

EBZ-Beratungszentrum GmbH
Betriebsorganisation und Technologietransfer
email: info@ebz-beratungszentrum.de

705897 Stuttgart, Wurmlingerstr. 33

Fachbeiträge: Thema des Monats Juli 2008

Dr.-Ing. L. Aldinger

QM : Was tun bei Insolvenzgefahr?

In den wirtschaftlich angespannten Zeiten von 2008/2009/2010 ergeben sich ungewöhnliche Herausforderungen und Gefahren. Zum einen kann das eigene Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten kommen. Zum anderen sind es aber auch Kunden und Lieferanten, die nicht mehr zahlungsfähig sind. In dieser Situation sind zweifellos Juristen und Finanzexperten gefragt. Jedoch gilt es, solchen schwierigen Situationen rechtzeitig entgegen zu treten und alles zu tun, um diese unternehmerischen Risiken zu vermeiden bzw. zumindest einzudämmen. Wenn erst einmal Insolvenzverwalter eingesetzt sind, kann es schon zu spät sein. Deshalb müssen alle Bereiche eines Unternehmens in diesen schwierigen Zeiten wachsam sein. Dies betrifft auch die QM nicht nur im Sinne einer drohenden Budgetkürzung, sondern auch bezüglich einer gemeinsamen Vorgehensweise, die Gefahr abzuwenden. Denn die QM hat in ihrem Aufgabengebiet mehrere Instrumente, die in Krisenzeiten wirkungsvoll zur Abwehr von Gefahren und Risiken eingesetzt werden können:

Lieferantenmanagement	= Identifizierung von externen Gefahren
Fehleridentifizierung	= Identifizierung von schnell abstellbarer Verschwendung
Fehlerabstellung	= schnelle Beseitigung von Kostenverursacher/-treiber
Sicherstellen der Einhaltung von überlebenswichtigen Regeln und Vorschriften	
....	

Auch die Firewall-Funktionen bei operativen und strategischen Aufgaben gehören zur Risikoreduzierung. Darüber hinaus hat die QM Q-Regelkreise aufgebaut, die Eskalationsmechanismen vorsehen, um bei nicht selber behebbaren Problemen entsprechenden Support schnell zu erhalten. Diese Regelkreisüberlegungen und die Eskalationsmechanismen sind jetzt auch auf andere betriebliche Prozesse zu übertragen. Somit wird die Reaktionsschnelligkeit bei Fehlern und Problemen erhöht.

1.) Insolvenzscenarien

Fall A: Gefahr der eigenen Insolvenz

Jetzt ist spätestens der Zeitpunkt gekommen, zu dem die QM Hand in Hand mit den Finanzexperten Kostenanalysen betreiben. Hierzu gehört die genaue Betrachtung aller Q-Kosten und Q-Kennzahlen. Ziel ist, schnell realisierbare Kosteneinsparpotentiale zu entdecken und zu realisieren, ohne dabei die Qualität zu beeinträchtigen. Eine Gefährdung der Produktqualität kann besonders in diesen schwierigen Zeiten den Absatz so stark negativ

beeinflussen, dass dies das Aus für ein Unternehmen bedeuten kann. Somit ist eine systematische Analyse der Q-Kosten und Kennzahlen durch oder unter Leitung der QM sehr empfehlenswert.

Folgende Auflistung der bekannten Q-Kostenarten sollen die systematische Überprüfung erleichtern:

a.) Fehlerverhütungskosten (Prävention)

Hierunter versteht man im allgemeinen die Kosten für die Verhinderung von Fehlern vor ihrem Auftreten. Dies sind Kosten der Prävention. Hierzu zählen z.B.:

1. Qualitätsplanung
2. Prüfplanung
3. Beschaffung externer Qualitätsinformationen (z.B. Marktstudien)
4. Qualitätsaudits durch externe oder interne Auditoren
5. Kosten für Bemusterungen, Lieferantengespräche, Lieferantenbeurteilung und Lieferantenentwicklung
6. Kosten für Q-Projekte wie z.B. Einführung von SixSigma
7. Kosten für die Erstellung und Pflege des QM-Systems incl. Zertifizierungen
8. Kosten für die Prozessabnahmen und Maschinenfähigkeitsuntersuchungen

.....

Hier gilt es, die Kosten zu identifizieren, deren Reduktion im Augenblick nicht entscheidend sind für die aktuelle Ausliefersituation und-qualität. Allerdings bedeutet dies nicht ein Streichen der Positionen, sondern nur ein Verschieben.

b.) Prüfkosten (operative Kosten)

Hierunter versteht man Kosten für die operative Durchführung von Prüfungen (nicht Audits, da diese den Fehlerverhütungskosten zugeordnet wurden) :

1. Eingangsprüfungen von Waren-, Teile- und sonstigen Materiallieferungen
2. Prüfungen im laufenden Produktions- bzw. Dienstleistungsprozess
3. Arbeiten auf speziellen Messmaschinen und Analyse-Labors (intern/extern Ausgaben)
- 4.) Kosten für die laufende Prozessüberprüfungen

.....

Hier geht es darum, diese Kosten auf das im Augenblick Wesentliche und Notwendige zu reduzieren. Die QM kann z.B. die Prüfprozesse hinsichtlich ihrer Unzulänglichkeiten überprüfen

c.) Interne und externe Fehlerkosten (Folgekosten)

Fehlerkosten sind die Kosten, die beim Auftreten von Qualitätsmängeln im Betrieb als auch im Markt entstehen. Zu den Fehlerkosten gehören insbesondere:

1. Garantie- und Kulanzkosten
2. Ausschuß und Nacharbeit

.....

Diese Kosten müssen jetzt so schnell wie möglich eliminiert werden. Hierzu bedarf es schneller Lösungen, die weniger den Gesichtspunkten einer optimaler als einer schnellen

Verbesserung genügen. Jetzt zahlt es sich aus, wenn ein Unternehmen gut ausgebildete und erfahrene Experten zur Fehlerabstellung aufgebaut hat. Diese Mitarbeiter können basierend auf einer erprobten Vorgehensweise mittels einfacher Problemlösungsmethoden schnell viele Themen aufgreifen und zumindest eine starke Eindämmung des Fehleraufkommens erreichen. Bei einfacheren Fehlern werden sicherlich auch alle Fehlerursachen komplett beseitigt werden können. Bei komplexeren Problemen werden die wichtigsten Ursachen bearbeitet, ohne das Problem immer vollständig gelöst zu haben. Hier kann es aufgrund der Dringlichkeit und der knappen Ressourcen notwendig sein, die optimale Lösung erst später zu entwickeln. Sollte es an gut ausgebildeten Experten fehlen, muss man sich mit einfachen Basis-Methoden der Problemlösung begnügen und evt. doch auf externe Unterstützung zurückgreifen, die in dieser Situation weniger Kosten verursacht als die nicht behobenen Probleme..

d.) Kalkulatorische Kosten im Qualitätsmanagement

Unter kalkulatorischen Kosten versteht man Kosten, welche in den aktuell anfallenden Kosten nicht auftreten, aber als antizipierte mögliche Kosten in die Produktkalkulation zur Risikoabsicherung einfließen.

Diese Kosten sollen zwar weiterhin bei Entscheidungen betrachtet werden, jedoch helfen sie weniger aktuelle Verbesserungsmaßnahmen zu steuern.

Weitere Kenngrößen:

Es gibt weitere Kenngrößen die anschließend zu betrachten sind, um weitere Einsparpotentiale zu identifizieren:

- Reklamationsquote (Anzahl der Reklamationen im Verhältnis zu Auslieferungen)
- Prozessqualität (Prozessfähigkeit)
- Lieferantenfehlerraten (ppm)
- interne Fehleranzahl /-quoten (evt differenziert nach Fehlergewicht)
- Geradeauslauf (Produkte ohne Nacharbeit)
- Fehlerabstellzeiten (Kompetenz der Mitarbeiter schnell, flexible und zielgerichtet auf Probleme zu reagieren)
-

Fall B: Ein wichtiger Lieferant des Unternehmens ist gefährdet, hat aber noch keine Insolvenz angemeldet:

- Warnsignale beachten z.B. :
 - ansteigende Fehlerrate,
 - Termin- und Mengenproblemen,
 - neu auftretende Schwierigkeiten mit Gesprächspartner
- Sicherungsmaßnahmen einleiten z.B:
 - Sicherheitsbestände ausbauen
 - Stichproben erhöhen, um Qualitätseinbrüche schneller zu erkennen
 - Bestände des kritischen Lieferanten explizit beobachten
 - Prüfung von alternativen Lieferanten

- Situation unmittelbar klären und bereinigen
 - Lieferantenbesuche vereinbaren
 - Unterstützungsmöglichkeiten ermitteln und anbieten

Hinweis: Die Kündigung der Lieferverträge ist aufgrund des Insolvenzverdachts nicht zulässig (siehe auch § 314 BGB)

Fall C: Ein Lieferant hat Insolvenz angemeldet:

In dieser Situation muss beachtet werden, dass der Insolvenzverwalter die Verwaltung übernommen hat, so dass die Geschäftsleitung nicht mehr allein vertretungsberechtigt ist. In dieser äußerst schwierigen Situation geht es jetzt um Schadensbegrenzung. Hierbei ist auch zu überlegen, wie z.B. Spezialwerkzeuge oder Vorrichtungen, die vom Kunden bezahlt wurden, zu sichern sind.

Fall D: Der Kunde ist gefährdet:

- Warnsignale beachten z.B.
 - Zahlungsverzögerungen hinterfragen
 - Lieferschwierigkeiten des Kunden an seine Abnehmer erkennen
- Vorbereitungen auf den möglichen Insolvenzfall machen
 - Qualitätsvereinbarungen und Lieferverträge überprüfen
 - Eigentumsvorbehalte vorbereiten
 - Steigende Kosten für Beschaffung ermitteln
 - Weiter rechtliche Schritte mit Juristen klären (z.B Lieferung nur nach Vorkasse, etc...)
 - Verstärkt neue Kunden werben

....

2.) Operative Firewall

Bei angespannten wirtschaftlichen Verhältnissen gibt es bereits lange vor der Insolvenzdrohung immer wieder Konflikte zwischen kurzfristigen monetären Zielen und den Bemühungen zur Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit. Verschärft sich in finanziell angespannten Situationen dieser Konflikt, kann es leicht geschehen, dass ohne ein Gegenhalten der QM Kosten und Stückzahlen wichtiger erscheinen als Qualität. Aber gerade jetzt sind Qualitätseinbrüche zu vermeiden, da weitere Qualitätskosten nicht mehr verkraftbar sein können bzw. ein weiterer Absatzrückgang fatal sein könnte.

Aber auch bezüglich der Liefersituation sollte eine QM mittels statistischer Auswertungen rechtzeitig negative Qualitätstrends erkennen und die Lieferanten auf die Beobachtungen aufmerksam machen.

Sind aber dennoch interne oder externe Probleme entstanden, so darf es jetzt der schnellen Abstellung. Leider ergeben sich in der Praxis hier gerne lange Fehlerabstellzeiten. Deshalb muss sich die QM auf die Top-Themen konzentrieren und mittels Eskalation ggf. eine Beschleunigung des Fehlerabstellprozesses vorantreiben

Letztendlich bedeutet dies, dass eine QM seine Themenfelder anpassen und neu priorisieren muss. Hierbei sind die anderen Fachbereiche und die Geschäftsleitung mit einzubeziehen. Eventuell kann die QM neue Aufgaben, wie z.B. die Leitung von Taskforces zur Q-Kostenreduzierung übernehmen.

Trotz hektischer Zeiten und der Gefahr nur noch an sich und das eigene Überleben zu denken, dürfen die Netzwerke nicht vernachlässigt werden. Vielmehr sollten jetzt die Netzwerke aktiviert und gepflegt werden, denn jetzt ist es an der Zeit mit Partner Informationen auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen. Und hier hat die QM durch ihre starke Vernetzung mit externen Partnern und internen Kollegen eine wichtige und gute Stellung die Netzwerkpflege und –aktivierung zu betreiben.