

Qualitätsmanagement

Folgen der Globalisierung und rasche Angebotsausweitungen nehmen laufend Einfluss auf Kundenansprüche und -zufriedenheit. Ein strategisches, langfristig leistungsfähiges Qualitätsmanagementsystem muss diese Entwicklung mit berücksichtigen und prozessorientiert umsetzen.



Situation

Steigende Anforderungen an die Unternehmen hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Gewährleistungsgarantien, Zulassungen, Befähigungen und Umweltaspekte

Zunehmende, schneller fortschreitende technische Entwicklungen

Druck auf Preise und Margen

Steigende Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme (QMS) und Qualitätsnetzwerke (QMN)

Verstärkte Sicht auf prozessorientierten Betrachtungsweisen

Keine Steuerung durch prozessorientierte Kennzahlen vorhanden

Erfüllung gesetzlicher Anforderungen erforderlich

Anforderungen an ein spezifisch ausgerichtetes QMS



Ziel

Strategische Entscheidung für ein QMS, wie TQM, ISO bzw. TS

Strategische Entscheidung einer Integration zwischen QMS und Umweltmanagementsystem

Realisierung ziel- und strategiekonformer Geschäftsprozesse

Umsetzung prozessorientierter Kennzahlensysteme inkl. BSC und KPIs

Schaffung eines anpassungsfähigen, erweiterbaren QMN

Verknüpfung nationaler, europäischer und globaler QMS

Einbindung der Gruppen und Kommunikation des neuen QMS

Sicherstellung der Umsetzung der zugrunde liegenden Normen

Streben um Business Excellence



Vorgehen

Grundlagen und Rahmenbedingungen sondieren

Entwicklung einer zukunftsorientierten, umsetzbaren Qualitätsstrategie (Business Excellence, TQM, o.a.)

Analysephase mit Auswahl der geeigneten Managementsysteme Qualitätsmethoden (FMEA, QFD, SPC,...) und -werkzeuge (z.B. 8D-Report, M 7)

Zusammenstellung des Managementnetzwerks

Abgleich der Normen zur integralen Vernetzung

Modellierung der Qualitätsdatenbasis für CAQ-System

Einführung interner Qualitätsprogramme (Six Sigma, 5S, Kaizen, KanBan, Pka Yoke etc.)

Implementierung des QMS

Durchführung eines Reviews und Erfolgsauditing



Ergebnis

Definition der Qualitätsstrategie

Umsetzung der Qualitätsstrategie und zielkonformer Aufbau der Normenzusammensetzung

Standardisiertes und unternehmensübergreifendes QMS

Ziel- und strategiekonforme Geschäftsprozesse

Benchmarkfähiges Kennzahlensystem mit prozessorientierten Kennzahlen

Implementierte Methoden und Verfahren des Quality Engineering

Verbesserte Marktpositionierung in der EG und auf dem Weltmarkt

Grundlage zum Erwerb eines Qualitätspreis (European Quality Award, Ludwig-Erhard-Preis, Deming Prize, MBNQA)

Referenz

Clariant GmbH

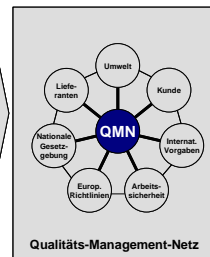
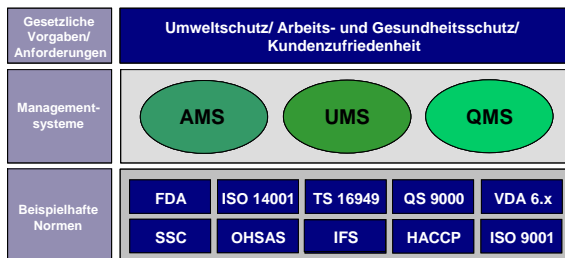
IBB

Smart France S.A.S.

Swiss Post International

Tenneco Automotive

tesion GmbH



Taktisches Qualitätsmanagement

Das taktische Qualitätsmanagement dient der aktiven Entlastung des betrieblichen Qualitätsmanagements und Ressourcen schonenden Lösung auftretender Qualitätsprobleme. Es führt zu einer gezielten, effizienten Verbesserung der Kunden- und Lieferantenzufriedenheit.



Stand 07/2004



Situation

Der Umfang sich verändernder Rahmenbedingungen (z.B. Standortverlagerung oder Lieferantenwechsel) erfordern ein schnelles und effizientes Handeln

QM-Verantwortliche und ihre Mitarbeiter sind mit dem Tagesgeschäft voll ausgelastet

Zusätzliche Kapazitäten sind notwendig, welche vom Alltagsgeschäft freigestellt werden müssen

Diese Flexibilität kann jedoch oft nicht aufgebracht werden

Kompromisse werden eingegangen, die keine konzentrierte und sofortige Aktion gewährleisten

Unaufgedeckte Ursachen von Qualitätsproblemen sind oft für die Übertragung der „alten“ Probleme in das Nachfolge-Produkt verantwortlich



Ziel

Entlastung der QM-Verantwortlichen und Kunden- / Lieferantenbetreuer

Erhöhung der Kunden- und Lieferantenzufriedenheit

Schnellere Reaktionszeiten auf sich verändernde Rahmenbedingungen

Sofortige Analyse der Ist-Situation (Auditierung)

Trouble Shooting vor Ort beim Kunden- bzw. Lieferanten (z.B. Serienanlaufbetreuung)

Verbesserung der Effizienz beim Entscheidungsprozess (direkter Ansprechpartner)

Projektmäßige Bearbeitung des Problems (bspw. kritische Werkzeuge, Erstbemusterung)

Erlangung einer langfristigen Verbesserung bzw. vollständigen Behebung des Problems



Vorgehen

Aufnahme der Anforderungen des QM-Verantwortlichen

Individuelle Definition der Projektziele und des -umfangs

Besuch beim Kunden bzw. Lieferanten zur Ist-Aufnahme

Vorstellung der Analyse (Soll-Ist-Vergleich, Risiko-Analyse)

Erstellung einer detaillierten Projektplanung inkl. Aufgabenpakete

Betreuung der Kunden bzw. Lieferanten

Umsetzung der Maßnahmen vor Ort

Regelmäßige Berichterstattung über die Fortschritte an QM-Verantwortlichen

Einführung eines KVP

Schulung der Mitarbeiter

Erstellung des Abschlußberichtes



Ergebnis

Entlastung im personal- und zeit-aufwändigen Kunden- bzw. Lieferantenbetreuungsmanagement

Erhöhte Effektivität und Effizienz bei der Bearbeitung von Qualitätsproblemen

Dokumentierter Leistungsnachweis durch die Gegenüberstellung einer Basispräsentation mit dem Abschlußbericht

Erzielung von nachhaltig wirkenden Verbesserungen

Qualifizierte Mitarbeiter (sowie Train The Trainer-Programm)

Neu gewonnene Erkenntnisse für zukünftige Vorgehensweisen aus dem Projekt (Lessons Learned)



Referenz

Clariant GmbH
 IBB
 smart France S.A.S.
 Swiss Post International
 tesion GmbH

Operatives Qualitätsmanagement

Das strategische Qualitätsmanagement muss zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit und der gesetzlichen Rahmenbedingungen mittels einer geeigneten methodischen Vorgehensweise operativ umgesetzt und in die Organisation eingepflanzt werden.



Stand 07/2004



Situation

Verschärfungen gesetzlicher Regelungen bei der Produkthaftung erfordern eine systematische Qualitätskontrolle

Nicht nur der Herstellungsprozess liegt im Fokus der qualitätssichernden Maßnahmen

Es müssen der Entwicklungsprozess und zuletzt auch verstärkt, der Produktlebenszyklus abgesichert werden

Nachweisbare Rückverfolgbarkeit aller Produktentstehungsschritte ist daher unverzichtbar

Ein systematisches, strukturiertes Qualitätsmanagementsystem bildet die Grundlage zur Erfüllung dieser hohen Anforderungen

Unterschiedliche Branchen haben unterschiedliche Anforderungen



Ziel

Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Minimierung der zunehmenden Unternehmensrisiken

Schaffung von Transparenz in den Prozessen durch Prozesslandschaften

Gewährleistung der Rückverfolgbarkeit in der Prozesskette

Verbesserung der Effizienz in den Prozessen (u.a. Vermeidung von Fehlleistungsaufwendungen)

Bildung von Kennzahlen (KPI) zu Bewertung der Prozesse und des Produktes

Qualifizierung der Mitarbeiter an die steigenden Anforderungen

Implementierung eines KVP

Erlangung normenspezifischen Zertifikates



Vorgehen

Individuelle Definition der Projektziele und des -umfanges und Festlegung der betroffenen Bereiche

Durchführung einer Bestandsaufnahme für Prozessanalysen, Soll-/Ist-Vergleiche, Organisationsanalysen, Dokumentenprüfungen und Schulungsbedarfe

Erstellung einer detaillierten Projektplanung inkl. Aufgabenpakete

Konzeption des QM-Systems (z.B. inkl. der Darstellung von Materialflüssen, Abgleich mit Normforderungen, Anpassung bestehender und Ergänzung fehlender Dokumentationen)

Bereitstellung über Portale

Bereichübergreifende Zusammenarbeit bei der Implementierung des QMS

Qualifizierung der Mitarbeiter

Durchführung von Auditierungen und Vorbereitung auf die Zertifizierung



Ergebnis

Zufriedenere Kunden durch optimierte Dienstleistungen (Feedback über Serienerprobung)

Nachweisbare Rückverfolgbarkeit in den Prozessketten

Erhöhte Effektivität und Effizienz der Unternehmensprozesse (Einsatz von FMEA, Design Review)

Kennzahlen für ein Benchmarking (Prüfdatenerfassung, SPC, Felddatenerfassung und -auswertung)

Qualifizierte Mitarbeiter (Train The Trainer, Lessons Learned)

Integrierter, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), der gelebt wird

Minimierte Unternehmensrisiken durch Umsetzung der Vorgaben der IFS, EMAS, FDA, TS, ISO

Referenz

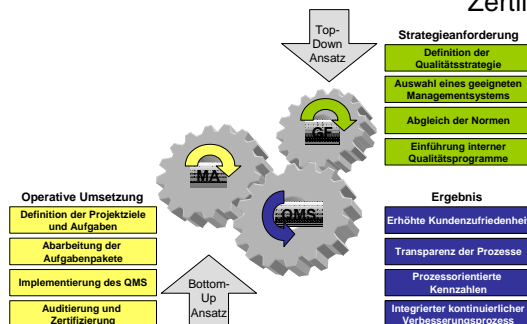
Clariant GmbH

IBB

Smart France S.A.S.

Swiss Post International

tesion GmbH



Umweltmanagement

Die globale Entwicklung kontinuierlich schwindender Rohstoffvorräte und steigender Umweltbelastung erfordert einen umweltbewussten Umgang und eine effiziente Wertschöpfungskette. Das Umweltmanagementsystem unterstützt die betriebliche Prozessgestaltung.



Situation

Bezogen auf die Anzahl der nach ISO 14001 zertifizierten Organisationen befindet sich Deutschland weltweit in der Spitzengruppe

Dies gilt ebenfalls für EMAS, das nach der Verordnung (EG) Nr. 761/ 2001 festgelegte Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagementsystem und die Umweltbetriebsprüfung

Die dauerhafte Integration eines Umweltmanagementsystems in den betrieblichen Alltag gelingt umso besser, je mehr die Mitarbeiter auf allen Ebenen ein gemeinsames Verständnis für die mit der Umsetzung dieser Norm eingegangenen Verpflichtungen haben

Deshalb wird in der deutsche Ausgabe der Norm eine der betrieblichen Praxis angemessene Sprache verwendet

Die neue ISO 14001: 2004 muss innerhalb von 18 Monaten umgesetzt werden



Ziel

Einführung, Verwirklichung und Aufrechterhaltung dokumentierter umweltbezogener Zielsetzungen und Einzelziele für relevante Funktionen und Ebenen innerhalb der Organisation

Umsetzung der Messbarkeit der definierten Ziele

Konsistenz der mit der Umweltpolitik, einschließlich der Verpflichtungen zur Vermeidung von Umweltbelastungen, zur Einhaltung geltender rechtlicher Verpflichtungen und anderer Anforderungen, zu denen sich die Organisation verpflichtet hat, und zur ständigen Verbesserung

Berücksichtigung der technologischen Optionen sowie der finanziellen, betrieblichen und geschäftlichen Anforderungen und der Standpunkte interessierter Kreise

Einführung eines Zielerreichungsprogrammes

Mit der Einführung der neuen ISO 14001:2004 sollte eine Integration der Managementsysteme geprüft werden



Vorgehen

(1) Projektvorbereitung:

- Individuelle Definition des Projektumfanges
- Festlegung der Norm-Schwerpunkte, Mittel und Ressourcen

(2) Bestandsaufnahme:

- Soll- / Ist-Vergleich
- Organisations- und Prozessanalyse
- UM-Dokumentenprüfung
- Schulungsbedarf ermitteln
- Detaillierter Projekt- und Maßnahmenplan

(3) Aufbau des UM-Systems

- Darstellung von Materialflüssen
- Abgleich mit Normforderung
- Unterstützung bei der Umsetzung in den praxisgerechten Unternehmensablauf
- Anpassung bestehender und Ergänzung fehlender UM-Dokumentationen

(4) Implementierung und Qualifizierung

- Bereichübergreifende Teamarbeit
- Training On The Job
- Auditorentraining

(5) Interne Auditierung und Vorbereitung auf die Zertifizierung



Ergebnis

Dokumentierte Materialflüsse

Reduzierte Betriebskosten

Schonenderer Umgang mit den eingesetzten Rohstoffen

Verringerung bis zur Vermeidung von Abfällen

Verbesserte Rechtssicherheit für das Unternehmen

Verminderte Haftungsrisiken für die Gesellschaft und die Geschäftsführung

Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes

Qualifiziertere Mitarbeiter

Kennzahlen für ein Benchmarking

Integrierter und umgesetzter kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Ggf. Zertifikat für jeweilige Normforderung

Qualifizierung für weitere Märkte

Referenz

Clariant GmbH

