

ERST QUALITÄTSZIELE PLANEN, DANN MIT KENNZAHLEN CONTROLLEN

Gut gemeint ist nicht gut gemacht

Sandra Scheermesser und Robert Schmitt, Aachen

Viele Unternehmen messen mittels Kennzahlen, ob sie ihre Qualitätsziele in den Geschäftsprozessen erreichen. Der Schlüssel zur besseren Qualität liegt jedoch eine Stufe tiefer. Denn sind Ziele nicht sinnvoll, können auch Qualitätskennzahlen und deren Controlling keine Verbesserung bringen.

Möglichst wenig Fehler zu machen, gilt oft als wichtigstes Ziel. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die dennoch auftretenden Fehler ermittelt und quantitativ bewertet werden. Produktionsfehler, Fehlteile, Ausschussraten, Nach- und Mehrarbeitsraten, Reklamationszahlen – das sind jene Zahlen, die belegen, wie weit entfernt das Ziel Null-Fehler-Produktion noch ist. Das allein ist nicht verwerflich, so hilft das Erkennen von Fehlern bei der Ableitung von Abstellmaßnahmen.

Wer keinen Fehler macht, kann daraus aber auch nicht lernen – und auch nicht besser werden. Die kontinuierliche Verbesserung ist aber ein sinnvolles Ziel, gerade für bereits erfolgreiche Unternehmen. Jedoch lässt sich kontinuierliche Verbesserung als Selbstzweck nur schwer konkretisieren und in quantitative Zielwerte übersetzen. Gutes kann immer noch besser werden, wenn Ziele ambitioniert gesteckt werden. Dazu ist die Kenntnis über den aktuellen Zustand Voraussetzung. Das Setzen von Zielen und die Messung des aktuellen Zustands gehören damit unmittelbar zusammen. Aber Ziele sinnvoll auszuwählen und Zielwerte richtig vorzugeben, ist nicht trivial. Denn Ziele sind nicht zwangsläufig umso besser, je höher sie angesetzt sind.

Von Standardzielen Abschied nehmen

Das Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie (IPT) wurde von einem

Werkzeugmaschinenhersteller beauftragt das Kennzahlensystem für den Prozess „Kundenauftragsabwicklung“ zu analysieren und zu überarbeiten. Dabei wurde deutlich, dass die bisherige intensive Betrachtung und Verbesserung der Kennzahl „Durchlaufzeit“ eine andere wichtige Kennzahl, die „Kundenzufriedenheit“, nicht positiv beeinflussen konnte. Dies überraschte und lief der gängigen Ansicht zuwider.

Das Unternehmen bietet Werkzeugmaschinen im Baukastensystem mit einem geringen Customizing-Anteil in ver-

schiedenen Leistungsklassen und Größen an. Diese werden erst nach Auftragseingang gefertigt und montiert. Grundsätzlich versprach sich das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil dadurch, die Durchlaufzeit vom Auftragseingang bis zur Auslieferung zu halbieren. Die Produktionskapazitäten wurden erweitert, Engpässe in den Montagelinien durch Parallelisierung einzelner Montageplätze erweitert und vormontierte Rohbauten der Werkzeugmaschinen für jede Liefergröße in einem erweiterten Pufferlager vorgehalten. Mit diesen Maßnahmen konnte ei-

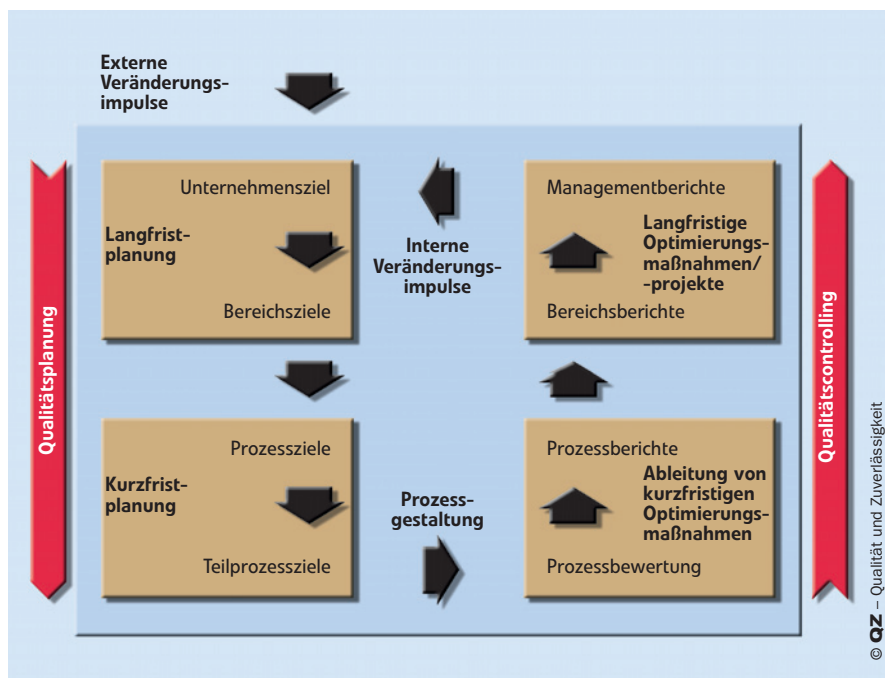


Bild 1. Qualitätsplanung und -controlling in einem unternehmensübergreifenden Regelkreis

Projekt

Das Projekt wurde von der AiF (Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschung) gefördert und von der FQS koordiniert. Begleitet wurde das Projekt von einem Industrie-Arbeitskreis, an dem sich neben der debitel AG auch die Unternehmen Siemens AG, DaimlerChrysler AG, Faurecia, Dornier GmbH, MCC France S.A.S., KraussMaffei Kunststofftechnik GmbH, Bayer AG und Claas KGaA beteiligten.

Literatur

- 1 Scheermesser, S.: Messen und Bewerten von Geschäftsprozessen als operative Aufgabe des Qualitätsmanagements. Beuth Verlag, Berlin 2003, Diss. RWTH-Aachen, 2002

Autoren

Dr.-Ing. Sandra Scheermesser, geb. 1969, studierte Maschinenbau, Fachrichtung Fertigungstechnik an der RWTH Aachen. Nach ihrer Promotion ist sie dort Oberingenieurin der Abteilung Mess- und Qualitätstechnik.

Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt, Jahrgang 1961, ist als Professor im WZL der RWTH Aachen tätig und Mitglied des Direktoriums des WZL. Er leitet den Lehrstuhl für Fertigungsmesstechnik und Qualitätsmanagement und ist Mitglied des Direktoriums des Fraunhofer IPT.

ne spürbare Reduzierung der Lieferzeiten erreicht werden. Doch der Wert für die Kundenzufriedenheit stieg im Anschluss an diese Maßnahmen nicht an und auch die Absatzzahlen veränderten sich nicht deutlich.

Kundenforderungen richtig interpretieren

Nach genaueren Analysen zeigte sich, dass die Kunden nicht eine kurze Lieferzeit schätzten, sondern vielmehr die Pünktlichkeit der Lieferung. Denn die Mängelrügen hinsichtlich der späten Verfügbarkeit der Maschinen bezogen sich auf die Nichteinsetzbarkeit der Maschinen nach Auslieferung. Viele Maschinen standen nach Auslieferung beim Kunden erst mal rum, weil Einfahrtstests und Schulungen der Kundenmitarbeiter durch mangelndes oder überlastetes Personal des Maschinenherstellers verzögert wurden.

Der Hersteller konnte zwar die Maschinen nach Bestellungseingang schneller ausliefern, aber die Folgeprozesse „Einfahren der Maschinen beim Kunden“ und „Kundenschulung“ wurden nicht auf den optimierten Vorgängerprozess angepasst. In einer stichprobenartigen Befragung gaben die Kunden sogar an, dass nicht die kürzere Lieferzeit ausschlaggebend für die Auftragserteilung war, sondern die technischen Spezifikationen der Maschinen.

Ziele nicht nur ambitioniert setzen

War in diesem Fall das Ziel nicht ambitioniert genug? Das Ziel war sogar sehr ehrgeizig, schließlich sollte die Halbierung der Durchlaufzeiten erreicht werden, was annähernd gelang. Aber dieses Ziel wurde nicht an den tatsächlichen Kundenforderungen (und den tatsächlichen Ursachen für Kundenbeschwerden) gespiegelt. Weiterhin wurden die Forderungen der Kunden nach einer schnelleren Verfügbarkeit der Maschinen nur auf einen der Prozesse angewendet. Und dieser hatte auf die Erfüllung der konkreten Kundenforderung keinen Einfluss.

Auch der Zielwert wurde sicher mit gutem Willen, aber dennoch willkürlich festgelegt. Man ging einfach davon aus, dass die halbe Lieferzeit dem Kunden gefallen würde. Eine genaue Interpretation und Beschreibung der Kundenforderung „schnellere Verfügbarkeit der Maschinen“ muss darum lauten: planbarer, erster Einsatzzeitpunkt der Maschine, an dem eigene Bauteile des Kunden durch die eigenen Mitarbeiter des Kunden auf den Maschinen gefertigt werden können.

Ziele adressieren, Kennzahlen sinnvoll definieren

Für die Qualitätsplanung ist es darum wichtig, Ziele systematisch herzuleiten, sie in messbaren Ergebniskennwerten auszudrücken und an den richtigen Geschäftsprozess zu adressieren (Bild 1). Übergreifende Ziele müssen sich sinnvoll in Prozess- und Teilprozesszielen ausdrücken lassen. Spezifische Ziele sind direkt mit den Prozessverantwortlichen zu vereinbaren. Neue Ziele können aus den Bedürfnissen der externen und internen Prozesskunden abgeleitet werden, dürfen diesen aber niemals widersprechen.

Mit der am Fraunhofer IPT im FQS-AiF-Projekt „Entwicklung einer Quali-

▶ GEHALTS-CHECK 2005

Exklusiv für QZ-Leser

Möchten auch Sie wissen, ob Sie verdienen, was Sie verdienen? Gemeinsam mit Weber Consulting führt die QZ für Sie eine individuelle Gehaltsanalyse durch.

Füllen Sie dazu einfach einen Fragebogen aus. Sie finden diesen unter:

www.qm-infocenter.de/gehaltscheck

Nachdem Sie den Fragebogen online ausgefüllt haben, müssen Sie lediglich 19 Euro auf das dort angegebene Konto überweisen. Wenig später erhalten Sie Ihre persönliche Gehaltsanalyse.

tätsmerkmal-Bibliothek als Regelinstrumentarium für Geschäftsprozesse“ entwickelten COMPASS-Systematik [1] können Qualitätskennzahlen für das Controlling von Geschäftsprozessen entwickelt werden. Durch die Einbeziehung aller Interessenpartner (Bereichsleitung, interne Schnittstellenprozesse) bei der Definition von Kennzahlen werden einerseits sämtliche Kundenforderungen an einen Geschäftsprozess berücksichtigt. Andererseits werden globale Unternehmensziele, aber auch die Ziele einzelner Geschäftsbereiche einbezogen. Auf diese Weise gelingt eine durchgängige Kaskadierung aller wichtigen Ziele bis hinunter auf die Teilprozessebene.

Die Anwendung der Systematik im dargestellten Unternehmensbeispiel führte dazu, dass die Kundenforderungen an den Prozess „Kundenauftragsabwicklung“ sehr detailliert analysiert werden konnten und dass die Forderungen der Schnittstellenprozesse „Einfahren der Maschinen beim Kunden“ und „Kundenschulung“ in die Prozessbewertung einbezogen wurden. So können die Verantwortlichen für diese Prozesse heute schon zum Zeitpunkt des Auftragseingangs mit einer detaillierten Terminplanung für Einfahrprozesse und Schulungen beginnen. □