

UBA-Workshop „F&E-Innovationsprozeß“

Im UBA wurde in der Zeit vom 3. – 6. Juni 1997 ein GENESIS-Workshop „F&E-Innovationsprozeß“ durchgeführt.

Zielsetzung ist die Effizienzsteigerung bei unseren Entwicklungsvorhaben unter Berücksichtigung von mehr globaler Kundenorientierung. Unter Ausnutzung eines zu verbessernden, weltweiten internen Know-how-Transfers soll die Entwicklungszeit von innovativen Projekten bei besserer Ressourcenverteilung reduziert werden.

Da die F&E-Aktivitäten sehr umfangreich sind, legen die Teilnehmer in diesem Workshop den

Untersuchungsbereich auf die sehr wichtigen zukunftsicheren Entwicklungsarbeiten (Basic-Support-Projekte) fest.

Nach Aufnahme der Ist-Situation wurde ein Soll-Konzept erarbeitet, das es ermöglichen sollte, die Durchlaufzeit von Projekten um 50% zu senken, darin ist unter anderem eine Verkürzung der Durchlaufzeit für einen Versuchszyklus von durchschnittlich 52 auf 20 Arbeitstage enthalten.

Das Team hat sich viel vorgenommen:

30 Maßnahmen wurden definiert und in einem Maßnahmenplan mit Terminen und Verantwortlichen festgelegt. Ein noch zu bestimmendes Projektteam soll als Pilotprojekt eine neue Klarlackgeneration entwickeln.

Bei Interesse kann die Dokumentationsmappe bei Friedrich Herrmann, AELK, 105 angefordert werden.



Im Rahmen des Workshops wurden Basic-Support-Projekte betrachtet.



Präsentation der Ergebnisse

Teilnehmer am UBA-Workshop:

Björn Melh, Jürgen Bergmann, Ralf Elstermeier, Dr. Karl-Friedrich Düssel, Dr. Dieter Stranghöner, Franco Sorfari, Michael Dresein, Dr. Walter Schabert, Dr. Andreas Fieberg, Dr. Michael Swertz, Uwe Wettrich (Moderator), Peter Minke, Pascal Nicard, Günter Wehenmeyer, Dr. Holger Schmidt, Ralph Lässig (TUM, Moderator), Stefan Schifferer (TUM, Moderator), Friedrich Herrmann (Koordination)



u. a. m. a.:

Horst Hölzlein, Dr. Holger Schmidt, Jürgen Bergmann, Dr. Karl-Friedrich Düssel

GENESIS-Workshop „Einkauf“ bei Herberts France

U In der KW 22 fand in Frankreich der erste TQM-Workshop zum Thema Einkauf statt.

Es wurde über Einsparpotentiale beim Einkauf von Pigmenten und Harzen gesprochen. Als Zielrichtung soll der Einkauf so früh wie möglich in die Entwicklung neuer Produkte einbezogen werden.

An diesem Workshop haben auch Wuppertaler Kollegen vom Einkauf und aus den Laboren der drei Unternehmensbereiche teilgenommen.

Die Stimmung war ausgezeichnet. Als Ergebnis wurde ein Aktionsplan erarbeitet, wobei sehr schnell deutliche Einsparungen erzielt werden sollen.

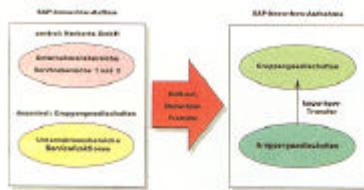


Präsentation der Ergebnisse

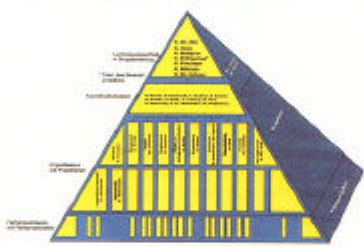


Das Workshop-Team

Strategie zum Know-how-Erwerb und Know-how-Transfer
in der Herberts Gruppe



Aufbauorganisation SAP-Projekt



Die Teilnehmer des
Koordinationsteams:

von links:
Udo Reichardt,
Werner Linberg,
Urs Kuffel,
Walter Rüdler,
Jon Killingstad,
Bernal Frickmeier,
Dr. Dietrich Stauber,
Wolfgang Meurer,
Hans-Jürgen Becker,
Roland Rudowsky.

(nicht im Bild:
Ralf Belak, Karl-Robert Pfeil)

Koordinationsteamsitzung SAP-Gesamtprojekt

Als dem deutschen SAP-Projekt wurde 1996 ein Gesamtprojekt der Herberts Gruppe ins Leben gerufen mit der folgenden klaren Zielsetzung:

- Konsequente, operationale Umsetzung der von der Gruppenleitung und den Unternehmensbereichen formulierten Geschäftsstrategie.
- konsequente Umsetzung von TQM
- Aufbau von Business-Reengineering und SAP-Know-how in der Herberts Gruppe und Anwendung einer Roll-out-Strategie

Mit der Neuformulierung des Projektmandates wurde auch die Projektorganisation überarbeitet.

Das zu diesem Zeitpunkt ins Leben gerufene Koordinationsteam tagt monatlich mit dem Ziel, die übergreifenden Projektaktivitäten zu koordinieren und in einem definierten Rahmen Entscheidungen zu fällen. Grundsatzentscheidungen werden über Herrn Killingstad, als Mitglied der Gruppenleitung und Tutor des Projektes, in den Lenkungsausschuss = Gruppenleitung eingebracht.

Eine dieser monatlichen Koordinationsteamsitzungen fand am 5. Juni 1997 statt. Sie begann mit einer Erfolgsmeldung von der iberischen Halbinsel. Nach der erfolgreichen Einführung von SAP-R/3 in Spanien am 1. April 1997 für die Bereiche Finanz- und Rechnungswesen (FI), Controlling (CO), Vertrieb (SD) und Materialwirtschaft (MM) erfolgte zum 1. Juni 1997 die Einführung der gleichen Module in Portugal.

„Die Einführung in Portugal war einfacher als in Spanien, da alle aus den Erfahrungen in Spanien schon gelernt hatten (Roll-out-Strategie). Wir haben nun eine hervorragende Basis für ein weiteres Business-Reengineering! Sicher gab es auch Probleme, wie bei jeder Einführung. Aber eine hoch motivierte Mannschaft hat die Probleme schon bewältigt oder wird sie in Kürze meistern“, so Walter Rüdler, Geschäftsführer von Herberts España.

Als nächster Punkt stand die Einführung von SAP-R/3 bei der Herberts France auf dem Programm. In der Diskussion wurde nochmals deutlich, daß wir vor allem im Bereich Logistik/Produktion eine gemeinsame, integrierte Vorgehensweise waken und realisieren müssen!

Die Ziele, der Projektplan und die nächsten Schritte des Europa-Projektes „Logistik/Produktion“ wurden von Udo Reichardt präsentiert.

Auch im Bereich „Rezeptwesen“ zeigen sich Lösungsansätze für die Herberts Gruppe, die im Juli 1997 im Koordinationsteam präsentiert werden.

Im Koordinationsteam wurden nochmals die kritischen Erfolgsfaktoren des Projektes bestätigt:

- rasche, „stabile“ Managemententscheidungen
 - rasche Abwicklung von Normierungsprojekten
 - Beteiligung der Fachabteilungen und der verantwortlichen Führungskräfte bei der Neugestaltung der Geschäftsprozesse
 - kleine, effiziente Teams
 - Integration vor (Einzel-)Funktionsoptimierung
 - keine Änderung am SAP-Standard aus „Gewohnheit“
- sowie keine Perfektion im Detail, sondern Praktikabilität! (Konzentration auf die „Standard-Geschäftswürfel“ – nicht auf die Ausnahmen!)

SAP-Projekt „Logistik / Produktion“

„ Wir nehmen als Basis für unsere Projektarbeit die Aussagen der Gruppenleitung bzw. die von den jeweiligen Unternehmensbereichen formulierte Geschäftsstrategie als Voraussetzung für eine konsistente operationale Umsetzung in den Geschäftsprozessen. “

Dieser Grundgedanke führte in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Ploenzke zu einem Projektplan, der in Vorgesprächen mit den Unternehmensbereichsleitern abgestimmt und nun von Jon Killingstad in der Gruppenleitungssitzung am 10. Juni 1997 präsentiert wurde.

Einige Highlights des Projektplans sind:

Klare Aufforderung zum Re-Design der logistischen Prozesse mit Konzentration auf

- Konsequentes Eliminieren von „Redundanzen“, „unnötigem Aufwand“, „Loops“
- Flexibilität durch „schlanke“, einfache Prozesse, gesellschaftsübergreifend, unternehmensbereichsorientiert, in einem definierten Projektrahmen

Wirkungsweise um Synergieeffekte in der Projektarbeit zu nutzen, das heißt

- gesellschaftsübergreifendes Prototyp-Konzept mit anschließendem Roll-out in die vorgeschlagenen europäischen Herberts-Gesellschaften.

Strategie zum Know-how-Erwerb und Know-how-Transfer
in der Herberts Gruppe



Strategisches SAP-Projekt



Die Teilnehmer des
Koordinationsteams:

- von links:
Udo Reichardt,
Werner Linberg,
Urs Kuffel,
Walter Rüdler,
Jon Killingstad,
Bernal Frickmeier,
Dr. Dietrich Stauber,
Wolfgang Meurer,
Hans-Jürgen Becker,
Roland Rudowsky.

(nicht im Bild:
Ralf Belak, Karl-Robert Pfeil)

Koordinationsteamsitzung SAP-Gesamtprojekt

Als dem deutschen SAP-Projekt wurde 1996 ein Gesamtprojekt der Herberts Gruppe ins Leben gerufen mit der folgenden klaren Zielsetzung:

- Konsequente, operationale Umsetzung der von der Gruppenleitung und den Unternehmensbereichen formulierten Geschäftsstrategie.
- konsequente Umsetzung von TQM
- Aufbau von Business-Reengineering und SAP-Know-how in der Herberts Gruppe und Anwendung einer Roll-out-Strategie

Mit der Neuformulierung des Projektmandates wurde auch die Projektorganisation überarbeitet.

Das zu diesem Zeitpunkt ins Leben gerufene Koordinationsteam tagt monatlich mit dem Ziel, die übergreifenden Projektaktivitäten zu koordinieren und in einem definierten Rahmen Entscheidungen zu fällen. Grundsatzentscheidungen werden über Herrn Killingstad, als Mitglied der Gruppenleitung und Tutor des Projektes, in den Lenkungsausschuss = Gruppenleitung eingebracht.

Eine dieser monatlichen Koordinationsteamsitzungen fand am 5. Juni 1997 statt. Sie begann mit einer Erfolgsmeldung von der iberischen Halbinsel. Nach der erfolgreichen Einführung von SAP-R/3 in Spanien am 1. April 1997 für die Bereiche Finanz- und Rechnungswesen (FI), Controlling (CO), Vertrieb (SD) und Materialwirtschaft (MM) erfolgte zum 1. Juni 1997 die Einführung der gleichen Module in Portugal.

„Die Einführung in Portugal war einfacher als in Spanien, da alle aus den Erfahrungen in Spanien schon gelernt hatten (Roll-out-Strategie). Wir haben nun eine hervorragende Basis für ein weiteres Business-Reengineering! Sicher gab es auch Probleme, wie bei jeder Einführung. Aber eine hoch motivierte Mannschaft hat die Probleme schon bewältigt oder wird sie in Kürze meistern“, so Walter Rüdler, Geschäftsführer von Herberts España.

Als nächster Punkt stand die Einführung von SAP-R/3 bei der Herberts France auf dem Programm. In der Diskussion wurde nochmals deutlich, daß wir vor allem im Bereich Logistik/Produktion eine gemeinsame, integrierte Vorgehensweise waken und realisieren müssen!

Die Ziele, der Projektplan und die nächsten Schritte des Europa-Projektes „Logistik/Produktion“ wurden von Udo Reichardt präsentiert.

Auch im Bereich „Rezeptwesen“ zeigen sich Lösungsansätze für die Herberts Gruppe, die im Juli 1997 im Koordinationsteam präsentiert werden.

Im Koordinationsteam wurden nochmals die kritischen Erfolgsfaktoren des Projektes bestätigt:

- rasche, „stabile“ Managemententscheidungen
 - rasche Abwicklung von Normierungsprojekten
 - Beteiligung der Fachabteilungen und der verantwortlichen Führungskräfte bei der Neugestaltung der Geschäftsprozesse
 - kleine, effiziente Teams
 - Integration vor (Einzel-)Funktionsoptimierung
 - keine Änderung am SAP-Standard aus „Gewohnheit“
- sowie keine Perfektion im Detail, sondern Praktikabilität! (Konzentration auf die „Standard-Geschäftswürfel“ – nicht auf die Ausnahmen!)

SAP-Projekt „Logistik / Produktion“

„ Wir nehmen als Basis für unsere Projektarbeit die Aussagen der Gruppenleitung bzw. die von den jeweiligen Unternehmensbereichen formulierte Geschäftsstrategie als Voraussetzung für eine konsistente operationale Umsetzung in den Geschäftsprozessen. “

Dieser Grundgedanke führte in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Ploenzke zu einem Projektplan, der in Vorgesprächen mit den Unternehmensbereichsleitern abgestimmt und nun von Jon Killingstad in der Gruppenleitungssitzung am 10. Juni 1997 präsentiert wurde.

Einige Highlights des Projektplans sind:

Klare Aufforderung zum Re-Design der logistischen Prozesse mit Konzentration auf

- Konsequentes Eliminieren von „Redundanzen“, „unnötigem Aufwand“, „Loops“
- Flexibilität durch „schlanke“, einfache Prozesse, gesellschaftsübergreifend, unternehmensbereichsorientiert, in einem definierten Projektrahmen

Wirkungsweise um Synergieeffekte in der Projektarbeit zu nutzen, das heißt

- gesellschaftsübergreifendes Prototyp-Konzept mit anschließendem Roll-out in die vorgeschlagenen europäischen Herberts-Gesellschaften.

Potential – was heißt das genau?

Oft wird im Zusammenhang mit TQM-Workshops der Begriff Potential verwendet. Der Brockhaus definiert „Potential“ als die Gesamtstärke der für einen bestimmten Zweck einsetzbaren Mittel. Gerade in Verbindung mit der Verbesserung von Abläufen ist das Potential deshalb keine Größe, die sich sofort in eine Ergebnisteigerung umrechnen läßt. Vielmehr definiert es den Aktionsspielraum, aus dem Effekte erwachsen, die sich in der Folge auf Prozesse auswirken und dadurch zu Verbesserungen führen: Faktoren wie verbesserte Motivation, erhöhter Kundennutzen oder auch kürzere Durchlaufzeiten können so – als Potential – geschätzt und in Geldwerten dargestellt werden. Das gleiche gilt für Investitionen, die als Folge von TQM-Maßnahmen überflüssig werden.

Kurz gesagt: Das Potential umfaßt eine Vielzahl von Einzelverbesserungen, die sich zwar oft durch Synergieeffekte auswirken, aber nicht alle im einzelnen zu einer Verbesserung des Geschäftsergebnisses führen müssen.

TQM impulse

Herausgeber:
Herberts GmbH, Wuppertal

Verantwortlich:
Ludwig Schöngfeld
Unternehmenskommunikation

Redaktion:
Thomas Krause
Tel. 0202/529-2170
Fax 0202/529-2809
e-mail
krause@wuppertal.herberts.de

Gestaltung:
Wierspecker GmbH Werbeagentur
Düsseldorf

4. Juli 1997

Einweihung der UBA-Qualitätszentren in AEQ 245



Horst Hölzlein bei seiner Abschlussansprache an die Teammitglieder der UBA-Qualitätszentren.

Die Ende 1996 in der Qualitätslenkung des UBA durchgeführten TQM-Workshops zur Optimierung der Prüfabwicklung hatten unter anderem zum Ziel gehabt, für das jeweilige IKM-orientierte Prüfteam ein sogenanntes Qualitätszertifikat zu schaffen, in dem die erarbeiteten Maßnahmen umgesetzt werden können. Im Vordergrund stand vor allem die räumliche Zusammenführung von Mitarbeitern, die vorher getrennt voneinander arbeiteten. Hierbei wurde das bei der GENESIS-Methode oft zitierte „Wandversetzen“ – sprich Barrieren durchbrechen – nicht nur im übertragenen Sinne, sondern auch in konkrete Baumaßnahmen umgesetzt. Im März dieses Jahres konnte Michael Höffer, der die Aufgabe der Koordination übernommen hatte, Volzug melden, daß die notwendigen Arbeiten und Maßnahmen zur Einrichtung der Qualitätszentren umgesetzt worden sind.

Am 17. April wurden die vier neuen Qualitätszentren in einer kleinen „Einweihungsfeier“ allen Teilnehmern der Workshops, insbesondere den TQM-Moderatoren Ralph Lässig und Falk von Falkenhäuser und IKM-Kollegen präsentiert. Aus diesem Anlaß informierte sich Horst Hölzlein über die Qualitätszentren und die neuen Abläufe. Besonderen Raum nahm die Besichtigung der Visualisierung von vereinbarten Meßgrößen und Zielvorgaben ein. In anschließenden Gesprächen wurden deren Inhalte und Bedeutungen von den

Teammitgliedern erläutert und diskutiert. Es konnte dargestellt werden, daß in den Durchlauf- und Bearbeitungszeiten Verbesserungen erzielt wurden und Störgrößen zielgerichteter verfolgt und angegangen werden können.

Ein weiteres wichtiges Resultat der Workshops war die Flexibilisierung der Arbeitsgebiete. Auch hier konnten die Fortschritte der Qualifizierungen der einzelnen Teammitglieder dargestellt

und die weiteren Schritte aufgezeigt werden. Von den befragten Teammitgliedern wurde allseits die Frage positiv beantwortet, ob die bei den Workshops beschlossenen Maßnahmen sich bewährt hätten und ob vorteilhafte Änderungen eingetreten seien.

In der abschließenden Ansprache an die Teammitglieder würdigte Horst Hölzlein die bisherigen Aktivitäten und bedankte sich für das hierbei gezeigte Engagement. Zugleich gab er seinem Wunsch Ausdruck,

daß alle Teammitglieder an und in diesem Vorhaben weiter so aktiv arbeiten, um im Sinne des TQM-Gedankens eine kontinuierliche weitere Verbesserung zu erreichen. Hierfür bieten die Qualitätszentren die entsprechende Voraussetzung.



Aufmerksame Zuhörer bei den Ausführungen zu den Qualitätszentren im UBA.