



Westernacher: Praxisbeispiel für den Roll-Out der SAP-SPP Lösung

# Service Parts Planning

Ersatzteile können bei einem Unternehmen fast die Hälfte der Gewinne erwirtschaften obwohl sie normalerweise höchstens ein Viertel des Umsatzes ausmachen. Im Interview erfahren Sie den Nutzen für Ford in Europa.

Von Robert Gemblar, IT Manager Ford, und Christian Schmaus, Service & Asset Management Westernacher

**D**iese Chance der schmackhaft hohen Umsatzrentabilität ist jedoch nicht einfach zu erzielen, denn umfassendes Service Parts Management (SPM) beinhaltet aus Sicht der Lieferketten sehr komplexe Geschäftsprozesse. Die kritischen Faktoren dabei sind die Erhöhung des Servicegrads bei gleichzeitiger Senkung der Logistikkosten und der Umgang mit einer Vielzahl von Ersatzteilen, die marktüblich am gleichen Tag ausgeliefert werden müssen. Um dies zu bewältigen, sind Top-Tier-Lösungen und tiefgreifendes Know-how erforderlich.

**Christian Schmaus: Welche Beweggründe gab es bei Ford, sich generell mit dem Thema „Ersatzteilplanung“ zu beschäftigen?**

**Robert Gemblar:** Das hängt zunächst im Wesentlichen mit unserer Strategie zusammen, das Service- und Ersatzteilgeschäft verstärkt auf unsere Kunden auszurichten. Für unser Ersatzteilgeschäft bedeutet dies weg vom „Push-Prinzip“, hin zum „Pull-Prinzip“. Das heißt, unseren Vertragshändlern auch nur diejenigen Ersatzteile zu liefern, die der Kunde anfordert bzw. die im Rahmen eines Service benötigt werden. Man muss sich am Endkunden orientieren und innerhalb eines Tages schnell reagieren und europaweit liefern können. Dieses setzt eine saubere und professionelle Ersatzteilplanung voraus. Des Weiteren fehlte es uns an Transparenz innerhalb unserer gesamten Supply Chain. Eine hohe Transparenz ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung, eine Supply Chain gut im Griff zu haben. Man muss schnell und verlässlich wissen, in welchem Lager welches Ersatzteil zu welcher Menge liegt, oder wo habe ich Lieferengpässe und was sind die Gründe dafür. Wichtig war uns auch die Ersatzteilbestände so zu optimieren, dass sich gleichzeitig der Füllgrad verbessert und die Lagerbestände und Lagerkosten erheblich gesenkt werden. Ein weiterer und nicht zu unterschätzender Beweggrund ist die

Standardisierung der Planungsprozesse unter Einsatz einer einheitlichen und integrierten Lösung. Vor der Einführung wurde dezentral und zentral geplant, d.h. viele Lokationen planten für sich mit teilweise unterschiedlichen und individuellen Werkzeugen. Mit SAP-SPP haben wir die Planung zentralisiert, standardisiert und integriert. Dadurch sind wir in der Lage, die operative tägliche Planung von



**Christian Schmaus (o.)** verantwortet den Bereich SAP Lösungen SAM und leitete zuvor bei SAP das SAM-Produktmanagement  
**Robert Gemblar (u.)**, Ford Werke Köln, verantwortlich für die Umsetzung des SPP Projektes in Europa



über 180.000 Ersatzteilen und die taktische Planung einmal im Monat mit über 286.000 Ersatzteilen sehr effizient unter hoher Transparenz durchzuführen.

**Schmaus: Warum haben Sie sich für die SAP Lösung entschieden?**

**Gemblar:** Wir haben uns im Vorfeld verschiedene Lösungen angesehen und evaluiert. Auch eine Eigenentwicklung haben wir in Betracht gezogen. SAP-SPP hatte den besten „Fit“, allerdings zu dieser Zeit noch aus unserer Sicht mit einigen Lücken. Zu diesem Zeitpunkt hat auch CAT-Logistics als SAP Kunde eine ganzheitliche Service Parts Management (SPM) Lösung gesucht. Wir haben uns dann gemeinsam entschlossen unsere langjährige Geschäftserfahrung zu nutzen, um gemeinsam mit der SAP die wichtigsten Lücken in der Standardlösung zu schließen. Heute kann man sagen, dass ca. 80 Prozent unserer Planungsprozesse mit der SAP-SPP Lösung im Standard abgedeckt werden. Des Weiteren war es uns wichtig, einen Softwarepartner zu finden, der uns sowohl globalen Support bietet, als auch die Sicherheit vermittelt, weiterhin in die Entwicklung der Standardlösung mit Upgrades zu investieren. Also eine Art globale Versicherung für uns, da wir die Lösung als strategische und somit flexible Lösung für die nächsten Jahrzehnte sehen.

**Schmaus: Welcher Nutzen ist bis heute auch wirklich für Ihr Haus eingetreten?**

**Gemblar:** Den Nutzen der Lösung sehen und spüren wir in mehreren Bereichen. Erstens haben wir nun eine sehr hohe Transparenz und somit Klarheit im Gesamtprozess innerhalb unserer Supply Chain. Wir erkennen zum Beispiel sofort Über- und Unterbestände in unserem gesamten Netzwerk und können entsprechend schnell reagieren. Wir sehen auch frühzeitig zukünftige Lieferengpässe und können gemeinsam mit unseren Lieferanten rechtzeitig präventive Maß-

nahmen einleiten. Durch die Verbesserung der Servicelevels und transparenter Prozesse hat sich u. a. auch die Bindung unserer Vertragshändler an unser Haus wesentlich verbessert. Andererseits haben sich unsere internen Prozesse und somit die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen durch die hohe Datentransparenz mit direkter Verarbeitung deutlich verbessert. Ein gutes Beispiel ist das für uns sehr wichtige Thema der Ersatzketten. Ersetzt ein neues Ersatzteil seinen Vorgänger, aus welchen Gründen auch immer, werden automatisch Workflows für die entsprechenden Abteilungen kreiert um zuzuarbeiten zu leisten. Lieferanten, Preise und sonstige notwendigen Stammdaten müssen für das neue Teil festgelegt werden. Man erkennt sofort wer noch welche Daten zu welchem Zeitpunkt schuldet, damit wir das neue Ersatzteil schnell in den Onlinekatalog für unsere Händler zum Verkauf bringen können. Das neue Ersatzteil fließt automatisch in die Bedarfsplanung mit ein. Das System stellt jedoch sicher, dass, solange beide Teile voll austauschbar sind, ein verstärkter Abverkauf des Vorgängers stattfindet, anstatt dieses zu verschrotten. Altbestände und hohe Verschrottungskosten werden dadurch vermieden. Zusammengefasst kann man sagen: Hohe Transparenz im der kompletten Supply Chain, an jedem Ort unseres Netzwerkes. Dadurch rechtzeitiges Erkennen von notwendigem Handlungsbedarf zur Sicherstellung geforderter Servicelevel unter Einhaltung von Zielkosten und Zielbeständen. Hochautomatisierte, standardisierte und geschäftsbereichsübergreifende Prozesse. Dadurch ist die Planung und Umsetzung sehr effizient und wirkungsvoll geworden.

**Schmaus: Basierend auf Ihrer Erfahrung, was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Maßnahmen zur Sicherstellung einer erfolgreichen Implementierung?**

**Gemblar:** Zunächst betrachte ich die Business Seite. Aus meiner Sicht ist es als erstes sehr wichtig, genau zu wissen, welche Strategie man verfolgt und was man damit kurz- und langfristig erreichen will. Darauf aufbauend sollte man die Prozesse genau analysieren und

soweit wie möglich verbessern bzw. harmonisieren. Eine Änderung der Aufbauorganisation bleibt da meistens nie aus. In unserem Fall wurde z.B. die Planung für Ersatzteile innerhalb des gesamten Netzwerkes in Europa an einem Standort in Köln zentralisiert. Bei solchen teilweise einschneidenden Veränderungen sind eine „strong Governance“ und ein Sponsorship vom Top-Management sehr entscheidend. Der Wille zur Veränderung muss von oben nach unten kommen. Wir haben dafür eine eigene interne Change Management Gruppe aufgebaut, die den gesamten Prozess der Implementierung bzw. Businesstransformation begleitet hat. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist der Abgleich der geforderten Prozesse mit der SAP-Lösung. Man sollte genau kennen und auch sehen, welche Prozesse mit der Lösung zu welchen Grad abgedeckt werden können. Die Lücken sollte man bewerten. Brauchen wir das wirklich? Gibt es einen Workaround? Können wir uns an den Standard anpassen, oder ist diese Lücke für uns sehr entscheidend und muss daher individuell angepasst werden?

Auch für sehr wichtig halte ich die Bildung gemischter Teams aus Business und IT. Beide Parteien müssen ganz klar die Zielsetzung des Projektes verstehen und Hand in Hand zusammenarbeiten. Externe Berater können eine gezielte und effektive Unterstützung bringen. Rein aus IT-Sicht halte ich es für essentiell, hochqualifizierte technische Experten mit einzubinden. Das Ersatzteilgeschäft ist nun mal ein komplexes Geschäft und somit auch die Lösung aus technischer Sicht an sich. Bezüglich der Leistungsfähigkeit der Lösung kann ich nur empfehlen, auf jeden Fall einen Systemleistungs- und Schnittstellentest im Vorfeld durchzuführen. Dazu ist die Definition eines Anforderungskataloges sehr hilfreich. Schrittweises Hochfahren (z.B. Anzahl geplanter Ersatzteile und angebundener Lieferanten), Leistung messen, stabilisieren wenn notwendig, weiter hochfahren, nach dem Motto „start small and get bigger“. Zuletzt, nicht zu unterschätzen, die Qualität der Stammdaten. Diese sollten unbedingt im Vorfeld überprüft und gegebenenfalls bereinigt werden. Professionelles Projektmanagement und Change Request Management halte ich für selbstverständlich und möchte ich daher nicht explizit erwähnen.

Nähere Informationen zu dieser SPP-Lösung erfahren Sie auf Seite 78 (Management) im E-3 Magazin vom Februar 2010.

Bitte beachten Sie auch den Community-Info-Eintrag ab Seite 98

**Westernacher**

