

## CHEManager 1-16/2009



### Das externe Auge sieht mehr

Verfasst am 15. August 2009 @ 13:26 in [Pressespiegel](#)

#### Supply Chain Check beim Arzneimittelhersteller Heel

Götz-Andreas Kemmner

**Im Rahmen einer Analyse hat die Biologische Heilmittel Heel GmbH das Supply Chain Management sämtlicher Produktionsstandorte durch interne Teams bewerten lassen. In der Unternehmenszentrale in Baden-Baden, zugleich der größte Produktionsstandort von Heel, führte Abels & Kemmner ein externes Review durch. Ziel war es, die Effizienz der Supply Chain und mögliche Verbesserungspotentiale zu ermitteln.**

Biologische Heilmittel Heel ist einer der weltweit führenden Hersteller homöopathischer Arzneimittel. Die Spezialität sind moderne homöopathische Komplexmittel auf Basis der Homotoxikologie, einer besonderen Methode innerhalb der Homöopathie. 70 Prozent des Umsatzes erwirtschafteten die rund 1.200 Mitarbeiter von Heel im Ausland. Aus der Firmenzentrale in Baden-Baden wird in mehr als 50 Länder exportiert. In zehn Ländern, inklusive Deutschland, ist Heel durch eigene Tochtergesellschaften vertreten, die zum Teil auch selbst produzieren.

In seinem Führungsleitbild definiert Heel den engagierten Mitarbeiter als wichtigsten Faktor für seinen Erfolg. Aber auch die Durchgängigkeit und Effizienz der Wertschöpfungskette sind im Unternehmen von höchster Bedeutung. Aus diesem Grunde fasst Heel die Planung und Steuerung der Wertschöpfungskette und deren physische Abwicklung in der Verantwortung des Supply Chain Managements (SCM) zusammen. Der komplette Verantwortungsbereich SCM reicht von Ressourcenmanagement (Beschaffung) und Herstellung der Arzneiformen (Galenik), der Produktion steriler und nichtsteriler Formen über die Qualitätssicherung und die Logistik bis zum technischen Service. Er deckt somit das gesamte Operationsmanagement ab.

Die Effizienz der Supply Chain spielt in der gesamten Pharmaindustrie eine große Rolle. Um die internationale Wettbewerbsposition weiter zu stärken, bewertete die Heel-Gruppe alle internationalen Produktionsstandorte. Ein unternehmensinternes Projektteam aus der Baden-Badener Zentrale führte die Analyse an den ausländischen Produktionsstandorten durch. Den Standort Baden-Baden wollten die Supply-Chain-Spezialisten von Heel nicht selbst bewerten. Vielmehr stellten sie sich ebenfalls einem objektiven, fachlichen Review. Mit dieser Aufgabe beauftragte Heel das Beratungshaus Abels & Kemmner.





## Abläufe und IT Im Fokus

Auf der Prüfliste standen organisatorische und infrastrukturelle Punkte:

- Ist der gesamte „Operations“-Prozess richtig aufgestellt?
- Wo liegen die Stärken und die Schwächen der heutigen Supply Chain?
- In welchen Handlungsfeldern können noch Leistungsreserven/Potentiale aufgedeckt werden?

Dazu mussten betrachtet werden:

- die organisatorischen Abläufe,
- die zugehörige Unterstützung der Prozesse im SAP-System,
- die Schnittstellen zwischen den einzelnen Abteilungen,
- die Verteilung der Kompetenzen und
- die Schnittstellen zu exponierten Abteilungen außerhalb der Supply Chain, entscheidend waren vor allem die Bereiche Forecasting und Regulatory Affairs.

Ziel war es, eventuelle Engpässe zu erkennen, notwendige Handlungsfelder zu definieren und mögliche „Quick fixes“, also schnelle Lösungsmöglichkeiten, aufzuzeigen. Das Projekt begann mit Interviews aller Verantwortlichen entlang der Wertschöpfungskette. Dabei waren sowohl die organisatorischen Abläufe zu klären, wie auch der Informationstausch mit anderen Abteilungen innerhalb und außerhalb des Bereiches Supply Chain. Zur Steuerung von Materialwirtschaft und Produktion setzt Heel SAP ein. Inwieweit das SAP-System die Geschäftsprozesse und Organisationsabläufe wirkungsvoll unterstützt, galt es deshalb ebenfalls zu prüfen. Geplant mit der Erfahrung der Berater ermöglichten diese Interviews eine erste grobe Bewertung der Ist-Situation.

## Constraint-Analyse

Um das Review möglichst effektiv und zügig durchführen zu können, setzten die Berater von Abels & Kemmner bei der weiteren Problemanalyse die Methodik der Constraint-Analyse ein. Im Ziel entspricht die Constraint-Analyse einer Schwachstellen-Analyse. Die entscheidende Ergänzung besteht darin, dass vermeintliche oder offensichtliche Schwachstellen (Wirkungen) hinsichtlich ihrer zugrundeliegenden, nicht immer direkt erkennbaren Kernursachen abgeklopft werden. Diese Kernursachen („root causes“) gilt es zu beseitigen, um damit, quasi wie in einer Reihe fallender Dominosteine, auch die beobachteten Schwachstellen zu beheben. Sind die Kernursachen bekannt, lassen sich daraus klar die anzugehenden Handlungsfelder ableiten. Ergebnis der Constraint-Analyse ist ein sogenanntes Constraint-Netz. Dabei handelt es sich um einen „Realitätsbaum“, der einem Schaltplan gleichend, das Ursachen-Wirkungsnetz zwischen erkannten Symptomen und den erwähnten Kernursachen wiedergibt.

Die Interviews waren aber nur der erste Schritt bei der Identifikation von Schwächen in der Logistikkette bei Heel: Im Rahmen eines Analyse-Workshops wurden zusammen mit den

Führungskräften des Bereiches als negativ bewertete Aspekte der heutigen Supply Chain zusammengetragen – und anschließend die Ursachen dieser negativen Aspekte sowie die resultierenden Konsequenzen herausgearbeitet. Auf Grundlage der Ergebnisse des Analyse-Workshops und den Erkenntnissen aus den Interviews konstruierten die Berater einen ersten Entwurf eines Constraint-Netzes. Entsprechend den herausgearbeiteten Kernursachen wurden von den Beratern Vorschläge für deren Beseitigung erarbeitet, zu Maßnahmenpaketen zusammengefasst und in die vier Handlungsfelder Prozessbegradigung, Systemunterstützung, Zuständigkeiten und Schnittstellen sowie Personal eingeordnet.

## Verifikation und Umsetzung

Das erarbeitete Constraint-Netz sowie die vorgeschlagenen Maßnahmen und definierten Handlungsfelder wurden in einem Projektierungs-Workshop verifiziert, adaptiert und verabschiedet. Da die in den einzelnen Handlungsfeldern erarbeiteten Maßnahmenpakete alle dem Constraint-Netz entstammten, bestanden zwischen ihnen natürlich Wechselwirkungen. In einem abschließenden Schritt galt es deshalb, diese Wechselwirkungen zu bewerten, um diejenigen Maßnahmenpakete zuerst anzugehen, die einerseits von den anderen Maßnahmenpaketen am geringen beeinflusst werden und andererseits selbst den größten Einfluss auf andere Maßnahmenpakete ausüben.

Die Wechselwirkungen wurden hierzu in einer sog. Beeinflussungsmatrix bewertet und in einem Beeinflussungs-Portfolio dargestellt.

Ein erstes Gesamtergebnis war, dass das Supply Chain Management von Heel insgesamt sehr gut aufgestellt ist. Verbesserungspotentiale wurden vor allen an den Schnittstellen zu anderen Bereichen sowie bei der Systemunterstützung identifiziert. Arbeitsgruppen aus Mitarbeitern und Führungskräften des Supply Chain Managements arbeiten diese Optimierungsmaßnahmen zusammen mit den anderen Unternehmensbereichen nun systematisch ab.

## Reviews plus Supervision

In diesem wie auch in zahlreichen anderen Projekten hat sich gezeigt, dass auch Unternehmen, die sehr stark auf ihre Supply Chain achten und mehrere Spezialisten für das Supply Chain Management beschäftigen, von einer regelmäßigen externen Reflexion zur optimalen Supply-Chain-Justage profitieren. Denn Technologien sowie strukturelle und personelle Rahmenbedingungen wandeln sich und die ausschließlich interne Sicht kann „Scheuklappendenken“ oder Betriebsblindheit mit sich bringen. Die Constraint-Analyse hat sich für solche Supply Chain Reviews als ideales Arbeitsmittel erwiesen. Die bei diesen Analysen entstehenden Maßnahmenpakete setzen nicht bei Symptomen an, sondern bei den Wurzeln des Geschehens an. Gleichzeitig bieten die einmal erstellten Constraint-Netze eine gute Basis zur kontinuierlichen Reflexion bzw. anschließenden Supervision. Unter Supervision versteht Abels & Kemmner nicht die Kontrolle der Beteiligten, sondern die Unterstützung der Experten durch die Vereinbarung von Zielen für einen bestimmten Zeitraum und die regelmäßige Erfolgskontrolle. Um die Umsetzung der Ergebnisse eines Supply Chain Reviews abzusichern, hat sich die Supervision als Ansatz bewährt. Es geht darum, einen laufenden Verbesserungsprozess am Leben zu halten. Zielsetzung, Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen und Ergebnisse, Reflexion von Erfahrungen und kontinuierliches Nachregeln der Ziele können allerdings bis zum Coachingprozess führen.

Mit dem Ergebnis des Supply Chain Reviews ist Heel sehr zufrieden. „Die Analyse hat Punkte aufgedeckt, die bei der Bewältigung des täglichen Geschäfts nicht direkt erkennbar waren. Insbesondere für aktuelle und zukünftige Optimierungsprojekte hat die Analyse wertvolle Entscheidungsgrundlagen geliefert“, resümiert Dr. Werner Hofmann, Leiter Supply Chain bei Heel.

*Die Constraint-Analyse ist ein Element der von dem amerikanisch-israelischen Physiker Eliyahu Goldratt entwickelten Theory of Constraints. Die TOC geht davon aus, dass jedes organisatorisch-technische System solange weiter wächst, bis ein System-Element an eine Begrenzung (=Engpass) stößt. Wird dieser Engpass erkannt und beseitigt, so wächst das System so lange weiter, bis wiederum ein System-Element an einen Engpass stößt. Die Engpässe können dabei sowohl technischer und organisatorischer*

*Struktur sein, sie können nicht selten aber auch aus internen Regelungen, Prinzipien oder der Unternehmenspolitik bestehen. Die Constraint-Analyse stellt eine systematische Methode zur Identifikation der angesprochenen Engpässe dar.*

---

URL zum Artikel: <http://www.ak-online.de/2009-08/ps2009-5/>

© 2010 - Abels & Kemmner - Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH