

MANAGEMENT CIRCLE QUALITÄTSTAGUNG 2012 IN KÖLN

Abschied vom statischen Qualitätsmanagement

„Neue Impulse für ein zukunftsfähiges Qualitätsmanagement“ wollte die diesjährige Jahrestagung Qualität im Köln präsentieren, die im März von Management Circle veranstaltet wurde. 85 Interessierte aus den verschiedensten Branchen ließen sich von den Vorträgen inspirieren. Rasch zeigte sich, dass das Qualitätsmanagement der Zukunft vieles sein muss, nur eines nicht: statisch.

Vor allem anderen ist es die Dynamik, die das zeitgemäße und künftige Qualitätsmanagement auszeichnet. Einig darin

waren sich alle Experten, die in Köln zusammengekommen waren. Auf den Punkt brachte es Prof. Robert Schmitt vom Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (IPT) in Aachen (Bild 1): Der Produktionsleiter habe es einfach, er wisse morgens ganz genau, was er zu tun habe. „Der QM-Leiter hingegen“, so der Tagungsleiter weiter, „muss einerseits durch den Aufbau langfristiger Strategien den sich ändernden Herausforderungen in einer sich permanent wandelnden Umgebung begegnen und andererseits kurzfristig Entscheidungen zu aktuell

aufgetretenen Qualitätsproblemen treffen.“ Mit welchen Antworten das Qualitätsmanagement auf diese Anforderungen heute schon reagiert, zeigte eine ganze Reihe von Vorträgen. Zum Aufgabenfeld moderner Qualitätsmanager gehören demnach Aufbau und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in globalen Unternehmensstrukturen, die Integration von Lean Management und Qualitätsmanagement sowie das Thema des Ressourcenmanagements, also Material- und Energieeffizienz. Das fordert die Kompetenzen der Qualitätsmanager or-



Bild 1. Tagungsleiter Prof. Robert Schmitt vom Fraunhofer IPT sieht in der Zukunft ein hochdynamisches Qualitätsmanagement.



Bild 2. Dr. Emmerich Schiller von Daimler sieht in Zentralisierung und Dezentralisierung das Heil der QM-Zukunft.

dentlich heraus und verlangt auch die Fähigkeiten des Managers und Integrators. Die geforderte Dynamik macht also auch vor der Person des Qualitätsmanagers nicht halt.

Dynamische QM-Systeme für dynamische Märkte

Den Schlüssel für ein hochdynamisches QM-System in der variantenreichen Serienfertigung bilden perfekt abgestimmte Prozesse, integrierte IT-Systeme über Un-

ternehmensgrenzen hinweg sowie klare und schnelle Eskalationsstrategien. Dies zeigte Christoph Jaiser von der Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, Coburg, in seinem Vortrag. Lediglich 315 Minuten bleiben dem 1st-Tier-Lieferanten zwischen dem Lackauslauf der Daimler AG in Sindelfingen und der kundenindividuellen Just-in-sequence-Anlieferung des kompletten Türmoduls in Losgröße 1 an das Band von Daimler. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und die unmittelbare Nähe zu den Mitarbei-

tern sind dabei wichtige Bestandteile auf dem Weg zu exzellenten Prozessen. Den Motor für den KVP bei Brose stellt der montägliche Rundgang durch die Fertigung dar, in dem Probleme und Verbesserungspotenziale der letzten Woche erfasst und dann in kleinen KVP-Sessions mit ausgewählten Mitarbeitern bis zum kommenden Freitag bearbeitet und abgestellt werden.

Auf den Trend zu globalen Aktivitäten reagieren die Unternehmen im Qualitätsmanagement zunehmend mit zentraler »



Bild 3. Dr. Alexander Schloske vom Fraunhofer IPA sieht weiteren Integrationsbedarf bei Managementsystemen.



Bild 4. Dr. Dirk Jeschke von Miele & Cie. lässt künftig nur noch die „perceived quality“ gelten.

und dezentraler Aufgabenverteilung. So berichtete Dr. Emmerich Schiller von der Daimler AG über die neue QM-Strategie von Daimler (Bild 2): Deren Bestandteile seien neben einem zentral aufgestellten Einkauf gezielt ausgewählte Lead-Werke, deren Best-Practice-Ansätze weltweit auf die anderen Produktionsstandorte verteilt werden.

Eine weitere Antwort auf die Globalisierung stellt die Lieferantenentwicklung dar, denn beim Aufbau neuer Produktionsstandorte in den Zielmärkten fehlen vielfach Zulieferer und Logistiknetzwerke mit den erforderlichen Qualitätskenntnissen. Dies gilt insbesondere für die Automotive-Industrie, da hier noch zusätzliche Kenntnisse branchenspezifischer Methoden und Vorgehensweisen erforderlich sind. Dr. Matthias Gruppe von der Volkswagen AG, Wolfsburg, bestätigte dies und hob dabei speziell das Potenzial der 2nd- und 3rd-Tier-Lieferanten hervor. Diese Gruppe beeinflussen die Null-Kilometer-Ausfälle zu mehr als 80 Prozent. Daher sei bei Volkswagen ein spezieller Vierstufenplan zur Qualifizierung neuer Lieferanten vor Ort entwickelt worden.

Fortschreitende Integration von Managementsystemen

Aufgrund seines unternehmensweiten Prozess-Know-hows und einer ausgeprägten Methodenkompetenz hat das Qualitätsmanagement meist die besten Voraussetzungen, das Dach für weitere Managementsysteme aufzuspannen. Dr. Alexander Schloske vom Fraunhofer IPA, Stutt-

gart, betrachtete in seinem Vortrag die Evolutionsstrategie von QM-Systemen in den letzten 30 Jahren und machte in der Industrie eine zunehmende Tendenz zur Integration weiterer Managementsysteme aus (Bild 3). Es zeige sich, so Schloske, dass Lean Management und Qualitätsmanagement einander gut ergänzen. Während im Lean Management nach verschwendungärmeren Lösungen gesucht werde, würden durch das Qualitätsmanagement die erarbeiteten Lösungen dokumentiert und in stabile Prozesse überführt – welche wiederum eine unabdingbare Voraussetzung für Lean Production darstellten.

Einen weiteren, neueren Integrationsaspekt unter dem Dach des Qualitätsmanagements stellt das Ressourcenmanagement dar. Gisbert Braun von der Faber Castell AG, Stein, zeigte auf, dass durch eine ganzheitliche Betrachtung von Prozessen unter Qualitäts- und Energieaspekten in seinem Unternehmen jährliche Einsparungen von 200 bis 400 TEuro erzielt würden.

Dynamik trägt auch der Kunde zunehmend in das Qualitätsmanagement hinein. Die Qualität zukünftiger Produkte wird noch stärker durch die Kommunikation des Unternehmens mit dem Kunden beeinflusst werden. Es gilt, durch gezielte Befragungen und Beobachtung des Kunden dessen Anforderungen zu erfassen und ihm anschließend nonverbal die Erfüllung seiner Anforderungen zu vermitteln. Laut Stephan Niehaus von der Hilti AG, Schaan, wird das Interesse an einem Produkt innerhalb von sieben Sekunden

geweckt und die Entscheidung zu 80 Prozent emotional getroffen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die „perceived quality“, also die vom Kunden wahrgenommene Qualität. Dr. Dirk Jeschke von der Miele & Cie. KG, Gütersloh, beschrieb, wie der heutige Kunde die Haptik eines Geschirrspülers mit der seines modernen Autos vergleicht (Bild 4). Für die Emotionalisierung von Produkten gibt es demnach noch ein weites Betätigungsfeld.

Chance und Herausforderung für Qualitätsmanager

Hochdynamisch und ganz gewiss nicht statisch ist das Qualitätsmanagement der Zukunft. Diese Aussage von Prof. Schmitt wurde von der gesamten Tagung bestätigt. Die meisten Qualitätsmanager werden die damit verbundenen Herausforderungen gerne annehmen, wie das Seminar zum Tagungsauftritt gezeigt hat. Dort erwiesen sich die meisten unter ihnen im Großen und Ganzen als mit Arbeit und Ergebnissen sehr zufrieden. Die wesentliche Hürde wird denn auch nicht auf den immer globaleren, dynamischeren und anspruchsvolleren Märkten gesehen, sondern intern: und zwar dann, wenn es darum geht, der eigenen Geschäftsleitung das Thema Qualität schmackhaft zu machen. □

Alexander Schloske, Stuttgart

www.qz-online.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **386561**