

AUF DEM WEG ZUM PROZESSORIENTIERTEN UNTERNEHMEN (14)

Von Bestand ist nur der Wandel

Peter Hartwig, Stockdorf

Die Weihnachtsfeiertage sind vorbei, das Vorjahr ist abgeschlossen, die zugehörigen Jahreskennzahlen liegen vor. Krisensitzung bei der Pottbäcker GmbH, der Ausschuss in der Tassenproduktion war im Dezember um ein Vielfaches gestiegen. Die nachträgliche Datenanalyse zeigte ein erschreckendes Detailergebnis: Der Produktionsausschuss verharrte auch nach den Weihnachtsfeiertagen auf hohem Niveau.

Damit begann eine intensive Ursachenanalyse seitens der Qualitätssicherung. „Hattet Ihr das schon bemerkt? Was war los bei Euch?“ fragte Herr Quasi im Januar den zuständigen Meister. „Natürlich hatten wir gemerkt, dass etwas nicht stimmt“, entgegnete Herr Brenner, „wir hatten im Vorweihnachtsstress sofort eine zusätzliche 100%-Prüfung vor Auslieferung der Tassen installiert, und seitdem sortieren wir den Ausschuss aus. Wir wollten sicherstellen, dass unsere Kunden nur fehlerfreie Produkte bekommen. Aber wir hatten bei den extrem gestiegenen Produktionszahlen vor lauter Hektik noch keine Zeit, nach der Ursache zu suchen.“

Zur Analyse und Problemlösung stellte Frau Macchiato, die Qualitätsleiterin bei Pottbäcker, eine Task Force zusammen: Herrn Quasi aus der Qualitätssicherung gemeinsam mit dem Meister, Herrn Brenner, und dem Produktionsleiter, Herrn Mahler. Die aussortierten, fehlerhaften Tassen wurden in der Befundung untersucht. Alle Ausschussteile waren beim zweiten Brand der Keramik gesprungen. Der Grund war eine nicht ausreichende Abkühlung nach dem ersten Brand. Die Einstellparameter des Ofens stimmten nicht mehr, sie waren verändert worden, um kurzfristig erhöhte Bedarfe an Tassensets produzieren und liefern zu können. Für eine Sonderaktion mit Gewinnspiel war es erforderlich, die tägliche Produktionsstückzahl der Pottbäcker-Tassensets zu verdreifachen.

Der Vertrieb hatte zugesagt, das Gewinnspiel war für die Weihnachtsfeiertage terminiert. Die Produktion stand unter extremen Zeitdruck, denn es wurde vorher schon mit hoher Auslastung produziert. Die Schichtleiterin, Frau Zügig, wusste sich nicht anders zu helfen und verkürzte die Brenndauer des Ofens pro Charge. „Früher sind wir auch mit dieser Konfiguration gefahren, ohne Probleme. Und die Sichtprüfung nach dem ersten Brand zeigte keine Abweichungen“, sagte sie. Was sie aber nicht wusste: Die Entwicklungsabteilung hatte speziell für diese Sonderaktion die Zusammensetzung der Keramik geändert und diese Änderung nicht ausreichend kommuniziert. Die verkürzte Brenndauer führte zu beschädigten Rohlingen, die beim zweiten Brand Risse bekamen.

Ohne Änderung keine Verbesserung

Nun, Änderungen sind gar nicht so selten. „Gott sei Dank, eigentlich“, stellte Frau Macchiato fest, „denn jede Änderung wird ja eigentlich vollzogen, um eine Verbesserung zu erzielen.“ Änderungen werden in der Regel an Produkten oder an Prozessen vorgenommen:

- Produktänderungen werden zu einem großen Teil aus der systematischen Behandlung von Kundenwünschen generiert, aber auch aus der Auswertung von produktbezogenen Daten und aus der Produktbeobachtung (z. B. Reklamations- oder Ausfallanalyse).
- Prozessänderungen ergeben sich aus der Weiterentwicklung von Produkten, aber auch aus der systematischen Analyse von Prozessen (z. B. mittels Audits oder Management Reviews).

Änderungen an Produkten oder Prozessen werden nach festgelegten Vorgehensweisen von Verantwortlichen in den jeweiligen Bereichen durchgeführt, geprüft, freigegeben und eingeführt. Vorgängerversionen werden entsprechend ungültig gemacht und archiviert. In der Regel gibt es für geänderte Produkte oder Prozesse eine neue Version, einen neuen Änderungsstand, einen neuen Ausgabestand oder dergleichen. Softwaregestützte Anwendungen unterstützen hierbei beispielsweise mit automatischen E-Mail oder Workflowfunktionen insbesondere bei der Änderungsinformationspflicht an die Beteiligten und bei der gesamten Änderungssteuerung. So sollte niemand mehr sagen können: „Ich habe nicht gewusst, dass das bei uns jetzt anders läuft.“

Änderungen müssen auch rückverfolgbar sein, d.h. zu einem späteren Zeitpunkt muss feststellbar sein, wann Änderungen eingeführt wurden und welche Änderungen dies gewesen sind, z. B. in Form einer Produktänderungsübersicht oder Historie geänderter Prozesse. Gründe der Produkthaftung verschärfen die Nachweispflicht übersichtlicher Informationen zum Änderungsdienst an Produkten sowie an Prozessen und Dokumenten. „Das würde doch eigentlich gut klappen“, dachte Frau Macchiato „wenn sich nur alle daran halten würden...“

„Unser Problemfall war doch eigentlich nur eine normale interne Änderung des Herstellungsprozesses“, grübelte sie weiter. Wo lag also das Problem? Eine weitere Analyse dieses Falls brachte folgende Ergebnisse:

- Es war nicht nur eine Änderung des Herstellprozesses. Produktänderung und Herstellprozessänderung haben sich überlagert.
- Der Prozess, bzw. die Vorgehensweise zum Umgang mit Änderungen war unzureichend dokumentiert, unzureichend kommuniziert und nicht gut aufeinander abgestimmt.

Und dabei war es doch gut gemeint gewesen. Aber wie sollte es denn richtig laufen mit Änderungen an Produkten oder an Prozessen? Ein robuster Änderungsprozess könnte bei Pottbäcker künftig so aussehen:

- Verifizieren der Machbarkeit von Änderungen,
- Überprüfen von Kosten und Nutzen,
- interne Abstimmung mit betroffenen Bereichen, externe Abstimmung mit den Kunden,
- Änderungen testen und Tests auswerten, bzw. Änderungen prüfen,

- Änderung freigeben und genehmigen,
- Änderung dokumentieren und kommunizieren,
- Änderungen einführen und die Einführung von Änderungen steuern und koordinieren.

„Mit Änderungen sind wir bisher nur informell umgegangen, der Prozess zum Umgang mit Änderungen war nicht geklärt und nicht beschrieben“, musste Frau Macchiato sich eingestehen. „Das holen wir jetzt nach!“

Mühlen für den Wind des Wandels

Viele Änderungen werden von Kunden an Pottbäcker & Partner herangetragen. Die Pottbäcker-Tasse mit Samtbezug war so eine Kundenidee. Erst hatte das niemand für möglich gehalten und so wurde kritisch nachgehakt: Wer kauft das? Bleibt das sauber? Geht das in der Spülmaschine? Ist das nicht zu teuer? Aber: Die Tasse war zum absoluten Verkaufsschlager geworden!

Auch der partnerschaftliche Kontakt zu *Lieferanten* führt oftmals zu Änderungen. Pottbäcker richtet Vorgaben an Lieferanten und bittet sie, ihre eigenen Prozesse zu verbessern. Oder der Lieferant sagt: „Wir könnten billiger produzieren und liefern, wenn ihr bei Pottbäcker etwas ändern würdet.“ So können heute Glasuren im preiswerteren Großgebilde bestellt werden, weil Sonderfarben reduziert wurden.

Es gab schon viele fruchtbare, aber auch harte Dialoge mit Lieferanten. Aus schmerzlicher Erfahrung hat Pottbäcker die Zusammensetzung der Glasuren schriftlich mit dem Lieferanten vereinbart. Ein Hersteller hatte nämlich einmal ungenehmigt die Pigmentierung geändert, was sich auf die Farbe auswirkte und die Tassen unverkäuflich machte. Das Ganze endete in einem Rechtsstreit. Aber: „Wer im Glashaus sitzt, sollte nicht mit Steinen werfen“, dachte Frau Macchiato. „Unser Malheur mit dem Ausschuss ist auch noch nicht ganz ausgestanden. Hoffentlich haben wir keine defekten Tassen ausgeliefert.“

Leider war es so. Eine der fehlerhaften Tassen sprang beim Befüllen mit Glühwein in der Weihnachtszeit. Der Glühwein lief aus und verschmutzte einen Teppich. Die betroffene Familie reklamierte und bekam von Pottbäcker Schadenersatz. „Ein Glück, dass dies glimpflich ausgegangen ist. Ich will mir gar nicht ausmalen, was passiert wäre, wenn es zu einer großen Rückrufaktion und unser Fehler in die Zeitungen gekommen wäre“, sagte sich Frau Macchiato. „Aber bei solchen Gelegenheiten bestätigt sich, wie wichtig ein funktionierendes Managementsystem, einschließlich eines Änderungsmanagements, für unser Unternehmen ist.“

Änderungen sind anstrengend und müssen sorgfältig gelenkt werden. Es liegt aber im Interesse von Pottbäcker, Produkte und Prozesse fortzuentwickeln, um die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, Risiken zu mindern und damit das Unternehmen für die Zukunft zu sichern. Oder wie ein chinesisches Sprichwort sagt: Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen.

Autor

Dipl.-Ing. (FH) Peter Hartwig, geb. 1959, ist Corporate Quality and Environment, Head of Quality and Environmental Systems und Global Process Leader Quality bei der Webasto AG, Stockdorf.

Kontakt

T 089 85794-273

peter.hartwig@webasto.com