Kundenvertrauen zurückgewonnen!

Dank SCM Excellence, Turnaround beim Vertragshersteller (CMO) in der pharmazeutischen Industrie.

Die Ausgangssituation

Die Leistung eines Vertragsherstellers (CMO = Contract Manufacturing Organization) wird mit zwei wichtigen Leistungskennzahlen (KPI = Key Performance Indicator) gemessen. Zur Messung der Lieferzuverlässigkeit werden (i) die OTIF (On-Time In-Full) und (ii) die Anzahl der vom CMO verursachten OOS (Out of Stock) von Arzneimitteln im Kundenlager des jeweiligen Absatzmarkts (Land) verwendet. An OTIF & OSS sind Vertragsstrafen gebunden.

Zuletzt waren OTIF & OSS des CMO zu oft nicht im gewünschten Zielbereich und die Patientenversorgung war gefährdet. – Nachdem im Oktober 2022 einen Tiefpunkt erreicht war, musste die Unternehmensleitung handeln und man wollte einen Interim Manager (IM) für den Bereich Supply Chain Management finden.

Die Aufgabenstellung

Auch in Absprache mit den wichtigsten Kunden, große Pharmaunternehmen, sollten prozessuale und strukturelle Verbesserungen erreicht werden. Bedingt durch die dringende Notwendigkeit, (i) die Planeinhaltung des Produktionsstandortes dauerhaft wieder zu verbessern und um (ii) das verloren gegangene Kundenvertrauen einzelner Kunden wieder zurückzugewinnen, wurde die Leitung des Funktionsbereichs Supply Chain Management vakant. Führungsschwäche und mangelnde Fachkompetenz wurden als Hauptursachen ausgemacht.

Bis zum Eintritt des zukünftigen Stelleninhabers wurde die Position **Director Supply Chain Management** mit einem Interim Manager (IM) besetzt, der seine Tätigkeit am 2. Januar 2023 aufnahm, direkt nach der Freistellung des bisherigen Stelleninhabers. Der IM hatte, neben der Sicherstellung des Tagesgeschäfts, die besondere Aufgabe, kurzfristig und mit aller Kraft die Lieferleistung des Standorts zu verbessern, um verlorengegangenes Kundenvertrauen zurückzugewinnen. Erschwerend kam hinzu, dass weitere Mitglieder der Geschäftsleitung das Unternehmen verlassen hatten bzw. kurzfristig verlassen mussten, so wie auch der Geschäftsführer.

Die Lösung

Der IM hat sich in den ersten beiden Wochen einen schnellen Überblick zum Status Quo des Verantwortungsbereichs sowie der angrenzenden Funktionsbereiche verschafft. Dieses hat der IM in Form einer dezidierten DMAIC-Analyse (6 σ) der End-to-End Supply Chain Prozesse sowie der internen und externen Kunden-Lieferantenbeziehungen durchgeführt und in einem Bericht zusammengefasst.

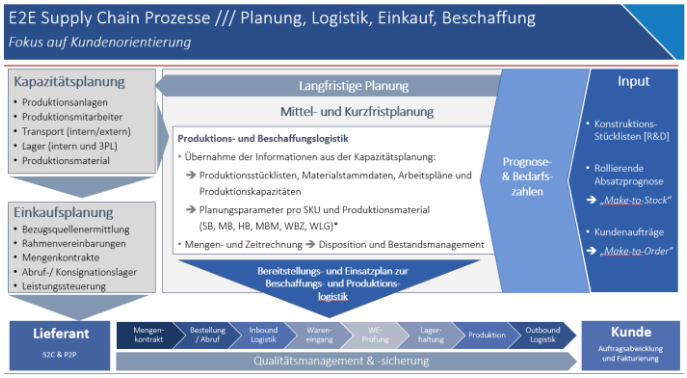


Abb. 1: E2E Supply Chain Prozesse

Bereits in der zweiten Woche konnte ein gemeinsamer Workshop mit einem Hauptkunden durchgeführt werden, welcher der Zurückgewinnung des Kundenvertrauens diente. In diesem zweitägigen Workshop wurden gemeinsame Maßnahmen entwickelt, die auch eine verbesserte Kommunikation mit Eskalationsregeln enthält. Nach ein paar Wochen hatte sich die verbesserte Kommunikation eingespielt und allein diese Maßnahme hat den Kunden schon sehr zufrieden gestellt.

1.) **Auch wenn es nicht immer optimal laufen kann, so muss ein Kunde frühzeitig über auftretende Schwierigkeiten und möglich Abstellmaßnahmen informiert werden!**

Die weitaus komplexere Aufgabe war es für den IM, aus den Ergebnissen der Ist-Analyse zu den E2E-Prozessen die richtigen organisatorischen Schlüsse zu ziehen und daraus im nächsten Schritt die notwendigen Maßnahmen zu definieren, die dann schlussendlich auch umgesetzt werden können. Hierbei half dem IM ein enger Austausch mit den Abteilungsleiter:innen des Bereichs

Kundenvertrauen zurückgewonnen!

Dank SCM Excellence, Turnaround beim Vertragshersteller (CMO) in der pharmazeutischen Industrie.

SCM, mit der Geschäftsleitung sowie mit dem Betriebsrat und der Personalabteilung.

Nachdem die Hauptaufgaben im E2E-Prozess erarbeitet waren, haben in kleineren Teams Workshops stattgefunden. Hier wurden für alle Hauptaufgaben die jeweiligen Tätigkeitspakete erarbeitet. Dabei wurde geprüft, an welchen Schnittstellen möglicherweise Schwachstellen existieren, die durch eine verbesserte Allokation der Tätigkeiten behoben werden können.

Herausgekommen war unter anderem, dass die Produktionsplanung bisher auch die operative Beschaffung von Produktionsmaterialien durchführt, ihr hierfür aber Fachkenntnisse und Bearbeitungskapazität fehlen. Abgrenzbare Tätigkeiten wurden daher in dem neuen Bereich Bedarfsplanung & Beschaffung gebündelt und dem neu geschaffenen Bereich Materialwirtschaft zugeordnet, wozu auch die gesamte Lagerlogistik für Produktionsmaterialen gehört. Hierzu haben die bisherigen Einkäufer alle Aufgaben der operativen Beschaffung übernommen. Dieses stieß auf einigen Widerstand bei den Mitarbeitenden im Einkauf. Diesen konnte der IM auf Grund seiner langjährigen Erfahrung sehr gut wegargumentieren, so dass eine neue Zufriedenheit und ein neuer Teamgeist unter den Mitarbeitenden entstanden waren.

Eine weitere äußerst wichtige Maßnahme des IM war es, bei der gesamten Geschäftsleitung, bestehend aus den neun Bereichsleiter:innen, die Überzeugung zu erreichen, dass der Erfolg eines CMO mit der OTIF bemessen wird und nicht, wie bisher, mit den produzierten Packs. Die teilweise großen Widerstände wurden im Rahmen eines gemeinsamen Führungskräfteworkshops diskutiert und ausgeräumt. Der IM hat hierzu ein KPI-Dashboard entwickelt, dessen oberste Kennzahl die Kunden-OTIF ist. Diese wird dann in alle Funktionsbereiche kaskadiert.

2.) Nur was gemessen werden kann, kann auch verbessert werden!

Die Implementierung des vom IM entwickelten KPI-Dashboards wird im Unternehmen noch Zeit in Anspruch nehmen. Notwendige Ressourcen für den Aufbau eines passgenauen SCM-Controllings sind im Aufbau.

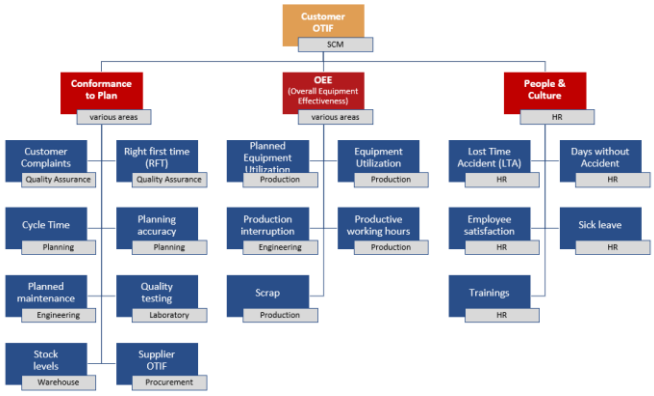


Abb. 2: KPI-Dashboard

Das Ergebnis

Die Organisation hat das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zurückgewonnen.

Die OTIF konnte signifikant verbessert werden, sodass OOS nicht mehr vom CMO verschuldet werden.

Schwierigkeiten werden an Kunden transparent kommuniziert und der Kunde vertraut wieder den Aussagen des CMO und ist zufrieden.

Durch die strukturellen Veränderungen mussten zwei in den Ruhestand gehende Abteilungsleiter:in nicht nachbesetzt werden.

Insgesamt wurde dem ausgewählten neuen Stelleninhaber ein wieder funktionierender Bereich mit Teamgeist, Leistungswillen und Zielorientierung übergeben.

Fazit

Die authentische Art des IM und sein Methodenmix, auf Basis einer langjährigen Erfahrung, sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Mandat gewesen.

Kay Bindel, Interim Manager

