

Auch die Chemie muss Gas geben

Was die Prozessindustrie von der Automobilindustrie lernen kann



Managementansätze, wie sie zum Beispiel in der Automobilindustrie Standard sind, werden als holistisches System vorgestellt. Wie lassen sich Veränderungen gezielt umsetzen?

Wie entsteht eine Leistungskultur? Anfangen von der Produktentstehung über den gesamten Produktlebenszyklus lassen sich diese Ansätze auf alle Branchen übertragen – auch auf die Prozessindustrie. Das Ergebnis ist eine wettbewerbsfähige Supply Chain.

Die Wertschöpfung in der Prozessindustrie erschließt sich bei einem Blick in die Produktionsbereiche zunächst nicht so eindeutig. Während in der Automobilindustrie Fließbänder laufen und sich das Produkt mit jedem Schritt zu einem fertigen Automobil oder zu einem Zulieferteil entwickelt, ist der visuelle Eindruck in der Pharma- und Chemie-Industrie ein anderer, von Verpackungslinien einmal abgesehen. Was hier Teile und Automobile sind, sind dort Produkt- und Teilprodukt-Massenströme, bzw. Tabletten und Liquida.



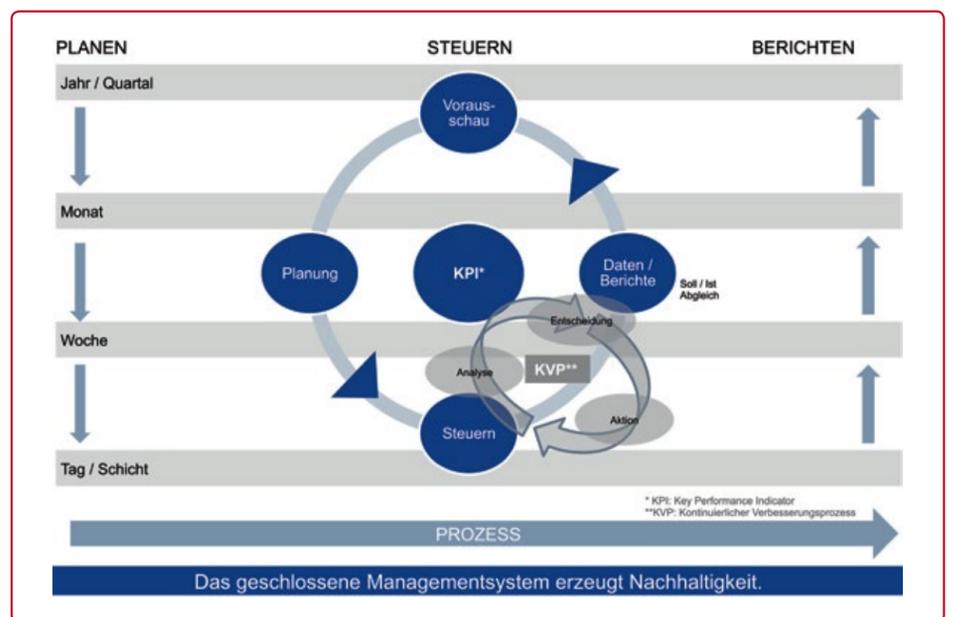
Wirkliche Veränderung kann nur in einem sich proaktiv regulierendem System erfolgreich umgesetzt und gelebt werden.

Dr. Daniel Wothe, Polarixpartner

schöpfung auf intellektuellen Eigenschaften und Marktexklusivität beruht und Produktqualität als wesentliches Kriterium galt, ist die neue Realität durch ein sich stark veränderndes Marktumfeld in Richtung kundenspezifischerer, individuellerer Produkte und sinkender R&D-Produktivität gekennzeichnet. In der Folge rückt das Thema Kosten und damit verbunden ein stetig wachsender Kostendruck in den Vordergrund. Gerade Pharma-Firmen und größtenteils auch Chemie-Unternehmen treten somit in eine Epoche ein, in der sich andere Industrien, wie die Automobilindustrie, seit Dekaden befinden. Das bedeutet aber auch, dass diese Unternehmen von anderen Industrien lernen und basierend darauf Operational Excellence und Produktionseffizienz als Grundstein jeder Operations-Strategie manifestieren müssen, wie es in der Automobilindustrie schon längst Standard ist.

Lagerzeiten auf ein Minimum reduziert. In der Folge müssen vor allem die direkt an den OEM liefernden Tier-One-Lieferanten in kürzer werdenden Abständen Teile und Komponenten an den Produktionsstandorten bereitstellen. Im Falle von unzureichenden Prozessfähigkeiten bzw. Fehlern in der Planungs- und Logistikkette wird hier auch die Belieferung mittels Helikopter als letztes Mittel eingesetzt, damit die Bänder beim OEM nicht stillstehen – kostentechnisch ein Desaster.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der gesamten Industrielandschaft aufgrund des sich beschleunigenden Wandels und der zunehmend globalen Vernetzung die Anforderungen an Produktions- und Supply-Chain-Management gepaart mit steigenden Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen deutlich verändern werden. Für die Unternehmen bedeutet das, ihre Strategien in kürzeren Abständen



Managementsystem mit den Systemelementen

Erfolgreicher wird letztendlich derjenige sein, der die notwendigen Veränderungen in seiner Organisation als erster konsequent umsetzt, spricht: selbstlernende Strukturen im Sinne von Leistungsorientierung und einem Kostenbewusstsein angelehnt. Dies bedeutet: Weg von statischen Herstellprozessen und einer „das haben wir schon immer so gemacht“-Mentalität hin zu einer dynamischen und sich kontinuierlich verbessernden Organisation.

Industrieübergreifender Best Practice

Wirkliche Veränderung kann nur in einem sich proaktiv regulierendem System erfolgreich umgesetzt und gelebt werden. Hierfür braucht es zunächst Konstanten wie z.B. klare Rollen und Verantwortlichkeiten in den Kernprozessen. In regelmäßigen Abständen werden diese Prozesse durch die Verantwortlichen einer Soll-Ist-Bewertung unterzogen. Bei Abweichungen werden die Gründe eruiert und strukturiert Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet. Dieser Mechanismus erfolgt über die gesamte Prozesslandschaft des Unternehmens, von der Strategieentwicklung über die Umsetzung auf allen Prozessebenen bis hin zur Steuerung der operativen und administrativen Prozesse. Das Prinzip dieser Ma-

agementprozesse ist denkbar einfach und basiert auf den folgenden Systemelementen: Vorausschauen, Planen, Steuern und Berichten – als Grundstruktur eines Managementsystems. Elementar wichtig dabei ist, dass die Prozesse klar definiert,

bleiben. Die Disziplin und der stete Wille zur Veränderung wird durch messbare Ergebnisse manifestiert. Der Aufwand, ein solches System im eingeschwungenen Zustand zu betreiben, ist vergleichsweise gering, da über die entstehende Transpa-



Das Managementsystem ist die Grundlage, in Organisationen nachhaltig eine Leistungskultur zu etablieren.

Dr. Stefan Bruns, Polarixpartner

Planungen harmonisiert und zur Steuerung geeignete, die Unternehmensstrategie widerspiegelnde Kennzahlen definiert werden. Erst die Nutzung dieser Systemelemente in geschlossenen Regelkreisen auf allen zeitlichen und hierarchischen Ebenen befähigt das Unternehmen, seine Strategie nachhaltig und effizient umzusetzen.

Die Einführung solcher Managementsysteme – und die damit verbundene konsequente Nutzung geschlossener Steuerungs- und Kommunikationsregelkreise – erzielt mehrfach nachgewiesene Kosteneinsparungen von 10 – 30%.

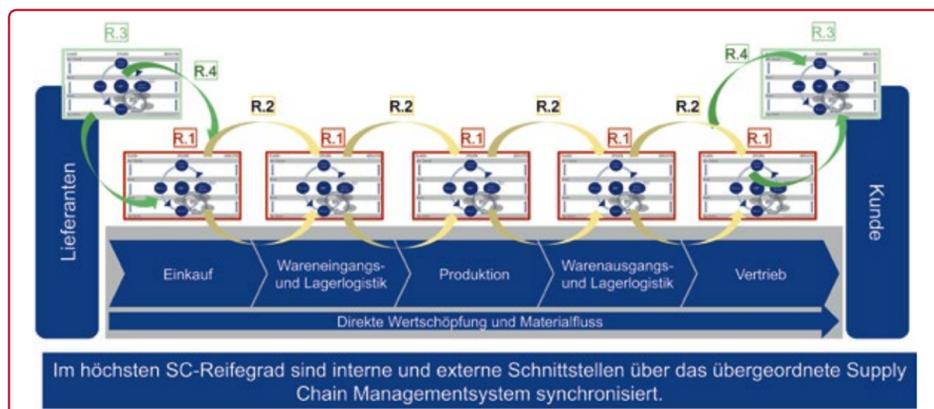
Das Managementsystem ist die Grundlage, in Organisationen nachhaltig eine Leistungskultur zu eta-

renzen und die implementierten Steuerungsmechanismen im Sinne kontinuierlicher Verbesserungsprozesse Redundanzen und Verlustzeiten vermieden werden. Der Aufwand, ein solches System nachhaltig zu implementieren, ist mitunter nicht unerheblich und erzeugt Widerstände – gerade in Unternehmen mit langjährig eingefahrenen Strukturen. Notwendige kulturelle Umbrüche müssen frühzeitig und über den gesamten Prozess der Implementierung begleitet werden.

Pharma- und Chemie-Industrie muss Gas geben

Der wesentliche Vorteil, Managementsysteme zu nutzen – vom monetären Aspekt einmal abgesehen – ist die messbare Steuerung der Kundenzufriedenheit. Es entstehen definierte Strukturen, die Vorausschaubarkeit und Planbarkeit in einer Welt ermöglichen, die bislang augenscheinlich als wenig oder gar nicht planbar erschien.

► Fortsetzung auf Seite 21



Reifegradmodell der Supply Chain

Doch trotz vieler grundsätzlicher Unterschiede in der Prozessgestaltung, der Wertschöpfung sowie der Entwicklungsanforderungen und -zeitleisten, sind elementare Ansätze zur Prozessgestaltung und deren Steuerungsmechanismen gut übertragbar, um notwendige Veränderungen zu meistern.

In der Automobilindustrie nehmen Planungshorizonte ab, was u.a. dadurch getrieben wird, dass Modellpaletten immer breiter werden (häufig um die 30 Varianten pro OEM) und dabei unzählige Konfigurationsmöglichkeiten wählbar sind. Um dem scharfen Wettbewerb Stand zu halten, werden Lagerkosten und

anzupassen und ihre Dynamik mit starkem Durchgriff auf alle Prozessebenen deutlich zu erhöhen.

Die Automobilindustrie hat es geschafft, sich sehr früh diesem Wandel anzupassen und ist heute die Industrie mit dem höchsten prozessualen Reifegrad. Für die Pharma- und Chemie-Industrie gilt:

Individualisierung verändert Supply-Chain-Management

Führende Unternehmen der pharmazeutischen- und chemischen Industrie weltweit sehen sich mit einer neuen Realität konfrontiert. Während in früheren Zeiten Wert-

**Schnell kuppeln
... mit Sicherheit!**
www.rs-seliger.de



RS
Die starke Marke im System