



Fotos © Fresenius Medical Care



# WELTWEIT AUF WACHSTUMSKURS

## SCM-Optimierung im neuen Geschäftsfeld von Fresenius Medical Care

**Fresenius Medical Care (FME) ist der weltweit führende Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für Menschen mit chronischem Nierenversagen. Mit weltweit 61.000 Mitarbeitern erwirtschaftete der Konzern 2007 einen Umsatz von 10 Mrd. US\$. In über 100 Ländern bedient das vertikal integrierte Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette in der Dialyse. Zu den wichtigsten Produkten zählen Dialysatoren und Dialysemaschinen. Im Rahmen des geplanten Wachstums sollen künftig auch Dialyse-Medikamente (Bereich Renal Pharma) eine wichtige Position einnehmen. Hiermit will FME sein Angebotsspektrum über Dialyседienstleistungen und -produkte hinaus erweitern und damit das Angebot an integrierten Behandlungstherapien weiter stärken.**

Ziel bei Renal Pharma war es zunächst, die vorhandenen und bewährten Organisationsstrukturen, Ressourcen, Kernprozesse, Vertriebskanäle und IT-Systeme des FME-Stammgeschäfts zu nutzen. Nach erfolgreicher Anlaufphase zeigte sich jedoch, dass die Einbettung des neuen Arzneimittel-Geschäfts in die Standard-Prozesse und -Strukturen aufgrund spezifischer Anforderungen an ihre Grenzen stieß. Symptome hierfür waren u.a. eine unzureichende Planungsgenauigkeit, hohe Bestände und Durchlaufzeiten sowie komplexe und unklare Kommunikationswege.

Im September 2008 wurde gemeinsam mit ROI ein Projekt zur Optimierung der Supply Chain im Bereich Renal Pharma initiiert, um die künftigen Anforderungen in Verbindung mit dem geplanten Wachstum zu erfüllen.

### Supply Chain Scanning

Die End-To-End Pharma Supply Chain-Betrachtung umfasste die Lieferkette ausgehend von der Absatzplanung der „internen“ Kunden in ca. 30 Ländern (Tochtergesellschaften & Distributoren) über eine zentrale Disposition und Beschaffung der Fertigprodukte bei Lohnherstellern, die Lagerung und Verteilung der verkaufsfähigen Waren an die einzelnen Länder.

Die erste Projektphase bestand in einer kurzen Ist-Aufnahme aller relevanten Prozesse, der Identifikation von Schwachstellen und deren Ursachen sowie der Definition von schnell wirksamen Sofortmaßnahmen (Quick Wins).

Die Ist-Prozesse wurden durch ROI mit Best-Practice-Prozessen aus der Pharma-Industrie abgeglichen. Das Projektteam identifizierte Verbesserungspotenziale vorrangig in den Bereichen Verantwortungsverteilung, Informationsfluss und IT-Unterstützung. „Ein Beispiel war die nicht ausreichende Datenqualität der Absatzplanung, die den zentralen Input für das gesamte logistische System darstellt. Hier galt es, die Verantwortlichkeiten und Spielregeln klar zu definieren“, erklärt Ralf Kappelar weiter.

„Das führte in der weiteren Prozesskette u.a. zu fehlenden oder falschen Vorschau-Zahlen für die Lieferanten, höheren Wiederbeschaffungszeiten und Bestandsproblemen“, so Ralf Kappelar. Die Nachschubsteuerung von Waren aus dem Zentral-Lager in die einzelnen Länder war nicht hinreichend klar definiert und kommuniziert, was zu ungewünschtem Bestandsaufbau im Zentrallager und nicht bedarfsgerechten Lieferungen in die Länder führte.



Ralf Kappelar  
ROI-Berater

dialog@roi.de



Fotos © Fresenius Medical Care

## Hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten

*„Maximale Zielorientierung und Schnelligkeit sind für mich entscheidende Kriterien bei der Auswahl externer Berater. Gleichzeitig muss das Preis-Leistungsverhältnis passen.“*

*Bei der Projektarbeit zeigte sich von Anfang an, dass ROI diese Kriterien optimal erfüllt und der richtige Partner für uns ist.*

*Es ist uns gemeinsam gelungen, alle gesetzten Ziele zu erreichen und hohe Optimierungspotenziale zu heben. Das ist nur durch eine offene, direkte Kommunikation möglich. Entsprechend positiv sind die Stimmung im Team und die Akzeptanz der Maßnahmen bei allen beteiligten Mitarbeitern und der gesamten Führungsebene von Renal Pharma.*

*Das ist eine wichtige Voraussetzung für die jetzt folgende Umsetzung. Wir haben uns einen strengen Zeitplan gesetzt und sind froh, dass uns die ROI-Berater mit ihrer Erfahrung und ihrem Methoden-Know-how weiter unterstützen.“*



**Dr. Wolfgang Hofmann**

*Geschäftsführer,  
Fresenius Medical Care  
Nephrologica  
Deutschland GmbH /  
Renal Pharma*

Auch im Einkauf zeigte sich Optimierungspotenzial: Beispielsweise führte die organisatorische Trennung von Dispositions- und Beschaffungsaktivitäten in Verbindung mit großem, manuellem Papieraufwand zu hohen Wiederbeschaffungszeiten seitens der externen Lohnbearbeiter.

In Verbindung mit einer gebündelten Verantwortung für strategische und operative Einkaufsaktivitäten standen für notwendige strategische Einkaufsaktivitäten keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung.

### Supply Chain Process Mapping

In der zweiten Projektphase erarbeitete das Projektteam das Soll-Konzept mit Fokus auf die drei wesentlichen identifizierten „Stellhebel“.

Die detaillierten Prozess-Modelle für eine initiale als auch rollierende Absatzplanung und die künftige Nachschubsteuerung zwischen Zentral-Lager und den Ländern enthalten jetzt klare Spielregeln, Verantwortlichkeiten und Vorgaben für die einzusetzenden Tools. „Wichtig war hierbei, die Prozesse so einfach und verständlich wie möglich zu halten. Damit haben wir auf schnellstmögliche Weise die Akzeptanz und Motivation aller Beteiligten in der Zentrale und bei den involvierten Länder-Gesellschaften sichergestellt“, so Ralf Kappelar.

Im Einkauf kommen verschiedene Konzepte zum Tragen:

So lässt sich die Beschaffungszeit auf Basis verlässlicher Bedarfszahlen durch den Einsatz rollierender Lieferpläne auf Halbfabrikate-Ebene um mindestens 50 Prozent senken.

Das Konzept zur durchgängigen Verantwortung von Disposition & Beschaffung „in einer Hand“ führt in Verbindung mit einer vollständig elektronischen Abwicklung über Workflow-Systeme zu weiterer signifikanter Zeitersparnis.

### Ausblick

Der geforderte Aufbau neuer Lieferantenbeziehungen und Entwicklungspartnerschaften bei Renal Pharma kann nur durch gezielte Stärkung der strategischen Einkaufsaktivitäten verwirklicht werden. Voraussetzung dafür ist die geplante organisatorische Trennung von operativem und strategischem Einkauf.

Die Geschäftsleitung von Renal Pharma hat alle Konzepte verabschiedet und gemeinsam mit ROI die Implementierungsphase eingeleitet, die noch im 3. Quartal 2009 abgeschlossen wird.