

GELEBTES QUALITÄTSMANAGEMENT AM BEISPIEL DES AUTO-ZULIEFERERS SEEBER

Nutzen statt Bürokratie

Bozen/Leifers – In den letzten Jahren haben unzählige Südtiroler Unternehmen Qualitätsmanagementsysteme eingeführt und sind zertifiziert worden. Viele haben Vorteile daraus gezogen und sie arbeiten weiter an der Optimierung ihrer Abläufe. Für manche aber droht ihr System eine bürokratische Falle zu werden, die mehr Kosten als Nutzen verursacht.

Über die Thematik Qualität und Qualitätsmanagement, das Für und Wider normierter Systeme der Qualitätssicherung wie ISO 9000, QS 9000, ISO TS 16949, EAQF, VDA 6.1 etc. sowie die Sinnhaftigkeit ihrer Zertifizierung ist in den letzten Jahren so viel geschrieben worden, dass man geradezu von inflationären Dimensionen sprechen könnte. Pressenotizen über erfolgreich abgeschlossene Zertifizierungen werden kaum noch wahrgenommen, da sie alltäglich geworden sind. Und immer häufiger sind auch kritische Äußerungen zu hören, welche die Wirksamkeit und vor allem die Wirtschaftlichkeit von QM-Systemen in Frage stellen. Schlagworte wie „Verbürokratisierung der Betriebsabläufe“, „Papiertiger“ oder „Qualität ist eher Hemmschuh als Vorantreiber“ lassen nachdenklich werden. Ist womöglich die Erfolgsbilanz der normierten QM-Systeme gar nicht so glänzend, wie es die Statistik der weltweit Tausenden von zertifizierten Unternehmen vermuten lässt?

Wie so oft dürfte die Wahrheit irgendwo in der Mitte liegen. Normen – genauso wie Gesetze – sind von Menschen gemacht und somit von Haus aus unvollkommen. Letztlich entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg ist jedoch ihre „Interpretation bei der praktischen Anwendung“, und hier scheiden sich häufig die Geister. Wer nur das Zertifikat haben will, um z. B. die Ausschreibungsanforderungen eines öffentlichen Auftraggebers zu erfüllen, ohne wirkliche Bereitschaft zur Änderung seines Qualitätsbewusstseins und der dazu erforderlichen Optimierung in der eigenen Organisation, der wird sich irgendwann die kritische Frage stellen müssen, ob er sich die Aufrechterhaltung einer „künstlichen Fassade“ weiterhin leis-

ten kann. Ein Managementsystem, das sich nicht „rechnet“, ist eigentlich ein Widerspruch in sich!

Die Firma Seeber in Leifers, ein bedeutender Systemlieferant von technischen Kunststoffteilen für die Automobilindustrie, hat hier eine klare Entscheidung getroffen. Der hohe Qualitätsanspruch der Autoindustrie bei gleichzeitig härtester Preiskonkurrenz erfordert die Umsetzung eines Qualitätssystems, das einerseits den Anforderungen der spezifischen Normen der Autoindustrie (QS 9000, VDA 6.1, ISO TS 16949) entspricht, und zusätzlich einen Gewinnbeitrag realisiert.

Diesem hohen Anspruch gerecht zu werden, diente ein von der Geschäftsleitung gemeinsam mit dem Leiter des Bereichs Qualitätsmanagement, Andreas Reichel, gestartetes Projekt mit dem Titel „Prozess-Management-System Seeber“, das von Andreas Tauber von der Bozner Unternehmensberatung Matt & Partner begleitet wurde. Die wesentlichen Prämissen für das Projekt waren:

- Aufbau eines Systems, welches die Unternehmensabläufe für alle Mitarbeiter verständlich und ohne unnötigen „Papierballast“ darstellt;
- Prozessverantwortung für jeden Prozesseigner;
- On-Line-Verfügbarkeit des Systems für jeden Mitarbeiter.

Im Führungsteam wurden Hauptprozesse des Unternehmens definiert, wobei für jeden Hauptprozess ein Prozesseigner ernannt wurde. Dem Prozesseigner oblag die Aufgabe, seinen Hauptprozess ggf. in mehrere Unterprozesse aufzuteilen und diese zu beschreiben. Dabei wurden für jeden einzelnen Schritt die Verantwortungen (Durchführung, Entscheidung, Mitwirkung, Information) sowie die für die Tätigkeit notwendigen In- und Outputs definiert. Durch diese wird

Transparenz geschaffen und somit die tägliche Arbeit effizienter organisiert, und scheinbar „selbständige“ Prozesse werden miteinander verknüpft.

Da sich Unternehmensprozesse laufend ändern, liegt die Verantwortung für die Optimierung und Aktualisierung derselben bei den einzelnen Prozesseignern (Bereichs- und Abteilungsleitern). Diese sind die Spezialisten in ihren Abläufen und sind direkt mit ihnen befasst. Durch diesen Schritt überwand man einen Knackpunkt im gesamten System: Mit der Verlagerung der Verantwortung auf die Prozesseigner wandte sich das System ab von der klassischen „one-man-show“ des Qualitätsmanagement-Beauftragten hin zu einer Einbeziehung des gesamten Unternehmens – ein bemerkenswerter Schritt, der auch von der Zertifizierungsgesellschaft hervorgehoben wurde.

Als innovativ und benutzerfreundlich kann das neu erstellte Intranet bezeichnet werden. Dadurch wurde die dritte Prämisse des Projektes erfüllt. Jeder Mitarbeiter bei Seeber erhält über seinen PC einen problemlosen Einstieg in das Prozess-Management-System. Dort findet er aktuell und schnell Handbuch, Prozessbeschreibungen und Formulare per Mausclick. Informations- und Wissensaustausch nach dem neuesten Stand der Technik!

Die erfolgreiche Zertifizierung nach ISO TS 16949 – der zur Zeit anspruchsvollsten Norm der Automobilindustrie – ist für Seeber der Startschuss für neue Herausforderungen. Das System soll nicht nur eine Beschreibung der betrieblichen Abläufe bleiben, sondern es ist Grundlage für Entwicklung und Einführung weiterer Managementinstrumente: Aufbau eines Ideenmanagements, Aufbau eines umfassenden Kennzahlen-

systems, Optimierung des Informationsaustausches anhand des Intranets, Erweiterung des Prozessmanagementsystems zu einem Integrierten Managementsystem (inkl. Umwelt und Sicherheit), usw.

Speziell durch Aufbau und Einführung eines Kennzahlensystems und das Umlegen der einzelnen Kennzahlen auf die beschriebenen Unternehmensprozesse (z. B. Durchlaufzeiten bei der Entwicklung, Wiederholung von Reklamationen, usw.) wird ein optimales „Management by objectives“ möglich. Somit werden Stärken und Schwächen ersichtlich, auf denen aufbauend Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt werden können als wichtiger Beitrag für die langfristige Zukunftssicherung des Unternehmens. So wird Qualitätsmanagement zum „internen Motor“ des Betriebs, indem es von allen gelebt wird. Dementsprechend folgt aus der Vermeidung von Fehlern (z. B. Informationslücken führen zu Unterlassungen, diese zu Sonderaktionen mit Reibungsverlusten, Reklamationen; d.h. zu teuren Zusatzaufwendungen) zwangsläufig ein erheblicher Gewinnbeitrag. ■

Dr. Andreas Tauber

Der Autor ist Berater bei der Unternehmensberatung Matt & Partner in Bozen.

GASTGEWERBE

HGV-Kurs

Sensibel in Führung gehen: am Dienstag, 5., und Mittwoch, 6. März, von 9 bis 17 Uhr im Hotel Castel Rundegg, Meran.

Information und Anmeldung: HGV-Weiterbildung, Telefon 0471-317 780, Fax 0471-317 781, E-Mail Weiterbildung@HGV.it. ■



Qualitätsmanagementsystem so implantiert, dass laufende Verbesserungen gefördert werden, keine bürokratischen Überprüfungen laut Handbuch: Der Sitz der Firma Seeber in Leifers

BEWERBUNGEN BIS 15. MÄRZ MÖGLICH

Exportpreis

Bozen – Südtiroler Unternehmen mit erfolgreichen Exportaktivitäten möchte die Indexexport heuer erstmals auszeichnen. Bewerbungen sind bis 15. März möglich.

Unternehmen aus dem Sektor Industrie und Handwerk, die Waren oder Dienstleistungen im Ausland verkaufen, können ihre Bewerbung um den Exportpreis bei der Indexexport einreichen. Mit diesem erstmals vergebenen Preis möchte die Indexexport die Risiko- und Innovationsbereitschaft der exportorientierten Unternehmen würdigen und auch anderen Unternehmen Mut zum Schritt ins Ausland machen. Zu den Auswahlkriterien gehören unter anderem die besonderen unternehmerischen Leistungen bei der Erschließung internationaler Märkte, der Anteil des Exports am Gesamtumsatz, die Anzahl der Auslandsmärkte und die Produktidee selbst sowie deren Vermarktung. Die vollständigen Bewerbungsunterlagen können von der Internetseite der Indexexport www.indexexport.net (Rubrik: Exportmeeting) heruntergeladen werden. Informationen erteilt die Indexexport auch direkt unter der Rufnummer Tel. 0471/500053.

Ausgewählt werden die Sieger von einem achtköpfigen Komitee, dem Vertreter der Indexexport, des Industriellenver-



bandes, des Landesverbandes der Handwerker, der Abteilung Industrie, des Assessorates für Handel, der Südtiroler Sparkasse sowie der ICE Bozen und der Handelskammer angehören.

Die Ausschreibung steht unter der Schirmherrschaft von Landeshauptmann Luis Durnwalder und wird vom Assessorat für Industrie und Handwerk sowie von der Südtiroler Sparkasse und der Stiftung Sparkasse unterstützt. Die Ausschreibung sieht die Verleihung von Preisgeldern (insgesamt 7.000 Euro) und die Finanzierung eines Imagefilms (im Wert von 8.000 Euro) vor. Die Preise werden im Rahmen des 3. Exportmeetings am 19. April im BIC Bozen vergeben. ■