

# WERTSTROM- MANAGEMENT IN DER PRAXIS

DI. Alfred Schaufler, MBA



# WERTSTROM-MANAGEMENT i.d. PRAXIS

- Praxisbeispiel
  - Rolle & Verantwortung d. Wertstrom Managers
  - Wesentliche Aufgaben d. Wertstrom Managers
- Weitere wesentliche Aufgaben d. Wertstrom Managers

# PRAXISBEISPIEL WERTSTROM-MANAGEMENT

- **Ausgangssituation**

➔ Ein Spanischer Tablettenhersteller eines multinationalen Pharmakonzerns hat Probleme beim Verpressvorgang einer Tablettencharge

➔ Die Tablettenkerne weisen unüblich niedrige Härte auf  
– der Prozess wird abgebrochen

➔ Schriftliche Abweichung wird im Q-Managementsystem ausgelöst und nach interner Prüfung der konzerninterne Wirkstoffhersteller kontaktiert



# PRAXISBEISPIEL WERTSTROM-MANAGEMENT

## WAS IST PASSIERT ?

Wirkstoffhersteller hat im Zuge eines Ausbauprojektes den Produktionsprozess angepasst

- Anlagen wurden qualifiziert,
- Produktionsprozess validiert inkl. Probeverpressung
- Änderungsabwicklung im Konzern Q- System  
incl. Information an spanischen (Technologieführer) und  
italienischen Tablettenproduzenten
- Wirkstoff-Validierungschargen gehen an span. Tablettenproduzenten
- Tabletten- Validierungschargen in Spanien o.k.
- 1. Charge nach Validierungschargen bereitet Probleme
- Abweichung im Q-System ausgelöst → Wirkstoffhersteller informiert
- QA Wirkstoffhersteller informiert:

Herstellungsleiter Wirkstoff  
Logistik Manager  
Wertstrom-Manager Produktion



# PRAXISBEISPIEL WERTSTROM-MANAGEMENT

## Ursachenanalyse

Erste Schritte:

Überprüfung der Herstdokumente der verwendeten Wirkstoffcharge



Überprüfung Rückmuster (Spez. Parameter)



Sonderanalytik am Rückmuster (Validierungsparameter)



→ Keine Auffälligkeiten

# PRAXISBEISPIEL WERTSTROM-MANAGEMENT

## Erste Entscheidungen stehen an

Produktion:	Wirkstoff -Anlage abstellen ?
Logistik/Supply Chain:	Bestände in den Märkten feststellen Lieferpläne Wirkstoff mit 2 Tablettenherstellern abklären/anpassen
Qualitätssicherung:	Welche Chargen mit neuem Wirkstoff produziert? Abgrenzung !
Registrierung:	Einreichstatus der Änderung?/Schon in allen Märkten genehmigt?

# PRAXISBEISPIEL WERTSTROM-MANAGEMENT

## Wertstrom-Management (OP)?

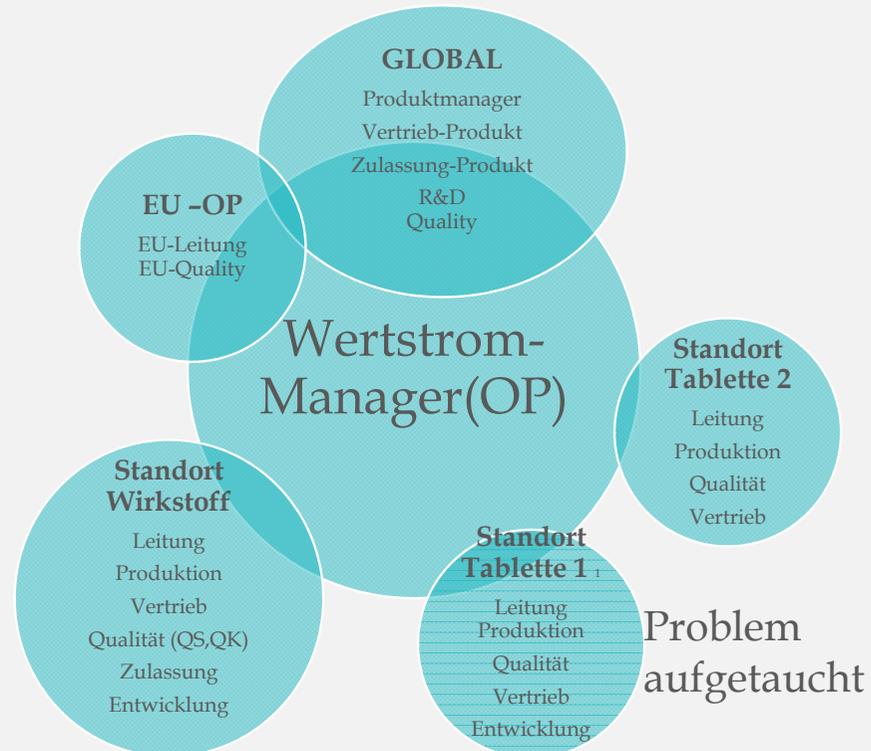
- ➔ Unterbrechung der Supply Chain in Gefahr !
- ➔ Problemursache nicht geklärt
- ➔ Bereichsübergreifend/ Abteilungsübergreifend am Wirkstoffstandort
- ➔ Verschiedene Produktionsstandorte beteiligt
- ➔ Weitere Stakeholder zu informieren:

Standortleitung (OP), Q-Standort (Q), EU-Produktionsleitung (OP) , Supply Chain global (OP), Vertrieb (S) , Zulassung (RA), Produktentwicklung (R&D), Produktmanagement/Wertstrommanagement global

**YES!**

# PRAXISBEISPIEL WERTSTROM-MANAGEMENT

## Info- Kanäle



# PRAXISBEISPIEL WERTSTROM-MANAGEMENT

## Wertstrom-Management (OP)?

- ➔ Unterbrechung der Supply Chain in Gefahr !
- ➔ Bereichsübergreifend / Abteilungsübergreifend am Wirkstoffstandort
- ➔ Verschiedene Produktionsstandorte beteiligt
- ➔ Weitere Stakeholder zu informieren:

Standortleitung (OP), Q-Standort (Q), EU-Produktionsleitung (OP) , Supply Chain global (OP), Vertrieb (S) , Zulassung (RA), Produktentwicklung (R&D), Produktmanagement/Wertstrommanagement global

# PRAXISBEISPIEL - Problemlösung

## Schritt 1: IST-Situation erfassen/Definition

- Abklärung Bestände, Lieferpläne, Marktsituation
- Abgrenzung pot. betroffener Chargen, Info Standortleitung
- Schadenspotential ermitteln
- Info Tablettenproduzenten, EU- Produktionsleiter
- Stop Wirkstoffproduktion
- Info Produktmanager

DEFINE			
Problem- beschreibung (wann, was, wie?)			
Umfang (Scope)	Im Scope	Nicht im Scope	
Messgrößen	was wird gemessen?	Ist-Stand	Ziel

2 Wochen

# PRAXISBEISPIEL - Problemlösung

## Schritt 2: Datenanalyse

- Erste Datenanalyse Wirkstoffproduzent (Variation Prozess)
- Abstimmung Analytik/Messsystem Wirkstoffhersteller/Tablettenhersteller

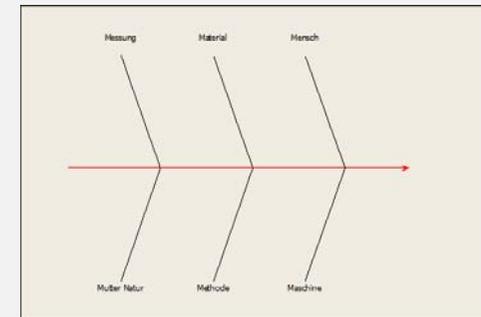
MEASURE		
Variation des Prozesses	Histogramm/Balkendiagramm	Zeitverlauf/Regelkarte

2 Wochen

# PRAXISBEISPIEL - Problemlösung

## Schritt 3: Erweiterte Problemanalyse Wirkstoff+ Tablettenhersteller

- Meeting beim Tablettenhersteller (Techn. Führer)  
→ „Most probable Root Cause“
- Etablierung gemeinsamer Datenbank
- Erweiterte Analytik um vermutete Ursache zu bestätigen
- Schlüsselparameter gefunden
- Etablierung regelmäßiger t. cons  
(1x/Woche OP-Intern, alle 2Wochen global)
- Einflussfaktoren Prozess/ Vergleich alter vs. Neuer Prozess
- Zusammenhang geklärt  
→ Change Antrag stellen/beurteilen / genehmigen

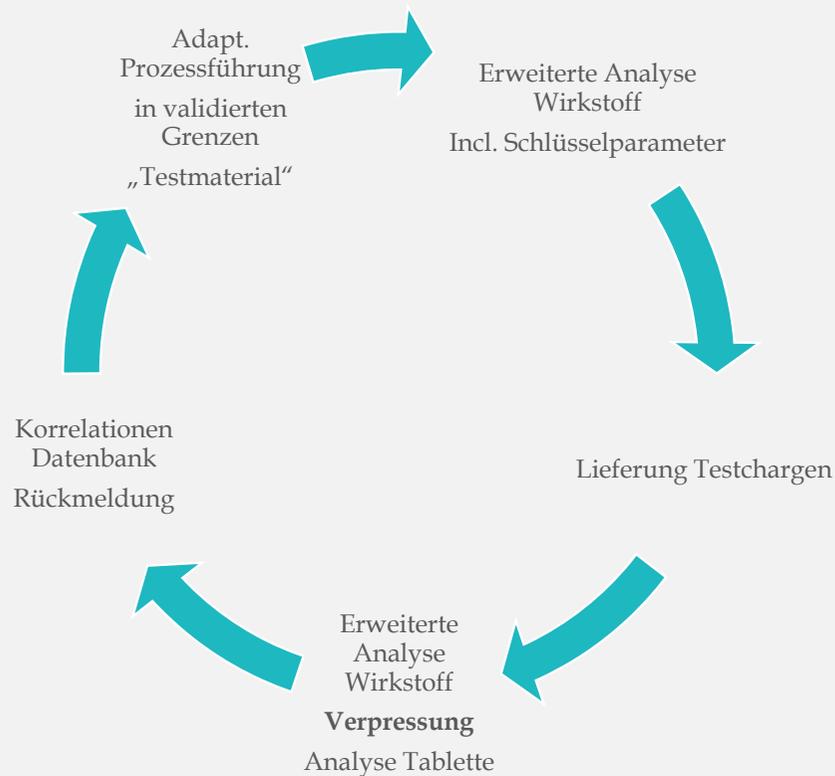


3 Wochen

ANALYZE	
Prozessanalyse mit Verbesserungsideen	
Schlussfolgerungen	

# PRAXISBEISPIEL - Problemlösung

## Schritt 4: Prozessführung anpassen – mehrere Zyklen notwendig



IMPROVE				
Implementierungsplan	Was	Wer	Wann	Wo
Kosten:				

2 Monate

# PRAXISBEISPIEL - Problemlösung

## Schritt 5: Re- Start Produktion mit adaptierter Prozessführung (Teil-automatisiert)

- Begleitende Prozessvalidierung
- Stringente Datenkontrolle – jede Charge zeitnah in gemeinsamer Datenbank
- Change Antrag/ Beurteilung/ Genehmigung für Voll-automatisierung
- Investitionsantrag/ -genehmigung
- Re-Validierung Prozess-Wirkstoff
- Re-Validierung Prozess- Tablette

CONTROL		
Ergebnisverfolgung	Was wird überprüft? Wann und wie?	Tatsächliche Ergebnisse (inkl. Daten)
Daten (nach Verbesserung)	Histogramm/Balkendiagramm	Zeitverlauf/Regelkarte

Bis  
Investition  
  
Voll -  
Automatisi  
erung

# PRAXISBEISPIEL -Aufgaben d. Wertstrom-Managers

- ➔ Führungsverantwortung übernehmen - „Krisenmanagement“
- ➔ Stakeholder Management  
Unterschiedliche Interessenslagen (verschiedene Standorte) !  
Globale Auswirkungen
- ➔ Team zusammenstellen , Team entwickeln
- ➔ Situationsanalyse - Problemlösung (DMAIC)  
t-cons, Meetings moderieren  
Marktsituation-, Schadenspotential-, Zulassungsstatus-, Qualitätsaspekte-, darstellen/monitorieren  
Produktionspläne abstimmen/Re-Supply organisieren  
Ursachenfindung moderieren
- ➔ Optimierungsmaßnahmen (Analytik, Prozess,..) etablieren
- ➔ Über „Lessons learned“ informieren
- ➔ Helden „ehren“

# Weitere Aufgaben d. Wertstrom-Managers

- ➔ Übergeordnetes Ziel: „Kundennutzen optimieren“ nie aus den Augen verlieren !
- ➔ Team Zusammenstellen  
→ Value Stream Map (IST-SOLL) gemeinsam entwickeln
- ➔ Maßnahmenkatalog erstellen, Projektcharter erstellen/ Linienmanager involvieren!
- ➔ Regelmäßige Abstimmung Ziele mit Firmenstrategie  
→ X- Matrix, Maßnahmen definieren, priorisieren, monitorieren)
- ➔ Kommunikation verbessern  
→ Etablierung von Performance Boards (Shopfloor, Wertstrom)
- ➔ Finanz-, Supply Chain-, Wertstrom – Kennzahlen (KPI's) darstellen