Gesamtheitliches Qualitätsmanagement im Unternehmen

Bei der Vielzahl an Angeboten im stationären wie auch im digitalen Handelsumfeld wird die Qualität von Produkten für Kunden zunehmend wichtiger. Deshalb ist die Erreichung und vor allem Sicherstellung einer verlässlichen Qualität immanent um Kunden zu gewinnen und dauerhaft an eine Marke zu binden. Hinzu kommen in diesem Zusammenhang neben der eigentlichen Produktqualität auch verschiedene Fragestellungen der Nachhaltigkeit: Wo kommt ein Produkt her? Unter welchen Bedingungen wurde es produziert? Welche Materialien wurden verwendet?

Erfahren Sie in diesem Beitrag, welche Ansätze es für ein gesamtheitliches Qualitätsmanagement im Unternehmen gibt und wie diese ausgestaltet werden können, um eine beständige Produktqualität zu gewährleisten.

Ansprechpartner

Andreas Franke
Managing Partner, GCS Consulting GmbH
E-Mail: franke@gcs-consulting.de
Mobil: +49 172 51 61 321

Was bedeutet Qualität?

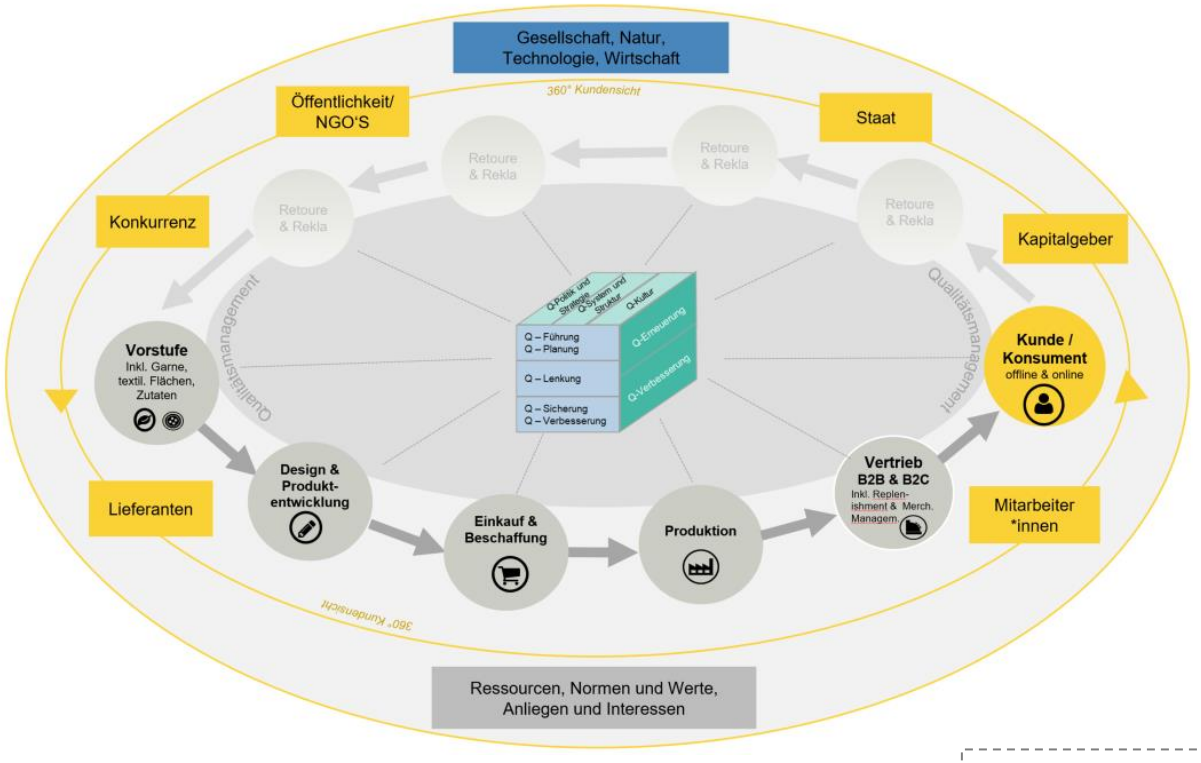
In Bezug auf das Qualitätsmanagement im Unternehmen können die Begrifflichkeiten der Qualität und des Qualitätsmanagements, wie folgt abgegrenzt und unterschieden werden.

Die Qualität einer Einheit ist ihre Beschaffenheit, gemessen an den Bedürfnissen der relevanten Anspruchsgruppen[1]. Das bedeutet also, dass die Erwartung der verschiedenen Funktionsbereiche einer Marke/eines Herstellers und deren Kunden den Maßstab für die Qualität bilden.

Im Qualitätsmanagement geht es darum diesen Maßstab zu erfüllen indem alle Bereiche des Unternehmens in systematischer Form darauf ausgerichtet werden Qualität zu erzielen. Die organisatorischen Festlegungen dazu werden üblicherweise in einem Qualitätsmanagement-system abgebildet.

Beim Aufbau eines zielgerichteten Qualitäts-managements ist es daher wichtig alle Bereiche - also das gesamte Umfeld der Wertschöpfungs-kette zu betrachten.

Qualitätsmanagement im Umfeld moderner Wertschöpfungsketten.



Legende:
Umwelt
Stakeholder
Interaktionen
Ordnungsmomente
Prozesse
Entwicklungsmodi

[1] angelehnt an: Carl Hanser Fachbuchverlag: Seghezzi/Fahrni/Friedli: Integriertes Qualitätsmanagement

© 2021 GCS Consulting GmbH ▪ München ▪ Germany

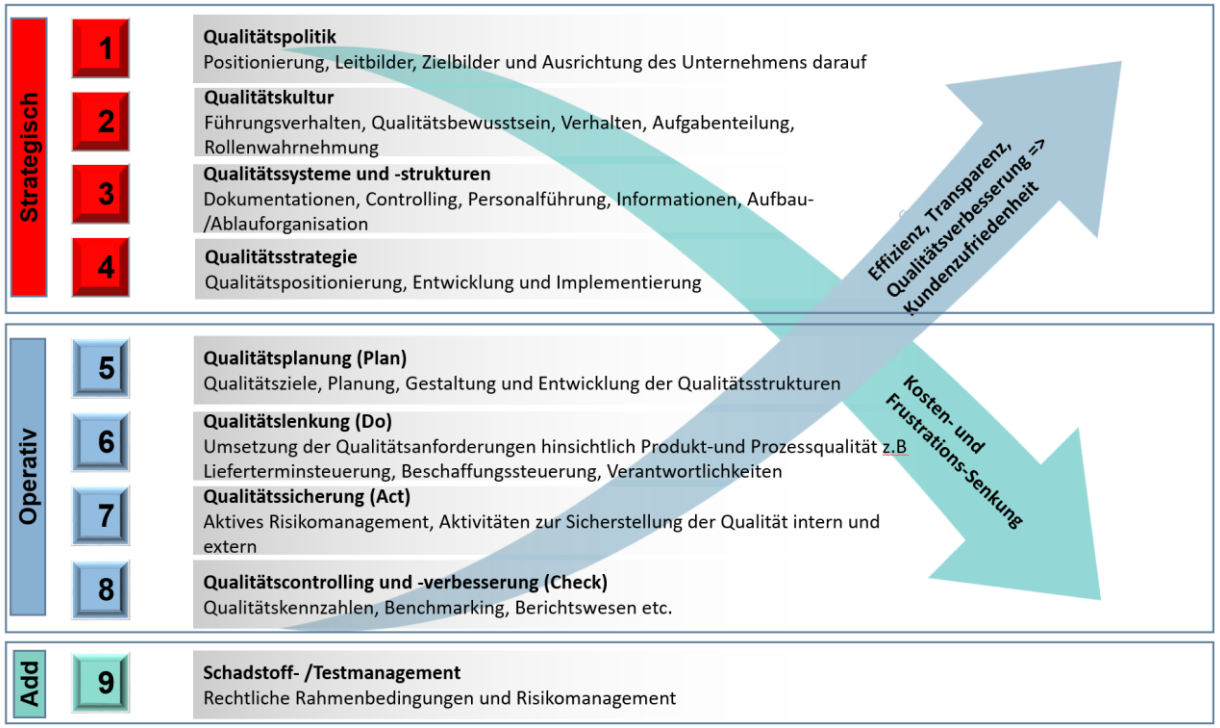
Ansätze des Qualitätsmanagements

Neben der Betrachtung der reinen Produktqualität verfolgt ein Qualitätsmanagement im Unternehmen im Allgemeinen weitere Ziele, wie z.B. die Verkürzung von Durchlaufzeiten, Senkung der Prozesskosten, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Schaffung von Transparenz und damit verbunden auch die Optimierung von Informationsflüssen.

Um alle diese Punkte hinreichend zu berücksichtigen werden die Ansätze in strategische und operative Handlungsfelder unterteilt.

Zur Strategie gehören u.a. die Festlegung der Positionierung und Leitbilder, das Schaffen von Qualitätsbewusstsein der verschiedenen Akteure und die Definition für die Art der Dokumentation entlang der Aufbau- und Ablauforganisation. In der Operative geht es vor allem um die Organisation des Prozesses in einem ganzheitlichen Ansatz von der Festlegung der Ziele, über die Planung und Durchführung von Kontrollen sowie das Controlling und Ableiten von Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität.

Erfolgreiches Qualitätsmanagement hat seinen Ursprung in der Kombination aus strategischen und operativen Ansätzen.



© 2021 GCS Consulting GmbH ▪ München ▪ Germany

Methoden & Werkzeuge

Im Qualitätsmanagement können speziell entwickelte Qualitätswerkzeuge aber auch zahlreiche andere Techniken zum Einsatz kommen.

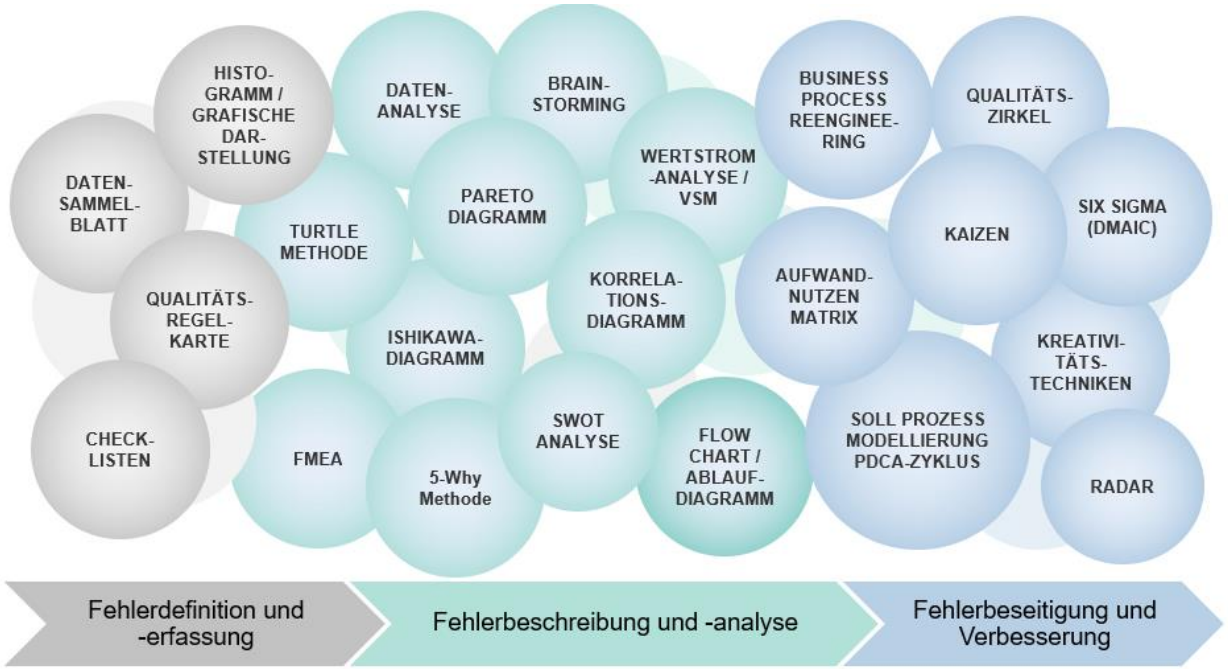
Im Rahmen der Studie des Benchmark SCM 2020 in der Bekleidungsindustrie gaben 21% der befragten Teilnehmer der Branche an, dass sie bei sich im Unternehmen keine Qualitäts-Konzepte oder -Modelle einsetzen.

Dabei wurden eine Vielzahl von Qualitätsmanagement Methoden / Konzepten entwickelt, die alle bei der Prozessverbesserung helfen sollen.

Dazu zählen zum einen speziell entwickelte Qualitätswerkzeuge, wie z.B. die ISO Norm 9001:2015 mit ihrem prozessorientierten Ansatz,

das Lean Sigma Konzept zur nachhaltigen Verbesserung von Prozessen und Organisationen, das Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) oder auch die weitestgehend bekannte Anwendung einer Balanced Scorecard.

Alle Methoden & Werkzeuge haben den Zweck den Qualitätsprozess von der Fehlerdefinition und -erfassung über die Beschreibung und Analyse bis hin zur Fehlerbeseitigung und Verbesserung konzeptionell abzubilden.



Gesamtheitliches Qualitätsmanagement

Zur Verfolgung eines gesamtheitlichen Ansatzes betrachtet man im normativen Management, strategischen Management und operativen Management drei Ebenen des Qualitätsmanagements nach den Gesichtspunkten Strukturen, Aktivitäten und Verhalten.

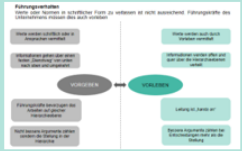
Ein Aspekt zur Umsetzung des Qualitätsmanagements in Unternehmen ist z.B. die Standortbestimmung und Definition der 4 Säulen der Qualitätskultur, um richtungsweisend auf das Verhalten in Bezug auf die Qualität einzuwirken . Im Führungsverhalten kommt es dabei vor allem auf das Vorgeben & Vorleben der Führungskräfte an. Beim Qualitätsverständnis wird sowohl das produktbezogene als auch das ganzheitliche, prozessbezogene Qualitätsverständnis definiert. Im Bereich der Mitarbeiteridentifikation betrachtet man die Qualitätskultur bezogen auf einzelne Funktionsbereiche, wie auch auf das Unternehmen an sich. Und im Rahmen der Verantwortungsübernahme wird die Kultur in Bezug auf aktives und passives Verhalten und die Bereitschaft des eigenverantwortlichen Handelns geschärft.

Die 4 Säulen der Qualitätskultur als ein Beispiel für ein gesamtheitliches Qualitätsmanagement im Unternehmen.

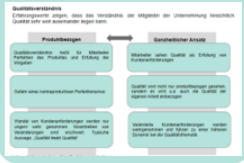
	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten
Normatives Management	Qualitäts-verfassung	Qualitäts-Politik	Qualitäts-Kultur
Strategisches Management	Qualitätsmgmt-Strukturen + Qualitätsmgmt-Systeme	Qualitäts-strategie + Qualitäts-Planung	Qualitäts-bezogene Verhaltens-Entwicklung
Operatives Management	Qualitäts-sicherung	Qualitäts-lenkung	Qualitäts-verbesserung

Die 4 Säulen der Qualitätskultur

Führungsverhalten
- Vorgeben
- Vorleben



Qualitätsverständnis
- Produktbezogen
- Ganzheitlich



Identifikation der Mitarbeiter
- Funktionsbezogen
- Unternehmens-bezogen

Verantwortungs-übernahme
- Aktiv
- Passiv

© 2021 GCS Consulting GmbH ▪ München ▪ Germany

Operatives Qualitätsmanagement

Auf der Ebene des operativen Qualitätsmanagements werden die eher aktiven Schritte zur Erreichung der Qualitätsziele im Unternehmen vollzogen.

Wichtiger Bestandteil ist dabei die Qualitätsplanung und -lenkung bei der die Erwartungshaltung und Parameter definiert werden. Das ist insbesondere deshalb wichtig, weil erfahrungsgemäß 75% aller Produktmängel in den frühen Phasen der Planung und Entwicklung von Produkten entstehen.

Die Qualitätssicherung beschäftigt sich mit der tatsächlichen Durchführung von Aktivitäten, wie z.B. der Risikoanalyse, der Materialprüfung, Produktionsfreigaben, chemischen und physikalischen Tests und der physischen Produktkontrolle nach verschiedenen Verfahren wie z.B. AQL, Skip Lot, o.ä.

Im Rahmen des Qualitätscontrollings werden Ergebnisse ausgewertet, um daraus konkrete Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Hierzu können in Verbindung mit KVP-Zyklen oder Engpassanalysen Entscheidungen für die Kontrollen der Zukunft getroffen werden.

Von der Planung bis zum Controlling – Die wesentlichen Bestandteile des operativen Qualitätsmanagements.

Qualitätsmanagement

Qualitäts-Planung und -Lenkung

- Festlegung der **Inhalte**
- Definition von **Qualitätsparametern**
- **Erwartungshaltungen** des Qualitätsmanagements

Qualitäts-sicherung

- Tests von Materialien und Fertigteilen auf **Qualitätsparamenter** wie:
  - Schadstoffe
  - Maße
  - Verarbeitung etc.
- anhand von definierten **Verfahren** z. B. Normierte Entnahme, AQL, SKIP, etc.

Qualitäts-Controlling

- **Auswertung der Ergebnisse** der Qualitätssicherung
- **Gegenüberstellung zur Qualitätsplanung** inkl.:
  - Definition
  - operative Umsetzung von Maßnahmen

© 2021 GCS Consulting GmbH ▪ München ▪ Germany

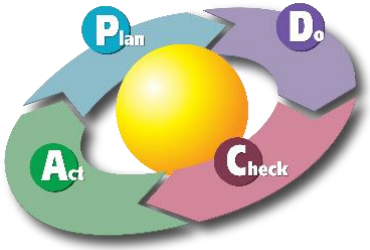
Fazit

Wer das Thema der Qualität in seinem Unternehmen verbessern und Potentiale nachhaltig realisieren möchte, sollte sich mit den verschiedenen Ebenen und Konzepten auseinandersetzen.

In diesem Zusammenhang folgt das Qualitätsmanagement dem klassischen Controlling-Ansatz des „Plan-Do-Check-Act“ in dem die verschiedenen Aktivitäten der Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und der kontinuierlichen Verbesserung aufeinander aufbauen.

Nur wer seine Ziele klar definiert, Strategien festlegt und weiterentwickelt ist auch in der Lage in der Durchführung effizient über alle Stufen und Akteure der Wertschöpfungskette hinweg zu handeln. Dabei können sowohl spezielle Qualitätswerkzeuge, als auch allgemeine und unternehmensindividuelle Methoden zum Einsatz kommen, die es ermöglichen Qualität zu verbessern, Durchlaufzeiten zu verkürzen, Nachhaltigkeitsaspekte zu verfolgen sowie Ressourcenverwendung und Kosten zu minimieren.

Qualitätsverbesserung durch Anwendung des Controlling-Ansatzes „Plan-Do-Check-Act“.



Plan Qualitätsplanung	Do Qualitätslenkung	Check Qualitätssicherung	Act Kontinuierliche Verbesserung
• Definition von Zielen und dazugehörigen Maßnahmen • Identifikation von Messgrößen zur Überwachung der Zielerreichung	• Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen • Messung der Zielerreichung	• Abgleich von Messergebnissen und ursprünglichen Zielen ➔ Reporting nach verschiedenen Standards (z.B. GRI)	• Ggf. Definition von Gegenmaßnahmen

© 2021 GCS Consulting GmbH ▪ München ▪ Germany

Kontakt

… wir freuen uns auf Ihre Anfrage:

Angelina Schock | Managing Partner
schock@gcs-consulting.de

Andreas Franke | Managing Partner
franke@gcs-consulting.de

Anschrift
GCS Consulting GmbH
Frankfurter Ring 193a
80807 München

Fon +49 89 891365 -0
Fax +49 89 891365 -29

E-Mail info@gcs-consulting.de
Website www.gcs-consulting.de

© 2021 GCS Consulting GmbH ▪ München ▪ Germany

GCS CONSULTING