



Erfolg braucht Kompetenz

Helmut Bayer und Daniel Eiche

TQU +49 (0) 731 14660200

helmut.bayer@tqu-group.com, daniel.eiche@tqu-group.com



Daniel Eiche



Helmut Bayer

Inhalt

- Die TQU Gruppe
- Die Grundlage
- Die Thesen
- Die Kompetenzentwicklung
- Aus der Praxis
- Erfolgsfaktoren

The logo for TQU, consisting of the letters 'TQU' in a stylized, bold font. The 'T' and 'Q' are white with horizontal lines, and the 'U' is solid white. The logo is set against a blue background with a blurred image of laboratory glassware.

Die TQU Gruppe



- Die TQU Group ist ein strategisches und operatives Netzwerk von Partnern innerhalb der Steinbeis-Stiftung .
- Das zentrale Ziel aller Beteiligten im Verbund ist es, nachhaltig Erfolg und kundenbezogenen Vorsprung zu haben.
- Die Zusammenarbeit in der Gruppe bietet hierfür die geeignete Plattform durch gemeinsame Kunden, gemeinsames Wissen, abgestimmtes Können und Ausgleich von Kapazitäten
- Jeder Partner entwickelt und pflegt sein eigenes individuelles Profil

Die Säulen des TQU

Beratung & Umsetzung

- methodische und technische Produkt- und Prozessverbesserung
- Etablierung von Six Sigma Programmen
- Etablierung von Lean Management Programmen
- Projekte zur Neugestaltung Produktivitätssteigerung
- Durchführung von Assessments nach dem EFQM-Modell

Weiterbildung & Qualifizierung

- mehr als 75 verschiedene Seminare im Angebot
- Die TQU Akademie trainiert in Ulm und Zürich
- Inhouse-Trainings und firmenspezifische Qualifizierung
- Zusammenarbeit mit dem Institut für Business Excellence (IfBE) an der Steinbeis-Hochschule in Berlin

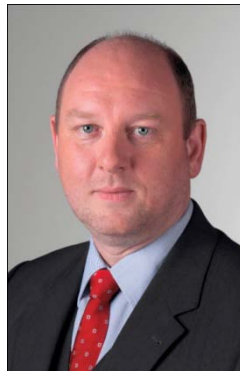
Information und Publishing

- Der TQU Verlag sammelt und konzentriert das Wissen der TQU Berater in Workbooks und vertreibt zusätzlich die weltbekannten "Memory Jogger".
- Die Kundenzeitschrift README.TQU erscheint regelmäßig und beschäftigt sich mit aktuellen Themen unserer Kunden.
- Der TQU Verlag schafft Standards zu Six Sigma, Lean Management und TQM und vertreibt diese als Übungsbögen zum Selbststudium





Daniel Eiche



Helmut Bayer

Inhalt

- Die TQU Gruppe
- Die Grundlage
- Die Thesen
- Die Kompetenzentwicklung
- Aus der Praxis
- Erfolgsfaktoren



Die Denker



W. Edwards Deming

„Erfahrung ohne Theorie lehrt das Management kein bisschen darüber was zu tun ist, um die Qualität und Wettbewerbsstellung zu verbessern.“

Prinzipien:

- Machen Sie das Prinzip der ständigen Verbesserung aller Leistungen zum Unternehmensziel
- Schaffe moderne Methoden des *Trainings* und des Wiederholtrainings direkt am Arbeitsplatz und für die Arbeitsaufgabe
- Reißen Sie die Barrieren zwischen den Abteilungen ein.

Die Denker



Taiichi Ohno

„Jegliche Verschwendung ist aus dem System zu eliminieren“

Prinzipien:

- Produzieren nur das, was der Kunden gekauft hat
- Sorgen Sie für funktionale Flexibilität, geringste Durchlaufzeit und höchste Qualität

Die Denker



Jack Welch

„An der Kundenschnittstelle haben Schwankungen nichts verloren“

Prinzipien

- Veränderungen nur mit herausragenden Zielsetzungen
- Konsequenz im Handeln aufgrund eines gemeinsamen Leitbildes und gemeinsamer Werte
- Führung mit einer gemeinsamen Handlungsbasis, dem sogenannten „Betriebssystem“
- Differenzierte Betrachtung der Performance



Daniel Eiche



Helmut Bayer

Inhalt

- Die TQU Gruppe
- Die Grundlage
- Die Thesen
- Die Kompetenzentwicklung
- Aus der Praxis
- Erfolgsfaktoren



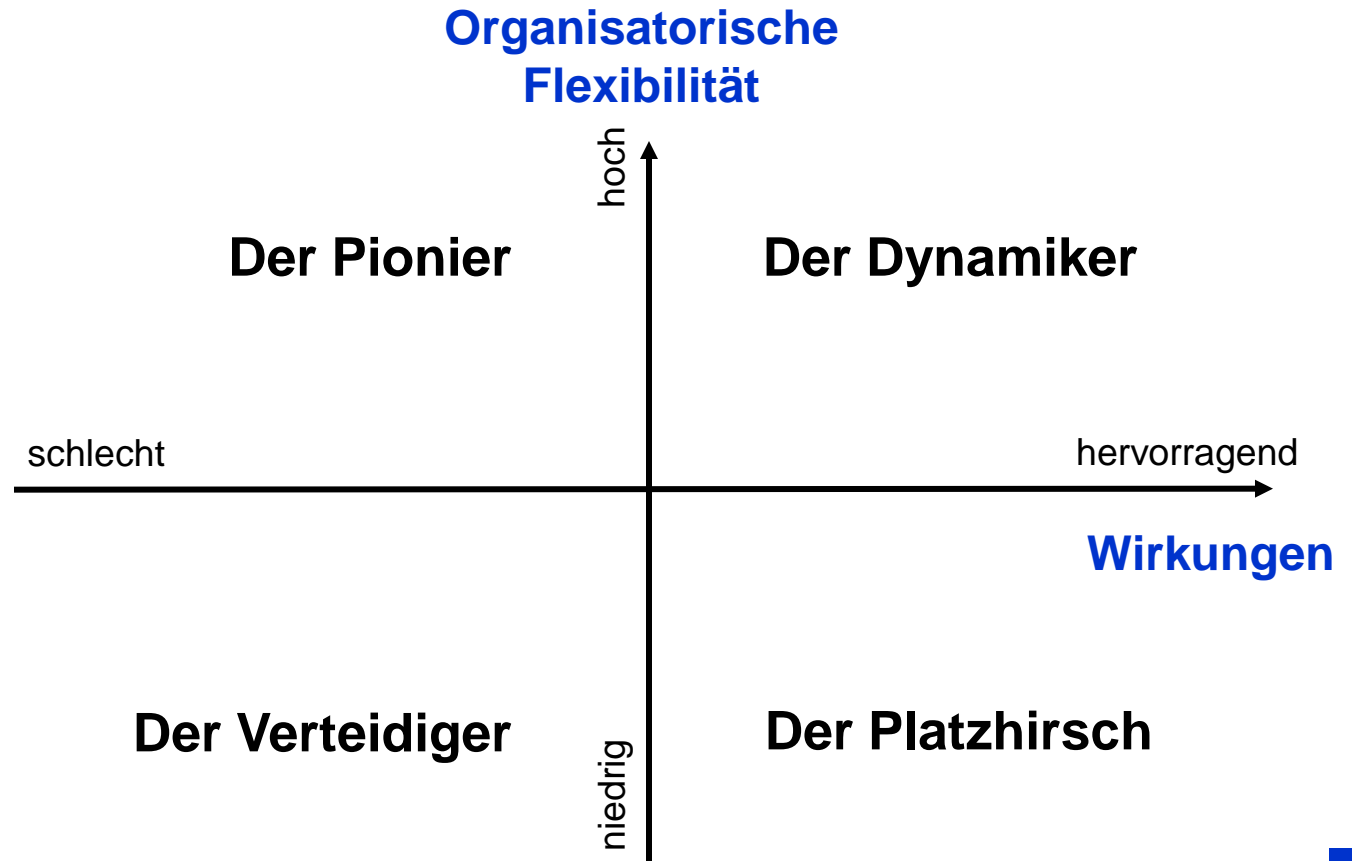
Die Thesen

1. Unternehmen unterliegen einem Lebenszyklus
2. Revolution unterbricht Evolution
3. Nur ein gesundes Kerngeschäft sichert die Zukunft
4. Es ist zu unterscheiden zwischen Mitarbeitern die im System arbeiten und Mitarbeitern die am System arbeiten

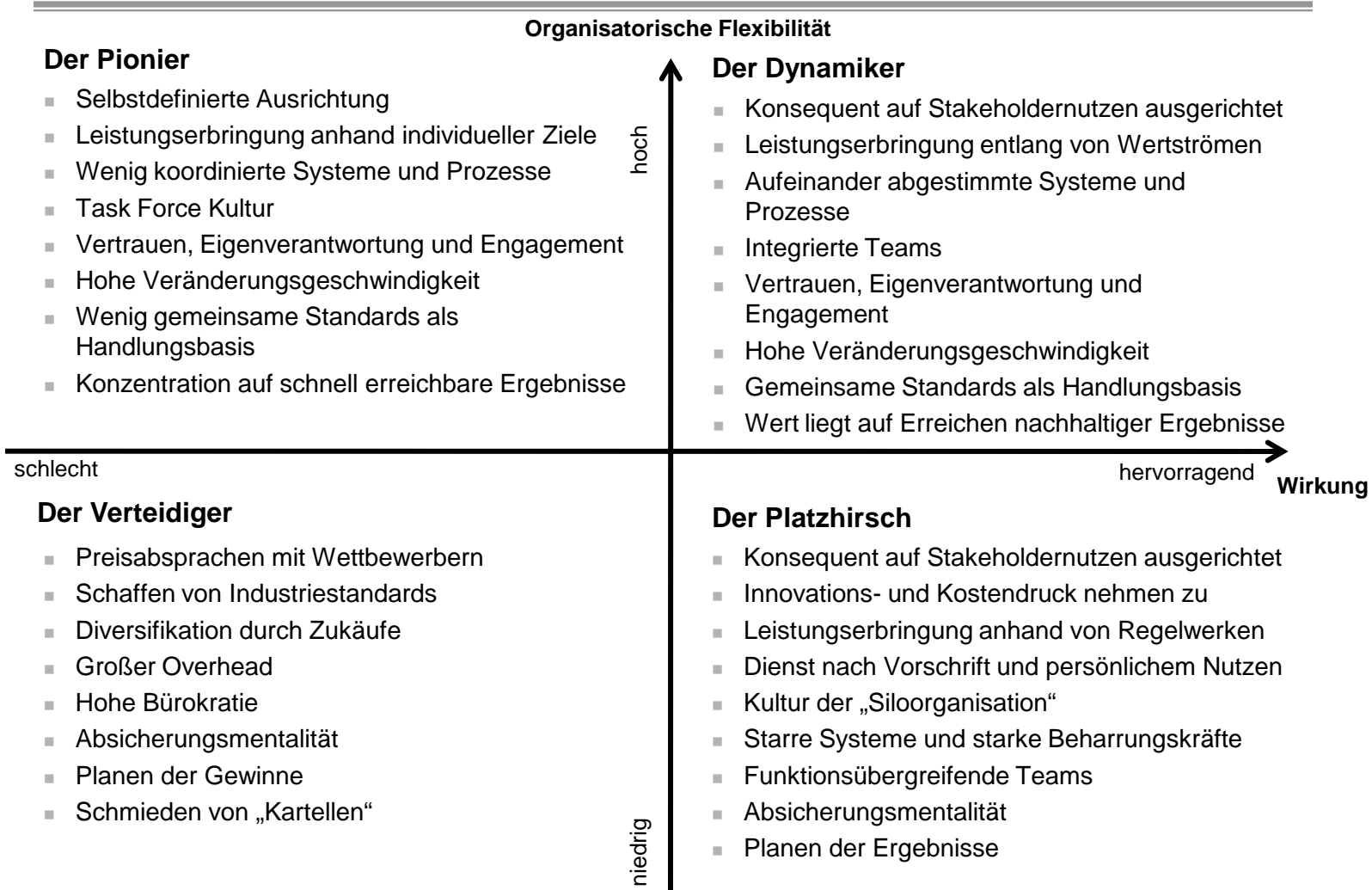


Unternehmen unterliegen einem Lebenszyklus

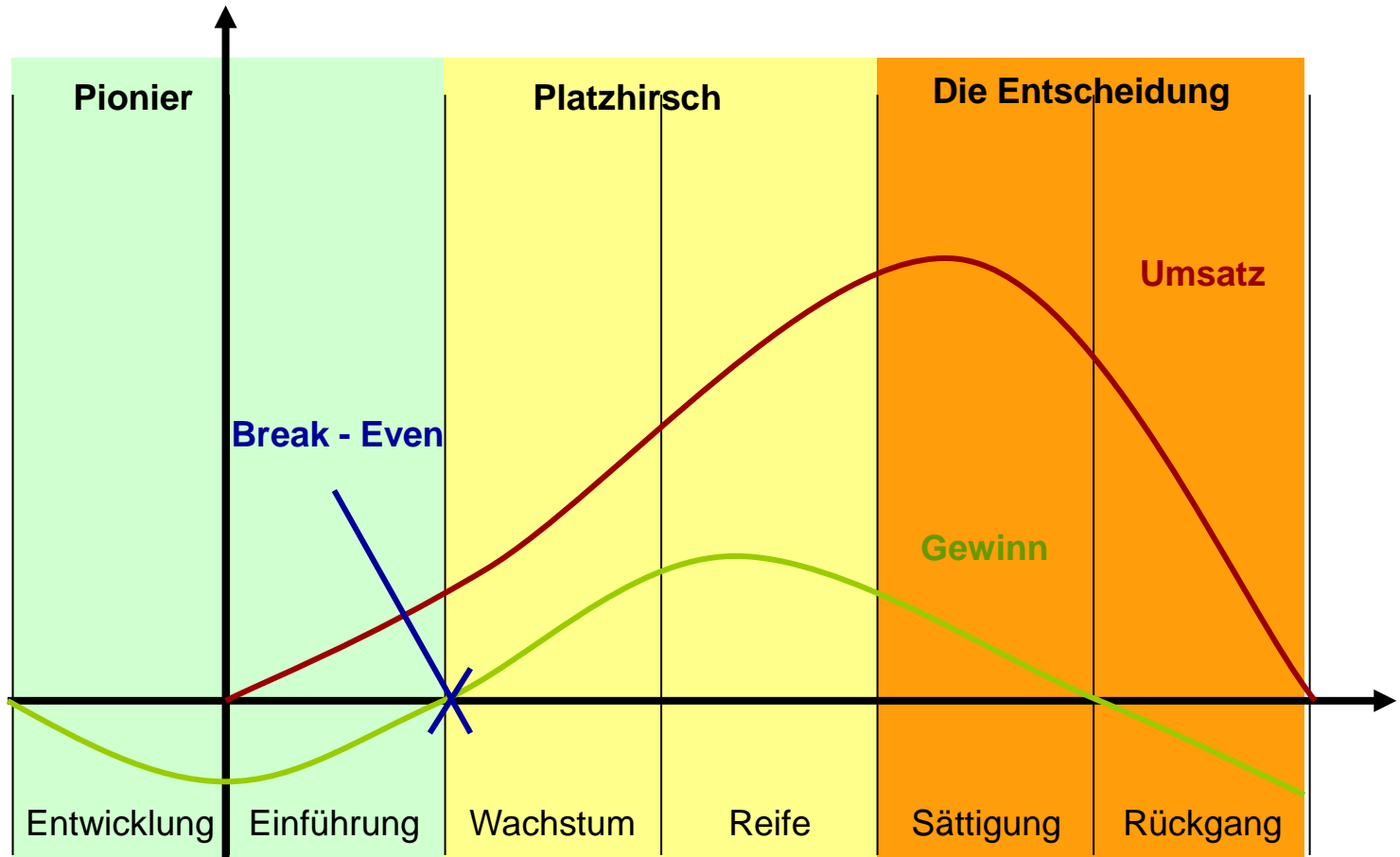
Flexibilität und Wirkung



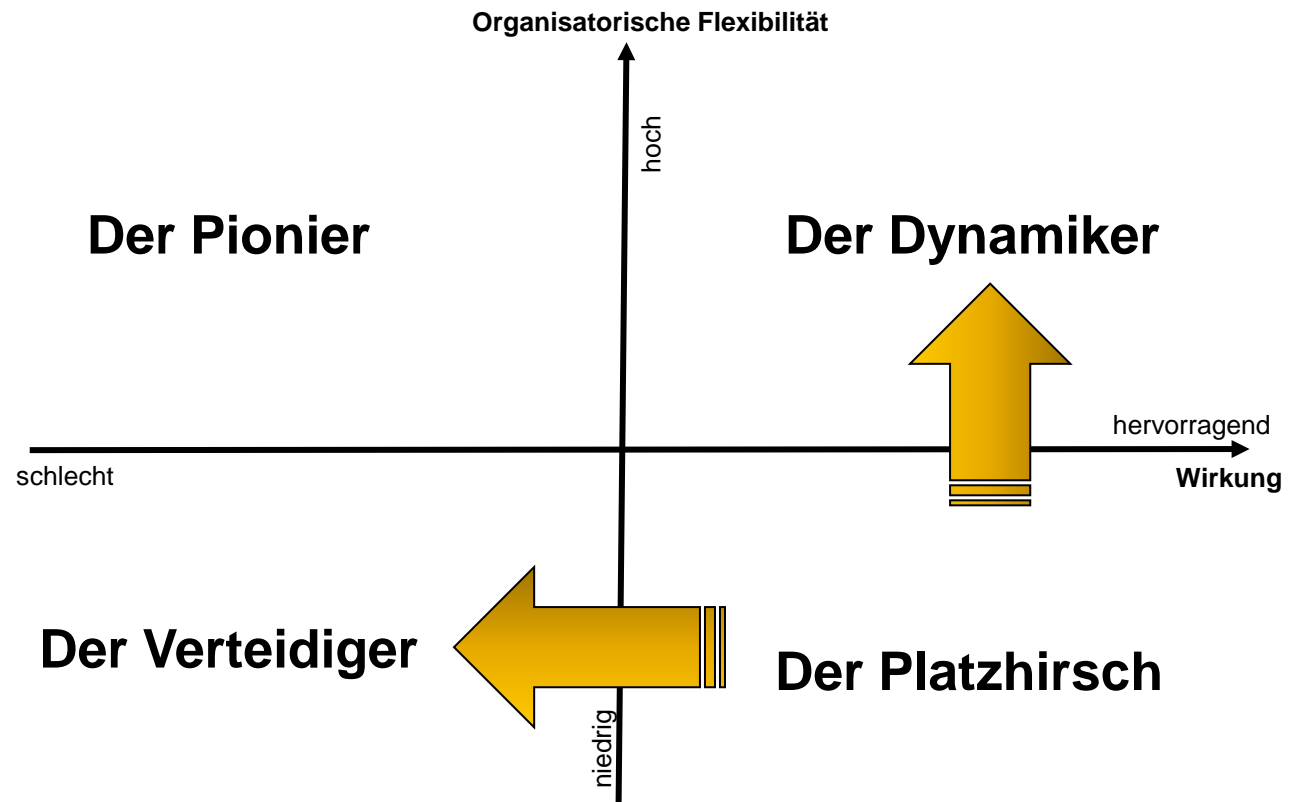
Unternehmen unterliegen einem Lebenszyklus



Unternehmen unterliegen einem Lebenszyklus



Die Entscheidung



Revolution unterbricht Evolution

Dynamiker oder Verteidiger

- Notwendigkeit der Entscheidung, die Evolution zu unterbrechen weil
 - Marktanteile wachsen
 - Wettbewerber immer näher kommen
 - Rahmenbedingungen sich ändern
 - Systeme reif geworden sind

- Um das Überleben des Unternehmens zu sichern und um
 - weiterhin attraktiv zu bleiben
 - den Markt zu dominieren
 - den Wettbewerb zu bestimmen





Daniel Eiche



Helmut Bayer

Inhalt

- Die TQU Gruppe
- Die Grundlage
- Die Thesen
- Die Kompetenzentwicklung
- Aus der Praxis
- Erfolgsfaktoren

Die Kompetenzentwicklung

Six Sigma oder Lean Management?

Six Sigma

Lean Management

- sind revolutionäre Ansätze, mit denen der evolutionäre Lebenszyklus eines Unternehmens unterbrochen werden kann
- sind mehr als eine Ansammlung von Methoden
- verändern die Performance, das Management und die Kultur
- und man muss sie kapieren und nicht kopieren

- **Six Sigma fokussiert auf die konsequente Reduzierung der Schwankung an der Kundenschnittstelle**
- **Six Sigma sucht nach Beweisen für Zusammenhänge**

- **Lean Management fokussiert auf die konsequente Reduzierung von Verschwendung**
- **Lean Management reflektiert an Prinzipien**

Die Kompetenzentwicklung

Es stellt sich gar nicht die Frage nach dem entweder- oder, sondern nur nach der notwendigen Kompetenz.



Die Kompetenzentwicklung

Kompetenz

Kompetenz bedeutet, die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu beherrschen, die zur Erledigung der Aufgaben notwendig sind, um

- geforderte Volumen
- robuste Produkte, Prozesse und Organisation
- Null-Fehler
- vorhersagbare Ergebnisse
- angemessene Deckungsbeträge
- Unternehmerische Freiräume
- Wachstum
- Sicherheit, Perspektiven und Unabhängigkeit
- erfreute Stakeholder

zu schaffen.

Oder einfach nur ein gesundes Kerngeschäft zu haben, das die Zukunft sichert



Die Kompetenzentwicklung

Die notwendige Unterscheidung

Mitarbeiter die im System arbeiten

- Jede Tätigkeit, die keinen Kundenwert schafft, ist Verschwendung
- Jeder ist sich seines Beitrags zum Kundenwert bewusst
- Die Ursachen für akute Probleme werden bekämpft
- Probleme werden kommuniziert
- Standards bilden Handlungsbasis

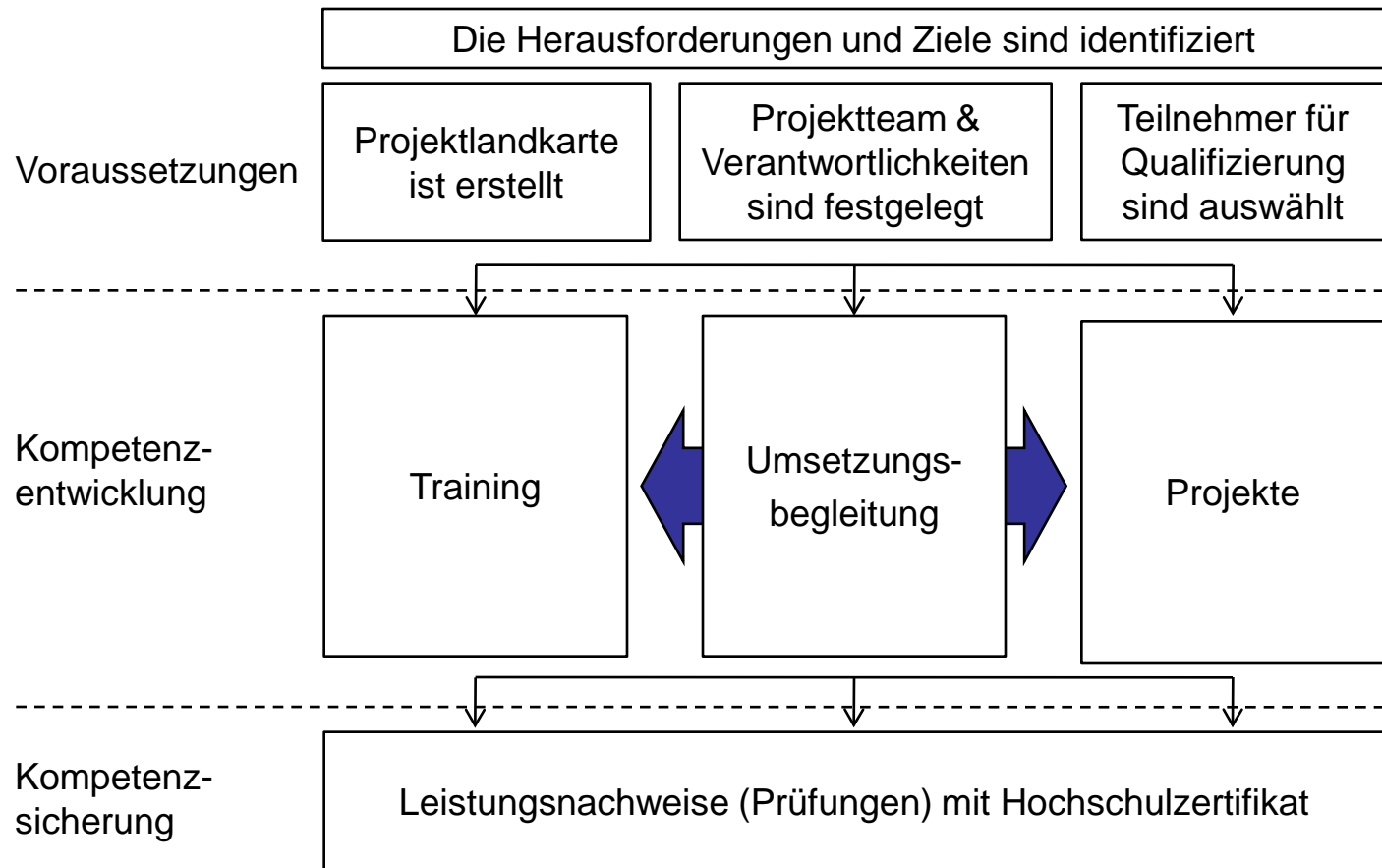
Mitarbeiter die am System arbeiten

- Wo behindert das System die Wertschaffung für den Kunden?
- Wie können wir durch Systemveränderung dazu beitragen, den Ablauf zum Fließen zu bringen?
- Welche nicht wertschaffenden Tätigkeiten existieren und wie können diese eliminiert werden?
- Welche Ressourcen müssen bereitgestellt werden, damit die Mitarbeiter Ursachen für Problem ergründen und abstellen können?



Die Kompetenzentwicklung

Die Struktur



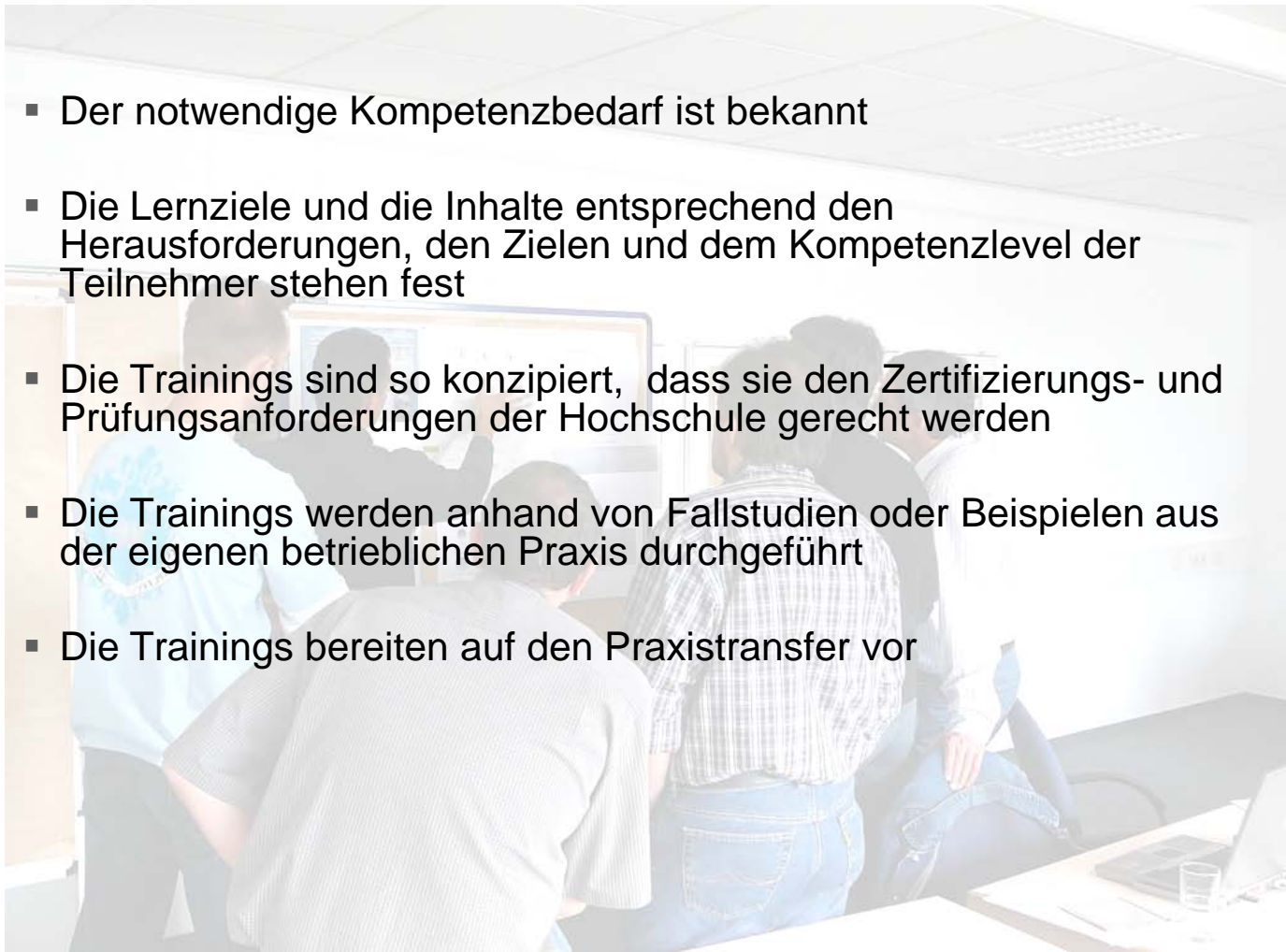
Die Voraussetzungen

- Die Herausforderungen und Ziele sind identifiziert und festgelegt
- Entsprechend den Zielen sind die Projekte identifiziert und legen so den Grundstein für den Erfolg und den ROC
- Der organisatorische Rahmen für die erfolgreiche Einführung ist gestaltet
- Die Anforderungen an die Skills der Beteiligten stehen fest und die Beteiligten sind ausgewählt



Das Training

- Der notwendige Kompetenzbedarf ist bekannt
- Die Lernziele und die Inhalte entsprechend den Herausforderungen, den Zielen und dem Kompetenzlevel der Teilnehmer stehen fest
- Die Trainings sind so konzipiert, dass sie den Zertifizierungs- und Prüfungsanforderungen der Hochschule gerecht werden
- Die Trainings werden anhand von Fallstudien oder Beispielen aus der eigenen betrieblichen Praxis durchgeführt
- Die Trainings bereiten auf den Praxistransfer vor



Der Praxistransfer

Umsetzungsbegleitung (unsere Aufgabe)

- Wir beraten und begleiten Sie bei der Auswahl der Praxisprojekte, die während der Fort- und Weiterbildung bearbeitet werden müssen
- Wir sichern den Transfer des Gelernten in die Praxis
- Wir coachen Ihre Teilnehmer bei der Umsetzung der Projekte
- Wir helfen Ihnen bei der Gestaltung der notwendigen Rahmenbedingungen
- Wir messen und beobachten den Erfolg und die Ergebnisse

Projekt (Ihre Aufgabe und unsere Erfahrung)

- Gemeinsam mit den Projektverantwortlichen werden die Projekte anhand eines Standards (DMAIC/DMADV) definiert
- Wir sorgen dafür, dass der Standard eingehalten wird
- Wir sichern den Erfolg der Projekte und machen Sie finanziell bewertbar

Die Kompetenzsicherung

- Wir erarbeiten die individuelle Prüfungs- und Zertifizierungsordnung
- Wir führen die auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Prüfungen im Rahmen der Hochschulanforderungen durch
- Wir übernehmen das Management der Prüfer
- Wir sichern die Unabhängigkeit der Abschlüsse
- Wir gestalten und verleihen gemeinsam mit Ihnen die Hochschulzertifikate
- Wir übernehmen die gesamte Organisation rund um die Zertifikate



Zertifikat

Martin Mustermann

hat im August 2005
die Prüfung zum

Lean Management Advisor

gemäß der vom Institut für Business Excellence der Steinbeis-Hochschule Berlin festgelegten Forderungen bestanden und ist damit qualifiziert, dieses persönliche Hochschulzertifikat zu verwenden.

Der Zertifikatsinhaber hat nachgewiesen, dass er Vorgehen und Methoden des Lean Management in der Anwendung kennt und in betrieblichen Aufgabenstellungen sachlich und fachlich fundiert anwenden kann.

Leistungsnachweis:

Schriftliche Prüfung:
Praktische Anwendung:
In Zusammenarbeit mit:
IBBE-Zertifikat Nr. L05-001/A

Bestanden
Projekt Autonomation, bestanden
TQU Akademie Ulm

Berlin, den 15. August 2005
Steinbeis-Hochschule Berlin





Daniel Eiche



Helmut Bayer

Inhalt

- Die TQU Gruppe
- Die Grundlage
- Die Thesen
- Die Kompetenzentwicklung
- Aus der Praxis
- Erfolgsfaktoren



Orientierung in unterschiedlichen Branchen



Automotive	Telekommunikation	Pharma	Bedeutung	
Herstellkosten	Geschwindigkeit	Qualität / Zuverlässigkeit	hoch	
Qualität / Zuverlässigkeit	Qualität / Zuverlässigkeit	Herstellkosten		
Geschwindigkeit	Herstellkosten	Kontinuierliche Verbesserung		
Kontinuierliche Verbesserung	Kontinuierliche Verbesserung	Geschwindigkeit		gering

Aus der Praxis

Die Kernfragen

- Was sind die wichtigsten Herausforderungen für das Unternehmen?
- Wo ist der Fokus der Verbesserung, in den Produkten, den Herstellprozessen oder den organisatorischen Prozessen?
- Was sind aus Sicht der Kunden oder Behörden wichtige Themen für die pharmazeutische Produktion?
- Wo sind geeignete und vertrauenswürdige Messsysteme etabliert?
- Was waren die letzten erfolgreichen oder weniger erfolgreichen unternehmensweiten Initiativen?
- Welche Defizite im Know How erkennen wir?
- Wie flexibel im Denken und Handeln ist die Führungsmannschaft?
- Haben wir SAP bereits eingeführt oder stehen wir kurz davor?



Wo starten?

Start mit Six Sigma:

- Vorteile:
 - Der Fokus Qualität passt zur allgemeinen Orientierung (Qualität ist immer gut)
 - Klares Konzept wie Projekte durchgeführt werden
 - Umfassende Qualifikation und Methodeneinsatz zur Beweisführung in der Analyse und der Verbesserung (Statistische Methoden)
 - Sicheres Vorgehen durch strukturierte Vorgehensweise
 - Training einer strukturierten Vorgehensweise
 - Wenige Führungsebenen zur aktiven Unterstützung notwendig

- Nachteile:
 - Es werden ggf. nicht die wichtigsten Themen angepackt
 - Die Reduktion von Risiken ist schwierig zu quantifizieren
 - Potenziale sind meist geringer als bei Lean Management



Wo starten?

Start mit Lean Management:

- Vorteile:
 - Oftmals höherwertige Potenziale welche erschlossen werden können
 - Geringerer Qualifikationsbedarf
 - Man kann „klein“ anfangen
 - Einzelne Methoden bringen bereits Ergebnisse

- Nachteile:
 - Mögliche Konflikte mit pharmazeutischen Aspekten
 - Kein standardisiertes Vorgehenskonzept
 - Kein standardisiertes Qualifikationskonzept
 - Ablehnung durch die Mitarbeiter weil gängige Denkmuster durchbrochen werden



Wo starten?

Start mit Kontinuierlicher Verbesserung (KVP / Kaizen):

- Vorteile:
 - Kleine, überschaubare Schritte
 - Arbeit vor Ort direkt mit den Mitarbeitern
 - Geringer Qualifikationsbedarf

- Nachteile:
 - Arbeiten im System, nicht am System
 - Mögliche Konflikte mit pharmazeutischen Aspekten
 - Erfolge sind schwer nachzuweisen
 - Alle Führungsebenen müssen aktiv unterstützen



Umfassende Kompetenz zur Veränderung



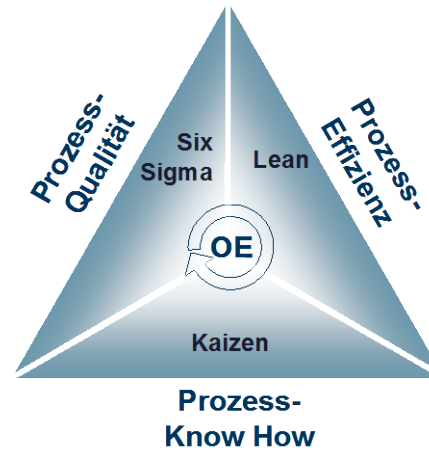
OE: Operative Exzellenz

Umfassende Kompetenz zur Veränderung

Fokus Six Sigma Projekte:

- Steigerung Prozessqualität
- Funktionale Zusammenhänge
- Ursache Wirkung Verkettung
- Quantifizierbare Effekte

> DMAIC / DMADV



Fokus Lean Projekte:

- Steigerung Prozesseffizienz
- Organisatorische Zusammenhänge
- Zusammenwirken der Prozesse

> DMAIC / DMADV

Fokus Kaizen Aktivitäten:

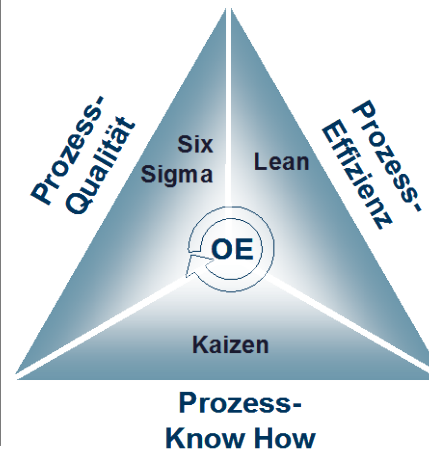
- Steigerung Prozess Know How
- Arbeiten in Teams vor Ort
- Ideen Gewinnung
- Vermeiden von Verschwendung
- Lokale Umsetzung
- Standardisierung

> PDCA

Projektbeispiele

Handlungsfelder Six Sigma:

- Qualität Herstellprozesse
- Ausbeute
- Qualität Packmittel
- Zuverlässigkeit Anlagen
- Prozessüberwachung



Handlungsfelder Lean:

- Rüstprozesse
- Materialbereitstellung
- Organisatorische Abläufe
- Planung von Prozessen

Handlungsfelder Kaizen:

- Menschliche Fehler
- Arbeitsplatzorganisation
- Arbeitsmittel / Hilfsmittel



Daniel Eiche



Helmut Bayer

Inhalt

- Die TQU Gruppe
- Die Grundlage
- Die Thesen
- Die Kompetenzentwicklung
- Aus der Praxis
- Erfolgsfaktoren



Die Erfolgsfaktoren

- Ein Vorgehensmodell für alle Projekte
- Erst Lean oder Six Sigma hängt von der Wahrnehmung der Kunden und der eigenen Notwendigkeit ab
- Wählen Sie die eingesetzten Methoden anhand der Zielsetzung aus
- Binden Sie alle Bereiche in das Programm ein
- Sorgen Sie dafür, dass alle Beteiligten einen persönlichen Vorteil haben
- Machen sie den ROC zur Leitgröße des Programms
- Schaffen Sie Standards bzgl. Werte, Vorgehen und Methoden
- Fangen Sie klein an, aber denken Sie weit voraus
- Realisieren sie schnelle Erfolge
- Begleiten Sie die Betroffenen bei der Umsetzung
- Entwickeln Sie das Programm zum TOP Thema



Aus der Praxis

Bei einem pharmazeutischen Unternehmen konnten ein ROC von 10 erreicht werden

Ziel

- **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**
- **Aufbau der notwendigen Kompetenzen für Qualitäts- und Effizienzpotenziale**
- **Steigerung der Kundenzufriedenheit**

Realisierung

- **Qualifizierung von Six Sigma und Lean Experten**
- **Konsequenter Einsatz von externem Know-how bei Qualifizierung und Systementwicklung**
- **Fokus erst auf internen Qualitätsthemen, später Ausweitung auf Effizienz und Kundennutzen**
- **Standardisierung von Projektablauf und Hilfsmitteln**
- **Verknüpfung mit persönlichen Zielsetzungen**

Ergebnisse

- **Etabliertes System mit Aktivitäten auf unterschiedlichsten Ebenen**
- **Ca. 6% der Mitarbeiter qualifiziert als Six Sigma oder Lean Experten**
- **Mehr als 80 durchgeführte Projekte mit einem Potenzial > 50.000 €/Projekt**

Aus der Praxis

Bei einem Automobilhersteller wurde ein ROC von 9 erzielt

Ziel

- Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern
- Die Kompetenzentwicklung zu refinanzieren
- Die Kompetenzentwicklung durch einen formalen Rahmen attraktiver zu gestalten

Realisierung

- Die Trainings wurden gestaltet
- Ein Projekte werden gecoacht
- Die theoretische und praktische Kompetenz wird nachgewiesen

Ergebnisse

- Das Konzept der Kompetenzentwicklung erhielt im Unternehmen einen höheren Stellenwert
- Die Teilnehmer haben bessere Karrierechancen
- Es wurde ein ROC von 9 erreicht

Aus der Praxis

Bei einem Unternehmen der Automotivbranche konnten ein ROC von 15 erreicht werden

Ziel

- **Produktivitätssteigerung in der Entwicklung**
- **Fokussierung auf Innovation und strategischer Neuprodukte**
- **Aufbau der notwendige Kompetenzen**

Realisierung

- **Fokus auf langfristige Ziele**
- **Die Ziele durch Businessprozesse, definierte Werkzeuge und Anpassung der Personalstruktur realisieren**
- **Kompetenzentwicklung der Abteilung und der Mitarbeiter**
- **Durch Anreizsysteme und Erfolgsreporting, um das Geschaffene dauerhaft zu etablieren**

Ergebnisse

- **Mitarbeiter- und Managementproduktivität um 20 % gesteigert**
- **Erfolgreiche Markteinführungen um 500 % pro Jahr gesteigert**
- **Projektkosten um 60 % reduziert**
- **Anteil strategischer Projekte von 50 % auf 70% erhöht**



Daniel Eiche



Helmut Bayer

„Klug ist, wer weiß, was er nicht weiß! Nur der ist weise, der weiß, dass er es nicht ist. Es ist keine Schande, nichts zu wissen, wohl aber, nichts lernen zu wollen.“

Sokrates, ca. 400 v.Chr.