUNG OPERATIVE OUTBOUND/INBOUND PROZESSE, ERSTELLEN EINES HANDBUCHES

Unternehmensdetails

- ☞ Carl Zeiss AG, multinationaler Konzern, > 6 Mrd € Umsatz, > 22000 MA
- ☞ Am Gründungsstandort Jena mit 4 produzierenden Geschäftseinheiten in unterschiedlicher Wertschöpfungstiefe sowie einem Handelsgeschäft

Situation und Herausforderung

- ☞ Massives Wachstum des Geschäftes und vorhandene Strukturen passen nicht mehr zusammen
- ☞ Die Standortlogistikdienstleistungen sollen neu ausgeschrieben werden
- ☞ **Bestandsdienstleister ist je nach Geschäftseinheit** und jeweiligen Anforderungen an Ressourcen (z.B. Verpackungen, Ausliefer- und Zustellzeiten, Halbfertig-Warentransporte nach Belarus ..) **unterschiedliche weit/tief in die Abläufe der GB „eingestrickt“**.
- ☞ Rollen und Aufgaben variieren je nach GB bei unzureichender Transparenz

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- ☞ Optimierung der „historisch gewachsenen“ Logistikprozesse am Standort Jena
- ☞ Neuordnung der Zeiss Logistik am Standort Jena, Harmonisierung der Prozesse aller Zeiss Läger nach „best in class“-Gesichtspunkten
- ☞ Herausarbeiten von möglichen Synergien durch gleiche, an anderer Stelle doppelt ausgeführte Arbeitsabläufe; Konfliktpunkte bearbeiten.
- ☞ **Prozessaufnahme und Visualisierung Soll / Ist**. Schulungen über geänderte /neu definierte Arbeitsabläufe, Verdeutlichung des eigenen Hebels für jeden Mitarbeiter. Chancen aus Sicht der GB und Logistik-Mitarbeiter einwerben, in die Prozessadaptierung einbinden.
- ☞ Ausschreibbare Grundlage erstellen

Maßnahmen und Vorgehensweise

- ☞ Grundlagen für die Ausschreibung aller logistischen Prozesse am Standort Jena schaffen
- ☞ **Erstellung operatives Lastenheft für die Bereiche Outbound, Inbound und IBT** als Grundlage für den RFQ
- ☞ Abstimmung der aktuellen Prozesse mit den GB
- ☞ Abstimmung mit den GB über Prozesse (die heute an der Standortlogistik vorbeilaufen) und in die Ausschreibung inkludiert werden sollen

Ergebnisse und Erfolge

- ☞ Aufnahme der Ist-Prozesse und Visualisierung in Materialflussdiagrammen je Geschäftsbereich
- ☞ Erstellen eines operativen Handbuchs/Lastenheftes für den gesamten Standort Jena
- ☞ Re-Strukturierung der Bereiche inbound/outbound /innerbetrieblicher Transport (IBT) als Grundlage für die Ausschreibung
- ☞ Aufnahme und Abstimmung Neuanforderungen der GB für zukünftige Prozesse/Optimierungen
- ☞ Erarbeitung und GB-übergreifende Abstimmung zu **einem** Standardlogistikprozess
- ☞ Übergabe an den permanenten Stelleninhaber



Best Case 5: Integration Materialflusstrome Accuride Wheels Solingen

BEISPIEL: 8 PRODUKTIONSWERKEN VERBINDEN, EINFÜHRUNG EINES SIOP-PROZESSES - TURNAROUND /SAP

Unternehmensdetails

- ☞ Amerikanische Firma Accuride Wheels Corp. integriert neu erworbene Firmengruppe in Europa mit 8 Werken (4 EU /4 Asien) AWEA

Situation und Herausforderung

- ☞ Ertragslage defizitär, Restrukturierungsprogramm läuft
- ☞ Änderung der Eigentümerstruktur, Übernahme der ehemals familiengeführten Mefro-Wheels-Gruppe mit 8 völlig unabhängig agierenden Werken (4 EU/ 4Asien)
- ☞ Für Investor: Geschäft in Europa/Asien viel komplexer und diverser als im Heimatmarkt
- ☞ SCM /Beschaffung Beitrag zum Restrukturierungsprogramm wird als hohes Risiko gesehen
- ☞ ERP/Masterdata je Werk auf sehr unterschiedlichem Niveau/Sprache
- ☞ Fehlendes strategisches (corporate-)Supply Chain Knowhow, fehlendes Mindset/Skills/Tools

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- ☞ Vorantreiben von Veränderungsprozessen zu einem unternehmensweiten AWEA-Netzwerk - Prozesse, Menschen, Daten
- ☞ Übernahme der Führung (>300 Mio. € Ausgaben 9/242 Mitarbeiter) bei der Implementierung von "state of the art"- Warenstromstrukturen und -tools
- ☞ Beitrag zum Beschaffungserfolg (€) und zu Synergieeinsparungen in der Lieferkette
- ☞ Transparenz im Materialfluss und robuste (Kontrolle der) Lieferungen an Kunden
- ☞ Reduktion signifikanter Bestände und MRO - Verbesserung auf AWEA-Niveau

Maßnahmen und Vorgehensweise

- ☞ Prozessanalyse zwecks Ermittlung des größtmöglichen Hebels
- ☞ Definition neuer ergebniswirksamer Einkaufsprozesse (> 300 mio € spend)
- ☞ Konzeption und Implementierung eines Category Management mit marktgerechter Warengruppenstruktur
- ☞ Vorbereitung eines SIOP Prozesses und der integrierten Planung/ IBP im AWEA-Verbund zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit, Reduzierung der signifikanten Bestände

Ergebnisse und Erfolge

- ☞ Corporate Procurement AWEA liefert im zweistelligen Prozentbereich Ergebnisbeitrag zur Restrukturierung
- ☞ Prozesseffektivität im Verbund und in den einzelnen Werken verbessert (z.B. Transporte, Nacharbeit, Liegezeiten, Überproduktionen)
- ☞ Materialflüsse in den Werken über die ERP-Daten sicht- und steuerbar (Roadmap erstellt)
- ☞ **Bedarfsplanung mit Kapazitäts- und Produktionsplanung verknüpft**
- ☞ Signifikante Bestandsreduktion bei verbesserter Lieferfähigkeit im AWEA-Verbund im zweistelligen Prozentbereich
- ☞ Supply Chain Synergy Savings über das vereinbarte Ziel hinaus
- ☞ Aufbau eines neuen SC-Teams mit geeigneten skills
- ☞ Auswahlprozess permanenter Stelleninhaber und Übergabe an diesen



Best Case 6: Integrierte Bedarfs- und Absatzplanung, Deutsches Milchkontor e.G.

BEISPIEL: AUFBAU EINES VERNETZTEN UND ÜBERGREIFENDEN S&OP-PROZESS FÜR 4 BUSINESS UNITS, SAP SYSTEMUPGRADE

Unternehmensdetails

- ☞ Multinationaler Frischekonzern, 6 Mrd. € Umsatz, Multi-site Fertigungslandschaft
- ☞ 22 Produktionsstandorte, großes Produktsortiment mit hoher SKU-Dynamik bei leicht verderblichen Produkten

Situation und Herausforderung

- ☞ Keine BU-übergreifende Strategie bzw. Abstimmung zu strategischen Kunden, Produkte, Märkte, Lieferanten bzw. Festlegung von Entscheidungskriterien
- ☞ fragmentierte Planungs- und Forecastprozesse, teils ohne Töchter und Beteiligungen und Handelsprodukte
- ☞ Zielsetzung hinsichtlich Profit-, Auslastungsoptimierung bzw. zur Steuerung der Finanz- und Volumenplanung fehlt
- ☞ Datenbeschaffenheit (kein Drill-down/drill-through) unzureichend bei gleichzeitigem **SAP** - Systemupgrade, **IBP Demand**
- ☞ Kein rollierender Forecast gegen Plan, keine Planungsdisziplin

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- ☞ Prozessoptimierung der Kernprozesse, Neustrukturierung der Supply Chain Prozesse, BPM -Workshops
- ☞ Prozesse über BU's hinaus harmonisieren, Performance transparent machen, Arbeitsproduktivität steigern
- ☞ Etablierung einer integrierten Business Planung (IBP) mit agiler S&OP Prozesskette als Kernbestandteil

Maßnahmen und Vorgehensweise

- ☞ Crossfunktionales BU-übergreifendes S&OP-Projekt gestartet:
- ☞ Sämtliche Planungsprozesse (Strategie-Geschäftsplanungsprozess-Forecast) sowie Anforderung an die Ausführung definiert und an die Prozess-Owner übergeben.
- ☞ Verknüpfung Strategie, Mehrjahresplanung, Jahresplan kaskadiert bis hin zu monatlich rollierendem Forecast
- ☞ Definition, BU- übergreifende Abstimmung der S&OP Elemente (jeweilige Prozesse + KPI), die die integrierte Bedarfs- und Absatzplanung erfordert
- ☞ Einheitliche Entscheidungskriterien für eine Demand-Priorisierung erarbeitet und in Artikeldaten sicht- und steuerbar gemacht

Ergebnisse und Erfolge

- ☞ Darstellung einer verbesserten SCM-Struktur, Reduktion von Komplexität, Prozessaufnahmen, Visualisierungen in Prozesslandkarten
- ☞ Ableitung und Umsetzung geeigneter übergeordneter Planungsprämissen/Entscheidungskriterien
- ☞ Klärung und Festlegung von Verantwortlichkeiten mit transparenten Kommunikationsstrukturen
- ☞ Erarbeitung einer einheitlichen verbesserten zwingend notwendigen Daten- und Artikelstruktur im ERP
- ☞ Etablierung von Prozessen, Schnittstellen und der S&OP typischen Metrik, Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten
- ☞ Übergeordnete und **umfassende Demandplanung mit taktischem Horizont implementiert**
- ☞ Beratung und Unterstützung hinsichtlich Versorgungslogistik
- ☞ Übergabe an permanenten SCM Process owner



Best Case 7: Sebamed – Vakanzüberbrückung SCM - Leitung Einkauf & Stammdaten

BEISPIEL: MATERIALFLUSSSTABILISIERUNG, SIGNIFIKANTE PRODUKTIONSINEFFIZIENZEN ABSCHAFFEN /ERP-HARMONISIERUNG

Unternehmensdetails

- ☞ Familiengeführtes Unternehmen, welches Kosmetik und Pharmaprodukte herstellt, Multi-site CMO -Fertigungslandschaft: der weitaus überwiegende Anteil der Fertigprodukte wird bei insges. 12 Lohnherstellern produziert. Der frühere CMO Dankwardt wird aus der Insolvenz herausgekauft und als Maurer Pharma Nord GmbH als eigenes Produktionswerk betrieben. Reporting an Inhaber Herrn Thomas Maurer

Situation und Herausforderung

- ☞ Die Rudolf Dankwardt GmbH hat vor ihrer Insolvenz im Sommer 2023 als eigenständiger Lohnhersteller Pharma- und Kosmetikprodukte mit und ohne Beistellungen hergestellt. Die Markenprodukte Sebamed und Sebapharma wurden vor der Übernahme der Dankwardt GmbH ausschließlich als Handelsgeschäft in CMO's gefertigt, u.a. bei Dankwardt. Kurzfristiges Rückholen der Volumina von anderen CMO's ohne jegliche Produktionsversuche und Freigabeprozesse.
- ☞ **Transformationsplan & Integrationsplan des Werkes fehlt, Geschäftsstrategie nicht existent, 2 parallel betriebene ERP-Systeme -> Datenschiefstände**
- ☞ **Der Supply Chain Leiter muss kurz vor Ende seiner 6 monatigen Probezeit gehen**

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- ☞ Stabilisierung der Materialflüsse, Produktionsstillstände aufgrund fehlender Materialien vermeiden
- ☞ Verbesserung der Sebamed Einkaufsperformance
- ☞ Führung des Teams (9 Proc + 3 Stammdaten + 2 Werksplanung in Matrix)

Maßnahmen und Vorgehensweise

- ☞ Kurzanalyse der „Ist-Situation“: Identifikation zweier Problemkreise
 - Steuerung des Geschäftes/der Supply Chain über zwei entkoppelte ERP-Systeme
 - RACI handelnde Personen, Prozessverständnis der Org, fragmentierte Kerngeschäftsprozesse, Entscheidungslinien & fehlende Entscheidungsstruktur
- ☞ Projektplan im Management Team verabschiedet, um eine stabile Bedarfssituation als Aufsatzpunkt für die Einkaufs-Re-Organisation + Aufbau strukturiertes Warengruppenmanagement zu erzeugen
- ☞ IT- Projekt gestartet zwecks Stabilisierung Materialflüsse (eigene, + CMO-Lager liefern über, Anderes fehlte) / Verhinderung nennenswerter Produktionsineffizienzen

Ergebnisse und Erfolge

- ☞ Start ABC-Datensammlung Einkauf-Übersicht Facts & Figures & Person
- ☞ Zielvorgaben für die Abteilungen Einkauf und Stammdaten definiert -> reaktive Arbeitsweise in Excel, e-mails und auf Papier zu verlassen
- ☞ Anleitung der Mitarbeiter zur Arbeit mit einem Warengruppenmanagement
- ☞ Personalkonzept zur Implementierung eines Category Managements (inkl CMO - Bedarfe)
- ☞ Umsetzung IT-Projektplan gestartet: geeignete Unterstützung identifiziert & befähigt, den automatischen Datenübertrag und -abgleich mit den TOP 5 - Transaktionen zwischen den ERP Systemen Pro-Alpha und Blending zu organisieren

Besondere Bemerkungen

- ☞ Projektbeendigung durch Interim Managerin, da die weitere Umsetzung durch die Geschäftsleitung selbst permanent behindert wurde - entgegen der mit der GL /Management Team getroffenen Vereinbarung. Weitere geführte Gespräche mit dem Inhaber/GL waren nicht zielführend, daher Abbruch des Mandats.



Best Case 8: Vincorion Advanced Materials – Director Sales & Operation Planning

BEISPIEL: (NEU)EINFÜHRUNG EINES ROLLIERENDEN SALES-AND-OPERATIONSPLANNING PROZESSES /ENTSCHEIDUNGSBASIS

Unternehmensdetails

- ✎ Vincorion entwickelt, produziert und verkauft Veteidigungs- und Rüstungsprodukte & Services. Auch Kleinserien für die zivile Luftfahrt oder Neigetechnik für Schienenverkehre werden hergestellt, instand setzt. Es ist ein Carve-out der Jenoptik und sei 2022 im Portfolio der PE-Gesellschaft Star Capital. An 4 Standorten sind knapp 900 Mitarbeiter beschäftigt und erwirtschaften in 2025[2024] einen Umsatz von 245 Mio €/a[204 Mio €]. Aufgrund der angespannten weltweiten politischen Sicherheitslage, muss das Unternehmen rasant wachsen. Für 2026 ist ein Umsatz von 324 Mio € geplant. Ein IPO läuft an.

Situation und Herausforderung

- ✎ Der Aufbau eines durchgängigen rollierenden Forecast-Prozesses „aus den eigenen Reihen“ in 2023/2024 schlug fehl. Der zukünftige permanente Stelleninhaber ist noch mehrere Monate nicht verfügbar. Die Lieferperformance ist völlig ungenügend, Aktionismus, signifikante Bestände und eratische Monatsergebnisse sind an der Tagesordnung. Das Unternehmen formuliert, dass die fehlende integrierte Planung nach jahrelangem Schrumpfen des Geschäftes das Hauptwachstumshemmnis ist. Vertrauensverlust bei wichtigen Kunden, die signifikante Pönalen fordern.

Zielsetzung und Aufgabenstellung

- ✎ Bestandsaufnahme & Erhebung des Status Quo, Bewertung der Ergebnisse mit der Geschäftsleitung
- ✎ Entwicklung, Priorisierung von Kurz-,Mittel-, Langfrist-Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung, Erhöhung des Outputs
- ✎ Einführung eines durchgängigen rollierenden Forecast-Prozesses (Sales-, MRO-Bedarfe, Programm-/Projekt-, Prototypenbedarfe)
- ✎ Führung des S&OP Teams an 3 Standorten, fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter

Maßnahmen und Vorgehensweise

- ✎ Kurzanalyse der „Ist-Situation“:
 - Prozess-/Metrikdefinition durch Fa. Staufen erfolgt, Implementierung nicht erfolgreich, Abbruch nach 3 Zyklen
 - Bedarfsübersicht unvollständig, Eingabe >75 Pers nach indiv. Regeln/ Datenschiefstände, ERP lückenhaft, „Excelei“ -> fehlende Entscheidungsgrundlage
 - Kapazitäten: Kein Planungsmodul vorhanden, Kapazitäten pro Verkaufsprodukt strategisch/taktisch im SAP R3 ECC nicht planbar, nur singuläre Betrachtungen
 - ERP = „Niemandland“, wenige Key-User in meist hybriden Rollen ohne End-to-End Kompetenz
 - Signifikante Menge/Volumen an Aufträgen mit Lieferterminen in der Vergangenheit (> 22 Mio. € netto EK-Wert -> Bestandsreduktion)
 - Keine Übereinstimmung zwischen Volumen und Finanzplanung

Ergebnisse und Erfolge

- ✎ **SAP – Single Point of Truth:** Auflösung rückständiger Aufträge durch Neuterminierung in SAP unter Berücksichtigung aller (auch der MRO!) Bedarfe 30 Monate voraus (Produktgruppen Sprints) -> einheitliche Bedarfssicht, Abgleich mit Vorplanungen im ERP und Materialverfügbarkeit im kritischen Pfad je Produktgruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Ramp up-Pläne. OTD signifikant verbessert. Start **übergreifende rollierende Planung, 5 wichtigsten Produktgruppen in Sprints**
- ✎ **SAP-ECC ertüchtigen:** PP - Prognosetool als sofort wirksame Zwischenlösung eingeführt, um mehrere Nachfrageströme in einer Bedarfssicht zusammenzufassen.
- ✎ Lieferterminfeld -Tausch, Wiedernutzbarmachen des plandispositiv wirksamen Lieferterminfeldes durch Einführung eines neuen Infocodes Vertragstermin in SAP.
- ✎ Erstellung eines Komponenten FC's, um strategische Beschaffung zu ermöglichen. Sämtliche Queries um Ausnahmemeldungen in unteren Baugruppen besser abarbeiten zu können. Dispositionsprozess vereinheitlicht.
- ✎ Parallel **technische Planungslösung vorbereitet:** IBP Module S&OP, Response & Supply ausgewählt, intern abgestimmt, zur Beiratsfreigabe vorbereitet. Nutzen: Transparenz zur aktuellen Auslastung im Netzwerk, auftragsbasierte Entscheidungsfindung, Priorisierung & Allokationsplanungen bzw. “What if Scanarien” ermöglichen
- ✎ Frühzeitige Einbindung des permanenten Stelleninhabers weit vor seinem Beginn & Übergabe.

About Me: Senior-Managerin liefert nachhaltig performante Prozesse gepaart mit Daten-, Organisations- und Führungsstruktur



- ☞ Kooperativer und differenzierter Führungsstil
- ☞ Hohe Ziel- und Umsetzungsorientierung basierend auf den Werten des Unternehmens
- ☞ Situatives Führungsrepertoire: Interkulturell souverän, führungserfahren im internationalen Umfeld
- ☞ Nachhaltige Arbeitsweise: pragmatisches, analytisches und strukturiertes Vorgehen, durchdachte Handlungsansätze
- ☞ Wirksam in direkter Berichtsstruktur und in indirekten Matrixstrukturen
- ☞ Transparent
- ☞ Synergien-fokussiert, „Anti-Silo-ing“
- ☞ Befähigung, Förderung, Wertschätzung von Mitarbeitern - Brückenbauerin
- ☞ Integration aller Hierarchieebenen auf gemeinsame (Teil-) Ziele, in fachübergreifenden und organisationsumspannenden globalen Projekten
- ☞ Kommunikation auf „allen Ebenen“ vom Vorstand bis zum Shopfloor: Motivation, Aufgabenzuteilung, Ausbildung, Konfliktlösung, Förderung des Teamgefühls

☞ [07_2025]: Zitat eines Mitarbeiters aus meinem Team in einem Projekt in 2019:

„Ich habe Deinen Kommentar bei einem Post über Interimsarbeit gesehen und dachte, ich möchte Dich folgendes wissen lassen:

Deine energiegeladene Art und Weise sowie Dein Vertrauen in mich damals bei Aerius haben mich nachhaltig verändert, verbessert!

Das durch Dich gewonnene Selbstbewusstsein war einer der Grundsteine für meinen weiteren Berufsweg, der nach Aerius ausschließlich nach oben ging.

Vielen Dank also nochmal! “