Fotos: © Pari

SAP – eine Investition, die sich auch für mittelständische Unternehmen rechnet

Monika Schannath

Beraterin bei ROI

dialog@ roi-international.com

Mit der Vision, Menschen mit Atemwegserkrankungen das Leben zu erleichtern, blickt die PARI-Gruppe mit Hauptsitz in Starnberg auf eine 100-jährige Firmengeschichte zurück. Der Hersteller von Inhalationssystemen hat neben den Produktionsstandorten in Weilheim bei München, Virginia (USA) und Mexiko eine internationale vertriebliche Ausrichtung mit Niederlassungen in China, Großbritannien, Japan, Russland und USA sowie Handelspartnern auf allen Kontinenten. Weltweit beschäftigt das Unternehmen rund 400 Mitarbeiter. Neben der Gerätefertigung sind Forschung und Entwicklung in der pharmazeutischen Anwendung die wichtigste Kernkompetenz, für die es mit dem PARI Aerosol Research Institute eine eigene Business Unit gibt. Um Transparenz und Steuerbarkeit der Finanz- und Logistikprozesse innerhalb der Gruppe zu optimieren, hat die Geschäftsleitung ein Projekt zur Implementierung eines zukunftsfähigen ERP-Systems gestartet.

Die Aufgabe von ROI und HighQ^{IT} war, Rahmenbedingungen zur anschließenden Implementierung von Strategien, Strukturen, Prozessen und Systemen festzulegen und gleichzeitig deren Wirtschaftlichkeit sicher zu stellen. Das gemeinsam entwickelte Vorgehensmodell setzt vor die eigentliche Einführung eine Setup-Phase mit den Zielen

- das für die Umsetzung richtige System auszuwählen,
- durch die Implementierung erreichbare Potenziale zu quantifizieren,
- IT-Grobkonzepte für optimierte Prozesse und Organisation zu erarbeiten und
- den Implementierungsumfang inhaltlich und kostenseitig unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit festzulegen.

„Die große Herausforderung bei PARI bestand darin, den komplexen Strukturen eines Konzerns Rechnung zu tragen, aber gleichzeitig Flexibilität, Individualität und Innovationsfähigkeit eines erfolgreichen Mittelständlers zu erhalten und stärker zu unterstützen“, sagte ROI-Beraterin Monika Schannath.

Die Vorgehensweise erfolgte in drei Stufen.

1. Stufe: Quantifizierung der Potenziale
Zur Ermittlung der erreichbaren Effizienzsteigerungen in Vertrieb und Service, Einkauf, Logistik, Finanzwesen, Controlling, Entwicklung und IT kam die TSA® (Tätigkeitsstrukturanalyse) zum Einsatz. Im Mittelpunkt dieses vielfach bewährten ROI-Tools steht die Selbstaufschreibung der Tätigkeiten durch die Mitarbeiter. Analyse und Bewertung der Lagerbestände erfolgten auf Basis der Reichweiten und unter Berücksichtigung der Prognosegenauigkeit der heutigen Absatzplanung für Fertigprodukte, Einzelteile und Rohmaterialien. „Um das weitere Nutzenpotenzial zu verdeutlichen haben wir gleichzeitig wegfallende Altsysteme mit ihren Gesamt-

Foto: Stock.Xchng

kosten aus Wartung, Administration und Hardware erhoben und dargestellt", so Monika Schannath.

2. Stufe: Prozess- und Organisationsanalyse zur Erarbeitung eines sinnvollen IT-Grobkonzeptes
Um die relevanten Prozesse grob aufzunehmen führten ROI und HighQ^{IT} zu Beginn des Projekts einen 2-tägigen Workshop mit den Verantwortlichen aller Unternehmensbereiche durch. Hier kam unter anderem die SWOT-Analyse für jeden einzelnen Prozess zum Einsatz, um exakt zu ermitteln

- welche Stärken unbedingt erhalten werden müssen,
- welche Schwächen und Verbesserungspotenziale existieren,
- welche zusätzlichen Chancen erwartet werden können und
- welchen möglichen Risiken für das Implementierungsprojekt zu begegnen ist.

Darauf aufbauend erfolgte in fachspezifischen Teilteams eine detaillierte Prozessanalyse mit gleichzeitiger Erarbeitung sinnvoller Optimierungen unter Berücksichtigung branchenüblicher Best-Practice-Szenarien. In Abstimmung der verschiedenen strategischen und operativen Anforderungen erarbeiteten die Teams daraus die Grobkonzepte zur Abbildung in SAP R/3.

3. Stufe: Darstellung von Umfang, Zeit, Kosten und Nutzen der Implementierung
Vor der Freigabe bildet ein SAP-Prototyp alle systemrelevanten Konzeptbestandteile mit Datenbeispielen aus dem Unternehmen ab. „Dieser Prototyp ist sehr wichtig. Hier wird die zukünftige IT-Struktur ‚anfassbar' ", so ROI-Beraterin Schannath. „Eines der Hauptziele, alle PARI-spezifischen Anforderungen ohne Modifikationen im R/3-Standard abzudecken, haben wir in vollem Umfang erreicht." Die Implementierung von SAP R/3 in der PARI-Gruppe wird die Module SD, CS, MM, PP, HR, FI, CO und BW umfassen.

Die Gegenüberstellung der zu erwartenden Gesamtkosten und der erzielbaren Potenziale ergab einen, für ein international einheitliches und voll integriertes ERP-System, sehr guten Return on Invest von unter vier Jahren. Das zeigt deutlich, dass sich auch für mittelständische Unternehmen die Investition in zukunftsfähige IT-Strukturen lohnt.

Das Setup-Projekt bei PARI umfasste einen Zeitraum von 4 Monaten. Die Einführung in Deutschland ist innerhalb eines Jahres geplant. Parallel dazu werden die internationalen Rollouts mit jeweils späteren Go-Live-Terminen stattfinden.

Für das Implementierungsprojekt hat sich PARI nach einer Ausschreibung unter zehn Bewerbern wieder für das Team von ROI und HighQ^{IT} entschieden.

Helmut Huber

IT- Leiter der Pari Gruppe

IT mit Konzern weiter Vorreiterrolle

„Bei der Entscheidung für ein ERP-System spielten die weltweite Firmenkonsolidierung und der Firmenmehrwert die entscheidende Rolle. Deshalb haben wir eine intensive Evaluierungsphase durchgeführt, die die Soll-Prozesse und Soll- Konzepte im Best Practice-Verfahren darstellte, aber einen Abbruch oder Verschiebung des Projektes möglich ließ. Nach detaillierter Ergebnisanalyse haben wir uns zu einer weltweiten SAP-Implementierung entschlossen. Das bedeutet eine massive, langfristige Umstellung, da sich PARI von einer mittelständischen Firmengruppe zu einem weltweiten Konzern entwickelt. Hierbei kommt der IT-Abteilung eine Vorreiterrolle zu, die als erste Abteilung weltweite Verantwortung übernimmt. Die Berater von HighQ^{IT} haben die internen Prozesse sehr schnell verstanden.

ROI hat aus organisatorischer Sichtweise mit der TSA-Analyse alle Bereiche der Firmengruppe durchleuchtet um festzustellen, ob die verschiedenen Prozesse korrekt zugeordnet sind. Das war wichtig, da der Zeitplan für die Umsetzung sehr straff ist. Gemeinsam mit ROI und HighQ^{IT} wollen wir bis Juli 2007 die konzernweite SAP-Einführung schaffen."