

Anspruchsvolles IT Projekt erfordert ungewöhnliche Maßnahmen

Ein ungewöhnlicher Begriff gab einem eindrucksvollen IT Projekt seinen Namen: APPALOOSA. Doch was nach Westernromantik mit Pferden klingt, hat hier eine handfeste, informationstechnologische Bedeutung: APPALOOSA steht für „Application for Automotive Logistics on SAP R/3“.

Projektgegenstand war die Ablösung des von **Siemens VDO** eigenentwickelten Logistik- und Vertriebssystems DIVA durch die Standardsoftware SAP R/3. Das dahinterstehende Projekt war ein Gemeinschaftswerk der IO Abteilung von Siemens VDO Automotive unter Mitarbeit aus den Fachbereichen und seinem langjährigen IT Dienstleister, dem Duisburger System- und Beratungshaus it-motive AG.



it-motive

SIEMENS VDO
A u t o m o t i v e

Fakten rund um APPALOOSA

Im Mittelpunkt des APPALOOSA Projektes standen die Standardisierung und Modernisierung der Logistik- und Vertriebssysteme von Siemens VDO Automotive. Dies war notwendig geworden durch die Ablösung von DIVA, einer BS2000 Mainframe Applikation, durch die SAP R/3 Software.

Beteiligt waren sowohl Siemens VDO Standorte als auch externe Versorgungszentren in Deutschland, Großbritannien und Frankreich. Projektziele waren die Ablösung des Altsystems durch SAP R/3, die Verbesserung der Geschäftsprozesse und die Erhöhung der Informationsqualität.

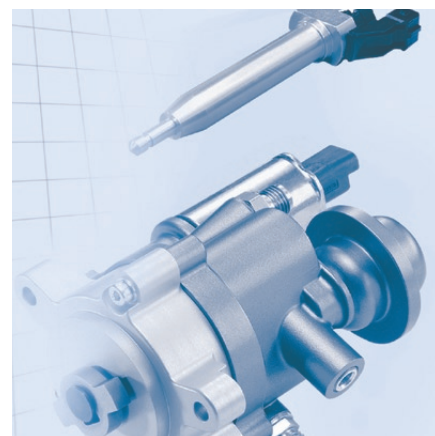
Eine wesentliche Vorgabe für das Projekt war, dass die Versorgung der Siemens VDO Kunden während der Inbetriebnahmen nicht gefährdet werden durfte. Eingebunden in dieses Projekt waren Mitarbeiter von Siemens VDO aus den Bereichen IO, Logistik, Vertrieb und Produktion sowie bis zu 16 it-motive Mitarbeiter (zeitweise 8 Berater, 5 Entwickler und 3 Trainer). Auf der Seite von it-motive war Matthias Heming, Vorstandsmitglied der it-motive AG, für die technische Koordination des Projektes verantwortlich.

Application for Automotive
Logistics
on
SAP
R/3



APPALOOSA

*Entwicklung und Fertigung von Komponenten
und Systemen für die Automobilindustrie bei
Siemens VDO Automotive*



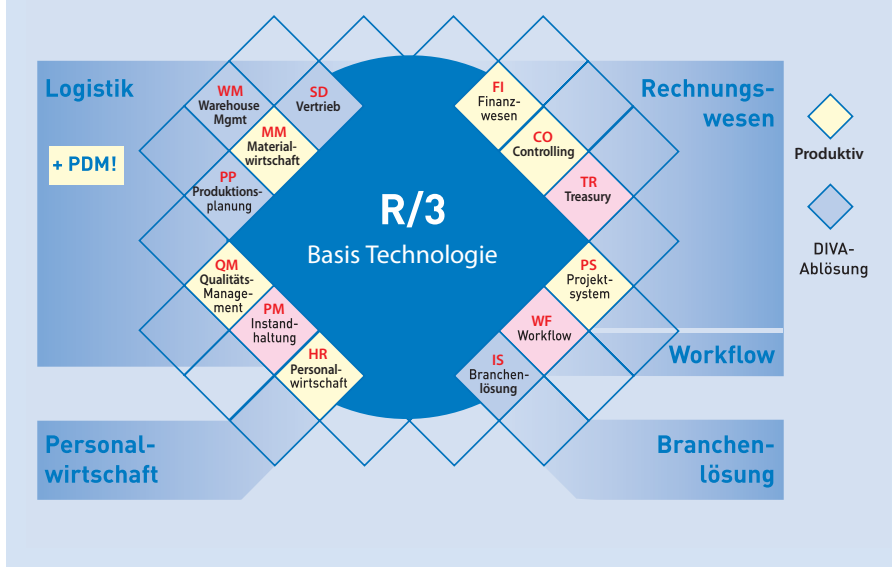


Von DIVA zu SAP R/3: Der Projektbedarf

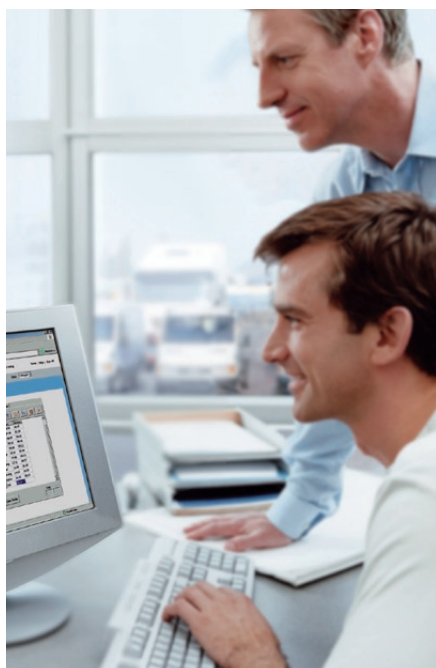
Durch die Umstellung auf SAP R/3 war der Ersatz der alten Mainframe Plattformen notwendig geworden. Die BS2000 Systemplattform konnte mittelfristig nicht mehr wirtschaftlich betrieben werden. Eine Prozess-Standardisierung war erforderlich geworden. Zudem sollten neue Technologien genutzt werden können, um die Business Prozesse zu optimieren.

Funktional mussten einige Anwendungskomponenten von SAP R/3 neu eingeführt werden, beispielsweise Sales and Distribution, Production Planning, Warehouse Management sowie das Automotive Package zur Abbildung branchenspezifischer Lösungen. Auch eine Überprüfung und Anpassung von bereits produktiven Anwendungskomponenten war notwendig geworden: Im Bereich Material Management entfiel die Materialbuchhaltungs-Schnittstelle (ursprünglich war DIVA das führende System für viele Logistik-Bewegungen) und der Wareneingangsprozess wurde neu gestaltet.

Umsetzung SAP R/3



Darstellung der verschiedenen SAP R/3 Module



Projektinitialisierung als Grundstein des Erfolgs

Eine besondere Bedeutung für den Projektstart hatte die Phase Projektinitialisierung, in der im Wesentlichen die Projektbeschreibung sowie die Projekt- und Systemstandards definiert wurden.

Das Projekt wurde im Oktober 2001 dem Vorstand vorgestellt. Im Mai 2002 startete dann das Projekt APPALOOSA und wurde innerhalb von 30 Monaten inklusive einer ausgereiften Planungs-, Vorbereitungs- und Initialisierungsphase realisiert. Gerade in der Initialisierungsphase wurden entscheidende Weichen gestellt. Das Initialisierungsteam gab dem Projekt den entscheidenden Rahmen. Die Zusammenarbeit zwischen Siemens VDO und it-motive begann bereits zu der Zeit, als VDO noch ein Teil des Mannesmann Konzerns war.

Für it-motive als externen Beratungspartner sprach das umfassende SAP Know-how in Kombination mit einem großen Verständnis der Automotive Industrie. Norbert Wiest, General Manager IO Manufacturing & Logistics Siemens VDO, erzählt: „Wir kannten die hervorragende fachliche und soziale Kompetenz der it-motive Mitarbeiter. Denn das Fachwissen alleine ist zwar wesentlicher Bestandteil, aber bei einem solch komplexen Projekt sind die sozialen Aspekte der Zusammenarbeit ebenso wichtig.“



Projektarbeit mit ausgereiften Methoden

Gemeinsam entwickelte das Projektteam die gesamte Infrastruktur, stellte ein Best Practice System bereit, entwickelte die einzelnen Projektschritte und spielte verschiedene Szenarien durch. Im Vorfeld wurden auch die Grundsätze für die Projektarbeit festgelegt, ein wesentlicher Rahmen, der für alle Projektmitarbeiter verbindlich war. Das reichte von der Definition des Projektes als Projekt der Fachbereiche bis hin zur Verpflichtung der Projektmitarbeiter, zur Akzeptanzsicherung des Projektes beizutragen. „Dies war,“ so Norbert Wiest, „eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass wir während des Projektverlaufs die Regeln mit extrem hoher Güte durchhalten konnten.“ Alle Projektmitarbeiter – intern wie extern – wurden zusammengeführt und in das Team integriert.

Eine weitere entscheidende Projektklammer stellte der Fachentscheiderkreis dar, der für die Abnahme des Business Blueprints und für die teilprojektspezifischen Entscheidungsvorlagen und Systemerweiterungen verantwortlich war. Der Fachentscheiderkreis bestand aus 8 Personen. Oberste Kontroll- und Genehmigungsfunktion war der Lenkungsreis, der die strategische Ausrichtung, Kosten und Termine kontrollierte.

100%ige Kundenversorgung steht an erster Stelle

Nach der Projektvorbereitung erfolgte die umfassende Erstellung eines Business Blueprints, der die Basis für die Realisierungsphase war. Für diese Phase hielt it-motive eigene SAP-Systeme (DI46C2 inklusive best practice for automotive) vor, um einzelne Prozessabläufe zu simulieren, ohne dass es zu einschneidenden Folgen für die SV-Systeme hätte kommen können.

Anschließend folgte die Vorbereitung der Go Lives, die Migration der einzelnen Anwendungen, Tests sowie die Schulung der Anwender. In der Realisierungsphase war oberstes Gebot, dass die Kunden nichts vom Produktivgang des Projektes mitbekommen sollten. Deshalb wurde eine schrittweise Einführungsstrategie gewählt.

Vier Teilprojekte mit insgesamt 27 Go Lives bildeten den Rahmen:

Teilprojekt 1 umfasste die Bereiche Fertigungsplanung, Disposition und Auftragsverwaltung. Wesentlich war die werksübergreifende Disposition für die beteiligten Werke. Im August 2003 erfolgte der erste Go Live.

Alle 10 Arbeitstage ein Go Live

Teilprojekt 2 konzentrierte sich auf die Bestandsführung in den Teilleagern mit werksweisen Produktivsetzungen. Pro Werk erfolgte die Umstellung des Teilleagers und im zweiten Schritt die gesamte Produktionsumstellung.

Teilprojekt 3 umfasste die Bestandsführung in der Fertigung, die Produktionsrückmeldung und die Materialversorgung. Hier wurden die Inbetriebnahmen bereichsweise durchgeführt.

Teilprojekt 4 beinhaltete den Vertrieb, die Kundenlogistik und den Versand. Die Inbetriebnahmen erfolgten kundenweise. Die Teilprojekte 3 und 4 wurden dabei parallel umgesetzt. Bei den jeweiligen Teilprojekten standen die Bedürfnisse und Spezialanforderungen der Kunden oder Standorte im Mittelpunkt. Beispielsweise erfolgten die Go Lives in der Produktion Babenhausen mitten im normalen Arbeitsbetrieb an vier Dienstagen, in Dortmund am Wochenende.

„Durchschnittlich alle zehn Arbeitstage erfolgte ein Go Live,“ erläutert Norbert Wiest, „so dass die Arbeitsbelastung aller Projektmitarbeiter erheblich war.“

Einführungsschritte

Projektvorbereitung

Fertigungsplanung,
Disposition,
Auftragsverwaltung

★ Go Live

Bestandsführung
Teilleager

★ ★ ★ ★ ★ Go Live werksweise

Bestandsführung Fertigung,
Produktionsmeldung,
Materialversorgung

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ Go Live bereichsweise

Vertrieb,
Kundenlogistik,
Versand

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ Go Live kundenweise

Querschnittsthemen

Projektplan:

Vier Teilprojekte mit insgesamt 27 Go Lives als Rahmen für die Realisierungsphase.



Enorme fachliche Herausforderungen

Auf fachlicher Seite standen eine Vielzahl von Herausforderungen an. So musste ein Schnittstellenszenario entwickelt werden, das zum einen einen Schnittstellenabbau, zum anderen aber auch einen temporären Schnittstellenaufbau bedeutete. Dies wurde mit dem von it-motive entwickelten Schnittstellen-Tool Midas bewerkstelligt.

Eine weitere Herausforderung stellte die Größe des Werksverbundes (werksübergreifende Disposition) von Siemens VDO dar sowie die rollierende Planung (Planungstableau). Besonders herausfordernd waren die Anforderungen an das Handling Unit Management (Behältermanagement, Leihgutkontenverwaltung etc.) mit entsprechender Integration in das SAP-LEWM. Hier musste schon in der Fertigung (letzter Arbeitsgang) kunden- und abladestellengerecht verpackt werden. Auch wurde das automatisierte SAP-Kanban in der Produktion eingeführt.

Eine weitere Herausforderung war die Vielzahl der unterschiedlichen Kundenanforderungen, denn zu den Kunden von Siemens VDO zählen fast alle nationalen und internationalen Automobil- und Nutzfahrzeughersteller, für die zum Teil individuelle Zulieferprozesse eingerichtet werden mussten.



Schulung von 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Parallel zur Realisierungsphase mussten alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschult werden: Der Umfang dieser Schulungen war immens.

Auf der Basis von 19 unterschiedlichen Schulungstypen wurden rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an rund 2.200 Schulungstagen in 114 Veranstaltungen inhouse geschult. Die Schulungen mussten jeweils wenige Tage vor den Go Lives durchgeführt werden.

Dieses Teilprojekt wurde separat ausgeschrieben, doch auch diesen Baustein zum Erfolg des Projekts konnte it-motive für sich gewinnen und das gesamte Einführungsmanagement zur vollsten Zufriedenheit des Kunden durchführen.

Die Trainings erfolgten zweigeteilt: Einer „Schulung im Klassenraum“ folgte ein „Training on the job“. Ein ausgereiftes E-Learning Tool leistete umfassende Unterstützung. Key User übernahmen hierbei die Funktion eines Sprachrohrs in beide Richtungen: zum einen in Richtung APPALOOSA-Projektteam, zum anderen in Richtung der Anwender in den Werken. Rückblickend sieht Siemens VDO als wichtigen Erfolgsfaktor das tiefe fachliche Wissen aller Projektbeteiligten sowohl zum Altsystem als auch zum neuen System. Diese breite Aufstellung der beteiligten Experten sorgte für den Erfolg des Gesamtprojekts.

Matthias Heming,
Vorstandsmitglied der it-motive AG

Siemens VDO Automotive AG

Siemens VDO Automotive ist einer der weltweit führenden Automobilzulieferer für Elektronik, Elektrik und Mechatronik.

Das Unternehmen ist 2001 aus der Fusion von Siemens Automotive und Mannesmann VDO hervorgegangen. Für die Automobilindustrie fertigt das Unternehmen Komponenten und Systeme für Antriebe, Sicherheitslösungen sowie Instrumentierungen für Pkw und Nutzfahrzeuge.

An weltweit 130 Standorten hat Siemens VDO Automotive mit 48.070 Mitarbeitern in 2004 einen Umsatz von rund 9 Mrd. Euro erwirtschaftet.

That's it –
it-motive

it-motive AG

Zum Walkmüller 6
47269 Duisburg

Telefon: +49 (0) 203 60878-0
Telefax: +49 (0) 203 60878-222

E-Mail: info@it-motive.de
www.it-motive.de

Ihr Ansprechpartner:
Matthias Heming