

## **Titel: Optimierung Lagerbestände in einem pharmazeutischen Unternehmen.**

Branche: Pharma (Deutschland)

Linienfunktion: Leiter Einkauf

Thema: Optimierung Lagerbestände – Working Capital Management

Umsatz: 45 Mio. Euro

Mitarbeiter: 120

Herausforderung und Ausgangssituation beim Kunden:

Das produzierende [pharmazeutische Unternehmen](#) war erfolgreich und konnte ein dynamisches Wachstum verzeichnen. Daher wurde mehr Lagerplatz benötigt. Die vorhandene Lagerfläche konnte zum damaligen Zeitpunkt jedoch nicht erweitert werden. Die Bestände an Roh- und Hilfsstoffen waren im Branchenvergleich zum Wettbewerb zu hoch. Im Unternehmen war zwar eine [Produktionsplanung](#) für die nächsten 10 Monate vorhanden, eine Überleitung zu den Roh- und [Hilfsstoffen](#) war jedoch nicht möglich, da keine Rohstoffplanung existierte. Dadurch wusste man nicht, wann welcher Rohstoff gebraucht wurde. Da einige Produkte nur 1-2 mal im Jahr hergestellt wurden, wurde in der Praxis so verfahren, dass hohe [Lagerbestände](#) dieser Roh- und Hilfsstoffe angelegt wurden, um jederzeit produzieren zu können. Somit war ein viel zu hohes [Working Capital](#) gebunden.

Aufgabe:

(1) Senkung der hohen Roh- und Hilfsstoffbestände, (2) Minimierung des Working Capitals. (3) Der vorhandene Lagerplatz sollte für die nächsten 3 Jahre ausreichend sein.

Lösung:

Ausgangspunkt war die eigenhändige Erstellung eines Programmes (Excel), das die Produktionspläne in Roh- und Hilfsstoffe übersetzte - und zwar auf täglicher Basis. Dies wurde über [Steuerelemente](#) im Excel bewerkstelligt. Das zu produzierende Produkt wurde unter Angabe einer Produktionsmenge ausgewählt. Dies wurde dann in die zu beschaffenden Waren übersetzt. Ebenso wurden hierbei die Verpackungsmaterialien (Kartonagen, Flaschen, Ampullen, Vials, Beutel) berücksichtigt. Sobald Mindestbestände erreicht wurden, hat das Bestandsfeld eine gelbe [Farbmarkierung](#) erhalten. Die Wiederbeschaffungszeiten wurden hierbei ebenfalls berücksichtigt. Damit konnte man die Roh-Hilfsstoffe passend zur Produktionsplanung bestellen.

Dies war ein mehrstufiger Lösungsprozess

- Erfassung aller zu produzierenden Produkte, inkl. der zur Produktion benötigten Waren.
- Erfassen aller Ausgangsgüter die für die zu produzierenden Produkte benötigt werden.
- Anwenderfreundliche Programmierung.

Hierbei galt es, einige Hemmnisse zu überwinden:

Die Mitarbeiter, die das Tool einsetzen sollten, waren mit Excel nicht vertraut und daher skeptisch. Durch die einfache Anwendbarkeit des Programmes konnten die Mitarbeiter nach ausführlicher

Einweisung von der Funktionalität überzeugt werden. Zentral war dabei die Einfachheit in der Anwendung in der Praxis. So sind beispielsweise die zu produzierenden Produkte über die Steuerelemente auszuwählen. Hinzu kommt noch die Angabe der zu produzierenden Menge. Als Drittes müssen noch die Lieferung der Produktionswaren in die Tabelle eingetragen werden. Wenn die Waren rechtzeitig kommen, ändern sich die gelbe Farbmarkierungen wieder auf grün.

Ergebnis:

Die oben benannten Ziele wurden vollumfänglich und innerhalb des geplanten Zeitrahmens erreicht:

1. Signifikante Senkung der Lagerbestände Produktionsstoffe um 400 k€, d.h. 30% des Warenbestandes.
2. Minimiertes Working Capital; damit weitere Verbesserungen der Liquidität und Finanzierung des Unternehmens.
3. Gesamthaft verbesserte Finanzkennzahlen.
4. Lagerkapazität ist ausreichend für die nächsten 3 Jahre.
5. In der Zukunft sind flexible und kurzfristige Änderungen der Wareneinkäufe bei Änderung der Produktionsplanung leicht möglich.

Die Nachhaltigkeit der Lösung wurde durch Einbindung und Schulung der betreffenden Mitarbeiter sicher gestellt.