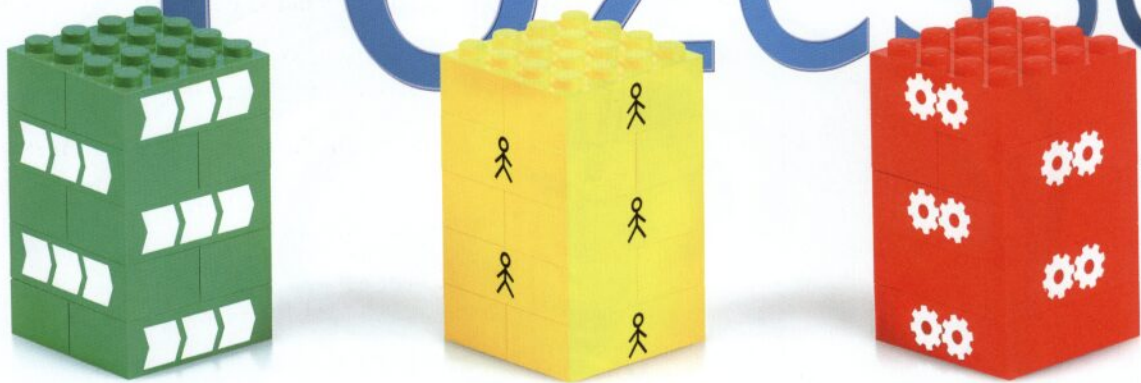


Pharma	Food	Kosmetik	Chemie
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Planer	Betreiber	Einkäufer	Manager
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓

Prozesse



LEISTUNG RAUF, KOSTEN RUNTER

Die Wertschöpfungskette durch Prozessoptimierungen und IT-Unterstützung verbessern Die wachsende Komplexität im Pharmamarkt erhöht deutlich die Ansprüche an den Bestellprozess. Der Beitrag zeigt daher am Beispiel der Mitsubishi Pharma Deutschland, wie sich die organisationsinternen und -übergreifenden Abläufe zum Nutzen des Pharmaunternehmens und der Kunden optimieren lassen.

Für die Wertschöpfung eines Pharmaunternehmens ist der Bestellprozess einer der wichtigsten Vorgänge. Analysen bei Mitsubishi Pharma offenbarten jedoch, dass es immer wieder zu Fehlern bei der Bestellausführung kam. Ursächlich dafür waren etwa die Verwechslung von Kundennummern und Stammdaten, da verschiedene IT-Systeme genutzt wurden, falsche Dateneingaben aufgrund von Schreibfehlern, Fehlbuchungen, die zu einem falschen Lagerbestand führten, und ein extrem hoher

Bestellungen weitgehend automatisiert zu verarbeiten. Zudem konnten sich die Kunden und das Logistikunternehmen über Standardschnittstellen an das System anschließen. Die E-Plattform ermöglicht es zudem, dass bei einer Bestellung die Stammdaten mit den Kennziffern im Warenkatalog automatisch verglichen werden. Das neue System sollte durch die weitgehend automatisierte Verarbeitung von Bestellungen die Wahrscheinlichkeit minimieren, dass es zu Fehlern im Kundenservice kommt. Dazu sollte auch die effektive Lagerbestandsverwaltung beitragen, die nur dann ein manuelles Eingreifen erfordert, falls das Datenmatching einmal fehlerhaft sein sollte.

Generell sprach für die Prozessoptimierung, dass sich Kosten reduzieren und Personal effektiver einsetzen lassen. Ebenfalls wichtig war den Entscheidern, dass die vertraglichen Anforderungen des Großhandels von Einkaufsgemeinschaften sowie von privaten Klinikketten besser erfüllt werden können. Auch neue Produkte lassen sich einfacher in den Markt einführen, wenn die Supply Chain und Bestellvorgänge optimal funktionieren. Für die Automatisierung sprach auch, dass Fehlmengenkosten und unnötige Lagerhaltungskosten minimiert wer-

den, was die Erträge des Unternehmens deutlich verbessert. Die jederzeit vorhandene Lieferfähigkeit sorgt darüber hinaus dafür, dass die Kunden stets zufrieden sind – einer der wichtigsten Gründe für die Umstellung.

Gutes Projektmanagement erforderlich

Natürlich war klar, dass die Umstellung des Bestellprozesses nicht von heute auf morgen gelingt, sondern eine dezidierte Projektplanung erfordert. Diese enthält alle relevanten Schritte für das Umstellen des Systems und welche Aufgaben die einzelnen Mitarbeiter im Rahmen dieses Changevorhabens haben.

Um die einzelnen Projektschritte und das Roll-out genau planen zu können, wurden die Geschäftsprozesse noch einmal analysiert und in Bezug auf ihre Relevanz eingeschätzt. Jedes Detail kam unter die Lupe: bisherige Bestellungen, die unterschiedlichen Kundengruppen, die Auftragsbearbeitung, IT-Infrastruktur, Auftragserfassung, Faxdatenvoraussetzungen sowie die Geschäftsregeln inklusive Zahlungsbedingungen, Lieferbedingungen, Zugehörigkeit zu Einkaufsgemeinschaften, spezielle Versand- und Rechnungsadressen. Sämtliche Daten –



Autor

Rainer Ott, General Manager Sales & Marketing Mitsubishi Pharma Deutschland

Anteil manueller Erfassungsarbeit. Technische Probleme oder Kundendienstfehler waren weitere Gründe, weshalb es notwendig wurde, den Bestellprozess grundlegend zu optimieren.

Kosten reduzieren und Personal effektiver einsetzen

Die Geschäftsführung entschied, eine elektronische Business-to-Business-Plattform zu nutzen, die es ermöglicht,

Zehn Erfolgsfaktoren bei der Neugestaltung von Geschäftsprozessen

- Die Veränderung der Geschäftsprozesse sollte aktiv gestaltet werden.
- Das Management sollte das verantwortliche Projektteam uneingeschränkt unterstützen.
- Der Nutzen des Endkunden in der Wertschöpfungskette sollte in den Vordergrund gestellt werden.
- Gegenüber den beteiligten Prozesspartnern sollten die strategischen und operativen Ziele des Changevorhabens klar kommuniziert werden.
- Die Anwender, auch unternehmensübergreifend, und das organisatorische Umfeld ist in die Prozessoptimierung einzubeziehen.
- Die Weiterentwicklung der Geschäftsabläufe sollte als kontinuierlicher Verbesserungs- und Lernprozess verstanden werden.
- Um die gesetzten Ziele des Supply Chain Managements zu erreichen, ist es notwendig, sowohl interne Prozesse als auch unternehmensübergreifende Prozesse zu analysieren und zu optimieren.
- Die Prozessanalyse ist sorgfältig durchzuführen, damit eine hohe Analysequalität erreicht wird.
- Die Koordination und Integration aller Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette sollte einen auf den Kunden ausgerichteten Prozess ermöglichen.
- Der Einsatz von Informationstechnologien sollte dazu beitragen, die wachsenden Informationen über das Kaufverhalten zu verwalten und zu analysieren, um die eigene Beschaffungs-, Produktions- und Absatzplanung entlang der gesamten Supply Chain zu optimieren.

Kundenbestellnummer, Liefer- und Rechnungsadresse, Artikelnummer, Verpackungseinheit, Preisinformation und Schlüsselwörter – wurden dann in die Analyse einbezogen.

Nach der Ist-Analyse begann das Projektteam damit, erste Vorgaben für die künftige Bestellabwicklung festzulegen. Definiert wurde, wie die lieferantenspezifischen Geschäftsregeln lauten sollten, was zu den Standardregeln bzw. was zu den Ausnahmeregelungen gehören sollte. Die einzelnen Schritte und Regeln wurden jeweils bewertet und in einer Anforderungsdokumentation festgelegt. Anschließend wurde der Produktkatalog gecheckt und aktualisiert, ebenso der Kundenstamm.

Mit dem Plattform-Betreiber wurde festgelegt, welche Daten von Mitsubishi Pharma benötigt wurden. Dazu gehörten etwa die Kundenstammdaten sowie der Artikelkatalog. Mithilfe der IT sollte es möglich werden, künftig die Absatz-erwartungen anhand von Verbrauchs- und Stammdateninformationen leichter zu prognostizieren und bei Bedarf die Neuproduktion der Ware zu veranlassen. Die Zuverlässigkeit dieses Vorgangs hängt jedoch maßgeblich von der Art und dem Umfang der Basisdaten ab. Konfiguration und Programmierung des IT-Systems schloss diese Projektphase ab.

Betroffene zu Beteiligten machen

Studien belegen, dass es die Leistungsfähigkeit einer Wertschöpfungskette beeinträchtigt, wenn die Planung der Supply Chain nicht durchgängig ist. Außer den Mitarbeitern der zuständigen Abtei-

lungen – etwa Verkauf, Verwaltung, Lager und Logistik – wurden daher auch die Mitarbeiter aus Kliniken, Apotheken und Großhandel in die Prozessstrukturierung einbezogen. Dadurch konnte frühzeitig eine weitere zentrale Ursache für Probleme in der Wertschöpfungskette – mangelnde Kommunikation zwischen den Prozessbeteiligten – vermieden werden, indem die Bestellvorgänge sorgfältig aufeinander abgestimmt wurden.

Die Roll-Out-Strategie konnte nun entwickelt und umgesetzt werden. Zunächst wurde das neue IT-System teilweise eingeführt. Der reibungslose Ablauf von Bestellungen stärkt das Vertrauen in das neue System; dies ist für die endgültige Einführung des Systems von erheblicher Bedeutung.

Enorme Kostensenkungen

Für Mitsubishi Pharma Deutschland hat es sich somit gelohnt, die Bestellvorgänge nachhaltig zu optimieren, auch wenn zunächst der personelle und organisatorische Aufwand groß war. Als zentraler Erfolgsfaktor erwies es sich, allen Beteiligten die erforderlichen Daten und Informationen zur Verfügung zu stellen und die Mitarbeiter in die Prozessoptimierung einzubinden. Dadurch war es möglich, die Neuerungen präzise zu planen und die Abläufe optimal zu steuern. Da nun viele Prozess- und Logistikabläufe automatisiert erfolgen, erhöht sich die Effizienz für die Kunden wie auch für den japanischen Pharmahersteller deutlich.

Die Optimierung des Bestellprozesses ermöglicht es den Mitarbeiter nun, sich noch stärker auf die Beratung und den Verkauf zu konzentrieren. Mit dem neuen System lassen sich darüber hinaus die

Effekte von Marketing- und Vertriebsaktionen auch leichter ermitteln. Die Bestellsoftware ist in der Lage, diese und andere Einflüsse bei der Ermittlung der optimalen Bestellmengen zu berücksichtigen. Nicht nur die Produkte, sondern auch die Organisation der Supply Chain – hier der Bestellprozess – trägt somit zum Markterfolg bei.

Der Nutzen einer Prozessoptimierung für produzierende Unternehmen resultiert auch aus der höheren Planungssicherheit und den reduzierten Lagerbeständen. Werden die Prognosedaten in die Produktionsplanung einbezogen, lässt sich darüber hinaus eine bessere und gleichmäßigere Auslastung der Produktionskapazitäten erreichen. Selbst außerplanmäßige Störungen des Wertstroms, beispielsweise Liefer- oder Qualitätsprobleme von Vorlieferanten, der Ausfall von Produktionsanlagen oder starke Schwankungen im Auftragsvolumen, haben nur geringe negative Auswirkungen auf Lieferzuverlässigkeit und Qualität, wenn die Supply Chain robust genug konzipiert ist. Neue Prozesse sind daher von Beginn an so zu gestalten, dass die Abläufe stabil bleiben.

Als nützlich hat es sich in diesem Zusammenhang erwiesen, wenn die Ziele von Beginn an klar formuliert werden, das Changeprojekt Fakten basiert ist und von allen Beteiligten – von der Geschäftsleitung über die zuständigen Mitarbeiter bis hin zu den Prozessbeteiligten aus Kundenorganisationen – das Projekt begeistert mitgetragen und umgesetzt wird. ■



Der Nutzen des Endkunden in der Wertschöpfungskette sollte in den Vordergrund gestellt werden

infoDIRECT

pharma-food.de

Kontakt zur Firma

P+F 603