

**FALLSTUDIE****Übersetzen  
der Strategie  
in tagtägliche  
Umsetzung**

Ein Arzneimittelhersteller setzt das TBM-Managementsystem um, transformiert seine Kultur, reduziert Kosten und schafft Raum für Wachstum

**Kunde**

Ein schnell wachsender Arzneimittelhersteller mit traditionell gesunden Gewinnen und hohen Margen.

**Herausforderung**

Die Produktionskosten übertrafen die Best-in-Class-Benchmarks, aber das Management wollte im Interesse zukünftigen Wachstums dennoch eine diszipliniertere und zielgerichtetere Organisation schaffen und dabei gleichzeitig die Effizienz steigern und die Mitarbeiterzahl konstant halten.

**Lösung**

Während eines Zeitraums von vier Jahren half TBM bei der Einführung eines umfassenden Managementsystems, beginnend mit einer einleitenden Beurteilung und intensiver Entwicklung der Führungskräfte. Zum System gehörten Strategieumsetzung, 100-Tage-Pläne, monatliche strategische Überprüfungen und tägliche Leistungsüberprüfungen.

**Ergebnisse**

Die Betriebskosten als Anteil des Umsatzes sanken um ein Drittel, wobei eine weitere Reduzierung erwartet wurde, wenn mehrere neue Produkte auf den Markt kommen würden. Verbesserungen und Problemlösung gehören jetzt zur Unternehmenskultur.

Aus operativer Sicht kann der Markterfolg zahlreiche Probleme bergen. Das Führungsteam eines schnell wachsenden, globalen Arzneimittelherstellers (der in dieser Fallstudie anonym bleiben möchte) führte mehrere diffizile Berechnungen durch und kam zu dem Schluss, dass die Produktionskosten des Unternehmens ganze dreimal höher waren als der Branchenstandard.

Leider fiel ein Großteil dieser Kosten durch Investitionen an und war daher unveränderlich. Dennoch kamen man zu der Auffassung, dass beträchtliche Einsparungsmöglichkeiten vorhanden waren, insbesondere im Zuge des fortschreitenden Unternehmenswachstums.

„Wir hatten in der Vergangenheit sehr rentabel gearbeitet, mit sehr hohen Margen und geschützten Produkten. Das hatte eine bestimmte Haltung und Betriebsweise zur Folge“, erklärt eine Führungskraft.

Als die TBM Consulting Group 2008 die Zusammenarbeit mit dem Führungsteam des Unternehmens begann, hatte man sich auf drei primäre Aufträge geeinigt:

1. Weiterhin Lieferung qualitativ hochwertiger Medikamente an die Patienten.
2. Unternehmenswachstum bei konstanter Gesamtmitarbeiterzahl, um die Kosten einzudämmen.
3. Schaffen einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung durch jeden Einzelnen mithilfe der Ausarbeitung und Umsetzung eines einheitlichen Managementsystems.

Der dritte Auftrag, an dessen Durchführung TBM mit Managern und Mitarbeitern auf allen Ebenen arbeitete, war der Schlüssel zum Gelingen der beiden anderen.

## Von der Strategie zur Umsetzung

Wie viele eigentümergeführte Unternehmen musste diese Firma wachsen, indem sie Marktchancen dann nutzte, wenn sie sich auftaten, ohne einen klar definierten Prozess für die Verknüpfung der täglichen Geschäftstätigkeit mit übergreifenden strategischen Zielen zu haben. Nachdem das Führungsteam zusätzlich zum Ziel der Effizienzsteigerung drei zentrale Ziele festgelegt hatte, lautete die nächste Frage: „Wie stellen wir es an?“

Der erste Schritt bestand darin, einen Rahmen für die Strategieumsetzung zu schaffen. Dazu verwendete das Managementteam eine X-Matrix, um ihre Ziele in Jahresziele für den Standort und jeden Wertstrom zu übersetzen. Dann entschied das Team, welche „Durchbruchprojekte“ für die Verwirklichung dieser Ziele wesentlich wären, definierte die entsprechenden KPI und wies die Projektverantwortung zu.

„Wie viele Unternehmen hatten sie damit zu kämpfen, die Durchbruchprojekte zu einer täglichen und wöchentlichen Priorität zu machen“, erinnert sich Richard Holland, ehemaliger Vice President und Managing Director von TBM Europe. „Also halfen

wir ihnen dabei, die Durchbrüche in ‚100-Tage-Pläne‘ zu übersetzen, die das Führungsteam jetzt wöchentlich und monatlich überprüft, um festzustellen, ob ausreichende Fortschritte erzielt werden. Der Ansatz legt klare Verantwortlichkeiten für das Erreichen der langfristigen Ziele fest.“

Während die konzeptionellen Grundlagen für das neue Managementsystem geschaffen wurden, führte TBM für die Vorstände und Manager Schulungen zu den Grundlagen von Lean-Management und den relevantesten Problemlösungsinstrumenten durch. Im nächsten Schritt begannen Teams damit, visuelle Managementinstrumente einzurichten, darunter SQDCP-Tafeln, auf denen tägliche und stündliche Kennzahlen zu Sicherheit, Qualität, Lieferung, Kosten und Produktivität für jeden Bereich angezeigt werden. Die Tafeln dienen jetzt als Referenzpunkte für tägliche Leistungsüberprüfungen.

„Wir haben eine Reihe von Tafeln von der Fertigung über Bereichs- oder Funktionstafeln bis hin zu Wertstromtafeln, die in der Standorttafel des Führungsteams zusammenlaufen“, erklärt einer der Manager. „Im Rahmen dieses Systems finden täglich [Status-]Meetings statt, sodass das Führungsteam des Standorts bis 10:00 Uhr einen vollständigen Überblick über die Leistung des Standorts während der vergangenen 24 Stunden und auch darüber hat, was zur Lösung eventueller Probleme unternommen wurde und was heute getan werden muss, um den Erfolg des heutigen Tages sicherzustellen.“

Da sie die tägliche Leistung mit strategischen Aktivitäten zusammenbringen, gehen aus den Tafeln auch die Fortschritte im Hinblick auf 100-Tage-Pläne und Durchbruchziele hervor. Solche Praktiken haben dazu beigetragen, auf allen Ebenen eine Kultur der offenen Kommunikation zu schaffen.

### Abbildung 1

#### Wie ein effektives Managementsystem die Unternehmensverbesserung vorantreibt

Traditionellen, auf Anweisungen und Kontrollen konzentrierten Managementsystemen gelingt es oft nicht, Verbesserungsinitiativen aufrechtzuerhalten - was die Tatsache beweist, wie oft es in den meisten Unternehmen nach Veränderungen, wie brillant sie auch sein mögen, zu einem Rückfall in den vorherigen Zustand kommt. Im Gegensatz dazu ist ein Management, das auf Transparenz, Kommunikation, häufigen Managementüberprüfungen und reaktionsschnellen Gegenmaßnahmen beruht, in der Lage, Veränderungen und Leistungsgewinne zu bewahren, die das Unternehmen auf die nächste Stufe bringen.

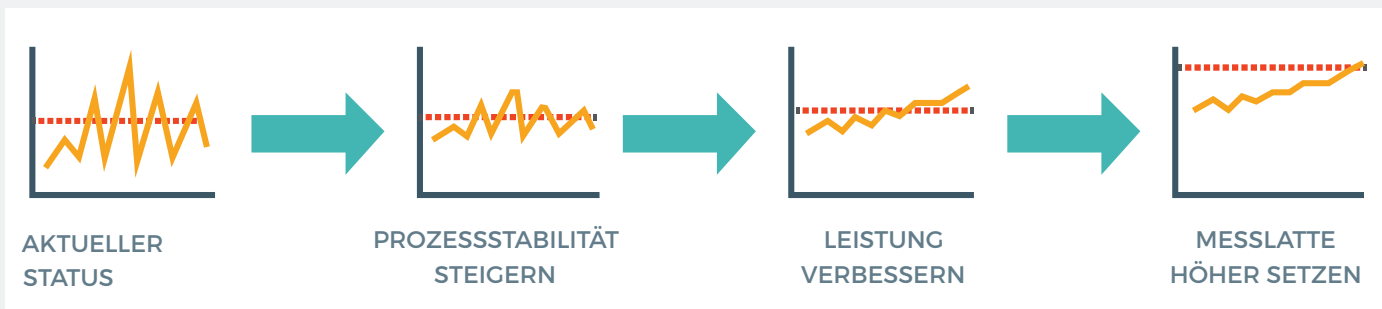
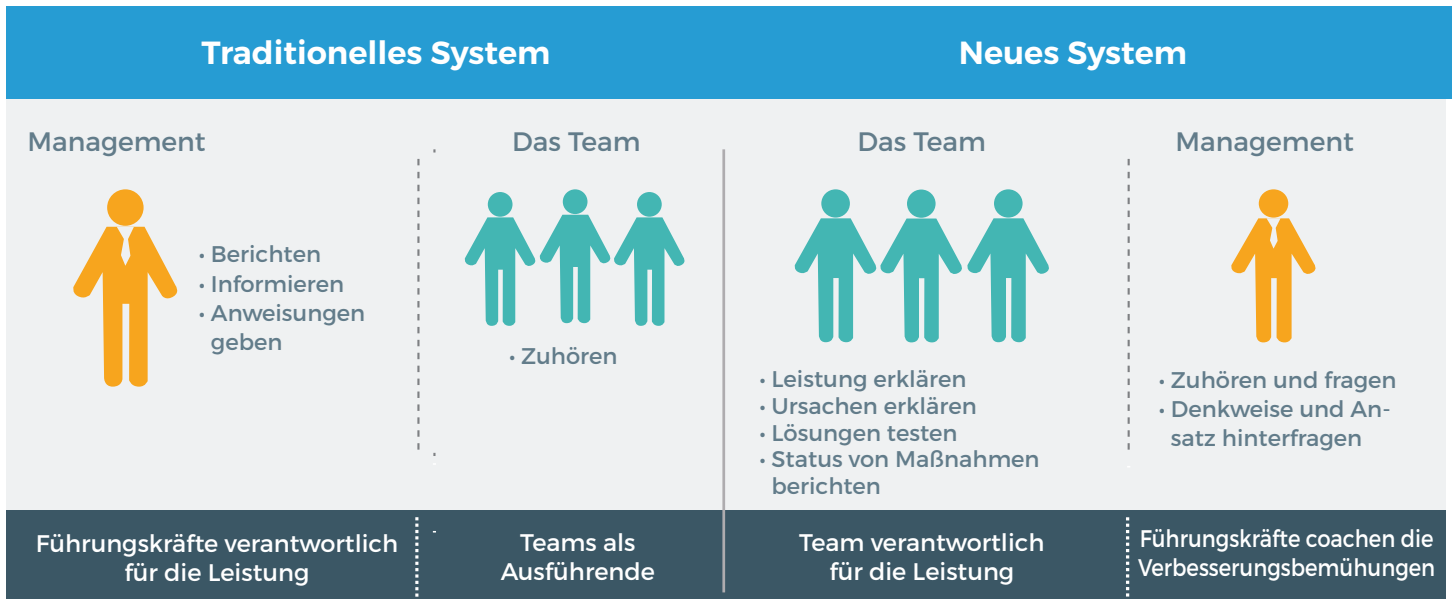


Abbildung 2



Im TBM-Managementsystem ist der Manager nicht mehr die verantwortliche Person, sondern Unterstützer und Coach.

## Kulturwandel

Heute zeichnet sich die Kultur des Unternehmens durch Vertrauen und kooperative Problemlösung aus. Vertrauen ist das Ergebnis fortlaufender Kommunikation des Führungsteams über die Marschrichtung des Unternehmens. Wenn zielgerichtete betriebliche Veränderungen und Verbesserungen durchgeführt werden, betont diese Kommunikation immer den Bedarf, ein nachhaltiges Unternehmen aufzubauen, und nicht nur den Bedarf der Kostensenkung.

„Das ist ein grundlegender Rollentausch“, erklärt Holland. „Der Manager wird von der verantwortlichen Person, die allen sagt, was zu tun ist, zu einem Unterstützer und Coach. Vom Sprecher zum Zuhörer. Anstatt alle Entscheidungen zu treffen, stellt er Fragen und bringt den Leuten bei, sich an einen stichhaltigen Denkprozess zu halten, der zu guten Entscheidungen führt.“ (Siehe [Abbildung 2](#))

„Man muss über seinen Tellerrand hinausschauen. Man muss die Dinge aus einem anderen Blickwinkel sehen“, rät ein Mitglied der obersten Unternehmensführung. „Aber es macht Spaß,

weil man Ergebnisse sieht. Wenn man dauernd im alten Trott weitermacht, bekommt man nie andere Ergebnisse.“

Die Tatsache, dass das gesamte Unternehmen auf diese Weise gemanagt wird und nicht nur die Produktionsbereiche, stärkt sowohl das Managementsystem als auch die Kultur. Der Managementansatz wird aktuell in der Finanz-, IT-, Logistik-, Beschaffungs- und Personalabteilung umgesetzt. Die Personalabteilung legt beispielsweise tägliche Berichte über Probleme und Lösungen vor, zum Beispiel zur Anzahl der für jede Schicht benötigten und anwesenden Mitarbeiter, Sicherheitsfragen und disziplinarischen Maßnahmen.

Heute ist, was die Gesamtergebnisse der zahlreichen Produktivitätsverbesserungen widerspiegelt, die Gesamtmitarbeiterzahl des Standorts leicht gestiegen, die Produktion aber hat während der vergangenen vier Jahre um 50 Prozent zugenommen. Im Bereich Qualitätskontrolle zum Beispiel ging die Gesamtzahl der Mitarbeiter während des Wachstums des Unternehmens um 25 Prozent zurück. Diese Personen wurden in andere Bereiche des Unternehmens versetzt und übernahmen die Zuständigkeit für andere Prüftätigkeiten.

Zuletzt haben Prozessverbesserungen in einigen administrativen Bereichen 60 Personen freigestellt - über sieben Prozent der Belegschaft - die jetzt an der Vorbereitung mehrerer wichtiger neuer Produkte für die Produktion an dem Standort arbeiten werden. Diese zusätzliche Produktion wird die Kostenposition des Standorts noch weiter verbessern, der seinen hervorragenden Verbesserungszyklus weiterführen und das zukünftige Unternehmenswachstum voranbringen wird.

## Zentrale Managementziele unterstützt durch das TBM-Managementsystem

Managementrollen und -ziele	Relevante Instrumente und Techniken
Ausrichtung der täglichen Arbeit und Managementtätigkeit an der Realisierung strategischer Unternehmensziele	Strategieumsetzung, Kaizen als Tagesgeschäft (monatliche, wöchentliche, tägliche/stündliche Überprüfungen), visuelle Arbeit
Identifizierung von Chancen für Verbesserungen, die a) wesentliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben und b) zum Erreichen strategischer Ziele beitragen	Einleitende Bewertung und fortlaufende Diagnosen, Chancenpriorisierung
Nachverfolgen und Vermitteln von Fortschritten in Richtung Zielerfüllung	Wenige kritische KPI (Frühindikatoren, die Zeit für Kurskorrekturen lassen)
Dauerhaftes Lösen von Fragestellungen und Problemen	Lean- und Six-Sigma-Problemlösungsinstrumente, Kaizen als Tagesgeschäft
Aufrechterhalten einmal erreichter Fortschritte und Leistungsniveaus	Tägliche Managementprüfungen, monatliche Durchbruchüberprüfungen, 100-Tage-Pläne

Schlussendlich führt der Einsatz solcher Werkzeuge und Veränderungen der Managementpraktiken zum Aufbau einer ergebnisorientierten Kultur, die ein anderes zentrales Unternehmensziel unterstützt: Top-Talente anzuziehen.

## GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.



 | [tbmcg.de](https://www.tbmcg.de)

