

Nahtlose Wirtschaftsplanung aus einem Guss



VALLOUREC & MANNESMANN disponiert europaweit mit Thinking Networks



Gleich mehrere Einflüsse gestalten die Wirtschaftsplanung der Düsseldorfer VALLOUREC & MANNESMANN zu einer echten Herausforderung: Die besondere europäische Struktur des Unternehmens, eine boomende Branche und der hohe Spezialisierungsgrad des Rohrbauers. Eine Aufgabe, die nach echtem Profiwissen verlangt und die der Industriekonzern mit einer ausgeklügelten Planungslösung der Aachener Thinking Networks AG löst.

An frühere Zeiten der Wirtschaftsplanung erinnert sich Dr. Franz-Ludwig Klapp nur noch mit einem leichten Schmunzeln: „Die acht Verkaufsabteilungen meldeten ihre Plan-Zahlen, diese haben wir sodann in eine Excel-Basis konsolidiert, und das wurde wiederum der Produktionsabteilung weitergegeben“, so der Leiter Businessplanning and -Information der Düsseldorfer VALLOUREC & MANNESMANN (V & M). Diese Datenbasis bestand aus der Zahl der Kundenabschlüsse, einem Forecast und der kundenseitigen Planung. „Das waren 70 Prozent Annahme und 30 Prozent Schätzung. Für heutige Verhältnisse undenkbar“, erinnert sich der Planungsexperte des prosperierenden Düsseldorfer Unternehmens. Einerseits undenkbar, da Vallourec als das Mutterunternehmen von V & M im französischen Aktienindex CAC 40 – vergleichbar dem deutschen DAX – gelistet ist und deshalb Analysten, Börsenaufsicht und Shareholder größten Wert auf exakteste Zahlen legen. Andererseits sorgt vor allem der chinesische Markt mit seinem rasanten Wachstum dafür, dass die Walzwerke von V & M vollständig ausgelastet sind, „und angesichts dieser Umstände die Planung nicht up-to-date zu halten, wäre grob fahrlässig“, berichtet Dr. Klapp.

V & M ist die größte Tochter von Vallourec und der weltweit führende Hersteller für nahtlose warmgewalzte Stahlrohre aller Abmessungen für die verschiedensten Anwendungen. Das Unternehmen betreibt weltweit elf moderne Anlagen zur Rohrherstellung, davon acht Anlagen in Europa (je vier Anlagen in Deutschland und Frankreich), drei Anlagen in Brasilien und den USA und darüber hinaus ein Werk zur Weiterverarbeitung von Stahlrohren in China. Die Jahresproduktion beträgt bis zu drei Millionen Tonnen. Vor elf Jahren als Joint Venture zwischen den Mannesmannröhren-Werken und Vallourec begonnen, ist Vallourec seit 2005 alleiniger Anteilseigner von V & M. Das Unternehmen macht über fünf Milliarden Euro Umsatz, was über 80 Prozent des Gesamtumsatzes von Vallourec entspricht.

VALLOUREC & MANNESMANN TUBES wurde im Oktober 1997 als französisch-deutsches Joint Venture der Vallourec-Gruppe (55% Anteil) und der Mannesmannröhren-Werke GmbH (45% Anteil) gegründet. Beide Partner brachten ihre gesamten Aktivitäten für nahtlose warmgefertigte Rohre und Ölfeldrohre in das neue Unternehmen ein. Mit Wirkung zum 1. Juli 2005 übernahm die Groupe Vallourec die bis dahin von den Mannesmannröhren-Werken GmbH am Joint Venture gehaltenen Anteile an V & M TUBES von 45 Prozent. V & M TUBES unterhält Rohrwalzwerke an 11 Standorten in Deutschland, Frankreich, Brasilien und den USA sowie Stahlwerke in Saint-Saulve (Frankreich), Duisburg-Huckingen, Belo Horizonte (Brasilien) und Youngstown (Ohio).

Der Gesamtkonzern beschäftigt rund 16.000 Mitarbeiter und erzielte im vergangenen Jahr einen Umsatz von 6,14 Milliarden Euro (2006: 5,54 Mrd., 2005: 4,3 Mrd.)

V & M-Chefplaner Klapp



Die Besonderheit des Geschäfts von V & M ist es, dass das Unternehmen keine 08/15-sondern nahtlose Rohre herstellt. Diese halten besonderen Beanspruchungen stand und werden etwa im Kraftwerksbau, in der petrochemischen Industrie oder bei Öl- und Gasbohrungen eingesetzt. Allerdings nutzen auch Architekten, die herausragende Objekte mittels Röhrenkonstruktionen schaffen, gerne V & M-Produkte. So bestehen etwa die Arena auf Schalke oder der futuristisch gestaltete Flughafen Bangkok überwiegend aus V & M-Stahlrohren. Ein besonderes Merkmal von V & M ist außerdem seine Struktur, die die Planung alles andere als alltäglich macht.

„Wir haben uns im Jahre 2000 auch SAP BW angeschaut, aber die steckten damals noch in den Kinderschuhen. Für unsere Zwecke war das nicht geeignet“, berichtet V & M-Chefplaner Klapp. Da man aber seitens V & M bereits seit 2001 Business Objects im Einsatz hatte, „kam es 2005 zum ersten Kontakt mit Thinking Networks, was stante pede ein Treffer ins Schwarze war“, so Dr. Klapp. Hintergrund: Die TN Planning-Erweiterung für Business Objects bindet die vollständige Funktionalität von TN Planning in die Business Objects-Arbeitsumgebung ein. „Damit steht in Business Objects ein integriertes Instrumentarium für Unternehmensplanung und -konsolidierung zur Verfügung, das weit über die im Portfolio von Business Objects verfügbaren Module hinausgeht. Darüber hinaus bezieht TN Planning die Datengrundlage für den gesamten Planungsprozess direkt aus den Universen von Business Objects. Vorteil: Der Anwender plant in einem durchgängigen System“, resümiert Thinking-Networks-Berater Wolfgang Schauerte Lüke.

Vom Start weg konnte V & M also eine Wirtschaftsplanung realisieren, die mit der altmodischen Excel-Planung rein gar nichts mehr gemein hatte. Nun gibt es jährlich vier Planungsabschnitte für die kommenden sechs Quartale. Die einzelnen Planungsschritte sind in einem Workflow abgebildet und kommen somit der Vielfalt in der Struktur von V & M entgegen.

Begonnen wird der Prozess mittels TN Planning durch die eigenverantwortliche Disposition des Verkaufs. „Aus Business Objects erhalten unsere Verkäufer die Vergleichswerte der letzten Quartale als Referenzwerte. Darauf setzen sie ihre Planung auf“, berichtet Franz-Ludwig Klapp. Dabei ist die Planung bereits so granular, dass sie von Divisions auf Sub-Divisions bis hinunter auf die einzelne Werksebene realisierbar ist. „In einer so genannten Pre-Version können die Verkäufer dann Szenarien durchspielen“, erläutert Dr. Franz-Ludwig Klapp. Ihre finale Planung legen die Verkäufer danach in einer „Final sales demand-Version“ fest, die durch die zentrale Planung anschließend komfortabel im TN Planning-interface geprüft wird. Anschließend übergeben die Planer der deutschen Zentrale die Daten in die Produktionsplanung, wo wiederum gecheckt wird, ob dies den realen Kapazitäten entspricht. Nach Übernahme der Plankosten geht der Umsatz- und Ergebnisplan von V & M an die Vallourec-Konzernzentrale in Paris, um dort in die offizielle Umsatz- und Ergebnisvorschau eingearbeitet zu werden. In Summe ein aufwändiger Prozess, der sich jedoch angesichts des hinterlegten Workflows in wenigen Wochen realisieren lässt – was allerdings nicht der letzte Glanzpunkt ist. So ist es vor allem die Erweiterung der Planungsanwendung um die Simulation von Szenarien, die es Klapp und seinen Kollegen angetan hat. „Hintergrund ist, dass wir derzeit gar nicht so viel produzieren können, wie wir eigentlich zu verkaufen in der Lage wären“, so Klapp. Deshalb lässt sich in der Software jederzeit simulieren, was passieren würde, wenn man einzelne Produkte in andere Walzwerke etwa verschieben würde. „Wir konsolidieren Abstimmung, Mengen und Umsätze und bekommen auf Knopfdruck von TN Planning eine konsistente Neuplanung“, berichtet der Leiter Businessplanung.

Nutzen auf einen Blick

- Nahtlose Planung, auch über einzelne Ländergesellschaften hinweg
- Software entspricht zu 100 % der Prozess-Komplexität des hochspezialisierten Rohrerstellers
- Hinterlegter Workflow sorgt für „Planung auf Knopfdruck“
- Perfekte Einbindung in Business Objects
- Simulation mit vielen Querschnittsmöglichkeiten auf sämtlichen Ebenen der Produktion
- Anstelle des Softwareeinsatzes wären vier weitere Vollzeitmitarbeiter notwendig

Success Story



Zudem nutzt V & M das Planungsvermögen von TN Planning, um auch die einzelnen Engpässe der spezialisierten Produktion zu berücksichtigen. So ist zum Beispiel die Wärmebehandlung einzelner Rohrtypen eine besondere Veredelungsstufe, die sehr viele Kapazitäten verschlingt. Darüber hinaus hat V & M bereits begonnen, weitere Prozesse der Veredelung zu erfassen und peu à peu in TN Planning abzubilden, vom Wirkungsgrad, über die zweifache Wärmebehandlung bis über spezielle Prozesse der so genannten Adjustage, also der Fertigbearbeitung von Rohren.

„Wenn wir versuchen würden, diese Detailtiefe in althergebrachter Weise mittels Excel abzubilden, hätte ich mindestens vier weitere Vollzeitkräfte einstellen müssen“, zieht Dr. Klapp ein erstes Fazit des Softwareeinsatzes. Und: „Wir erzielen Vorteile in den nachgeschalteten Planungsstufen, bekommen durch TN Planning tatkräftige Unterstützung bei der Konsolidierung der einzelnen Landesgesellschaften und sehen genau, welche Kapazitäten die Werke in Deutschland und Frankreich belegen.“ Außerdem gelte für TN Planning das Prinzip: je tiefer man bohre, desto mehr Infos bekomme man, heißt: die Detailtiefe lasse sich auf Bedarf noch ausführlicher gestalten. Was im Tagesgeschäft manchmal sogar eine Pflicht ist: „Durch die Börsennotierung unseres Mutterkonzerns müssen wir alles, was wir an Kunden der französischen Verkäufer liefern, die so genannten Sub orders, wieder aus der Planung heraus rechnen und dürfen lediglich den Kommissionsanteil für die französischen Kollegen mit berechnen“, erläutert Klapp.

Für Dr. Franz-Ludwig Klapp ist der Einsatz der Planungssoftware deshalb die „Lösungsmöglichkeit mit den meisten Querschnittsmöglichkeiten auf allen Ebenen“. „Wir schöpfen die Möglichkeiten der Software voll aus, und die Integration in unser Business Objects-System spricht auch für TN Planning“. Sein Fazit: „Für uns ist die Planungssoftware längst nicht nur ein operatives Element, sondern darüber hinaus ein Werkzeug, das wir auch intensiv dafür nutzen, selbst größere Entscheidungsblöcke zu beeinflussen.“



Thinking Networks AG

Markt 45 - 47
52062 Aachen
Germany

Tel. +49 (0)241/47072-0
Fax +49 (0)241/47072-250
info@thinking-networks.com
www.thinking-networks.de

Competence Center in Deutschland:
Aachen · Frankfurt · Hamburg