

Qualitätsvereinbarungen in der Praxis Ein Beitrag von Lothar Aldinger [Thema des Monats November 2007](#) Stand: 02.07.2008

Wer kennt nicht die Situation wenn Problemen plötzlich auftauchen, die trotz langer und guter Zusammenarbeit dann dazu führen, dass dann schnell was geregelt werden muss. Und schon beginnt die Rennerei, die Fragerei, wer wann was machen soll. Für solche Störungen in der Zusammenarbeit sind wir nicht vorbereitet. Und plötzlich werden aus guten Arbeitsbeziehungen Auseinandersetzungen, die das über Jahre aufgebaute Vertrauensverhältnis sehr belasten. Man konnte sich doch immer auf den Lieferanten verlassen und jetzt diese Schwierigkeiten. Die gewohnten Abläufe funktionieren nicht mehr. Es muss schnell jemand her, der das Heft wieder in die Hand nimmt und dafür sorgt, dass die Störungen begrenzt und schließlich eliminiert werden. Doch wo anfangen? Welche Themen auf die Schnelle wie lösen? Muss das so sein?

Nein! In unserem Kultur-Kreis haben wir gelernt in der Zeit zu sparen um in der Not etwas zu haben. Dieser Gedanke der Vorbeugung /Prävention sind uns nicht neu. Dennoch wenden wir ihn nur dort an, wo uns die Erfahrung gelehrt hat, dass es anders nicht geht. Wenn im Zusammenspiel der Unternehmen, aber auch der Bereiche in einem Unternehmen immer alles irgendwie doch funktioniert hat, sehen wir keinen Grund, Eventualmassnahmen zu erdenken, die dann in Krisenzeiten- zu denen uns bekannter Weise das klare Denken etwas schwerer fällt – sagen was wir wann und wie zu tun haben.

Im Bereich des Qualitätsmanagement sind solche Überlegungen schon früher immer angestellt worden. Doch erst durch die ISO-Normenwelt war auch mehr Bereitschaft da, die Gedanken in konkrete Regeln und Ablaufbeschreibungen umzusetzen.

Vorbereitung von Qualitätsvereinbarungen:

Die Qualitätsvereinbarungen haben zum einen das Ziel, bei kurzfristig auftretenden Konflikten zwischen Lieferant und Kunden die Situation zu entspannen, das Problem zu versachlichen und nachhaltig zu beseitigen. Zum anderen besteht das Ziel auch darin, das Problem schnell anzugehen, indem vorab die Maßnahmen beschreiben werden, die ohne Zeitverzug und ohne weitere Abstimmungs- und Genehmigungsunden den Schaden schnell beheben sollen. Deshalb müssen die Partner, die diese Qualitätsvereinbarungen abzustimmen und zu verhandeln haben, sowohl den Support des jeweiligen Managements haben, als auch über entsprechende Sachkompetenz verfügen. Da es sich bei solchen Abstimmungen um Verhandlungen handelt, ist Verhandlungsgeschick und Diplomatie sehr wünschenswert. Da nur wenige unsere Mitarbeiter über diese Fülle von Fähigkeiten verfügen, bietet es sich an, auf jeder Seite einen Hauptverhandlungsführer zu bestimmen, dem die anderen zuarbeiten. Hier hilft es oft, einen wenig vom der denkbaren Problemsituation betroffenen Verhandlungsführer zu bestimmen und ihn gegebenenfalls von Extern zu holen, der die z.T. emotionsbehafteten Vorstellungen versachlicht und auch für die Gegenseite besser nachvollziehbar macht. Bei einem sehr angespannten Verhältnis zwischen Lieferant und Kunden kann man durchaus auch den Gedanken fassen, neben den Verhandlungsführern einen von beiden Seiten akzeptierten Mediator oder Schlichter in

Anspruch zu nehmen, der mit Qualitätsvereinbarungen Erfahrungen gesammelt hat.

Bei der prinzipiellen Vorgehensweise kann eine wie bei Six Sigma oder bei STIPAG beschriebene Roadmap verwendet werden. Ohne hierbei an dieser Stelle detaillierter auf diese Roadmaps einzugehen, sind lediglich bei den folgenden Prozessschritten bei den Überschriften Begriffe aus DMAIC-Logik (Six Sigma) in den Klammern verwendet worden, um die Logik der Roadmaps etwas verständlicher machen zu können.

Ermittlung der Problem- und Konfliktthemen (Define)

Wenn die Gesprächspartner und die unterstützenden Kollegen festgelegt sind, können die eigentlichen Gespräche beginnen. Um den Zeitaufwand nicht unnötig zu vergrößern, bietet es sich an, die denkbaren Problem – und Konfliktfelder zu beschreiben und zu priorisieren. Die Problemfelder lassen sich teilweise aus den Liefervereinbarungen oder Lastenheften ableiten. Alles was hierin gefordert wird, kann Anlass zu Konflikten führen, wenn die Forderungen bzw. Erwartungen nicht erfüllt werden. Problematisch ist, dass die Forderungen und die Erwartungen zwar beschrieben werden, aber soviel Interpretationsspielraum zulassen, dass Lieferant und Kunde sich auf die Vereinbarungen berufen und dennoch unterschiedliche Sichtweisen haben. Hier bietet es sich an, mit Hilfe einfacher Methoden Klarheit zu erhalten. Ein QFD oder eine an die FMEA-Methode angelehnte Vorgehensweise kann hier angebracht sein. Auch noch einfachere Methoden, die aus der Welt der Konfliktlösung z.B. nach de Bono stammen sind sinnvoll einsetzbar.

Es gibt aber auch Themenfelder, die in vielen Liefervereinbarungen nicht angesprochen werden und dennoch im Falle von auftretenden Schwierigkeiten besser vorab geklärt worden wären. Zwar wird in Lieferverträgen und allgemeinen Geschäftsbedingungen meistens die Frage nach Garantie und Kulanz, Gerichtsstand usw. geregelt. Aber man findet in den Lieferverträgen selten eine detaillierte Festlegung, wer soll unter welchen Bedingungen kontaktiert werden, wann müssen die Probleme zu eskalieren werden und wann soll bitte nicht eskaliert werden, sondern wann und wer sollen operativer Ebene entsprechend einem vereinbartem Spielraum , das Wichtigste und Dringendste regeln.

Hier bieten sich ergänzend zu den oben angeführten Methoden weitere an, die z.B. die Kommunikationsprozesse bei Problemen analysieren und dann Verbesserungsvorschläge erarbeiten lassen (z.B. VSM). Auch die Beschreibung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung ergibt oft Transparenz und zeigt den Handlungsbedarf.

Deshalb müssen die Verhandlungsführer in diesem Sinne die Verträge detaillieren. Somit können die später unterschriebenen Qualitätsvereinbarungen durchaus als Zusatz zu den Lieferverträgen betrachtet werden.

Festlegung der Forderungen des Kunden und Möglichkeiten des Lieferanten (Measure)

Die Qualität eines Produktes und einer Dienstleistung werden die der Regel anhand von Soll-eigenschaften beschrieben. Im technischen Bereich gibt es Toleranzen (z.B. Maße). Bei Dienstleistungen sind Fehlertoleranzen eher in Form von erwarteten

Reaktionszeiten, vereinbarten Kosten und gewünschten Bearbeitungszeiten und deren noch akzeptable Abweichungen beschrieben.

Insofern gibt es hier Vorlagen, die aber ergänzt werden können, wenn z.B. eine ursprünglich Festlegung der wichtigen Maße sich stark an den Produkteigenschaften des Endkunden orientiert hat und andere Maße, die im nachfolgenden Fertigungsprozess von Relevanz sind, ursprünglich vernachlässigt wurden, aber bei hoch laufender Produktion bedeutender werden.

Jedoch fehlt es häufig an Regelungen, die beschreiben, wie bei ansteigender Häufigkeit der Fehler bzw. Abweichungen vom Soll zu reagieren ist. Soll bereits beim ersten schlechten Teil die Geschäftsleitung eingeschaltet werden, oder soll der Lieferant sofort das Teil nachbessern, oder kann der Kunde selber kleinere Verbesserungen vornehmen. Wenn die Fehlerzahl und die damit verbundene Nacharbeit ansteigt, sollen dann die n.i.o-Teile gesammelt oder einzeln zurückgeliefert werden. Soll der Lieferant beim Kunden eine "Wareneingangskontrolle" durchführen und Mitarbeiter beim Kunden stationiert haben, die sofort die fehlerhaften Teile untersuchen, nacharbeiten und an ihr Stammwerk Informationen leiten, die eine schnelle Ursachenbeseitigung fördern.

Hier müssen die unterschiedlichen Vorstellungen und Möglichkeiten zwischen Lieferant und Kunde ausdiskutiert werden. Die Ergebnisse sind dann in Form von vereinbarten Sollvorgaben und akzeptablen Abweichungen zu dokumentieren. Zusätzlich muss ähnlich wie bei Preisstaffeln beim Einkauf beschrieben werden, wie bei welchem Level der ansteigenden Probleme und Fehlerraten reagiert werden soll.

Hierbei ist es wichtig auch zu vereinbaren, wie die Fehler ermittelt / gemessenen werden.

Lösung der Konflikte (Analyse)

Leider gibt es immer wieder Situationen, bei denen die Parteien nicht ohne weiters zu Vereinbarungen kommen. Selbst der Versuch eines Schlichters kann scheitern, wenn z.B. eine Forderung eines Kunden für einen Lieferanten ein mit vertretbarem Aufwand nicht mehr darstellbarer Aufwand verursacht.

Hier gilt es dann zu analysieren, wieso der Kunde diese Forderung hat und wieso der Lieferant diese nicht erfüllen kann. Hier bieten sich wieder Methoden an, die aus der Welt des Six Sigma und des Konfliktmanagements stammen. Z.B. kann mit Hilfe einer FMEA untersucht werden, welche Bedeutung ein Fehler hat. Dies ist zweckmäßig, um zum einen übertriebene Forderungen des Kunden begegnen zu können, oder um dem Lieferanten klar zu machen, welche dramatischen Folgen ein von ihm zu verantwortender Fehler beim Kunden bedeuten kann. Mit Hilfe der Ishikawas lassen sich dann Untersuchungen anstellen, die die Ursache des Fehlers herausfinden lassen. Ist die Fehlerursache bekannt, können vielleicht einfache Lösungen gefunden werden, die den Lieferanten dazu bewegen, die Forderungen des Kunden zu erfüllen. Es lassen sich auch mit eine abgewandelten "Lösungsorientierten FMEA" Mechanismen finden, die die Bedeutung und Auswirkung von Fehlern eindämmen lassen. Diese Mechanismen sind dann im Sinne von Reaktionsplänen, die bei eskaliertem Fehleraufkommen einsetzen sollen, auszuformulieren und in der Qualitätsvereinbarung zu dokumentieren.

Beschreibung des Regelwerkes (Improve)

Nun sind alle wesentlichen Themenfelder aufgegriffen und beschrieben worden. Es besteht nun ein gemeinsames Verständnis und man kann damit beginnen, für die messbaren Kriterien Grenzwerte bzw. Toleranzbereiche festzulegen, die bestimmen, wann welche Reaktion von wem wie zu erwarten ist. Auch ist hier festzuhalten, wie die Lieferungen bzw. Produkte / Dienstleistungen und Prozesse überwacht und dokumentiert werden. Ein einfaches Beispiel soll diese verdeutlichen:

Lieferung von 1000 Wellen mit dem kritischen Maß von 15,5 cm am Lager 1

Soll-Werte: 15,5 cm Tol+0,05 mm;- 0,025mm

Zulässige Fehlerrate: 400 ppm

Fehlerhafte Teile aussondern und gesammelt zurücksenden zu Lieferant Bei Fehlerrate 400-600 ppm : Lieferant ermittelt Ursachen für erhöhtes Fehlerrate und meldet innerhalb 48 Std. ergriffene Sofortmaßnahmen an Kunden.

Erste Eskalationsstufe Bei Fehlerrate 600-1000 ppm: Lieferant überprüft beim Kunden alle angelieferten Teile und sortiert aus Überprüfung und Sortierung beginnen beim Kunden 24 Std nach Überschreitung der ersten Eskalationsstufe

*Zweite Eskalationsstufe Bei Fehlerrate > 1000 ppm : Geschäftsleitung des Lieferanten berichtet beim Kunden über Problemursache und eingeleitete Gegenmaßnahmen innerhalb 48 Std***Überwachung der Qualitätsvereinbarung (Control)**

In einer Qualitätsvereinbarung muss noch geregelt werden, wer mit welchem Aufwand und welcher Methode die Einhaltung der Qualitätsvereinbarungen überwacht. Bei z.B. fehlerhaften Lieferungen beinhaltet dies z.B. den Stichprobenumfang und den Zeitpunkt der Durchführung der Stichprobenprüfung. Bei den Reaktionsvereinbarungen im Falle der Problemeskalation geht es um die Geschwindigkeit der Reaktion. Hier muss dann festgehalten werden, in welcher Form an wen, durch wen die Mitteilungen der Verletzung der Liefervereinbarungen mit welchem Inhalt zu melden ist. Darüber hinaus gilt es festzulegen, ab wann die benötigte Reaktionszeit gemessen wird. Häufig ist in den Zeiten der E-Mails der Zeitpunkt der Absendung des E-Mails mit dem betreffenden Inhalt als Trigger-Zeitpunkt für die Zeitmessung zu verwenden. Der Zeitpunkt der Fehlerentdeckung ist nur dann relevant, wenn z.B. durch Vorort-Präsenz von Vertretern der Lieferanten sichergestellt werden kann, dass die Lieferanten zwangsläufig sofort von dem Fehlerrate Kennnis erhalten.

Weitere Hinweise und Zusammenfassung

Die Qualitätsvereinbarungen sind ein wichtiges und wirkungsvolles Werkzeug, um in turbulenten Zeiten beim Auftreten von Fehlern schnell und angemessen zu reagieren. Qualitätsvereinbarungen helfen in emotional angespannten Situationen einer sachlichen Auseinandersetzung mit der Problemsituation und fördern so eine stabile Kunden-/Lieferantenbeziehung. Durch die frühzeitige Ausgestaltung der Qualitätsvereinbarungen haben die Partner die Möglichkeit, sich vorab auch präventive Maßnahmen sorgfältig zu überlegen. Hierbei können Methoden und Instrumente aus der Problem- und Konfliktlösung eingesetzt werden, wie sie z.B. aus der Welt des Six Sigma bekannt sind. Auch ist nicht zu verkennen, dass bereits einfache und vielfältig erprobte Methoden

wie z.B. FMEA oder Ishikawa zu Einsatz kommen können.

Allerdings soll hier auch nicht verschwiegen werden, dass das "Aushandeln" von Qualitätsvereinbarungen Zeit und Erfahrung erfordert. Hier muss mit 2-3 Tagen intensiver Diskussion gerechnet werden, die neben den sachlichen Fragestellungen auch politische Aspekte berühren kann. Da nicht immer ein Unternehmen die benötigte Kapazität hat, erlauben die verwendbaren Methoden und das Grundkonzept der Qualitätsvereinbarungen

Sich externe Unterstützung zu beschaffen. Aufgrund der geringen externen Aufwände (2-4 Manntage) sollte angesichts der wirtschaftlichen und strategischen Bedeutung von Qualitätsvereinbarungen nicht an der falschen Stelle gespart werden.