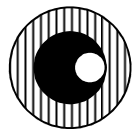


Minimierung der Nonkonformitätskosten

Leitfaden zur Null-Fehler Strategie durch Quality Gates

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • Fax 089-36 10 23-20 • mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Horst Wildemann

Minimierung der Nonkonformitätskosten

Leitfaden zur Minimierung der Nonkonformitätskosten durch Quality Gates

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

3. Auflage 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Minimierung der Nonkonformitätskosten

Leitfaden zur Null-Fehler Strategie durch Quality Gates

ISBN 978-3-941967-16-8

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • Fax 089-36 10 23-20

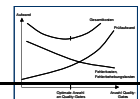
mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Präambel (I)

Gefragt sind neue Instrumente zur Sicherstellung der Qualitätsansprüche über die Unternehmensgrenzen hinweg und eine systematische Minimierung der Qualitätskosten. Durch ein bereichs- und unternehmensübergreifendes Quality Gate Konzept kann diese Forderung realisiert werden. Die Wirkungsweise eines solchen Quality Gate Konzepts lässt sich durch monetäre Zielgrößen nachweisen. Im Fokus steht hier die Minimierung der Nichtkonformitätskosten, also jener qualitätsbezogenen Kosten, die seitens des Unternehmens unerwünscht sind.

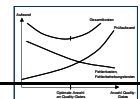
Das Quality Gate Konzept ermöglicht den Aufbau einer Null-Fehler Produktion entlang der Wertschöpfungskette. Generell können Quality Gates hinter jedem Prozess implementiert werden, um ein fehlerfreies Prozessergebnis sicher zu stellen. Zwar sinken mit der Anzahl der Quality Gates entlang der Wertschöpfungskette die Anzahl der Fehler und damit die Nichtkonformitätskosten, gleichzeitig steigen aber auch der Prüfaufwand und die Kosten für den Betrieb der Quality Gates. Die große Herausforderung besteht nun darin, über die Anzahl der Quality Gates und eine Aufwand-/Nutzenbetrachtung die minimalen qualitätsbezogenen Kosten zu erreichen.



Präambel (II)

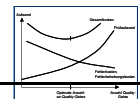
In diesem Leitfaden wird die Frage beantwortet, wie ein Quality Gate Konzept systematisch gestaltet werden kann, um die Nonkonformitätskosten nachhaltig zu senken. Der Leitfaden diskutiert die Frage nach der Anzahl der notwendigen Quality Gates, die prozessbezogene Ausgestaltung einzelner Quality Gates sowie die Wirtschaftlichkeitsbewertung des Quality Gate Konzepts. Ziel des Leitfadens ist die Veranschaulichung des bewährten Instrumenten- und Methodeneinsatzes zur Identifikation des Veränderungsbedarfs sowie zur schrittweisen Schließung der vorhandenen Lücken. Im Vordergrund steht dabei die Minimierung der Nonkonformitätskosten entlang der Wertschöpfungskette.

Der Leitfaden bietet auf Basis praxiserprobter Ansätze einen umfassenden Einblick in die Gestaltung eines integrierten Quality Gate Konzepts zur Minimierung der Nonkonformitätskosten und ermöglicht die Entwicklung einer unternehmens- und situationsspezifischen Vorgehensweise zur Einführung von Quality Gates in den jeweiligen Unternehmensprozessen. Dabei steht die zieladäquate Verknüpfung unterschiedlicher Methoden und Instrumente im Mittelpunkt der integrierten Handlungskonzeption. Die praxiserprobte Vorgehensweise wird anhand mehrerer Fallbeispiele anschaulich demonstriert.



Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation und Zielsetzung	1
2	Leitlinien zur Minimierung der Nonkonformitätskosten durch Quality Gates	27
3	Prozessmodell und Quality Gates	62
4	Gestaltungsfelder und Methodenbausteine	85
5	Vorgehensweise zur Implementierung eines Quality Gate Konzepts	212
6	Fallstudien	221
7	Literaturverzeichnis	232



Die Internationalisierung der Märkte führt ...

Ausgangssituation und Zielsetzung

Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Nachfrage

- Homogene Käuferpräferenzen
- Einheitliche technische Standards
- Ähnlich hohe Kaufkraft in den Industrieländern

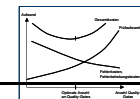
- Niedrige/keine Zölle
- Freier Kapitalverkehr
- (Neuer Protektionismus)

Angebot

- Skaleneffekte
 - F&E
 - Einkauf
 - Fertigung
 - Distribution
- Zugang zu Ressourcen
- Positive Differenzierungsmöglichkeiten durch spezielle Fähigkeiten/Ausprägung des Geschäftssystems
- kürzere Produktlebenszyklen
- Faktorkosten-Vorteile

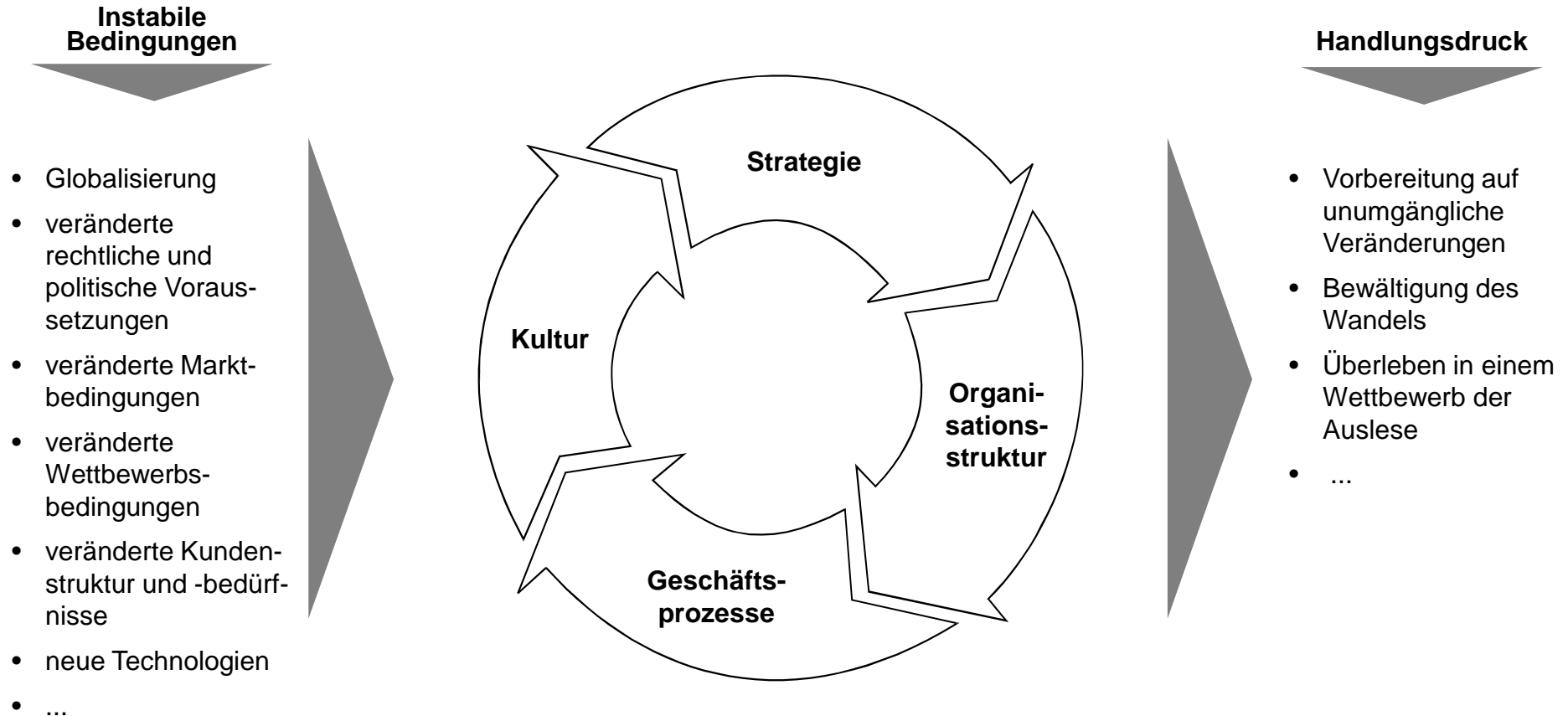


➔ ... zur Intensivierung des Wettbewerbs in erweiterten Absatzmärkten.

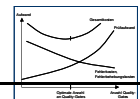


Der beschleunigte Wandel ...

Ausgangssituation und Zielsetzung

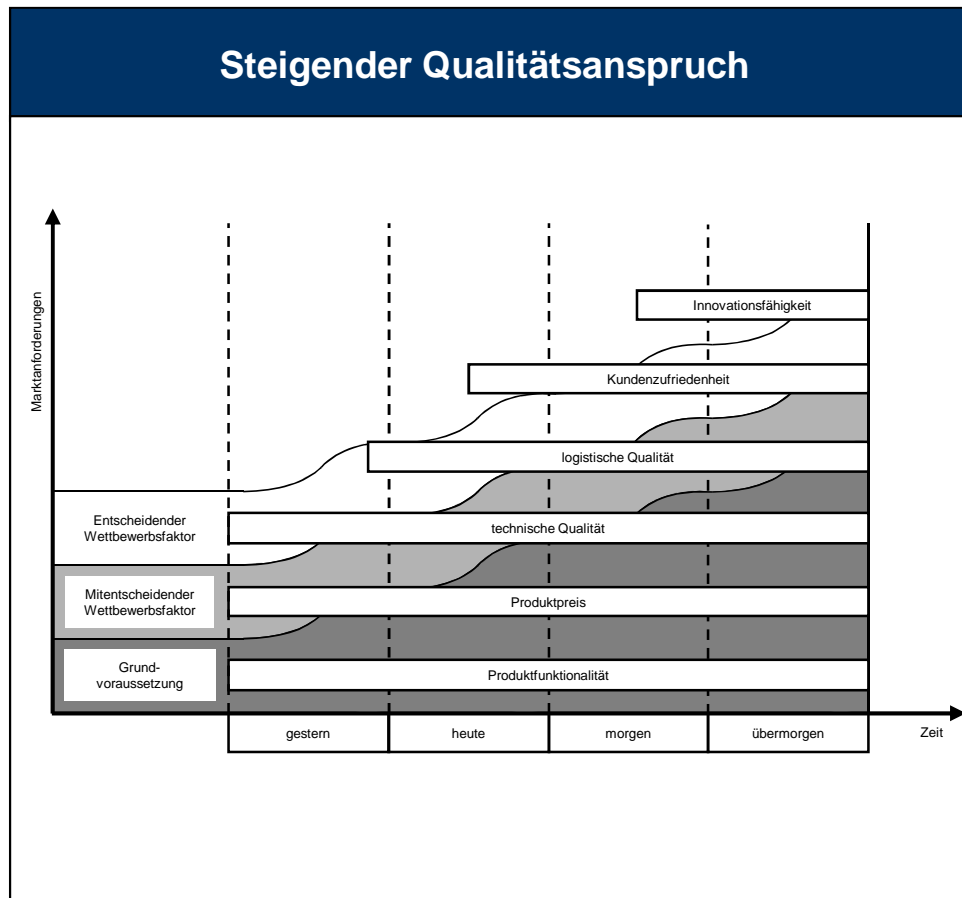


➔ ... der Rahmenbedingungen erfordert eine permanente Anpassung von Produkten und Prozessen.



Der steigende Qualitätsanspruch führt ...

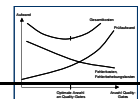
Ausgangssituation und Zielsetzung



Anforderungen an das Qualitätsmanagement

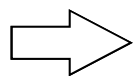
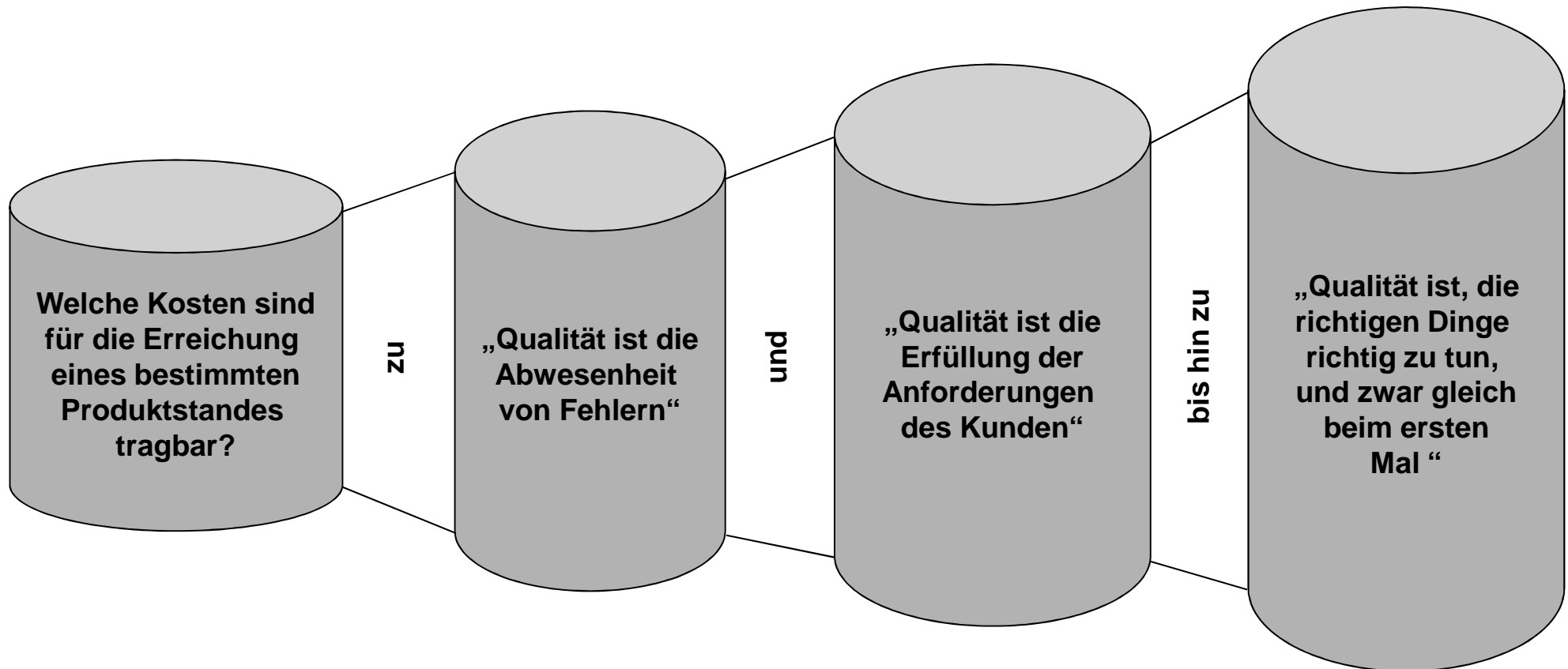
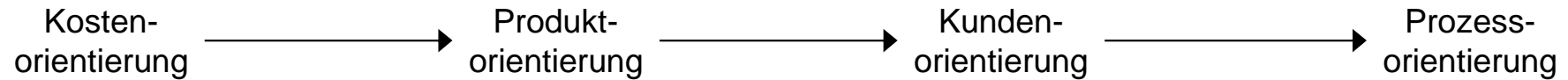
- Ergänzung des produktorientierten Qualitätsverständnisses durch Prozess- und Systemaspekte
- Fokussierung der Prävention statt Reaktion
- Sicherstellung einer Null-Fehler-Strategie
- Implementierung eines unternehmensübergreifenden Qualitätscontrollings
- Dynamisierung des Qualitätsbegriffes

➔ ... zur Notwendigkeit eines neuen Qualitätsverständnisses und der Implementierung eines unternehmensübergreifenden Qualitätscontrollings.

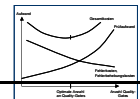


Ein sich wandelndes Qualitätsverständnis ...

Ausgangssituation und Zielsetzung

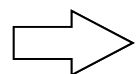


... verlangt nach einem umfassenden und ganzheitlichen Qualitätsmanagement.



Der erweiterte Qualitätsbegriff ...

Ausgangssituation und Zielsetzung



... schließt neben der Qualität der Produkte und Prozesse die internen und externen Interdependenzen mit ein.

