

Szenario Turnaround Qualität

Thomas Schlicher – **ConnectIM**
Memmelsdorf, Juni 2024

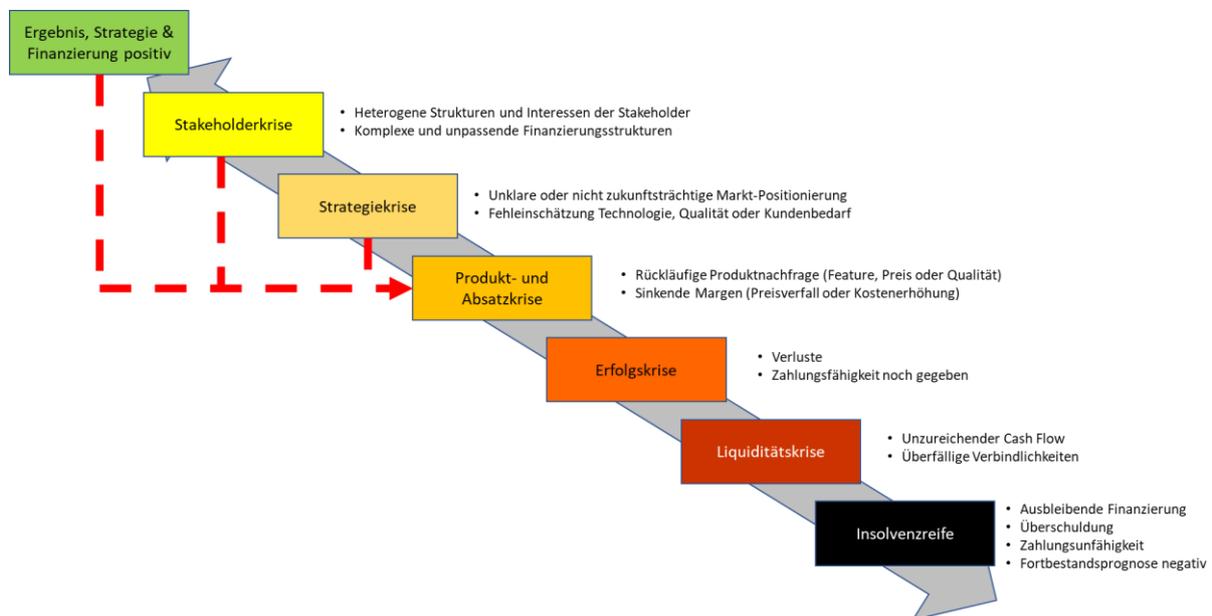
Einleitung

Ein schwerwiegendes Qualitätsproblem kann das Überleben eines Unternehmens gefährden, da es nicht nur die Kundenzufriedenheit und den Ruf, sondern auch die finanzielle Stabilität beeinträchtigt.

Für das Management ist es die Aufgabe, einen Turnaround einzuleiten, um das Unternehmen erfolgreich aus dieser Krise zu führen. Ein solcher Turnaround erfordert Sofortmaßnahmen, eine umfassende Analyse und Strategie sowie eine zügige Implementierung mit entsprechender Erfolgskontrolle.

Interim Management ist hier als Unterstützung prädestiniert.

Mit einem großen Qualitätsproblem steigt man auf der „Krisentreppe“ meist bei der drohenden „Produkt- und Absatzkrise“ ein. Dabei gilt es die Produkt- und Absatzkrise zu verhindern, als auch ein Absteigen auf der Krisentreppe.



Befindet man sich bereits auf einer tieferen Stufe, ist die Produkt- und Absatzkrise noch wahrscheinlicher, wenn nicht schnell und zielgerichtet die richtigen Schritte eingeleitet werden.

Im Folgenden werden die wesentlichen Schritte und Methoden erläutert, um einen Turnaround bei einem großen Qualitätsproblem erfolgreich durchzuführen.

1. Analysephase

Zunächst wird ein Notfallteam zusammengestellt, welches aus Schlüsselpersonen verschiedener Abteilungen besteht. Aus der Erfahrung heraus sollte es nicht zu groß gewählt werden. Jedes Mitglied des Notfallteams muss einen wesentlichen Teil an der Lösung beitragen. Im Laufe des Projektes sollte die Zusammensetzung regelmäßig hinterfragt und ggf. entsprechend neuester Erkenntnisse angepasst werden.

Dieses Team ist dafür verantwortlich, die ersten Maßnahmen zu koordinieren und schnell auf die Krise zu reagieren. Gleichzeitig erfolgt eine transparente Kommunikation mit allen Stakeholdern (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren), um Vertrauen zu erhalten und Panik zu vermeiden.

Zum Start kann es sinnvoll sein sich in bis zu 3 Meetings pro Tag zu regelmäßigen Updates der neusten Erkenntnisse und Anpassung der laufenden Aktionen und Analysen auszutauschen.

Es ist entscheidend, die Ursache des Qualitätsproblems so schnell wie möglich zu identifizieren. Hierfür werden Methoden wie die Root-Cause-Analyse oder Ishikawa eingesetzt. Die Analyse sollte alle Aspekte der Produktion, des Designs, der Lieferkette und der Qualitätskontrolle umfassen.

Bereits nach dem ersten Tag sollten mindestens zusätzliche Qualitätskontrollen als Ad hoc-Maßnahmen eingeführt sein, selbst wenn die Ursache noch nicht final identifiziert ist.

Bis zu einer sicheren Eingrenzung der Ursache sollte keine Fehlermöglichkeit ausgeschlossen werden, jedoch die wahrscheinlichsten 2-4 Möglichkeiten (gemäß Team-Einschätzung) mit höchster Priorität untersucht werden.

Nach der sofortigen Krisenbewältigung müssen zielgerichtete Qualitätsaudits durchgeführt werden. Diese Audits bewerten die bestehenden Qualitätsmanagementsysteme und -prozesse, um Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Dabei sollte auch überprüft werden, welche Auswirkungen die verschiedenen Fehlermöglichkeiten auf andere Produkte haben können. Dementsprechend sind weitere Maßnahmen einzuleiten, so dass kein qualitativer Flächenbrand entsteht.

Das Einholen von Kundenfeedback ist zudem entscheidend, um zu verstehen, wie sich das Qualitätsproblem auf der Kundenseite ausgewirkt hat.

Generell ist es sinnvoll, nicht nur bei sicherheitsrelevanten Produkten ein Logbuch und eine Dokumentation der Maßnahmen anzulegen.

Jetzt ist auch der Zeitpunkt, an dem man entscheiden kann, welches Ausmaß die Krisensituation hat und ob es sinnvoll ist, externe Unterstützung zu beauftragen.

2. Planung

Es ist wichtig, eine klare Planung für den Turnaround zu entwickeln, die sowohl kurzfristige als auch langfristige Ziele umfasst. Sie sollte das Ziel verfolgen, das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen und eine nachhaltige Qualitätskultur zu etablieren.

Basierend auf der Analyse werden die wichtigsten Handlungsfelder identifiziert und priorisiert. Dazu gehören die Verbesserung der Produktqualität, die Optimierung der Prozesse und die Stärkung des Qualitätsmanagements.

Zu den sofortigen Maßnahmen gehören die Rückrufaktionen oder Reparaturen der betroffenen Produkte, die Überarbeitung der Qualitätskontrollen und die Einführung zusätzlicher Prüfverfahren, um weitere Qualitätsprobleme zu verhindern.

Mittelfristige Maßnahmen umfassen die Überarbeitung der Lieferantenbewertung und -auswahl, die Implementierung eines verbesserten Qualitätsmanagementsystems (QMS) und die Schulung der Mitarbeiter in Qualitätsbewusstsein und -methoden.

Langfristige Maßnahmen beinhalten die Entwicklung neuer optimierter Produkte mit einem Fokus auf Qualität, die Einführung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) und die Anpassung oder Integration von Qualitätszielen in die Unternehmensstrategie.

3. Implementierungsphase

Ein strukturiertes Projektmanagement ist entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen. Dies umfasst die Definition von Meilensteinen, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und die regelmäßige Überprüfung des Fortschritts.

Prozesse werden optimiert, um die Qualität zu verbessern. Dies kann durch die Einführung oder Intensivierung von Six Sigma, Lean Manufacturing oder anderen Qualitätsmanagementmethoden erfolgen. Ziel ist es, Fehler zu reduzieren und die Effizienz zu steigern.

Die Implementierung neuer Technologien und die Automatisierung von Prozessen können dazu beitragen, die Qualitätsstandards zu erhöhen. Dies umfasst den Einsatz von Qualitätssicherungssoftware, automatisierten Prüfverfahren und modernen Fertigungstechnologien.

Die Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess ist essenziell. Dies kann durch Schulungen, Workshops und regelmäßige Meetings erreicht werden. Ziel ist es, die Mitarbeiter aktiv einzubinden, ein Bewusstsein für Qualität zu schaffen und die Mitarbeiter damit zu motivieren, aktiv zur Verbesserung beizutragen.

Eine offene und transparente Kommunikation ist entscheidend, um Vertrauen auf- und Ängste abzubauen. Dies gilt sowohl für die interne Kommunikation mit den

Mitarbeitern als auch für die externe Kommunikation mit Kunden und anderen Stakeholdern.

Die Abwendung der Produkt- und Absatzkrise bedeutet auch, dass viele Ressourcen aufgewendet werden müssen. Meist ist es ratsam, externe Ressourcen noch einzubinden oder einzukaufen. Nicht nur bezogen auf die Behebung der Qualitätsprobleme, auch in der weiterführenden Belieferung der Kunden.

Sollte die Flexibilität bestehen, kann man andere nicht betroffene Produkte vorproduzieren, um später den entstandenen Rückstand bei dem betroffenen Kunden wieder aufzuholen. Dies stellt meist eine große Herausforderung mit auch einigen zusätzlichen Risiken (bspw. Qualität, Bevorratung und Zusatzbeschaffung) dar.

4. Konsolidierungsphase

Die Etablierung einer Qualitätskultur ist ein langfristiger Prozess. Dies erfordert eine kontinuierliche Sensibilisierung der Mitarbeiter für Qualitätsfragen, die Förderung von Teamarbeit und die Anerkennung von Qualitätserfolgen.

Qualität muss ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Dies bedeutet, dass Qualitätsziele in die strategische Planung einfließen und regelmäßig überprüft werden.

Es ist notwendig ein System der kontinuierlichen Verbesserung zu implementieren. Dies kann durch regelmäßige Audits, Benchmarking und die Nutzung von Feedbackschleifen erfolgen, um sicherzustellen, dass die Qualitätsstandards ständig überprüft und verbessert werden.

5. Erfolgsmessung und Nachhaltigkeit

Die Einführung von klaren Kennzahlen (KPIs) zur Messung der Qualität und des Fortschritts der Turnaround-Maßnahmen ist entscheidend. Zu den relevanten KPIs gehören Fehlerquoten, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterqualifikation, Produktionsausfallzeiten und Rücklaufquoten.

Die regelmäßige Überprüfung der KPIs und der Fortschritte bei der Umsetzung der Maßnahmen hilft, den Erfolg des Turnarounds zu messen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

Eine langfristige Planung ist notwendig, um sicherzustellen, dass die Qualitätsverbesserungen nachhaltig sind. Dies umfasst die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualitätsmanagementsysteme und die Anpassung an sich ändernde Marktanforderungen.

Ein effektives Wissensmanagementsystem hilft, die im Turnaround gewonnenen Erkenntnisse zu dokumentieren und für zukünftige neue Produkte und Prozesse nutzbar zu machen.

Zusätzlich ist eine Marktanalyse notwendig, um die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Marktposition des Unternehmens zu bewerten.

Fazit

Ein Turnaround nach einem großen Qualitätsproblem erfordert eine schnelle, umfassende und strukturierte Herangehensweise. Durch Sofortmaßnahmen, eine sorgfältige Analyse, eine klare strategische Planung, die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, eine konsequente Umsetzung der Maßnahmen und die nachhaltige Verankerung einer Qualitätskultur kann der Turnaround maßgeblich zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der transparenten Kommunikation, dem Engagement der Mitarbeiter und der kontinuierlichen Verbesserung der Qualitätsstandards. Durch diese Maßnahmen kann das Vertrauen der Kunden zurückgewonnen und das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs gebracht werden.