

Supply Chain Management in der Pharmaindustrie

Erfolgskriterium Operational Excellence

Traditionelle Supply Chain-Strukturen in der Pharmaindustrie sind auf hohe Volumina bei wenigen unterschiedlichen Produkten ausgelegt. Zukünftig muss eine Vielzahl weiterer Einflussfaktoren berücksichtigt werden, z.B. neue Anwendungsfelder wie biotechnologische Produkte, das Entstehen neuer Märkte etwa in Osteuropa, auch die zunehmende Differenzierung der Produkte, wie im Fall der bedarfsgetriebenen Herstellung individueller Arzneimittel. Um diesen Anforderungen erfolgreich zu begegnen, ist es unabdingbar, Supply-Chain-Strategien zu überdenken.

Bildquelle: Ratiopharm

Obwohl die mittlere Durchlaufzeit in der Medikamentenproduktion etwa acht Wochen beträgt, können die meisten Produzenten dennoch zuverlässig innerhalb von 48 Stunden liefern. Dies ist eines der Ergebnisse der Studie „Pharmaceutical Industry Report“ der J&M Management Consulting AG. „Diese Lieferfähigkeit zum Markt wird jedoch immer noch über hohe Bestände erkaufte“, weiß Karsten Brockmann, verantwortlicher J&M-Partner für die Pharmaindustrie. Eine integrierte und optimierte Bestandsplanung

über alle Wertschöpfungsstufen vom Rohstoff über Wirkstoffe, Bulk und Fertigwaren wird nur von sehr wenigen Unternehmen praktiziert – und das, obwohl es heute bereits innovative IT-Lösungen hierfür gibt. Die Firmen, die solche Lösungen einsetzen, erzielen laut Studie immerhin eine signifikante Verbesserung der Bestandsumschlaghäufigkeit in der Größenordnung von 15% bis 30%. Die pharmazeutische Industrie galt lange Zeit als traditionell und wenig innovativ bei der Entwicklung und Umsetzung von Supply Chain Management-Konzepten.

Innovatoren messen sich mit Automotive und Hightech

Globalisierung, steigender Kostendruck und die Veränderung im Produktportfolio haben viele Unternehmen in den letzten Jahren zum Umdenken und zum Überarbeiten ihrer Strategien gezwungen. Mittlerweile verwendet ein Großteil Konzepte des Supply Chain Managements, jedoch mit sehr unterschiedlicher Ausprägungstiefe. Innovative Pharmaunternehmen können sich heute mit Unternehmen der Automobil- und

Hightech- Industrie messen, die als Innovationsführer des Supply Chain Managements gelten. Ihnen gelingt es, die Liefertreue auf mehr als 98% und die Lieferfähigkeit auf 95% zu steigern. Andere Unternehmen stehen erst am Anfang. Die Maßnahmen, die eingeleitet werden müssen, um erfolgreich zu sein, sind umfangreich. Veränderungen an Strategien, Prozessen und Organisation müssen durchgeführt, zeitgemäße Software wie Advanced Planning Systeme (APS) zur Unterstützung der Prozesse eingeführt und die entsprechenden Finanzmittel durch die Unternehmensführung für den Transformationsprozess bereitgestellt werden. „Globale Produktions- und Liefernetzwerke sind nur durch integrierte Planungssysteme effizient zu managen“, so Brockmann weiter. „Transparenz, Liefertreue und Lieferfähigkeit sind ohne integrierte Planungssysteme – wenn überhaupt – nur schwer zu erreichen.“

Ansatzpunkte für Best-in-class-Optimierungen

Die industrielle Produktion in der weltweit um rund 9% weiter wachsenden Pharmabranche ist immer noch bei vielen Unternehmen auf große Stückzahlen ausgelegt, so dass die Fertigung von kleineren Chargen ineffizient wird. Daher liegt erhebliches Potential darin, den Gedanken des Lean Manufacturing nach dem Vorbild der Automobil- auch in der Pharmaindustrie umzusetzen. Laut Studie sind die Rüstzeiten in Pharmaunternehmen oft um ein Zehnfaches höher als beispielsweise in der Automobilfertigung. Aber auch innerhalb der Branche sind die Unterschiede beträchtlich. So liegen die Logistik- und Herstellkosten bezogen auf die Verkaufserlöse bei den Besten der Branche um bis zu 46% niedriger als beim Durchschnitt. „Operational Excellence ist und bleibt einer der wichtigen Erfolgskriterien, da Effizienz und Kosten interner Prozesse weiterhin entscheidend sein werden“, sagt Brockmann. Die Produktionsbetriebe der Pharmahersteller werden auch in den nächsten Jahren weiter in die Reduzierung von Prozesskosten und Durchlaufzeiten investieren müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Aber auch der Abbau von vorhandenen Überkapazitäten oder deren Vermarktung an andere Unternehmen werden sie intensiv beschäftigen. Somit werden die eingeleiteten Initiativen wie Perfect Plant oder Operational Excellence zur Optimierung der Produktion fortgeführt. Dies betrifft insbesondere die gestarteten Lean- oder Six Sigma-Projekte zur Senkung von Kosten und Durchlaufzeiten sowie Steigerung der Produktqualität und Produktionsausbeute.



Supply Chain Management-Konzepte werden mit unterschiedlicher Ausprägungstiefe umgesetzt. Innovative Pharmaunternehmen messen sich heute mit der Automobil- und Hightech-Industrie, die als Innovationsführer gelten. Ihnen gelingt es, die Liefertreue auf mehr als 98% und die Lieferfähigkeit auf 95% zu steigern.

Bildquelle: Ratiopharm

Produktionsanlagen zunehmend an IT angebunden

Entscheidend ist, sich bei der Lösungsfindung nicht nur auf isolierte Probleme zu beschränken, sondern den gesamten Wertstrom inklusive externer Partner in den Mittelpunkt der Optimierung zu stellen. Die Verkürzung des Wertstroms wird helfen, die Produktionsanlagen noch flexibler zu gestalten. Da in den nächsten Jahren die Anzahl der Massenprodukte weiter abnehmen und durch Kleinchargen kundenspezifischer Produkte ersetzt wird, leistet die Optimierung der Produktionsprozesse und der produktionsbegleitenden Prozesse einen großen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele. Insbesondere, weil die ersten Unternehmen heute schon ihre auf Absatzprognosen basierende Produktion für umfangreichere Teilbereiche auf eine kundenauftragsbezogene umstellen Make-

to-order oder Assemble-to-order). Außerdem werden Produktionsanlagen zunehmend an die IT-Systeme (Manufacturing Execution Systeme – MES) angeschlossen, um in Echtzeit Informationen über den Prozessverlauf zu erlangen und bei Abweichungen schnell eingreifen zu können. Dies verringert die Anzahl von Fehlchargen. Wie weit die vorstehenden Maßnahmen umgesetzt werden, hängt nicht zuletzt von der Entscheidung ab, ob ein Outsourcing einzelner oder ganzer Produktionsschritte betrieben wird. Derzeit werden von vielen Pharmaunternehmen Überkapazitäten gemeldet. Die Controller einiger Unternehmen sind damit beschäftigt auszurechnen, welche Produktionsstrategie, das heißt interne oder externe, wirtschaftlicher ist. Einige Unternehmen bewerben sich bereits für die Vergabe von Produktionsaufträgen durch Wettbewerber, um die eigenen Anlagen besser auszulasten und

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STUDIE

sich im hart umkämpften Markt der „Contract Manufacturer“ zu etablieren. Zu bedenken ist, dass durch den ansteigenden Grad der Integration eine zunehmende Offenlegung geschützter Details über Produktionsverfahren notwendig werden könnte und damit gegebene Wettbewerbsvorteile schwinden könnten.

Lieferantenmanagement-Systeme stärker nutzen

Der Großteil der Pharmahersteller sei heutzutage weit entfernt von einer hohen operationalen Leistungsfähigkeit, hoher Flexibilität und einem integrierten Supply Chain Management. Laut Studie werden die Aufträge

zwischen Herstellern und Zulieferern vorwiegend papierbasiert abgewickelt. Lieferantenmanagement-Systeme könnten noch deutlich stärker genutzt und die Zulieferer in eine durchgängige Prozessunterstützung eingebunden werden. Lediglich 13% der befragten Unternehmen haben ihre Lieferanten etwa über Electronic Data Interchange (EDI) in ihre Supply Chain integriert. Fast 80% planen jedoch die EDI-Einführung vornehmlich für die Bereiche Liefermeldungen beziehungsweise Auftragsmanagement. Das Thema Vendor Managed Inventory (VMI) scheint für die Pharmabranche so gut wie überhaupt nicht relevant zu sein und auch für die Zukunft keine wichtige Rolle zu spielen. Der Stabilität der Supply Chain-Prozesse scheint Vorrang eingeräumt zu werden. Dagegen geben rund 90% der Befragten an, die operationale Leistungsfähigkeit ihrer Supply Chain in den kommenden Jahren deutlich ausbauen zu wollen. Nur die wenigsten sind jetzt schon dabei, ganz konkrete Anstrengungen zu unternehmen.

Neudefinition der Lieferkette notwendig

Traditionelle Supply Chain-Strukturen in der Pharmaindustrie sind eher auf hohe Volumina bei wenigen unterschiedlichen Produkten ausgelegt. Zukünftig muss stärker eine Vielzahl weiterer Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Dazu zählen beispielsweise vollkommen neue Anwendungsfelder wie biotechnologische Produkte, das Entstehen neuer Märkte etwa in Osteuropa oder auch die zunehmende Differenzierung der Produkte, z.B. die bedarfsgetriebene Herstellung individueller Arzneimittel. Um diesen Anforderungen erfolgreich zu begegnen, ist es für viele Pharmaunternehmen unabdingbar, ihre Supply-Chain-Strategien zu überdenken und den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Eine Untergliederung der bisherigen Supply Chain unter Berücksichtigung differenzierter Strategieansätze ist hierfür ein Schlüssel. Die Supply Chain sollte sehr viel stärker segmentiert werden: Neben der klassischen Blockbuster-Produktion, die auf große Stückzahlen ausgelegt ist, könnte es flexible Abläufe geben, die konsequent auf kleine Chargengrößen zugeschnitten sind. Karsten Brockmann: „Die Pharmaunternehmen müssen sich klar machen, welches Geschäftsmodell, welche Anwendungsfelder und welche Zielmärkte in Zukunft im Mittelpunkt stehen. Daraus ergibt sich, welche unterschiedlichen Supply Chains sie für ihre spezifische Strategie benötigen.“ ■

Zur Studie

Der 52-seitige „Pharmaceutical Industry Report“ von J&M Management Consulting zeigt den aktuellen Stand und Trends im Supply Chain Management von Pharmaunternehmen auf. Um Aufschluss über Verbesserungspotenziale und Optimierungsansätze in den Supply Chains der Branche zu gewinnen, wurden rund 100 CEOs, CIOs, Logistik- und Produktionsverantwortliche sowie Supply Chain Manager befragt.

Bildquelle: Roman Bezjak/sanofi-aventis

Autor Frank Braun ist
Marketingleiter bei der J&M Management
Consulting AG in Mannheim.

www.jnm.de