



PQ UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH



WIE DEUTSCHE UNTERNEHMEN IM WETTBEWERB ZU JAPANISCHEN UNTERNEHMEN BESTEHEN

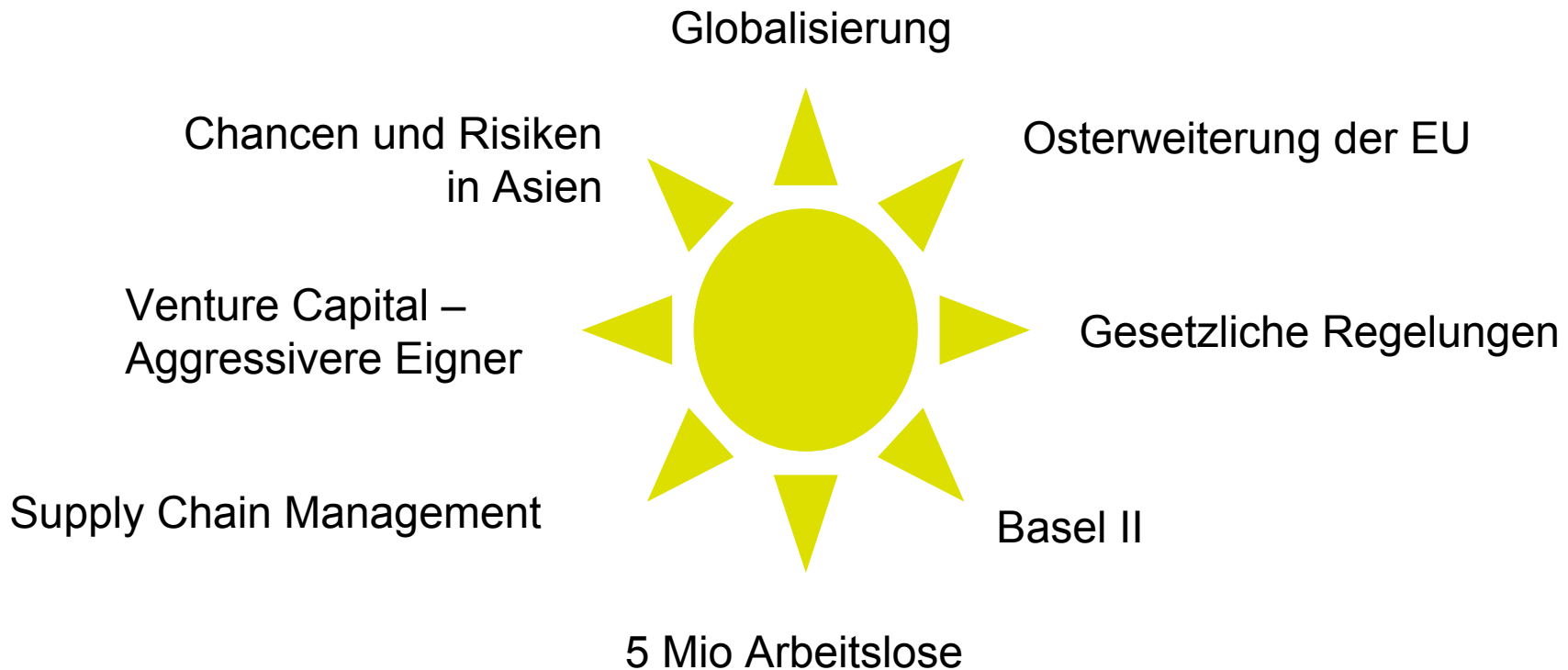


ÜBERSICHT

- + 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 ?

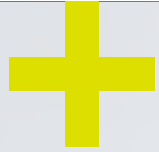
- + Mut zum Risiko
- + „Experimentier-Kultur“
- + Schnelle Korrektur von Fehlentscheidungen auf allen Ebenen
- + Lernfähigkeit und Lernbereitschaft aus Kooperationen, z.B. neue Kleinwagenfabrik in der Tschechischen Republik mit PSA

(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 ?

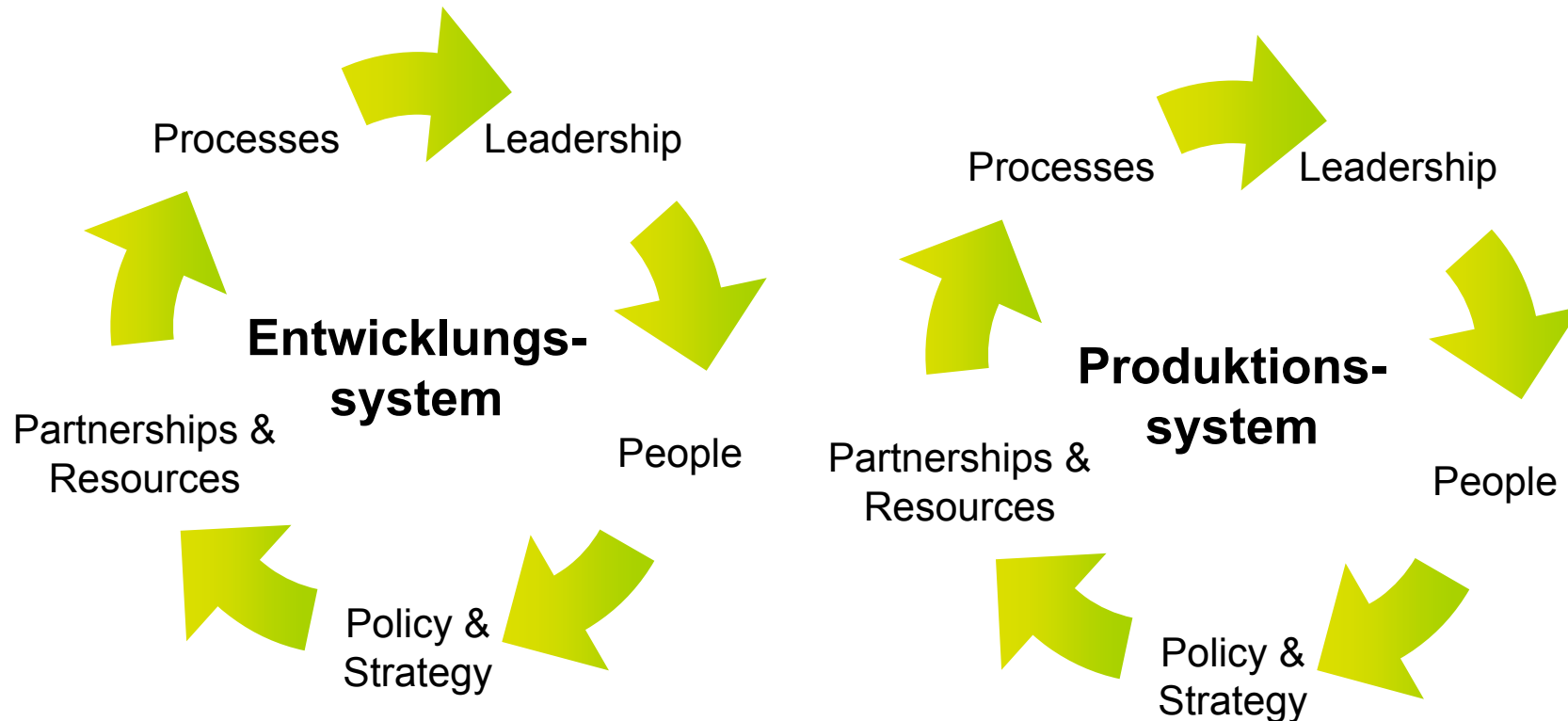
Befähiger

Ergebnisse





DIE INTEGRATION DER BEFÄHIGER KOMMT IN DEN MANAGEMENTSYSTEMEN ZUM AUSDRUCK



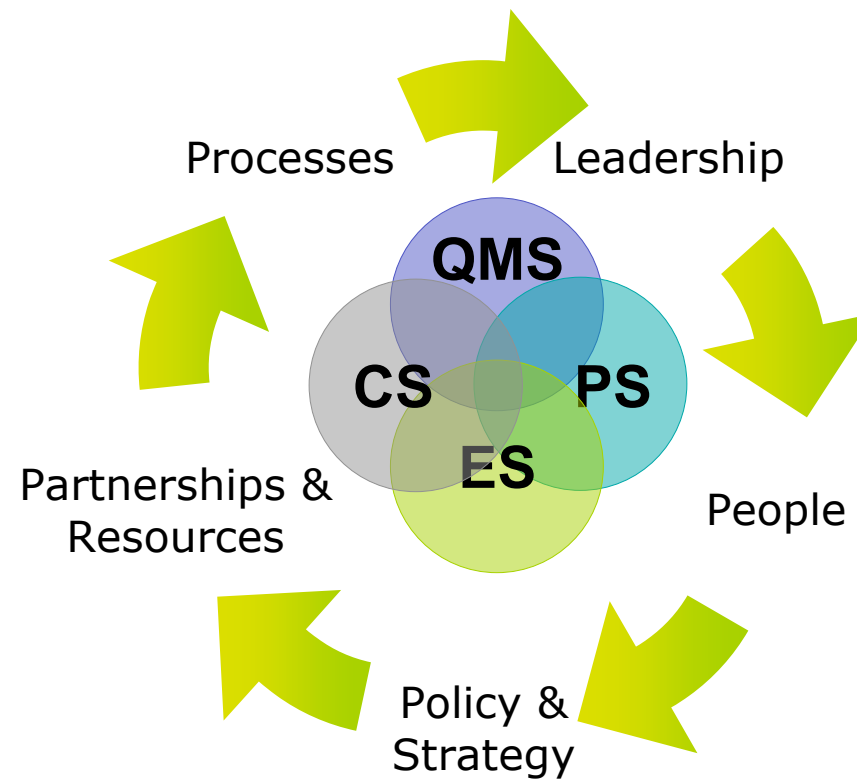


WAS BEDEUTET „KONVERGENZ“ ?





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





PQ UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH