



PQ UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH



# WIE DEUTSCHE UNTERNEHMEN IM WETTBEWERB ZU JAPANISCHEN UNTERNEHMEN BESTEHEN

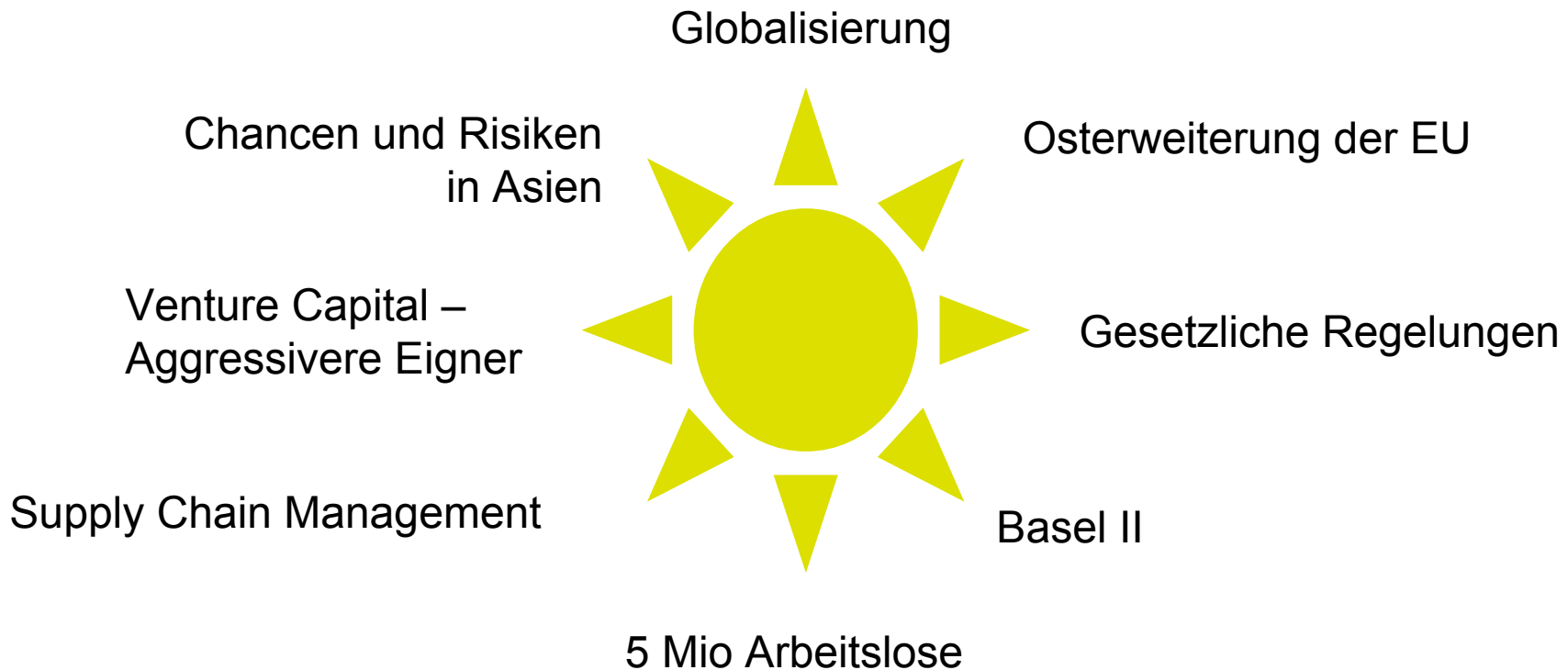


## ÜBERSICHT

- + Deutsche Unternehmen im Spannungsfeld der Globalisierung
- + Erfolgsrezepte vs. Erfolgsfaktoren – drei Beispiele
- + Ansätze zur Erzielung von Konvergenz
- + Ausblick



# DIE DEUTSCHEN UNTERNEHMEN IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN GLOBALISIERUNG UND LOKALER HERAUSFORDERUNGEN





## GIBT ES EINFACHE ERFOLGSREZEPTTE?

- + Tom Peters (1982): „In Search of Excellence“ \ von 43 identifizierten Spitzenunternehmen ist die Hälfte bis heute verschwunden
- + TQM, BPR, GWA,...: Als „Managementmode“ meist keine langfristige Tragkraft entwickelt
- + Was macht Unternehmen langfristig erfolgreich?
- + Beispiele aus drei Unternehmen:
  - + Toyota
  - + BMW
  - + Automobilzulieferer in Deutschland



## WAS IST DIE DNA VON TOYOTA ?

### Sichtbar und kopierbar: Methoden und Werkzeuge

- + Permanente Kostenoptimierung durch Eliminierung nicht-wertschöpfender Aspekte
- + KVP
- + JIT/Kanban
- + Lieferantenmanagement
- + TPM
- + Quality Circles
- + Poka Yoke
- + Low Cost Automation
- + Nivellierte Produktion
- + One Piece Flow
- + ...



### Nicht Sichtbar, aber kopierbar (?): Kulturelle und andere Faktoren

- + Permanentes Infragestellen der standardisierten Vorgänge durch Führungskräfte und Mitarbeiter
- + Gleichzeitige Optimierung unter allen Gesichtspunkten: Kosten, Qualität, Zeit, Umwelt
- + Sowohl inkrementale Verbesserungen als auch Innovationssprünge (Beispiel: Global Body Line)
- + Keine **Konkurrenz** der Managementsysteme, sondern **Konvergenz**
- + ...



## WIE HAT SICH DIE TOYOTA DNA ENTWICKELT ?

- + Aus einer gelebten Unternehmenskultur im Einklang mit japanischen Werten:
  - + Konsequentes Vorleben und Anwenden durch das Management
  - + Mitarbeiterbindung und langjähriges intensives Training
  - + Verbindliche und konsequente Einhaltung von Regeln und Spezifikationen
  - + Verzicht auf Mergers und Acquisitions, sondern schnelles organisches Wachstum, um die Kultur nicht zu gefährden
  - + Permanente Integration aller Kerntechnologien in der Toyota-Gruppe



## WELCHE ELEMENTE DER TOYOTA-DNA SIND AUCH FÜR JAPAN UNGEWÖHNLICH ?

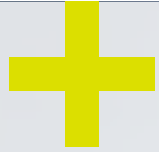
- + Mut zum Risiko
- + „Experimentier-Kultur“
- + Schnelle Korrektur von Fehlentscheidungen auf allen Ebenen
- + Lernfähigkeit und Lernbereitschaft aus Kooperationen, z.B. neue Kleinwagenfabrik in der Tschechischen Republik mit PSA

( Was davon ist übertragbar vor dem Hintergrund einer deutschen Unternehmenskultur ?



## WARUM HAT BMW MERCEDES ÜBERHOLT ?

- + Kontinuität der Führung auch in turbulenten Zeiten
  - + Stabilität der Anteilseigner
  - + Viel qualifizierter Nachwuchs in den eigenen Reihen
- + Mitarbeiterorientierte Führung
  - + Offene, unkonventionelle, vertrauensvolle Führung
  - + Hemdsärmeligkeit statt Statussymbolen
  - + Freundlich, nicht arrogant
- + Schlüsselrolle der Personalentwicklung
  - + aktive Personalarbeit



## WELCHE SYSTEMELEMENTE SIND BEI BMW BESONDERS AUSGEPRÄGT ?

- + Entwicklungssystem
  - + Kreativität und Freiraum
  - + Projektmanagement par Excellence
  - + Enge Verzahnung zwischen Entwicklung, Produktion, Einkauf, Controlling, Vertrieb und anderen
  - + Konsequentes Zuverlässigkeitsmanagement



## GIBT ES BEI AUTOMOBILZULIEFERERN IN DEUTSCHLAND ERFOLGSBEISPIELE ?

- + Steckbrief
  - + € 600 Millionen Umsatz
  - + 3000 Mitarbeiter in Deutschland
  - + Umsatzrendite > 10%
  - + Tochtergesellschaft eines internationalen Konzerns



## WAS SIND DIE ERFOLGSFAKTOREN DIESES UNTERNEHMENS ?

- + Mitarbeiterorientierte Führung und aktive Personalarbeit
  - + Führungstrainings / Mitarbeitertrainings
  - + Open House – Kommunikation
  
- + Prozessmanagement
  - + Ständige Optimierung aller Geschäftsprozesse unter den Gesichtspunkten Qualität, Kosten, Zeit, Umwelt
  - + Kooperatives Schnittstellenmanagement im Unternehmen
  
- + Konsequente Kundenorientierung



## WIE HAT DIESES UNTERNEHMEN DIE KONVERGENZ DER MANAGEMENTSYSTEME REALISIERT ?

- + Integriertes Qualitätsmanagementsystem
  - + Verbindet die verschiedenen Bereichssysteme im Sinne eines ganzheitlichen Managementsystems
  
- + Produktionssystem
  - + Durchgängige Teamorganisation
  - + Optimierung der Produktionsprozesse mit neuesten, Video- und IT-basierten Methoden nach Qualität, Kosten, Zeit, Umwelt, Ergonomie, Arbeitssicherheit...
  
- + Integriertes Lieferantenmanagement




## WAS CHARAKTERISIERT EIN ERFOLGREICHES MANAGEMENT DER LIEFERANTENKETTE ?

- + Integriertes Management über alle Lieferantenebenen (Tiers)
- + Durchgängige Anwendung von Systemen und Methoden
- + Messung, Objektivierung und Optimierung der Kunden – Lieferanten – Beziehung
- + Konsequentes Zuverlässigkeitsmanagement in der Entwicklungsphase
- + Enge Zusammenarbeit in Produktprojekten
- + Kooperative Zusammenarbeit zwischen Qualitätsmanagement beim Lieferanten und Lieferantenqualität beim Kunden
  - + Bis hin zu integrierten Datenbanken



## IST TOYOTA'S DNA ÜBERTRAGBAR VOR DEM HINTERGRUND EINER DEUTSCHEN UNTERNEHMENSKULTUR ?

- + Mitarbeiterbindung und langjähriges intensives Training
  - + Konsequentes Vorleben und Anwenden durch das Management
  - + Verbindliche und konsequente Einhaltung von Regeln und Spezifikationen
  - + Mut zum Risiko und schnelle Korrektur von Fehlentscheidungen auf allen Ebenen
- 
- + Mitarbeiterorientierte Führung und aktive Personalarbeit
  - + Kontinuität der Führung auch in turbulenten Zeiten
  - + Konsequentes Zuverlässigkeitsmanagement entlang der gesamten Lieferantenkette
  - + Freiraum für Experimente und Korrektur von Fehlern auch auf Top - Ebene



## WELCHE ELEMENTE DER TOYOTA DNA MÜSSEN EHER SUBSTITUIERT WERDEN ?

- + Verzicht auf Mergers und Acquisitions, sondern schnelles organisches Wachstum, um die Kultur nicht zu gefährden
- + Permanente Integration aller Kerntechnologien in der Toyota-Gruppe



- + Schlüsselrolle der Personalentwicklung, kooperatives Schnittstellenmanagement
- + Entwicklungssysteme mit Kreativität und Freiraum und Kooperation mit Zulieferern



## WAS IST ALLEN DREI ERFOLGSBEISPIELEN GEMEINSAM ?

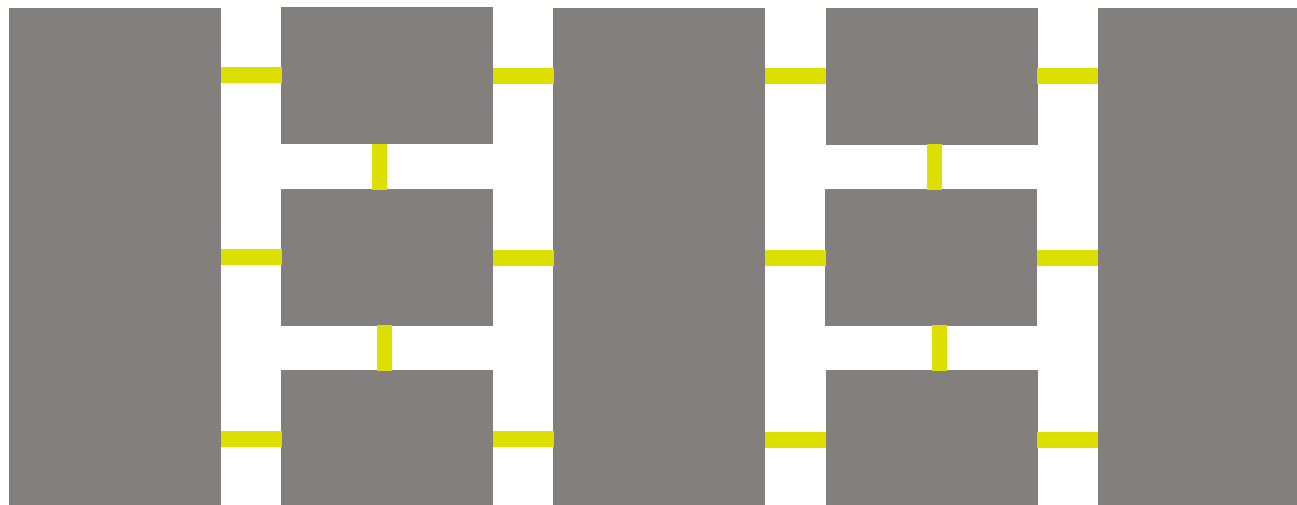
- + Mitarbeiterorientierte Führung / aktive Personalarbeit
- + Ständige Optimierung aller Prozesse unter den Gesichtspunkten Qualität, Kosten, Zeit, Umwelt
- + Konvergenz und Integration der Bereichssysteme zu einem ganzheitlichen Managementsystem
- + Permanente Anwendung und Überprüfung des Managementsystems auf allen Ebenen
- + Vermeidung komplexer Strukturen
- + Intensive Kommunikation, transparente Entscheidungen



GANZHEITLICH, INTEGRIERT – IST DAS EFQM MODELL  
AUSREICHEND ?

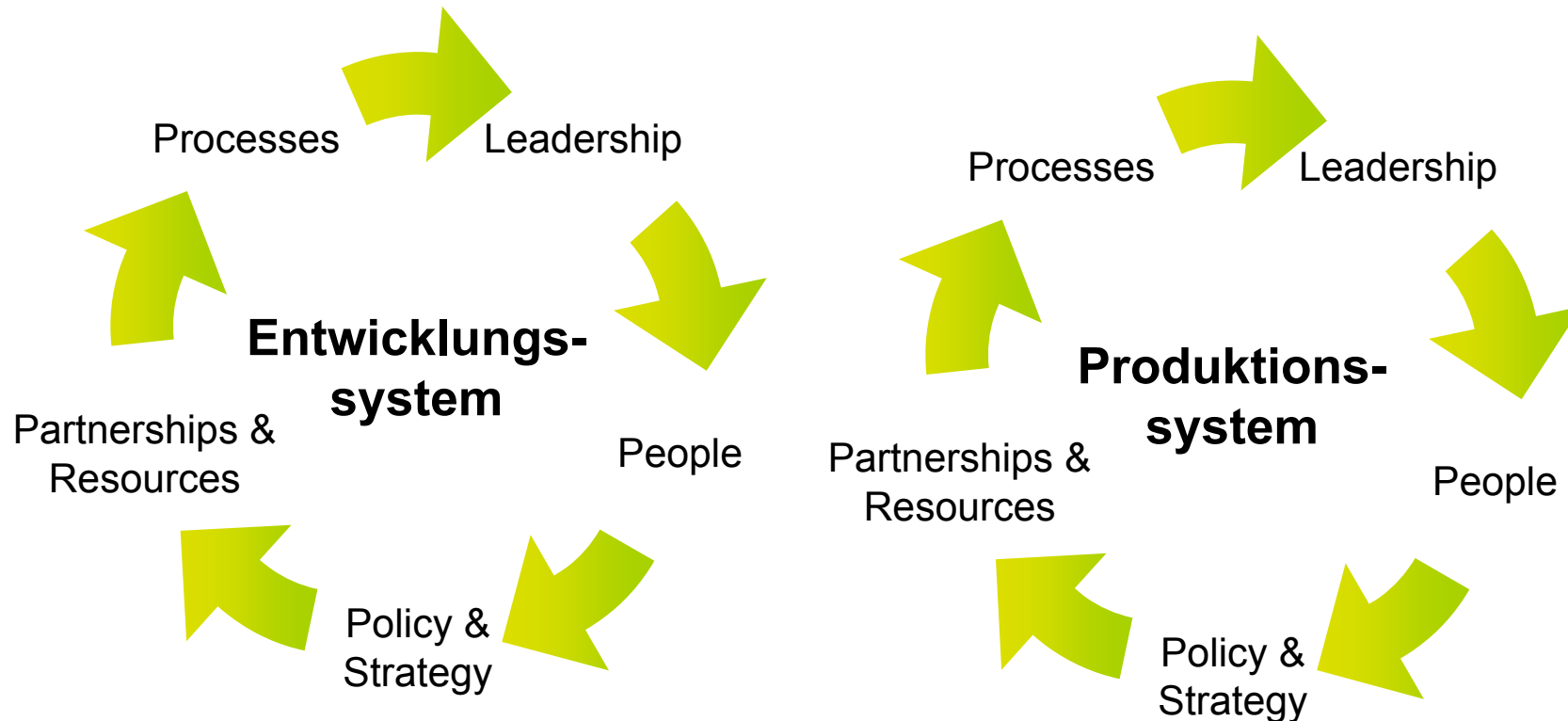
**Befähiger**

**Ergebnisse**



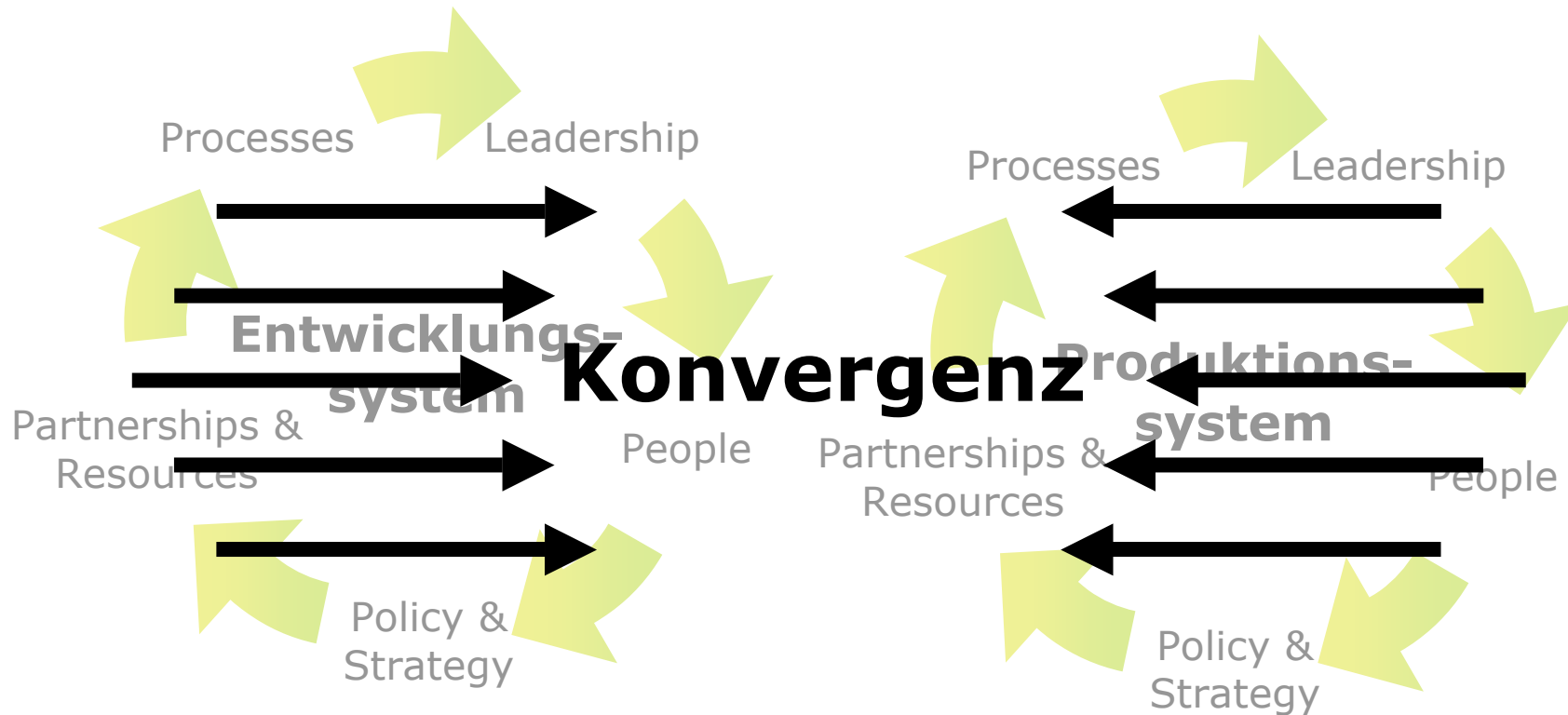


## DIE INTEGRATION DER BEFÄHIGER KOMMT IN DEN MANAGEMENTSYSTEMEN ZUM AUSDRUCK



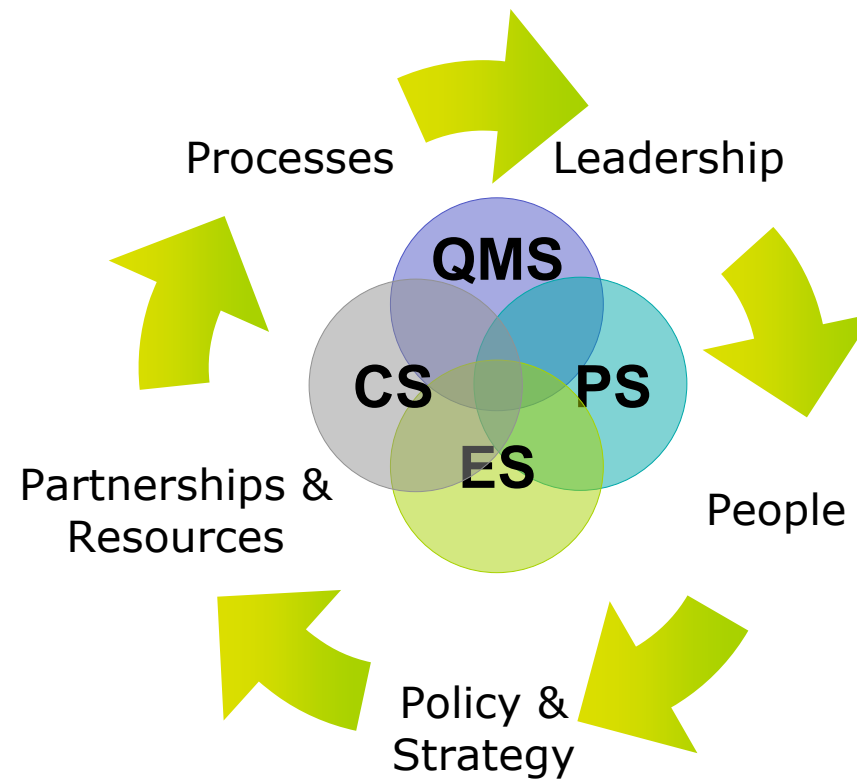


## WAS BEDEUTET „KONVERGENZ“ ?





EINE INTEGRIERTES MANAGEMENTSYSTEM,  
GANZHEITLICH VORGELEBT VON DER OBERSTEN  
LEITUNG, IST DIE BASIS FÜR UNTERNEHMENSERFOLG





PQ UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH