Weltweit auf Erfolgskurs mit SAP

Nachhaltiger Nutzen durch einheitliche Geschäftsprozesse

Die Firma Lohmann & Rauscher entwickelt, produziert und vertreibt zukunftsorientierte Medizin- und Hygieneprodukte – vom einfachen Verbandstoff bis zu modernen Therapie- und Pflegesystemen. Neben den Hauptstandorten in Deutschland und Österreich ist das Unternehmen derzeit in weiteren 17 Ländern mit rund 3.000 Mitarbeitern und über 30 Partnern in allen wichtigen Märkten der Welt vertreten. Dieser internationale Erfolg wird durch das Umsatzvolumen von rund 400 Mio. Euro im Jahr 2006 dokumentiert. Seit Ende April 2005 unterstützt ROI gemeinsam mit HighQ^{IT} das expandierende Unternehmen bei der Neugestaltung und globalen Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse auf Basis von SAP.

Entscheidend für eine erfolgreiche SAP-Implementierung mit nachhaltigem Nutzen ist die intensive Projektvorbereitung. In dieser Phase erarbeitete das Projektteam, das sich aus Beratern von ROI, der Partnerfirma HighQ^{IT} sowie Mitarbeitern von Lohmann & Rauscher zusammensetzt, gemeinsam die konkreten Projektziele und bestehenden Verbesserungspotenziale.

Ulrich Krieg,
ROI-Berater

dialog@
roi-international.com

Dazu gehörten in erster Linie:

- Die konzernweite Harmonisierung und Optimierung sämtlicher Geschäftsprozesse
- Verbesserte Transparenz und Steuerung durch einheitliche Informationsstrukturen und -systeme
- Eine durchgängige, Standortübergreifende Supply Chain-Planung und -Abwicklung
- Die Reduzierung von Prozesskosten durch schlanke, flexible und zukunftsweisende Organisationsstrukturen
- Die Optimierung der Bestände in der gesamten Lieferkette und des Lieferservicegrades

Um während des Projektverlaufs das Erreichen der definierten Ziele überwachen zu können, wurden gemeinsam für alle Schlüsselprozesse geeignete Kenngrößen festgelegt. Wichtige Kriterien waren dabei Effizienz, Schnelligkeit oder Zuverlässigkeit.

„Wir haben von Anfang an besonderen Augenmerk darauf gelegt, dass die qualitativen und quantitativen Projektziele sowohl innerhalb der Projektteams, als auch innerhalb des Managements von Lohmann & Rauscher verinnerlicht werden“, erklärt ROI Berater Ulrich Krieg, der das Projekt von Anfang an begleitete. „Unsere langjährige Erfahrung zeigt, dass ohne ein klares Commitment auf allen Führungsebenen derart umfangreiche und komplexe Projekte nicht erfolgreich umgesetzt werden können“, so Ulrich Krieg weiter. Eine bewährte Methode um dieses Commitment zu gewährleisten, besteht beispielsweise darin, mit den jeweiligen Prozessverantwortlichen, beziehungsweise Teilprojektleitern, ganz konkrete Zielkataloge zu vereinbaren (Stichwort ‚Ownerships‘). Diese Zielvereinbarungen werden konsequent nach Abschluss der jeweiligen Projekte, rund sechs Monate nach dem eigentlichen Go-Live, zur Beurteilung des

Fotos © Lohmann & Rauscher

Projekterfolges verwendet. Im Rahmen von Reviews, die die ROI-Berater vor Ort durchführen, wird detailliert festgestellt, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind und bei Bedarf umgehend entsprechende zusätzliche Korrekturmaßnahmen eingeleitet.

Monitoring der Prozessperformance
Die Auftragsabwicklung und die Logistik von Lohmann & Rauscher sind durch sehr hohe Liefermengengerüste gekennzeichnet. Bei einer Komplettumstellung der IT-Systeme und Prozesse ist es daher ‚überlebenswichtig', die notwendige Lieferperformance nach dem Go-Live so schnell wie möglich wieder zu erreichen. Hier setzten die ROI-Berater auf den Einsatz entsprechender Monitoring-Instrumente auf Basis von Kennzahlensystemen, die die Lieferperformance und den Lieferservice zuverlässig und kontinuierlich überwachen.

Durch das Messen der Performance nach dem Go-Live konnten Störungen im Prozessablauf schnell erkannt und beseitigt werden.

„Ein weiterer Vorteil dieses systematischen Monitorings ist es, dass die üblichen Unsicherheiten bezüglich neuer Prozesse auf diese Weise schnell objektiviert werden", betont Ulrich Krieg. Derzeit werden diese Kennzahlensysteme und Instrumente schrittweise zu einem Monitoring der gesamten Supply Chain des Unternehmens ausgebaut.

Integriertes Change Management
Die konzernweite Harmonisierung der Prozesslandschaft geht zwangsläufig mit umfangreichen Veränderungen an allen Standorten und Organisationseinheiten von Lohmann & Rauscher einher.
Um die notwendigen Veränderungsprozesse vorzubereiten und rechtzeitig umzusetzen, erarbeiteten die Teams hierfür bereits in der Vorbereitungsphase entsprechende Maßnahmenpläne. So laufen beispielsweise an mehreren Standorten Projekte zur Angleichung der Prozesse und Organisationsstrukturen, zur Steigerung der Mitarbeiterqualifikation sowie zur Datenharmonisierung.
Bereits 2006 erfolgten an sämtlichen österreichischen Standorten die Neugestaltung sämtlicher Prozesse sowie die durchgängige Implementierung von SAP. Derzeit werden mit parallelen Teams die Rollouts der vereinheitlichten Prozesse in die deutschen, tschechischen und französischen Standorte vorbereitet. Weitere Rollouts folgen in Italien, den Niederlanden, Belgien und in Teilbereichen in China. Der Abschluss des gesamten Programms ist für Ende 2009 geplant.

Urban Walkembach

Leiter Organisation und Informationssysteme, Lohnmann & Rauscher

„Bei der Auswahl der Beratungspartner haben wir besonderen Wert darauf gelegt, Prozessoptimierung, IT-Implementierung und Change Management aus einer Hand zu bekommen. Der integrierte Projektansatz von ROI und HighQ^{IT} hat uns dabei überzeugt und sich in unseren gemeinsamen Projekten bewährt.
Die Zusammenarbeit entwickelte sich schnell zum teamorientierten Miteinander mit offener, konstruktiver Kommunikation. Ein weiterer Erfolgsfaktor war und ist auch der enge und sehr konstruktive Kontakt zur Geschäftsführung.
Ein für uns wichtiger Beitrag der Berater ist die neutrale Bewertung der Lohmann & Rauscher-Anforderungen im Hinblick auf ein optimales Kosten-Nutzenverhältnis. Dadurch können die Projektressourcen (Zeit und Geld) auf die wirklich wichtigen Themen konzentriert werden.
Mit dem ersten Go-Live in Österreich wurde die Dringlichkeit eines zeitnahen Monitoring, über die gesamte Supply Chain mit klaren, nachvollziehbaren Kennzahlen, offensichtlich. Hierdurch konnten sehr effizient und schnell die kritischen Punkte entlang der Supply Chain identifiziert und notwendige Korrekturmaßnahmen angestoßen werden.
Der Lieferservice ist für uns als internationaler Hersteller und Vertreiber von Medizinprodukten von allergrößter Bedeutung."