

LOGISTIK HEUTE

DAS FACHMAGAZIN FÜR ENTSCHEIDER IN DER LOGISTIK

MIELE-Projekt

Premium auch
in der Logistik

BAHNTRANSPORT

Weichen
neu gestellt

EXTRA

Ident-Technik
im Wandel



50 Millionen Leo & Co.

HUSS-VERLAG GmbH · 80912 München · PVSt DPAG · Entg. bez.
03178#8777271-PROBE001#0807 1653
Rhenania Transport GmbH
Herrn Dr. Wilfried Schumacher
B 6 26
68159 Mannheim

Interview

Ralph Scheffauer, Heidelberger Druck

After Sales Heidelberg Druck optimiert seit 1998 in mehreren Schritten die Ersatzteillogistik. Ralph Scheffauer, Leiter Global Supply and Demand Management Serviceteile, über Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.

LOGISTIK ▶ HEUTE ◀: Herr Scheffauer, die Industrieunternehmen entdecken zunehmend das After-Sales-Geschäft. Wie wichtig ist dieser Bereich für Heidelberg Druck?

Ralph Scheffauer: Wir haben das Servicegeschäft als eigenes Geschäftsfeld unter dem Namen „systemservice“ zusammengefasst und positioniert. Dabei hat Heidelberg Druck das dichteste Vertriebs- und Servicenetz in der Printmedien-Industrie. Wir verfügen über 250 Vertretungen in über 170 Ländern und haben

rund 3.700 Service-Spezialisten in aller Welt rund um die Uhr im Einsatz. Damit diese ihre Arbeit erledigen können, ist eine effiziente und schnelle Versorgung mit Serviceteilen notwendig.

► **In einzelnen Bereichen wie der Luftfahrtindustrie kommt es in der Service-
teillogistik vor allem auf Geschwindigkeit an. Wie wichtig ist dieser Faktor in der Druckindustrie?**

In der Vergangenheit hatte eine Druckerei oft mehrere Druckmaschinen.

zu. Schließlich müssen die Druckereien pünktlich die Aufträge ihrer eigenen Kunden erledigen.

► **Die schnelle Verfügbarkeit von Serviceteilen ist ein wichtiges Thema. Mit welchen weiteren Herausforderungen haben Sie in Ihrem Aufgabenbereich noch zu kämpfen?**

Die Herausforderung ist letztendlich, dass die Variantenvielfalt zunimmt und unsere Produkte immer komplexer werden – und das über den kompletten Lifecycle eines Modells, welcher über mindestens 15 Jahre geht.

In der Folge wächst der Anteil an Serviceteilen mit sporadischem Bedarfsverhalten stetig. Und das Portfolio unterliegt einer hohen Änderungsdynamik mit etwa 6.000 bis 7.000 Änderungen pro Jahr.

► **Diese Herausforderungen haben Sie dazu bewogen, Ihr Servicegeschäft zu**

„Wir sind systema

Durch permanente Innovation konnte die Produktivität der Druckmaschinen gesteigert werden. Somit setzen heute unsere Kunden eher weniger Maschinen ein, die dann aber im Dreischicht-Betrieb laufen. Damit nimmt die Kundenerwartung an die Verfügbarkeit der Maschinen und damit auch an die Serviceteilverfügbarkeit

optimieren. 1998 startete Heidelberg Druck das Großprojekt „Space World“, das sich gerade in seiner Endphase befindet. Space World klingt vielversprechend – was steckt dahinter?

Um Druckereien rund um die Welt schnellstmöglich mit Serviceteilen beliefern zu können, wollten wir unsere Ser-

► Zur Person

Ralph Scheffauer, Jahrgang 1965, ist ein original Heidelberger Druck-Eigengewächs. Nach seinen Studien an der Berufsakademie Mannheim im Ausbildungsbereich Wirtschaft, Fachrichtung Bank, und an der Fachhochschule für Technik in Mannheim, Fachrichtung Maschinenbau, trat er 1994 bei dem Druckmaschinen-Hersteller ein. Nach zwei Jahren übernahm er bereits die **Leitung der Abteilung Beschaffungslogistik Serviceteile** und war hier unter anderem auch am Aufbau des World Logistics Center in Wiesloch und an der Integration verschiedener Firmen in die Servicelogistik beteiligt. Seit 2002 ist er **Leiter des Bereiches Global Supply and Management** und ist in dieser Funktion für die weltweite Planung und Beschaffung der Serviceteile, der Serviceteilmontage inklusive Arbeitsvorbereitung und Qualitätssicherung verantwortlich. In dieser Funktion arbeitete er auch neben anderen Projekten an der Projektierung und Planung des American Logistics Center in Indianapolis.



Ralph Scheffauer (li.) im Gespräch mit LH-Redakteur Jens Verstaen.

viceteillogistik auf ein Hub-Netzwerk umstellen. Mit je einem zentralen Logistikzentrum in den USA, Europa und in Asien sollten die Kunden mithilfe von KEP-Dienstleistern zum großen Teil direkt beliefert werden – teilweise sogar Regionen übergreifend.

► **Wie sah denn die Struktur vorher aus?**

Vorher waren wir im Prinzip Großhändler und haben von unseren Zentrallägern an unsere einzelnen Landesgesell-

Sehr früh wurde die Idee einer zentralen Hub-Struktur mit Standorten in Europa, USA und Asien entwickelt. Das sollte durch eine zentrale Organisation mit Managementverantwortung über die gesamte Serviceteillogistik-Prozesskette gesteuert werden.

► **Das heißt, neben der physischen Bündelung der Serviceteile haben Sie auch die Verantwortung in der Zentrale konzentriert?**

tisch vorgegangen“

schaften geliefert. Die Zentralläger befanden sich an den jeweils unterschiedlichen Produktionsstandorten innerhalb der Heidelberg-Gruppe.

► **Was war letztendlich ausschlaggebend, das Projekt durchzuführen und was waren Ihre Ziele?**

So banal es klingt: Wir hatten einfach zu wenig Platz in unserem bisherigen Serviceteilelager in Heidelberg. Außerdem kamen Akquisitionen auf der Produkt- und Vertriebsseite hinzu, wofür wir die entsprechenden Servicestrukturen schaffen mussten. Zielsetzung war die Optimierung der Serviceteil-Supply-Chain innerhalb der Heidelberg-Gruppe, was zu höherer Kundenzufriedenheit, niedrigeren Beständen und schnelleren Durchlaufzeiten sowie einer gesteigerten Kosteneffizienz führen sollte.

► **Wie geht man – ganz grob – bei einem derartigen Großvorhaben vor? Was waren die ersten Schritte?**

Wir sind systematisch vorgegangen und haben zuerst eine klassische Prozessanalyse gemacht: Wie müssten die Prozesse optimalerweise aussehen? Und welche IT-Unterstützung benötigen wir dafür? Wie sieht eine Aufbau- und Ablauforganisation aus?

Neben der Konsolidierung der Standorte haben wir auch Aufgaben an unserem zentralen Logistikstandort Wiesloch gebündelt. Früher hatte die USA beispielsweise ein eigenes Lager mit eigenen Beständen in den Büchern der amerikanischen Landesgesellschaft. Auch die Planung der Bestände wurde lokal durchgeführt.

Heute haben wir diese Aufgabe und die damit verbundene Verantwortung in einem „Shared Service“ der Heidelberger Druckmaschinen (HDM) AG gebündelt. Wir haben die Bestände zunächst drastisch reduziert und danach in die Bücher der HDM AG übernommen.

► **Wie haben Sie die Landesgesellschaften von der Notwendigkeit dieser Zentralisierung überzeugt? Schließlich verlieren diese an Macht und Einfluss ...**

Die Landesgesellschaften waren zunächst nicht von dem Nutzen überzeugt. Oft kam das Argument, dass eigene Bestände doch notwendig sind. Hier musste man auf der einen Seite ganz klar den Nutzen aufzeigen, was eine Konsolidierung bringt. Auf der anderen Seite muss für einen solchen Veränderungsprozess das lokale Management gewonnen werden. Zusätzlich hat der Kostendruck innerhalb der Heidelberg-Gruppe zugenommen. So

kam zum Beispiel die französische Landesgesellschaft auf uns zu und bat uns um Hilfe, die Kosten in den Griff zu bekommen. Hiermit konnten wir ein Best-Practice-Vorzeigeprojekt aufbauen.

► **Was sind die Erfolgsfaktoren bei einem globalen Projekt wie Space World?**

Nachdem wir die grundsätzlichen Rahmenbedingungen mit allen relevanten Bereichen innerhalb der Heidelberg-Gruppe geklärt hatten, haben wir das Projekt in bearbeitbare Teilprojekte gegliedert. Früh haben wir die Marktgesellschaften und weitere relevante Key-Player mit eingebunden. Die Umsetzung erfolgte dann schrittweise Land für Land mit dem Ziel, keine negativen Auswirkungen für unsere Endkunden zu erzeugen.

Dadurch haben wir es geschafft, in dem Projekt überschaubare Pakete zu schnüren, bei denen wir auch Gelegenheit hatten, unsere Konzepte der Realität anzupassen.

Und – ganz besonders wichtig – wir konnten damit Teilerfolge erzielen.

Zuerst haben wir beispielsweise das World Logistics Center (WLC) und den Rollout in Europa abgeschlossen, dann haben wir das American Logistics Center projektiert und den US-Rollout vorgenommen. Auf diese Weise haben wir immer unsere Etappenziele erreicht und konnten Erfolge vorweisen.

► **... und sicherlich haben Sie auch wertvolle Erfahrungen im Verlauf gesammelt?**

Natürlich haben wir von jeder Stufe gelernt und haben diese Erfahrungen in der jeweiligen nächsten Stufe einfließen lassen. Uns war auch wichtig, ähnliche Projekte mit den gleichen Leuten zu bearbeiten.

► **Gab es denn regionale Unterschiede bei dem Serviceteillogistikprojekt? Es heißt ja beispielsweise immer, die USA seien eine Dienstleistungsnation und Deutschland eine Servicewüste ...**

Natürlich sind die Kulturen unterschiedlich. Die Amerikaner machen beispielsweise einfach mal und probieren aus. Wir Deutschen planen eher und gehen strukturiert und analytisch vor. Die japanischen Kollegen sind sehr qualitätsorientiert und Kosten spielen schon mal eine ge-

ringere Rolle. Hier hat uns sicher auch geholfen, dass wir unser WLC in Wiesloch selbst implementiert haben und es auch selbst auf Best-in-Class-Niveau betreiben. Denn nur so wissen wir wirklich, wie es in der Realität geht und das stärkt ungemein die Glaubwürdigkeit.

► In Amerika waren Sie ja auch teilweise verantwortlich für die Planung des American Logistics Center (ALC). Wie schwierig ist es für einen Verantwortlichen aus der Zentrale in Deutschland, ein Projekt in den USA zu planen?

Das Projektpaket in den USA hatte ja

mehrere Komponenten. Wir hatten zunächst ein selbstbetriebenes Lager in Atlanta, das geschlossen und an einen externen Dienstleister in Indianapolis ausgelagert wurde. Ein schwieriges Thema, denn in Atlanta mussten rund 40 Mitarbeiter andere Aufgaben übernehmen.

► Mittlerweile ist das World Logistics Center in Wiesloch seit 1999 in Betrieb, das American Logistics Center hat 2004 seine Arbeit aufgenommen und in Asien startete das Japan Logistics Center im letzten Jahr. Wie sind die bisherigen Ergebnisse?

Durch die regionale Hub-Struktur mit umfassender Prozessverantwortung in einer Hand haben wir beispielsweise nachhaltig die Kosten reduziert – vor allem durch eine globale Bestandssenkung, durch die Reduzierung von operativen Lagerkosten und die geringeren Lagerkapazitäten in den Landesgesellschaften. Außerdem konnten wir Steuervorteile realisieren, indem wir alle Bestände der Hubs in den Büchern der HDM AG führen und zu Herstellkosten bewerten. Nicht zu vergessen ist die deutlich verbesserte Verhandlungsposition bei der nun gebündelten Vergabe von Transportdienstleistungen.

Natürlich profitiert auch der Kunde von der neuen Organisation. So hat sich die Verfügbarkeit und das Teilespektrum zum Teil deutlich erhöht, die Cut-off-Zeiten verlängert und insgesamt die Lieferzeit verkürzt.

► Ein Ende des Projekts ist absehbar, Ende des Jahres soll mit dem Hongkong Logistics Center (HLC) im Oktober das letzte Hub folgen. Das Lager in Japan ist ja nicht allzu weit entfernt. Warum also noch ein Logistikzentrum in Hongkong?

Japan ist für uns ein sehr wichtiger Markt aufgrund der Größe und aufgrund der Tatsache, dass große Wettbewerber dort ihren Heimatmarkt haben und wir unsere Rolle als Marktanteilsführer stärken wollten. Daher haben wir in Tokio einen eigenen Logistikstandort. Dieser wird von einem Dienstleister betrieben, der unser Lager übrigens im achten Stock seines Gebäudes untergebracht hat – das ist in Japan so üblich. Das Hub in Hongkong wird dann unser eigentliches regionales Logistikzentrum und wird beispielsweise alle asiatischen Länder versorgen.

► Herr Scheffauer, einen erfolgreichen Start des HLC und vielen Dank für das Gespräch!

jv

www.KNAPP.com

FRISCHE ANSÄTZE

SOLUTION
PROVIDER
[FOOD]