



**„In den Landesgesellschaften wurde der Arbeitsaufwand für die Beschaffungsplanung um 60 Prozent reduziert. In den Logistikzentralen Mannheim und Indianapolis ist er gleich geblieben.“**

Martin Haag, Leiter Information Management Global Logistics in Mannheim, Roche Diagnostics

## AUF EINEN BLICK

### Zusammenfassung

Roche Diagnostics zentralisierte die weltweite Logistikkette mit SAP Supply Chain Management und der Komponente SAP Advanced Planning & Optimization. Damit konnte der Aufwand für Beschaffungsplanung und Bevorratung erheblich gesenkt, Abschreibungskosten reduziert und eine bedarfsgerechte Koordination der Warenverteilung erreicht werden.

### Internetadresse

[www.roche.com](http://www.roche.com)

### Die wichtigsten Herausforderungen

- Zu wenig Überblick über die weltweiten Logistikketten
- Unzureichende Koordination der lokalen Bestellungen
- Zu hohes Niveau der Lagerbestände
- Mangelnde Einbeziehung von Haltbarkeitsdaten in die Beschaffungsplanung

### Projektziele

- Zentralisierung der Beschaffungsplanung
- Senkung der Kosten für Beschaffungsplanung und Lagerhaltung
- Vermeidung von Bull-Whip-Effekten
- Reduktion der Abschreibungskosten

### Lösung und Services

SAP Advanced Planning & Optimization als Teil von SAP Supply Chain Management mit den Funktionalitäten Demand Planning (DP) sowie Production Planning and Detailed Scheduling (PP/DS)

### Entscheidung für SAP

- SAP APO vollständig in die bestehende SAP-Landschaft integrierbar
- Bereits positive Erfahrungen mit SAP APO gesammelt
- Leichter Zugriff auf die Ressourcen von SAP, zum Beispiel für Zusatzentwicklungen

### Highlights der Implementierung

- Erfolgreicher Roll-out mit kleinem Projektteam
- Guter Know-how-Transfer: Weitere Roll-out-Etappen ohne externe Unterstützung
- Einbeziehung von Haltbarkeitsdaten in die Beschaffungsplanung – dank modifikationsfreier Zusatzentwicklung

### Hauptnutzen für den Kunden

- Senkung des Zeitaufwands für die Beschaffungsplanung in den Landesgesellschaften um 60 Prozent
- Verringerung des Anteils von Abschreibungen aufgrund überschrittener Ablaufdaten
- Gleichmäßigere und leichtere Vorhersage des zeitlichen Verlaufs der Beschaffungsanfragen
- Bedarfsgerechtere Verteilung auf die lokalen Distributoren
- Ausbleiben von Bull-Whip-Effekten
- Automatisierte Planung
- Manuelle Eingriffe nur noch in Ausnahmesituationen erforderlich
- Höhere Prognosegenauigkeit durch die Einbindung statistischer Planungsverfahren

### Implementierungspartner

- SAP Consulting\*
- Corporate Business Solutions Unternehmensberatung GmbH

### Integration von Nicht-SAP-Produkten

- Hardware: IBM
- Betriebssystem: AIX 5.2

## ROCHE DIAGNOSTICS

### Lagerbestände, Abschreibungsrisiken und Zeitaufwand in der Beschaffungsplanung erheblich reduziert

Roche Diagnostics ist Weltmarktführer in der In-vitro-Diagnostik. Die Division des Schweizer Unternehmens Roche entwickelt, fertigt und vertreibt Sensoren, Reagenzien, Analysensysteme und Dienstleistungen für medizinische Diagnosen. Blutzuckermessgeräte und Insulinpumpen zählen ebenso zum Produktportfolio wie hoch empfindliche Nachweismethoden für Infektionen und genetisch bedingte Erkrankungen. Abnehmer der Produkte sind medizinische Labors, Kliniken und Arztpraxen, aber auch die Endverbraucher, sprich: Patienten. Mit Niederlassungen in über 40 Ländern und 21.000 Mitarbeitern erwirtschaftete Roche Diagnostics in 2006 einen Umsatz von 8,75 Milliarden Schweizer Franken.

76 Prozent des weltweiten Umsatzes entfallen auf Europa und Nordamerika. Für die beiden Vertriebsregionen fungieren die Standorte Mannheim und Indianapolis als Verteilzentren. Noch vor kurzem nahmen diese die Bestellungen der lokalen Niederlassungen entgegen, ohne den Produktnachschub zentral zu steuern. Die Länder bestimmten vielmehr selbst, wieviel Diagnostika sie vorrätig halten wollten.

Wurde bei einem Produkt bekannt, dass Fertigungs- oder Lieferengpässe drohten, versahen die Länder die Bestellmengen mit Sicherheitszuschlägen. Das erhöhte im zeitlichen Mittel die Lagerbestände. Außerdem führten leichte Veränderungen oder Schwankungen bei der Bedarfsanfrage der Endkunden manchmal zu extremen Bedarfssprüngen in den beiden Verteilzentren – ein Verhalten, das im Supply Chain Management als Bull-Whip-Effekt bekannt ist. „Viele lokale Entscheidungen führten zu

\* Seit dem 01.01.2005 kooperieren SAP Deutschland AG & Co. KG und SAP Systems Integration AG noch enger. Mit dem gemeinsamen Serviceportfolio SAP Consulting steht unseren Kunden künftig ein umfassenderes betriebswirtschaftliches sowie technisches Beratungsangebot zur Verfügung.

einem globalen Suboptimum“, fasst Martin Haag, Leiter der Abteilung Information Management Global Logistics, die unzureichende Abstimmung zwischen den Auftragseingängen und der Produktionsplanung zusammen.

### **Bessere Koordination durch Transparenz**

Ende 2001 wurde deshalb von Roche Diagnostics eine neue Logistikstrategie verabschiedet. Die Distribution der Diagnostika in Nordamerika und Europa sollte künftig von den jeweiligen Hubs – Indianapolis und Mannheim – zentral gesteuert werden. Die Transparenz der lokalen Warenbestände und zuverlässige Prognosen der lokalen Bedarfe bildeten die Eckpfeiler der neuen Strategie.

Um diese umzusetzen, sollte die IT-Unterstützung für die Logistikkette harmonisiert und bestehende Non-SAP-Anwendungen abgelöst werden. Die Rolle des zentralen Planungsinstruments

**„Die Zusammenarbeit zwischen den Standorten ist besser geworden. Wir haben kein Königreich-Denken mehr, sondern sehen uns immer mehr als gemeinsame Supply Chain.“**

**Martin Haag, Leiter Information Management Global Logistics in Mannheim, Roche Diagnostics**

sollte SAP® Supply Chain Management mit SAP Advanced Planning & Optimization (SAP APO) sowie den zugehörigen Anwendungen SAP Demand Planning und Production Planning and Detailed Scheduling (PP/DS) übernehmen. „Die Integrationsfähigkeit mit der vorhandenen SAP-Landschaft war für uns ein wesentliches Argument. Außerdem hatten wir im Konzern bereits positive Erfahrungen mit SAP APO gesammelt“, erläutert Haag die Entscheidung.

### **Schritt für Schritt zum Erfolg**

Im August 2002 ging die Anwendung SAP Demand Planning mit unternehmensspezifischen Templates am Standort Mannheim produktiv. Danach wurde die Lösung, einschließlich Templates, in Indianapolis implementiert. Nach dem Produktivstart Anfang 2004 wurde ein halbes Jahr später die Anwendung PP/DS von SAP APO live geschaltet und ein neuer Distributionsprozess zwischen den Verteilzentren Mannheim und Indianapolis geschaffen, das so genannte Global Managed Inventory Hub to Hub. Für diesen Prozess entwickelte man globale Best-Practices und modernisierte dann – ebenfalls auf Basis von SAP APO – den Produktnachschub nach Italien und Kanada. Im November 2005 und August 2006 wurden auch diese Implementierungen erfolgreich abgeschlossen. Die Lösung wird nun Schritt für Schritt in weiteren Landesgesellschaften ausgerollt.

### **Geringer Projektaufwand, guter Know-how-Transfer**

„Beim konzernweiten Roll-out gehen wir bewusst schrittweise vor“, berichtet Haag. „Wir wollen die Ressourcen unserer Organisation schonen.“ So erprobte man die neuen Logistikabläufe anfangs nur mit kleinen Pilotsortimenten. Inzwischen werden in den USA bereits über 70 Prozent der Roche-Diagnostika nach den neuen Nachschubregeln verteilt. Und auch der Personalaufwand für das Projekt hielt sich in Grenzen: In Deutschland und den USA wirkten jeweils drei Angehörige vom zentralen Information Management, der Fachabteilungen sowie der lokalen und globalen IT mit. Unterstützt wurden sie durch insgesamt zwei Experten von SAP Consulting und cbs Corporate Business Solutions, einem Special Expertise Partner von SAP mit langjähriger Erfahrung im SAP-gestützten Supply Chain Management. Bei der Zusammenarbeit klappte der Transfer von SAP-Know-how so gut, dass Roche Diagnostics die Lösung für die Vertriebsregion Kanada bereits ohne externe Unterstützung ausrollen konnte.

Allerdings gab es in den Landesgesellschaften anfangs Akzeptanzprobleme. Und das lag nicht an der neuen Technologie – im Gegenteil: Die Mitarbeiter freundeten sich mit den umfassenden Funktionalitäten von SAP APO rasch an. „My people love SAP APO“, bestätigt Mary McCain, Vice President Supply Chain Management von Roche Diagnostics Operations. Die Zustimmung stieß jedoch

dort an Grenzen, wo die bisherigen Planungsabläufe und Zuständigkeiten tangiert wurden. So wurde die Verlagerung von Planungskompetenzen nach Mannheim und Indianapolis andernorts durchaus zurückhaltend aufgenommen. „Hier waren Überzeugungsarbeit und Fingerspitzengefühl gefragt“, kommentiert Martin Haag die anfänglichen Widerstände gegen die organisatorischen Veränderungen.

### **Lagerbestände und Planungsaufwand erheblich reduziert**

Die Einführung von SAP APO brachte aber auch den Abschied von vertrauten Planungsgewohnheiten. Denn nach der Feinjustierung der Planungsparameter arbeitet die neue Planungslösung weitgehend automatisiert. Sinkt der Bestand einer Ware unter einen bestimmten Schwellenwert, erzeugt SAP APO eine Beschaffungsanforderung. Daraufhin stößt die ERP-Anwendung Folgeprozesse in der Logistik und Abrechnung an. Manuelle Eingriffe sind nur noch in Ausnahmesituationen erforderlich, zum Beispiel wenn prognostizierte und tatsächliche Verkaufszahlen stark differieren.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Planungsexperten können sich auf die Ausnahmen und das Fine-Tuning der Planungsparameter konzentrieren, während die SAP-Anwendung die arbeitsaufwändige Routine übernimmt. Diese kann problemlos mit kürzeren Bestellzyklen und kleineren Liefermengen arbeiten, so dass sich die Lagerbestände optimal einstellen lassen. Die Prognosegenauigkeit der Bedarfsplanung wurde erhöht, und es müssen weniger Diagnostika bevorratet werden. Bereits jetzt wirkt sich SAP APO außerordentlich günstig auf die Planungskosten aus: „In den Landesgesellschaften wurde der Arbeitsaufwand für die Beschaffungsplanung um 60 Prozent reduziert. In den Logistikzentralen Mannheim und Indianapolis ist er gleich geblieben“, bilanziert Haag.

Die Abschreibungsrisiken, die sich aus den begrenzten Haltbarkeiten der Diagnostika ergeben, lassen sich nun über Kontinente hinweg steuern. Zwar deckte der Standard von SAP APO die Anforderungen von Roche beim Handling von Haltbarkeitsdaten nicht vollständig ab. Doch auf Wunsch von Roche Diagnostics lieferte SAP eine modifikationsfreie Zusatzentwicklung, die auch bei künftigen Upgrades erhalten bleibt. Dadurch ließ sich der Anteil von Abschreibungen aufgrund überschrittener Ablaufdaten signifikant reduzieren.

### **Neues Wir-Gefühl in der Supply Chain**

Die neue Bedarfsplanung sorgt für standortübergreifende Transparenz. In der Folge lässt sich der Warennachschub deutlich besser auf die Nachfrage abstimmen. „Seitdem wir SAP APO eingeführt und die Bedarfsplanung modernisiert haben, bleibt der Bull-Whip-Effekt aus“, berichtet Haag. „Die Beschaffungsanfragen kommen jetzt viel gleichmäßiger und sind leichter vorhersagbar.“ Treten dennoch Engpässe auf, profitieren die Planungsexperten vom neu gewonnenen Überblick und können die Diagnostika

**„Die Experten von SAP Consulting haben einen sehr guten Zugriff auf die Entwicklung. Wir haben zeitnah die Funktionalitäten für das Handling der Ablaufdaten bekommen, genau so, wie es unseren Anforderungen entsprach.“**

Martin Haag, Leiter Information Management Global Logistics in Mannheim, Roche Diagnostics

bedarfsgerecht an die lokalen Distributoren verteilen. „Die Zusammenarbeit zwischen den Standorten ist besser geworden. Wir haben kein Königreich-Denken mehr, sondern sehen uns immer mehr als gemeinsame Supply Chain“, ist Haag zuversichtlich.

Auch die Zusammenarbeit im Projektteam bewertet Haag positiv: „Die Experten von SAP Consulting haben einen sehr guten Zugriff auf die Entwicklung“, so Haag. „Wir haben zeitnah die Funktionalitäten für das Handling der Ablaufdaten bekommen, genauso, wie es unseren Anforderungen entsprach. Und auch im Nachklang, wenn im Betrieb Fragen auftauchen, erhalten wir ausgezeichneten Support“. Roche Diagnostics setzt den konzernweiten Roll-out von SAP APO konsequent fort. Die nächsten Stationen sind die Landesgesellschaften in der Schweiz, in Österreich, Australien und China. Bis spätestens 2008 soll der Roll-out dort abgeschlossen sein.



**SAP Systems  
Integration AG**  
St. Petersburger Straße 9  
01069 Dresden  
T +49/3 51/48 11-0  
F +49/3 51/48 11-303  
[www.sap-si.de](http://www.sap-si.de)

**SAP Deutschland  
AG & Co. KG**  
Hasso-Plattner-Ring 7  
69190 Walldorf  
T 08 00/5 34 34 24\*  
F 08 00/5 34 34 20\*  
\* gebührenfrei in Deutschland  
T +49/18 05/34 34 24\*\*  
F +49/18 05/34 34 20\*\*  
\*\* gebührenpflichtig  
E [info.germany@sap.com](mailto:info.germany@sap.com)  
[www.sap.de](http://www.sap.de)

Kostenloser Online Newsletter  
[www.sap.de/sapimfokus](http://www.sap.de/sapimfokus)