



Pfizer Freiburg



Vorteile im Überblick

- ▶ *Reduktion der Bedarfsschwankungen um mehr als 40%*

- ▶ *Verringerung des Lagerbestandes um mehr als 15%*

- ▶ *Eliminierung von doppeltem Arbeitsaufwand*

- ▶ *Strukturierte und kontrollierte Prozesse*

- ▶ *Materialverwaltungskosten 10% reduziert*

- ▶ *Kundenservice kontinuierlich über 99.5%*

- ▶ *Oliver Wight Class A Zertifizierung für Integrierte Unternehmensführung*

Customer profile

Spitzenleistung – Pfizer Freiburg Class A zertifiziert

Auch bei alteingesessenen, erfolgreichen Betrieben gibt es immer noch viele Möglichkeiten der Optimierung. Pfizer Freiburg hat soeben dank eines 12-Monate Programms zur Leistungssteigerung und Ausgewogenheit zwischen Angebot und Nachfrage die Class A Zertifizierung im "Integrierten Geschäftsmanagement" erhalten.

Imagine the **possibilities**,
realize the **potential**.

Oliver Wight[®]

OLIVER WIGHT



Pfizer wurde 1849 von den Cousins Charles Pfizer und Charles Erhart mit der Eröffnung ihres Unternehmens für Feinchemie in Brooklyn, New York, gegründet. Seitdem hat sich Pfizer zu einem der führenden pharmazeutischen Unternehmen weltweit entwickelt. Es ist in der Tat ein global operierender Konzern mit einer multinationalen Belegschaft von 87.000 Personen in 180 Ländern.

Das im Südwesten Deutschlands gelegene Werk Pfizer Freiburg ist ein bedeutender Teil der weltweiten Organisation. Die ursprünglich zur US Unternehmensgruppe Warner Lambert gehörende Gödecke AG wurde durch Fusion im Jahr 2000 Teil der Pfizer-Organisation. Das Werk hat eine lange und illustre Geschichte hinter sich und war bereits im Jahre 1989 MRP II zertifiziert.

Pfizer Freiburg ist ein hoch entwickelter, pharmazeutischer Produktionsbetrieb mit einer hervorragenden Kundenbetreuung. Viele der meist verkauften Pfizer-Produkte werden in Freiburg hergestellt und verpackt, wie unter anderem der weltführende Cholesterinsenker Lipitor und das renommierte Lyrica. Freiburg beliefert 100 Märkte weltweit, so dass aus über 1.800 Fertigwaren 250 Millionen

Produktpackungen hergestellt werden, die das Werk jedes Jahr verlassen.

Bei dieser Unternehmensform ist ein Lieferservice von mindestens 99% unerlässlich – was von Pfizer Freiburg auch erreicht wurde. Doch dadurch hatte sich Stress im Unternehmen breit gemacht. Das Ergebnis? Eine ineffiziente “Held des Tages-Kultur”, bei der ungeplante Änderungen zur Gewohnheit geworden waren. Die Mitarbeiter gewöhnten sich daran Mini-Krisen zu lösen, um die Produktion der richtigen Produkte zur richtigen Zeit sicher zu stellen.

Offensichtlich würde das Werk effizienter arbeiten, wenn diese sich hinter den Kulissen abspielenden Probleme beseitigt würden. In der Tat wäre dies lebensnotwendig für



“Die neuen Verfahren sind kontrollierter und besser strukturiert. Unsere neuen D&OP Prozesse stellen sicher, dass Informationen in zeitnahe Abstand weitergegeben werden, so dass jeder weiß, was von ihm oder ihr erwartet wird.”

*Dr. Michael Friedrich
Leiter Konfektionierung
Pfizer Freiburg*

den anhaltenden Erfolg des Betriebs und um es zu einem leistungsfähigen Wettbewerber gegen die Niedrig-Preis Konkurrenz zu befähigen.

Ein Blick auf die in den vergangenen Jahren im Werk durchgeführten Änderungen gibt Aufschluss über die Herausforderungen, denen es sich gegenübergestellt sah. Das Produktionsvolumen war Jahr für Jahr enorm gestiegen – von 25 Millionen Packungen im Jahr 1995 auf über 250 Millionen 2007. Die Kapazitäten wurden kontinuierlich angepasst, um der ständig steigenden Belastung gewachsen zu sein. Doch der steigende Druck ließ sich nicht mehr verbergen und in den letzten Jahren kam es häufig zu einem Lieferrückstand von ein bis zwei Wochen.

Hinzu kam, dass die MPS/MRP-Systemumstellung in den Jahren 2005/2006 nicht so erfolgreich verlief, wie es sich das Management-Team von Pfizer vorgestellt hatte. Ergebnis war die Aufspaltung verschiedener Geschäftsprozesse aufgrund fehlender Integration von Kernprozessen. Insbesondere gab es kein Werkzeug für die Kapazitätsgrobplanung, was eine Schlüsselfunktion des vorhergehenden Systems war und eine zentrale Rolle in der Ausgewogenheit zwischen Nachfrage und Angebot spielte.

Durch das Fehlen dieses Funktionstools fingen die Mitarbeiter an netzunabhängig zu arbeiten, was dazu führte, dass diverse Teams innerhalb der Organisation unterschiedliche Prioritäten setzten und Leistungskennzahlen verwendeten ohne diese zwischen den verschiedenen Aufgabenbereichen zu kommunizieren oder integrieren. Die “Held des Tages-Kultur” war geboren. Dank der Fachkenntnis und des Leistungsvermögens eines jeden Einzelnen im Betrieb, war es möglich, dass Pfizer Freiburg in den vergangenen Jahren immer noch ein Lieferservice von über 99 % erreichen konnte. Es war aber auch klar, dass eine Prozesssynchronisation von grundlegender Bedeutung für den zukünftigen Erfolg des Werkes war.

Im November 2007 nahm Pfizer Freiburg ein Verbesserungsprogramm für seinen Geschäftsplanungsprozess in Angriff. Die Arbeitsseminare machten eines von Anfang an für jeden deutlich, die “Held des Tages-Kultur” konnte so nicht weitergehen, sollte das Werk seine weltweit führende Position beibehalten wollen. “Wir alle gaben unser Bestes ohne zu wissen, dass der eingeschlagene Weg eine Menge Störungen im Geschäftsablauf verursachen und unsere Effektivität schmälern würde”, sagte Dr. Michael Friedrich, Leiter



Konfektionierung. Joachim Bosse, Leiter Materialwirtschaft, erinnert sich, dass die Zielsetzung klar war: “Unsere Sollvorgabe war eindeutig definiert: wir mussten diese unnötige Störanfälligkeit durch Steigerung unserer Effektivität reduzieren und ein Dienstleistungsniveau von 99 % oder mehr einhalten. Terminfrist für das Projekt war die Erreichung der Class A Zertifizierung bis Ende 2008.”

Im Dezember 2007 begann ein bereichsübergreifendes Team mit Vertretern des Managements aus den Bereichen Finanzen, Qualität, Produktion und Materialwirtschaft eine Lückenanalyse mit Hilfe des anerkannten Programms zur Optimierung von Geschäftsprozessen in der Industrie von Oliver Wight durchzuführen. Die Analyse ging in die Tiefe: “Es braucht seine Zeit um mehr als 1.000 Fragen zu beantworten. Doch war die dafür angesetzte Zeit von unschätzbarem Wert”, sagte Gereon Schepers, Gruppenleiter Produktionsplanung. “Die Checkliste ist ein exzellentes Medium, um Lücken in unseren Geschäftsabläufen zu identifizieren.”

Die Ergebnisse zeigten, dass Pfizer Freiburg von den neun Kapiteln der Checkliste die niedrigste Bewertung für das Kapitel 4 ‘Integrated Business Planning – Integrierte

Geschäftsplanung’ erzielte, was den absoluten Schwerpunkt für die Zertifizierung bildet. Gereon Schepers sagt: “Als wir Kapitel 4 analysierten wurde interessanterweise klar, dass die meisten Prozesse in Freiburg bereits vorhanden waren. Das Problem war jedoch, dass diese Prozesse aufgesplittet und nicht miteinander verbunden waren.”

Das Freiburger Team entschied sich für die Einführung der “Fünf Stufen Pyramide” Demand & Operations Planning (D&OP) nach Oliver Wights. “Pfizer ist Klassenbester im Bedarfsmanagement, was Teil der Absatz- und Vertriebsorganisation ist”, erklärt Joachim Bosse. “Doch wurde die von unseren weltweit 100 Kunden zusammengestellte 24-monatige rollierende Bedarfsplanung nur unzulänglich für unsere Herstellungsprozesse genutzt. Mit diesem neuen Bedarfs- und Vertriebsplanungskonzept haben wir unseren Horizont von drei auf 18 Monate erweitert und begonnen, unseren Bedarf monatlich zu analysieren. Obgleich die Bedarfsabschätzungen für unsere Hauptprodukte stabil waren und nur einen allmählichen Anstieg zeigten haben wir festgestellt, dass unser Manugistics (Bedarfsplanungssystem) Schwankungen verursachte, was wiederum Störungen in unserem MRP-System auslöste. Aus diesem Grund führte das Werk



EPEX ein. Ein Pilotprojekt um Bedarfsschwankungen zu reduzieren.

Die Umsetzung des D&OP Prozesses in Freiburg im April 2008 war der erste Meilenstein, um die Reduzierung der Störanfälligkeit in Angriff zu nehmen“, sagt Joachim Bosse. “Erste Ergebnisse zeigten ein Absinken der Bedarfsschwankungen um mehr als 40 % und eine Reduzierung der Marktebestände von mehr als 15 %. Ein “Win-Win” Ergebnis sowohl für das Werk als auch für die Märkte. Eine weitere durch die Oliver Wight Checkliste identifizierte Problemstellung war die Überschneidung von Bedarfs- und Beschaffungsprozessen bei Pfizer Freiburg. Beide Prozesse waren im Werk nicht klar von einander getrennt.

Somit wurde ein neues Konzept erarbeitet, um klar zwischen den Bedarfs- und Vertriebsprozessen zu unterscheiden. Kernstück der Oliver Wight Philosophie ist, dass der Produktionsplaner im Zentrum der Versorgungskette – sowohl der internen als auch externen – angesiedelt sein sollte. In Freiburg ist er heute voll in alle MRP/MPS-Prozesse integriert und trägt die Verantwortung vom Wareneingang bis zur endgültigen Freigabe der Fertigprodukte. Er übergibt

die Fertigwaren an den Kundenservice, der das Produkt an den Kunden versendet. Dieses Lean Konzept stellt sicher, dass es keine überschneidenden Aktivitäten mehr gibt und doppelter Aufwand vermieden wird.

Im Juni 2008 hielt Pfizer Freiburg einen zweitägigen Workshop für alle Angestellten der Abteilungen Produktionsplanung, Customer Service und Steuerung ab. Der Workshop war von essentieller Bedeutung für den Erfolg Freiburgs: die Details des Verfahrenskonzepts für den Produktionsplaner wurde von allen Mitarbeitern, die zukünftig an diesem neuen Prozess teilhaben, ausgearbeitet. Joachim Bosse sagt, dass die zweitägige Veranstaltung sich als sehr motivierend erwiesen hat: “Unsere Leute waren extrem engagiert bei der Definition ihrer neuen Prozesse. Am Ende der zwei Tage waren alle Details ausgearbeitet und die Leute waren überzeugt, dass diese neuen Prozesse funktionieren würden.”

Auf der Grundlage der neuen Class A Prozesse wurden neue Rollen und Verantwortlichkeiten im Bereich Materialwirtschaft bestimmt. Das wiederum gab vielen Mitarbeitern neue Karrierechancen.

Bis September 2008 waren alle Teammitglieder in ihren neuen Rollen eingebunden. “Unsere Prozesse wurden allesamt sehr viel durchsichtiger“, bestätigt Dr. Michael Friedrich. Die neuen Verfahren sind kontrollierter und besser strukturiert. Unsere neuen D&OP Prozesse stellen sicher, dass Informationen in zeitnahe Abstand weitergegeben werden, so dass jeder weiß, was von ihm oder ihr erwartet wird.“ Die Ergebnisse waren umwerfend. Durch die Neustrukturierung der Prozesse im Bereich Customer Service, Produktionsplanung und Steuerung war die Materialwirtschaft bei Pfizer Freiburg in der Lage, die Kosten um 10% zu senken und das Dienstleistungsniveau auf 99,5 % zu heben.

“Es war ein langer Weg von der Identifizierung der Lücken bis zur Erstellung der neuen, schlanken Prozesse“, sagt Gereon Schepers. “Nach einem Jahr sehe ich, dass wir noch nicht am Ende des Weges angekommen sind, aber es ist phantastisch zu sehen, dass alle Mitarbeiter immer noch engagiert auf dem eingeschlagenen Weg weitergehen.”



Wenn Sie mit Oliver Wight über das Verbesserungspotenzial Ihres Unternehmens sprechen, gehen wir davon aus, dass Sie nicht nur effizientere Prozesse, sondern vor allem bessere Ergebnisse anstreben – also Dinge wie erhöhte Einnahmen, Margen und größere Marktanteile. Wenn Sie diesen Ehrgeiz haben, ist es möglich, Veränderungen vorzunehmen, die die Leistung Ihres Unternehmens wirklich erhöhen und gleichzeitig anspruchsvollere Rollen für die Mitarbeiter schaffen. Wir glauben fest daran, dass dieses Ziel nur mit Ihren eigenen Mitarbeitern erreicht werden kann. Im Gegensatz zu anderen Beratungsfirmen geben wir unser Wissen an Sie weiter; Wissen, das in rund 50 Jahren Arbeit mit einigen der weltweit bekanntesten Unternehmen entwickelt worden ist.

Oliver Wight
OLIVER WIGHT

Oliver Wight EAME LLP

The Willows, The Steadings Business Centre
Maisemore, Gloucester, GL2 8EY

T: +44 (0)1452 397200
email@oliverwight-eame.com

www.oliverwight-eame.com

Oliver Wight Asia/Pacific

131 Martin Street, Brighton
Victoria 3188, Australia

Oliver Wight Americas

P.O. Box 368, 292 Main Street
New London, NH 03257, USA

Imagine the **possibilities**,
realize the **potential**.