



Die Transformation integral angehen

Digitale Transformation Die Digitalisierung und der technologische Fortschritt ermöglichen komparative Vorteile, sofern die Transformation ganzheitlich gedacht und umgesetzt wird.

SÉBASTIEN MARTIN UND
ALEXANDRE WEIDLICH

Werden Ihre Geschäftsprozesse optimal und durch digitale Tools und ohne Systembrüche unterstützt? Nutzt Ihre Organisation die vorhandenen digitalen Daten, um Prozesse zu optimieren, Kosten zu senken und den Umsatz zu stärken? Erweitert sie ihre Produkte und Dienstleistungen durch einen digitalen Mehrwert für Ihre Kundinnen und Kunden?

Wenn ja, dann zählt diese Organisation zu den wenigen, die digitale Potenziale voll ausschöpft. Eine Vielzahl von Unternehmen setzt digitale Technologien jedoch nur punktuell ein und schafft durch Insellösungen meist eine uneinheitliche Systemlandschaft, die teuer im Unterhalt ist und die Organisation und Innovationskraft bremst.

Wachstum als Herausforderung

Ein weltweit tätiges Medizintechnikunternehmen, das sich auf die kundenspezifische Entwicklung und Herstellung von Drug-Delivery-Systemen spezialisiert hat, ist mit ebendiesen Fragestellungen konfrontiert. In einem hoch dynamischen Wachstumsmarkt ist es hohen Terminerwartungen der Kunden sowie steigenden regulatorischen Anforderungen ausgesetzt. Die limitierte Skalierbarkeit der bestehenden Ablauforganisation und der sich

zuspitzende Fachkräftemangel erschweren zunehmend die effiziente Absorption der Kundenanfragen und des Produktionsvolumens.

Potenziale identifizieren

Um dieser Herausforderung zu begegnen, hat die Geschäftsleitung die Vision von vollständig durchgängigen digitalen Prozessen definiert. In einem umfassenden Assessment wurden zuerst die bestehenden Leistungserbringung und die damit verbundenen Prozesse, die IT-Systemlandschaft und die Organisation analysiert und mit Industrie-Benchmarks und Best Practices verglichen.

Daraus wurden Handlungsfelder und Optimierungspotenziale identifiziert. Als Nächstes wurde eine mit der Unternehmensstrategie abgestimmte IT-Strategie

In Projekten der Transformation spielt der Faktor Mensch eine zentrale Rolle.

formuliert und für alle Kern- und Supportprozesse der Unternehmung ein digitales

Target-Operating-Modell erarbeitet. Das Modell definiert die zukünftige Art der Leistungserbringung von der Produktidee über die Entwicklung und die Produktion bis zur Auslieferung und zur Erfüllung der regulatorischen Dokumentationspflicht; es wird entlang dreier IT-Systeme abgebildet.

Schneller zur Markteinführung

Der Produktentwicklungsprozess wird von einem Product-Lifecycle-Management-(PLM-)System unterstützt, welches dabei alle Produkt- und Projektdaten inklusive der regulatorischen Dokumentenstrukturen wie DHF und DMR zentral verwaltet. Zudem ermöglicht das PLM-System mit integrierten Kollaborations- und Annotationsmodulen, Projekte mit Teams aus verschiedenen Standorten effizient abzuwickeln, lückenlos zu dokumentieren und digital zu signieren. Der Zugang zu sensiblen Daten kann auf diese Weise effizient geschützt und mit Externen kontrolliert ausgetauscht werden. Zudem konnte die Time-to-Market so um bis zu einem Drittel reduziert werden, was allein schon einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern darstellt.

In der Produktion wird die Wertschöpfungskette durchgängig durch das ERP-System SAP/4 Hana unterstützt. Wo zuvor Systembrüche, manuelle Datenverarbeitung und unterschiedlich umgesetzte Prozesse zu inkonsistenten Daten führten, schafft die Digitalisierung volle Transparenz und einheitliche Datengrundlagen. Das Management kann somit in Echtzeit auf alle Produktionsdaten zugreifen und effizient steuern, was basierend auf einem neuen Steuerungssystem aufgebaut wurde, welches die internen Werteflüsse optimal abbildet. Die lückenlose Datenerhebung erlaubte es, durch Process Mining die Leistungsfähigkeit der Prozesse zu analysieren und kontinuierlich zu verbessern.

Ein Manufacturing Execution System (MES) erstellt automatisch die Feinplanung der Produktionsaufträge und weist sie auf einzelne Maschinen und Arbeitsplätze zu, Produktionsdaten werden automatisch über die Maschinenschnittstelle oder durch das Personal über elektronische Terminals erfasst. Papierbasiertes Dokumentieren entfällt somit und die lückenlose Rückverfolgbarkeit ist jederzeit gewährleistet. Dies erleichtert die Durchführung der Audits und leistet einen Beitrag zur Minderung der Geschäftsrisiken.

Der Faktor Mensch

In Transformationsprojekten – insbesondere im Bereich der Digitalisierung – spielt der Faktor Mensch eine zentrale Rolle. Die Organisationsstruktur muss überdacht und nicht selten für die digitale und vernetzte Zusammenarbeit angepasst werden. Die Belegschaft muss auf dieser Reise von Beginn an begleitet und im optimalen Fall auch aktiv

in die Lösungsfindung eingebunden werden. Nicht selten scheitern Digitalisierungsprojekte am Widerstand der Endanwender, weil deren Bedürfnisse nicht genügend berücksichtigt oder die Schulung vernachlässigt wurde. Interdisziplinäre Teams aus den verschiedenen Fachbereichen reduzieren solche Risiken. Bereits in der Initialisierung und Planung eines Digitalisierungsprojektes sollte ein umfassendes Change- und Kommunikationsmanagement berücksichtigt werden.

Unternehmen sind durch die technologische Entwicklung einem zunehmend starken Wandel ausgesetzt – die Transformation hin zu digitalen Prozessen leistet einen wertvollen Beitrag zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit und zur nachhaltigen Entwicklung des Geschäftsmodells.

Sébastien Martin, Director, Alexandre Weidlich, Manager, Helbling Business Advisors, Zürich.

TAKE-AWAYS

Digitalisierung mit Mehrwert

1. Ein fundiertes Assessment der bestehenden Situation, Systemlandschaft und Organisation ist die Basis für die Identifikation von Herausforderungen und Handlungsfeldern.
2. Eine klare Formulierung des Zielbilds in Form eines digitalen Target-Operating-Modells und der abgeleiteten Strategie dient als Kompass für das Projekt und die gesamte Organisation.
3. Prozesse müssen ganzheitlich betrachtet werden. Nur ein durchgängiger Informationsfluss mit aufeinander ab-

gestimmten IT-Systemen ohne Systembrüche erzeugt den maximalen Mehrwert.

4. Digitalisierung muss einen Mehrwert bieten und nicht nur um ihrer selbst willen durchgeführt werden. KPI können dabei die Wirksamkeit der Massnahmen messen.

5. Der Erfolg von digitalen Transformationen hängt massgeblich vom Einbezug der Organisation und der Mitarbeitenden ab. Change Management spielt hierbei eine zentrale Rolle.