

BearingPoint®

Strategiewechsel – der Weg zu einem führenden europäischen Spezialpharmazeutika-Unternehmen

Neuausrichtung der Geschäftsprozesse und
der IT-Plattform



RIEMSER 
Pharma GmbH

Gemeinsam mit BearingPoint konnte
Riemser Pharma seine Wachstums- und
Internationalisierungsstrategie umsetzen.

Management Summary

- Strategiewechsel vom Spezialpharmazeutikahersteller zu einem Life Cycle Management-orientierten Handelsunternehmen erfordert die prozessuale und ERP-seitige Neuausrichtung
- zentrale Erfolgsfaktoren:
 - eine auf die Ausgangssituation ausgerichtete prozessorientierte Projektmethodik
 - begleitende Change Management-Maßnahmen
 - ein integratives Projektmanagement-Office
- BearingPoint konnte als „Trusted Advisor“ den erfolgreichen Go-Live durchführen

„Meine Erwartungen wurden durch die professionelle Implementierung und die ausgeprägte Branchenkompetenz unseres Beratungspartners BearingPoint voll erfüllt.“

*Beatrice von Buchwaldt,
CFO, Riemser Pharma*

Riemser

Die Riemser Pharma GmbH ist ein international tätiges Spezialpharmazeutika-Unternehmen mit Sitz in Berlin, Greifswald und Paris. Der Unternehmensschwerpunkt liegt auf Marketing, Vertrieb und Life Cycle Management von Arzneimitteln in therapeutischen Nischen mit hohem medizinischem Bedarf. Im Jahr 2013 betrug der Umsatz des mittelständischen Unternehmens 100 Millionen Euro.

Transformation vom produzierenden Unternehmen zum Handelsunternehmen

Die in der Unternehmensstrategie festgelegte Transformation vom Produktionsbetrieb zum spezialisierten, internationalen Handelsunternehmen bewirkte diverse Veränderungen. Seit 2009 erfolgte die Schärfung des Portfolios mit der Definition klarer Kern- und Zielmärkte sowie der internationale Ausbau des Vertriebs. Die Konzentration auf die Kernkompetenzen führte zum Verkauf einzelner Unternehmensbereiche. Riemser veräußerte seine Produktionsstätte, verlagerte den Unternehmenshauptsitz und akquirierte das französische Pharmaunternehmen Keocyt.

Strategiewechsel und organisatorische sowie strukturelle Veränderungen bedingten die Neuausrichtung von Prozesslandschaft und ERP-System. In diesem Rahmen wurde das RISE EHQ-Projekt initiiert mit dem Ziel der Entwicklung einer gruppenweiten, integrierten IT-Landschaft für Riemser. BearingPoint unterstützte Riemser zunächst bei der Gestaltung einer einheitlichen Prozesslandschaft und anschließend bei der Einführung von SAP® ECC 6.0.

BearingPoint begleitet die Transformation – methodisch und technisch

Die genannten Rahmenparameter erforderten eine auf die Ausgangslage und Projektzielsetzung abgestimmte Methodik und Vorgehensweise. Die klare Ausrichtung des Projektumfangs auf für die künftige Unternehmensstrategie relevanten Prozesse war zentraler Erfolgsfaktor für die erfolgreiche und effiziente Umsetzung. Die Methodik setzte daher auf prozessorientierte Projektstrukturen. Von der Auftragsklärung bis zur Umsetzung bildete ein abgestimmter Prozessvorrat – definiert durch die sogenannte Business Process Masterlist (BPML) – das methodische Kernstück. Die BPML definierte von Beginn an den Bereich sowie die Prozessnamen und bot den Rahmen zur Abstimmung mit den relevanten Stakeholdern. Auf dieser Basis konnte ein klarer Zusammenhang zwischen Prozessen und im Delivery-Bereich entstehenden Aufwänden transparent und skalierbar dargestellt werden.

Vorbereitung

Vorbereitungsphase:

Erstellung von Projektkonzept und Anforderungen. Hauptergebnisdokument ist der Projektauftrag mit Scope Überblick, Kostenschätzung und Projektplan nach Zeit und Ressourcen.

Business Blueprint

Business Blueprint-Phase:

Definiert auf pragmatische Weise die Fachkonzepte und Prozesse des Projekt-Scope. Parallel wird zur Verifizierung aus den mitgelieferten Branchenlösungen der erste kundenspezifische Prototyp aufgebaut.

Realisierung

Realisierungsphase:

Implementierung und Einführung der SAP-Prozesse. Prototypen für Training, Datenmigration, Change Management-Unterstützung, Integrationstests, User Acceptance Tests.

Go-Live

Go-Live-Phase:

Simulation der Produktivsetzung, Performance Tests, Produktivsetzung, Datenmigration, Datenqualitätstests, Nachbetreuung.

Bei der operativen Umsetzung wurden für alle BPML-Prozesse Prozesssteckbriefe und modellierte Prozessketten erstellt sowie mit der RACI-Methodik (Unterscheidung der Verantwortlichkeiten nach ‚Responsible‘, ‚Accountable‘, ‚Consulted‘ und ‚Informed‘) die wesentlichen Rollen und Verantwortlichkeiten je Prozess bestimmt. Sämtliche Prozess- und Prozessmetainformationen wurden in einem dezidierten BPM-Tool dokumentiert.

Durch die Nutzung eines professionellen BPM-Tools wurden weitere zentrale Aspekte wie Prozessschnittstellen und -integration berücksichtigt – die Grundvoraussetzung für die mittel- und langfristige Verankerung einer prozessorientierten Arbeitsweise.

Darüber hinaus wurde die Vorgehensweise durch ein dediziertes Projektmanagement-Office unterstützt und von Change Management-Maßnahmen begleitet, die bereits in der Durchführung der Prozess-Workshops verankert waren – ein wesentlicher Akzeptanzfaktor bei der Projektumsetzung.

Erfolgreich zum Projektabschluss – Commitment, Excellence und Teaming

Herausforderung bei der Einführung standardisierter Systeme ist die Veränderung etablierter Prozesse, die von den Mitarbeitern akzeptiert werden müssen. Ein wichtiger Aspekt beim Design der Soll-Prozesse während der Blueprint-Phase ist die konsistente Begleitung der Mitarbeiter bei der Ausrichtung des Soll-Prozesses am SAP-Standard. Dies wurde durch die Integration von Change Management-Elementen erreicht und damit ein gemeinsames Verständnis entwickelt, dass die nah am SAP-Standard definierten Soll-Prozesse nicht im Zielkonflikt mit der effizienten Ausführung operativer Geschäftstätigkeiten stehen.

Weitere Komplexität entstand im Projektverlauf durch die kundenseitig angestrebte Scope-Erweiterung, beispielsweise durch weitere interne Schnittstellen zum externen Logistikdienstleister. Die Anbindung von Fremdsystemen ist immer eine Herausforderung, da Prozesse aufgrund unterschiedlicher Datenquellen und -verarbeitung überarbeitet werden müssen, um die erfolgreiche Kommunikation beider Systeme zu ermöglichen. Folglich mussten Prozesse analysiert und definiert werden.

Bei der Projektumsetzung waren verschiedene Stakeholder involviert. Die unterschiedliche Zielsetzung einzelner Parteien hätten den Gesamtprojektverlauf negativ beeinflussen können. Eine optimal koordinierte Abstimmung und Kommunikation in Form eines durch BearingPoint durchgeführten Projektmanagement-Office (PMO) wurde zunehmend wichtiger. Ein geschlossenes BearingPoint Team mit Werten des BearingPoint Spirits wie „easy to work with“ und „holistic“ waren zentrale Erfolgsfaktoren.

Da die Riemser-Mitarbeiter durch ausführliche Dokumentation und die persönliche Schulung (in unserer Rolle als „Trusted Advisor“) optimal vorbereitet waren, verliefen der Go-Live und die anschließende Nachbetreuungsphase erfolgreich.

„Obwohl wir als mittelständisches Pharmaunternehmen eine besondere Komplexität haben, konnten unsere Anforderungen durch die prozessorientierte Vorgehensweise im SAP-Standard reibungslos abgebildet werden.“

*Beatrice von Buchwaldt,
CFO, Riemser Pharma*

Kontakt

Andreas Fermor
Partner
andreas.fermor@bearingpoint.com

Dr. Philipp Fahr
Partner
philipp.fahr@bearingpoint.com

Über BearingPoint

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen. Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unser globales Beratungs-Netzwerk mit 9.700 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 70 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: www.bearingpoint.com

