



ANWENDERBERICHT

Tata Steel vernetzt Vertrieb und Supply Chain zu einem optimierten, nutzerfreundlichen Prozess

Das integrierte Montanunternehmen Tata Steel Group zählt zu den geografisch am breitesten aufgestellten Stahlproduzenten der Welt. Tata Steel liefert Produkte und Supply-Chain-Services für große Bauunternehmen, Hersteller, Ingenieurbüros und Direktkunden. Das Unternehmen, das in mehr als 50 Märkten vertreten ist, betreibt Fertigungsstätten in 26 Ländern und führt Projekte in aller Welt durch. Als ein führendes internationales Stahlunternehmen hat die Tata Steel Group eine Jahreskapazität von 27,5 Millionen Tonnen (Stand: 31. März 2017). Davon produziert Tata Steel Europe (TSE) etwa 10 Millionen Tonnen Stahl, der an Tausende von Kunden auf der ganzen Welt geliefert wird.



Anwendungsfälle

- Bedarfsplanung
- Absatz- und Ablaufplanung
- Lieferantenplanung

Die Herausforderungen

- Erforderliche Daten waren weltweit auf mehr als 100 Spreadsheets mit mehreren Einzelblättern verteilt
- Schwierigkeiten bei der Aggregation mehrerer Versionen von Plänen und Forecasts zu einer einheitlichen Sicht der Liefer/Bedarfs-Bilanz für einen geografisch breit verteilten Vertrieb
- Veralterte IT-Infrastruktur und Spreadsheets waren zu unflexibel und isoliert, um die lange Produktionskette effektiv auf die hohe Sensibilität der Stahlindustrie gegenüber konjunkturellen Schwankungen einzustellen; die Folge: Lieferzusagen konnten nicht zuverlässig eingehalten werden
- Einhaltung internationaler Handelsgesetze und Management von Devisenkurschwankungen bereiteten Schwierigkeiten

Die Lösung

- Die Supply Chain wurde so modelliert, dass sie exakt die Komplexitäten der Produktion und Logistik abbildete, was zu Verbesserungen bei der langfristigen Abrechnungsplanung führte
- Unterstützung von Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen ermöglicht Tata Steel Europe (TSE), Umsatz und Gewinn bei der Umsetzung des Vertriebsplans effizient zu maximieren
- Nutzung von Anaplan als zentrale Plattform gewährleistet Transparenz und Koordination auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Vertriebsgebieten

Die Ergebnisse

- Prozess-Governance und zuverlässige Daten mit einer nutzerfreundlichen Direktverbindung zwischen Vertrieb und Supply Chain
- Effizientes, schnelles Planen dank einem zentralen transparenten System

Warum Anaplan

- Fähigkeit, Supply-Chain-Planungsprozesse mit den anderen Unternehmensteilen zu verknüpfen
- Zuverlässige Planung im großen Maßstab

Tata Steel Europe (TSE) war entschlossen, die Supply-Chain-Prozesse mit den übrigen Unternehmensbereichen zu integrieren. Dazu musste aber erst eine geeignete Plattform gefunden werden. „Ausschlaggebend war die Stabilität der Anaplan-Plattform. Das ist eine Planungslösung nicht nur für Supply-Chain-Planungsexperten“, kommentiert Ardy Duwel, Head of Commercial Projects Office bei TSE. „Wir suchten nach einem System, das mit den Anforderungen unserer Planungsmitarbeiter mitwachsen kann und gleichzeitig das übrige Unternehmen in den Planungsprozess einbindet.“

Vernetzung von Supply-Chain-Plänen zur Erfüllung vielfältiger globaler Anforderungen

TSE beliefert viele anspruchsvolle Abnehmer weltweit – u. a. aus der Automobilindustrie, der Baubranche, der Konsumgüterindustrie, dem Verteidigungs- und Sicherheits-Sektor, der Energiewirtschaft, der Hebe- und Aushubbranche sowie der Verpackungsindustrie. In diesen Branchen und Märkten stellen die Kunden ganz unterschiedliche Ansprüche und machen damit die Planung, die Zusammenarbeit und das Performance-Management noch komplexer.

Vor der Implementierung von Anaplan waren die Daten auf Hunderte Spreadsheets im gesamten Unternehmen verteilt. Der S&OP-Prozess (Sales and Operations Planning / Vertriebs- und Produktionsplanung), der die Variablen, Lagerbestandsprognosen und komplizierten internen Fertigungsschritte zusammenführte, wurde von einer gut geschulten Gruppe betreut. Die Vertriebsdaten mussten jedoch manuell in die Supply Chain übernommen werden. Dadurch erhielt das Unternehmen erst im allerletzten Moment einen klaren Überblick über die Vertriebspläne. Deshalb beschloss TSE, die gesamte Excel®-basierte Planung samt Bestandsprognosen und Vertriebsplanung zu ersetzen.

Zu Beginn der Suche nach einem neuen Planungssystem hatte TSE gerade sein

„Dank Zentralisierung und Transparenz arbeiten wir jetzt zwei bis drei Mal schneller und effizienter als zuvor.“

– Head of Commercial Projects, Tata Steel Europe



Geschäftsmodell von der ausschließlich internen Fertigung auf externen Zukauf von Materialien umgestellt. Wegen dieses zusätzlichen Aspekts der Beschaffungsplanung musste das neue System den Einkauf nahtlos mit dem Produktionsplanungsprozess verknüpfen.

Auswahlprozess: Funktionalität und Ausbaufähigkeit

Neben Anaplan wurden auch noch zwei andere Technologien evaluiert: die Punktlösung eines Supply-Chain-Softwarespezialisten, der es in die engere Auswahl geschafft hatte, sowie ein kleineres Unternehmen mit einem System auf Excel-Basis. Letztlich wollte TSE aber seine Supply-Chain-Prozesse mit den übrigen Unternehmensbereichen verbinden – und dafür war eine echte Plattform erforderlich.

„Uns hat die Zusammenarbeit mit den Spezialisten von Anaplan sehr viel gebracht, denn so lernt man am meisten. Was ich besonders schätze, ist der Austausch mit anderen Anwendern. Wir können so die erfolgsentscheidenden Faktoren besser verstehen und sehr gut die Vor- und Nachteile verschiedener Ansätze abwägen.“

– Head of Commercial Projects, Tata Steel Europe

„Ausschlaggebend war die Stabilität der Anaplan-Plattform. Das ist eine Planungslösung nicht nur für Supply-Chain-Planungsexperten“, erklärt Ardy Duwel, Head of Commercial Projects Office bei TSE. „Wir suchten nach einem System, das mit den Anforderungen unserer Top-Planer mitwachsen kann und gleichzeitig das übrige Unternehmen in den Planungsprozess einbindet.“

Paradigmenwechsel: Von Spreadsheets zu Anaplan

Für TSE war nicht nur die Implementierung in der Modellentwicklung eine Herausforderung, sondern auch in der Prozessgestaltung. Bei der Einführung von Anaplan erkannte Duwel, dass sein Team die Probleme unterschätzt hatte, die die sukzessive Auslagerung der Daten aus Excel verursachte. „Sie müssen erst einmal die Einschränkungen von Excel aus dem Kopf bekommen. Anaplan ist so einfach zu verändern, umzugestalten und zu modellieren, dass wir das Produkt innerhalb von zwölf Monaten mehr oder weniger zweimal in eine Oberfläche eingebaut haben. Dabei haben wir sehr viel gelernt“, erklärt Duwel. „Wir modellierten praktisch die gesamte Logistikkette, um sicherzugehen, dass wir richtig lagen. Eine solche Flexibilität und Skalierbarkeit für das Reengineering von Modellen, Hierarchien oder Stammdatensätzen können andere Lösungen kaum bieten. Dank dem Lernprozess, den wir hinter uns haben, verstehen wir jetzt unsere Daten besser.“

„Die Implementierung und das Go-Live waren sehr einfach“, ergänzt Ardy Duwel. „Auf der Quellsystemseite gab es zwar einige Herausforderungen bei der Datenübertragung – die Umstellung von der standardmäßigen Datenübertragung im Wochen- und Monatsrhythmus auf einen täglichen Turnus –, aber das Problem ließ sich dann mit einigen teaminternen Diskussionen lösen.“ TSE hat nun die Grundlagen für weitere Projekte geschaffen, die alle über einen zentralen Betriebsdaten-Hub laufen.

Verlässlichere Preis-, Beschaffungs- und Lieferdaten

Gemeinsam mit Anaplan entwickelte TSE eine transparente Lösung, mit der Vertriebsmitarbeiter Daten erfassen und anzeigen sowie Ergebnisse für die kurz- und langfristige Planung berechnen können. Der Vertrieb und der operative Bereich sind jetzt direkt auf einer Plattform vernetzt. „Wir haben unseren Prozess definiert und die Daten endlich in den Griff bekommen. Und wir erhalten jetzt die erforderlichen Eingangsdaten ohne zusätzlichen Arbeitsaufwand für unsere Vertriebs- und Account-Manager“, freut sich Duwel.

Das Unternehmen profitiert von verlässlicheren Preis-, Beschaffungs- und Liefer-Forecasts. „Wir erweitern das System noch, aber die stabilen Prozesse, die wir implementiert haben, stärken das Vertrauen der Kollegen in unsere Arbeit“, konstatiert Duwel. „Dank Zentralisierung und Transparenz arbeiten wir jetzt zwei bis drei Mal schneller und effizienter als zuvor. Wir verfügen über wesentlich mehr Daten zu Transaktionen, mit denen wir unseren analytischen Verbesserungsprozess optimieren können. Und die Nutzerfreundlichkeit von Anaplan erlaubt uns, Ideen auch konkret umzusetzen, anstatt sie nur zu diskutieren.“

Die transparente Zusammenarbeit zwischen der Supply Chain und dem Vertrieb auf einer zentralen Plattform ermöglicht TSE die Optimierung seiner Investitionen in Bestände, zu denen Rohstoffe sowie unfertige und fertige Erzeugnisse zählen. Zudem hat das Unternehmen die Genauigkeit von Preis- und Mengen-Forecasts erhöht. Damit kann es den Kunden zuverlässigere Auftragszusagen geben und die Aufträge für mehr Kunden in allen Märkten priorisieren.

TSE profitiert jetzt auch von einem genaueren Ist/

Soll-Abgleich und kann die Preiskalkulation in Anaplan durchführen. Das Unternehmen arbeitet mit einem – wie er TSE-intern bezeichnet wird – Split-Prozess, der die Planung des Unternehmens in Lang- und Kurzfristplanung unterteilt. Der langfristige S&OP-Prozess zielt auf einen dreijährigen Planungshorizont, die Kurzfristplanung ist ein wöchentlicher Prozess mit einem sechswöchigen Horizont, der eng in Umsetzungsprozesse integriert ist. Im Rahmen des langfristigen Prozesses kann TSE auch Planabweichungen und die Umsetzungserfolge des Unternehmens im Auge behalten.

Der nächste Schritt: Downstream-Einbindung

TSEs nächstes Ziel ist, das Downstream-Business mit seinem umfangreichen Stahlgeschäft zu verbinden und damit den Kunden ein integriertes Service-Portfolio zu bieten. Das Unternehmen möchte nicht nur große Mengen ab Werk liefern, sondern auch individuelle Lieferungen in kleineren Mengen über seine Distributionszentren abwickeln. Das Problem dabei ist aber ein dezentrales Datenerfassungssystem, das bislang die Bereitstellung hoch zuverlässiger Planungsinformationen für das Unternehmen verhindert hat.

Duwel ist von der Flexibilität und Transparenz der Anaplan-Plattform überzeugt und sieht Möglichkeiten, sie auch für Planungs- und Entscheidungsprozesse im gesamten Unternehmen zu nutzen. Die Verwendung von Anaplan innerhalb der Vertriebsorganisation soll ebenfalls ausgeweitet werden. „Wir möchten auch noch Dinge wie Risiken und Chancen einbinden: Wenn es eine Chance gibt, wie viel ist sie wert und wie hoch ist die Marge? Sollen wir sie angehen? Mit Anaplan können wir solche Dinge vorausberechnen“, so Duwel abschließend.

Über Anaplan

Anaplan bringt das neue Zeitalter der vernetzten Planung voran. Große und schnell wachsende Unternehmen nutzen die Cloud-Plattform von Anaplan in all ihren Geschäftsbereichen. Damit erstellen sie fundiertere Planungen, treffen bessere Entscheidungen und ermöglichen sowohl wirksamere als auch schnellere Planungsprozesse. Zudem bietet Anaplan Kundenbetreuung, Schulungen und Beratungsleistungen rund um die Planungstransformation. Anaplan ist ein privat geführtes Unternehmen mit Hauptsitz in San Francisco sowie 18 Büros und mehr als 150 kompetenten Partnern weltweit.

Weitere Informationen finden Sie unter anaplan.com/de.