

DIE NEUE ROLLE DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Von Prof. Dr. Werner Bick, Generalbevollmächtigter, ROI Management Consulting AG

W

Wie hoch ist die Wertschöpfungstiefe in Ihrem Unternehmen, bei Ihren Kunden und Lieferanten? Liegt sie bei zwanzig Prozent? Bei dreißig? Das ist letztlich nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass eine effiziente Steuerung der Produktionsprozesse heute nicht mehr möglich ist, wenn man nur das eigene Unternehmen im Blick hat. Die großen Herausforderungen lassen sich nur in einem integrierten Ansatz über die gesamte Wertschöpfungskette lösen. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Wie steht es aber um ihre konkrete Umsetzung? Hier gibt es nach wie vor in vielen Unternehmen große Defizite.

So ist die Produktentwicklung immer noch viel zu oft eine Closed-Shop-Veranstaltung. Das Risikomanagement umfasst zwar oft die Kernindikatoren der Partner – gemeinsame Strategien und Prozesse bleiben jedoch Ausnahmen. Nicht anders ist die Situation im Qualitätsmanagement (QM). Da gilt häufig immer noch: ‚Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt.‘

Schon richtig, die Kundenperspektive ist entscheidend. Aber eben nicht die allein auf den Herstellprozess abzielende Produktperspektive. Denn in einer über Unternehmensgrenzen hinweg integrierten Produktion ist es die Qualität aller Prozesse, die erfolgskritisch ist. Wie will man sonst die Qualität eines Produkts

sichern, an dessen Entstehung man nur zu zwanzig Prozent beteiligt ist? Deshalb muss das QM die Prozesse bei Lieferanten und deren Lieferanten im Blick haben – im Extremfall bis hin zu den Rohstoffproduzenten. Erst wenn alle Prozesse in der Wertschöpfungskette vom QM umfassend begleitet werden, hat man die Chance, die immer anspruchsvolleren Kundenanforderungen zu erfüllen.

Die Wertschöpfungsperspektive im QM hat indes eine Reihe von Implikationen. So sind die bewährten QM-Modelle wie die VDA 6 oder die ISO 9001 beeindruckend umfangreiche Baukästen mit detailliert beschriebenen Werkzeugen. Ihren Nutzen entfalten sie aber erst, wenn sie nicht nur auf die spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens angepasst werden, sondern auch in den unternehmensübergreifenden Prozessen Anwendung finden.

Diese Komplexität im Griff zu behalten, ist die strategische Aufgabe des Qualitätsmanagers. Ist er – schon in der Phase der Produktentwicklung – sowohl im eigenen Unternehmen als auch bei den Partnern mit im Boot? Denn hier, beginnend beim Produktionsdesign über die Auswahl

der richtigen Lieferanten bis hin zur Industrialisierung, entstehen drei Viertel der Fehler. Ist er in der Lage, die Prozesse der Partner zu evaluieren? Verfügt er über Methoden, um eine QM-Strategie mit individuellen Werkzeugen für die teilweise weltumspannende Wertschöpfungskette zu entwickeln? Kann er Kommunikationsprozesse initiieren und für Transparenz sorgen? Betreibt er, über Unternehmens- und Bereichsgrenzen hinweg, eine Fehleranalyse, um Wiederholungsfehler zu vermeiden?



Prof. Dr. Werner Bick,
Generalbevollmächtigter, ROI
Management Consulting AG

Von der Beantwortung dieser Fragen hängen heute nicht nur die Qualität und die Kundenzufriedenheit ab. Gelingt es dem QM, integrierte Prozesse zu etablieren, die jeden relevanten Partner und Funktionsbereich erfassen, von der Entwicklung über den Einkauf und die Logistik bis hin zu Produktion und Vertrieb, verändert es die Organisation. Ein Unternehmen, das über ein solches QM-Verständnis verfügt, erreicht höhere Flexibilität, Adaptionfähigkeit und steigert seine Agilität sowie ‚Schnittstellenexzellenz‘. Das sind die unabdingbaren Voraussetzungen, um in einer volatilen Umwelt langfristig erfolgreich zu sein.

Qualitätsmanagement (QM)

- beginnt dort, wo die Wertschöpfung beginnt – bei Ihren Zulieferern
- startet ‚in-house‘ bereits in der Entwicklungsphase
- ist Schnittstellenmanagement
- ist Change Management