

Nun zum Abschluß des Heftes noch etwas Theorie über Qualitätsmanagement. Und zwar geht es um das Verhältnis und die Kommunikation zwischen einem Produktionsunternehmen und seinem Service-Partner. Als Anwendungsbeispiel verwenden die Autoren ihre eigenen Unternehmen: Dr. Csaba Horváth, Geschäftsführer der Nyomda-Technika (Druckereitechnik) GmbH, als Service-Dienstleister, und Katalin Kerekes, die technische Direktorin der Alföldi Nyomda AG, (Staatsdruckerei AG).

# QM und Servicedienstleistung

## Qualitätsbewußtsein im Mittelpunkt des Denkens über Instandhaltung, am Beispiel zweier ungarischer Unternehmen

**E**in Merkmal, und wahrscheinlich auch das positivste, der Wirtschaftsänderungen in Ungarn im letzten Jahrzehnt des vergangenen Jahrtausends war, daß mit der Ankunft modernster Technik und Technologie auch zeitgemäße produktionsorganisatorische Verfahren eingeführt worden sind.

Die wirtschaftspolitische Unterstützung durch den Staat hat den Unternehmen geholfen, die organisatorischen Voraussetzungen für eine qualitativ hochwertige Produktion zu schaffen. Die Zahl der Produktions-Unternehmen die die europäische Qualitätssicherungs-Norm übernommen haben und diese auch zertifizieren ließen hat in der zweiten Hälfte der 90er Jahre schlagartig zugenommen. Und diese ISO-zertifizierten Firmen haben auch an ihre Zulieferer immer höhere Anforderungen gestellt. Im eigenen Überlebensinteresse mussten auch Instandhaltungs-Dienst-

leister an ihrem eigenen Qualitätsmanagement arbeiten..

In Ungarn besitzen nur 72 von den etwa 3500 Firmen die im grafischen Sektor tätig sind ein der ISO 9000 entsprechendes Qualitäts-Management. Diese 72 Firmen fertigen und liefern aber annähernd 70% der gesamten grafischen Produktion in Ungarn. Sie stellen jedenfalls so einen gravierend hohen Anteil am Gesamtvolumen dar, daß natürlich auch die Instandhaltungs-Dienstleister, die Service-Unternehmen, in Zugzwang geraten sind.

Von den größeren Service-Unternehmen in Ungarn haben sich bereits zwei zertifizieren lassen und zwei weitere haben zumindest die Einführung eines professionellen Qualitätsmanagements vorgenommen. Dies ist kein Zufall! Alle vier erwähnten Unternehmen verfügen über eine ausgeprägte Kunden- bzw. Lieferanten-Bindung zu den Druckereien die ISO 9000 schon früher eingeführt haben.

Ein Effekt der Entwicklung der vergangenen eineinhalb Jahrzehnte war auch, daß die technologischen Ansprüche an das Service im Produktionsbereich immer größer wurden. Viele Unternehmen haben deshalb immer mehr ursprünglich selbst durchgeführte Servicebereiche ausgesourct. So auch eines der größten ungarischen Druckereunternehmen, die Alföldi Nyomda AG. Aus dem firmeneigenen Technikbereich wurde ein jetzt selbstständig funktionierendes Instandhaltungs-Unternehmen, die Firma Nyomda-Technika Kft. Was den Vorteil hat, daß zwei klar qualitätsorientierte Einheiten entstanden sind, eine Produktionseinheit und eine Dienstleistungseinheit.

Durch die Prozeß-Trennung bekommt das Qualitätswesen jedenfalls eine noch viel größere Dimension. Die Kommunikation zwischen den Teilnehmern der Instandhaltung und der Produktion sollte detailliert gestal-

tet werden, unabhängig davon, ob über externe Service-Dienstleistungen oder eventuell über Hersteller-Instandhaltung (sogenannte Garantie-Leistung) gesprochen wird.

Die Qualität der Instandhaltung wird stets durch die Zufriedenheit der Kunden bekundet. Bei einer innerhalb eines Unternehmens tätigen (internen) Instandhaltungs-Organisation können die „Kunden“ die eigenen produzierenden Betriebe sein. Eine externe Instandhaltungs-firma jedoch muß sich bei dieser Firma (dem Produzenten), bei diesem „Kunden“ immer wieder qualifizieren.

Durch die Anwendung der ISO 9000 Normen-Reihe fällt die Wertung der Kundenzufriedenheit immer stärker ins Gewicht. Ein zufriedener Kunde bedeutet ein Wirtschaftsvermögen, dessen sorgfältige Behandlung hinsichtlich seiner langfristigen Rentabilität unerlässlich ist. Bei der Unternehmensbewertung genügt in der Zukunft nicht

## Die gemeinsamen Unterlagen des QM-Systems der Alföldi Nyomda AG und Nyomda-Technika GmbH

### Tätigkeit

- Reparatur von Druckereimaschinen
  - Fehlerbehebung
  - Kleinreparatur
  - Schleifdienst
- Betreiben und Instandhaltung von energetischen Anlagen
  - energetisches Betreiben
  - Fehlerbehebung
  - Inspektion, Instandhaltung
  - einzelne Reparaturen
- Gebäudeinstandhaltung
  - einzelne Reparaturen
- Monatsberichte
- Sonstige Unterlagen

### Unterlage

- Reparaturformulare
- Preisangebots-, Vertragsblatt
- Auftrag, Qualitätsbescheinigung
- Betriebsprotokoll
- Reparatur Blatt
- Auftrags- und Arbeitsbuch
- Preisangebots-, Vertragsblatt
- Auftrags- und Arbeitsbuch
- Reparatur- und Ausfallzeiten der Anlagen-energetischer Bericht
- Abnahmeprotokoll, Reparaturbescheinigung

mehr allein die Betrachtung der finanziellen Erfolge, vielmehr werden auch die Zukunftsperspektiven der Firma geprüft werden.

## Abstimmung der QM-Systeme

Instandhaltungs-Firmen bzw. Service-Unternehmen, die mit einem „Hersteller“ für eine umfangreiche Instandhaltungs-Leistung einen Vertrag abschließen konnten, bemühen sich, diesem „Kunden“ eine VIP-Leistung anzubieten.

Besonders die Instandhaltungs-firmen die aus der „Mutterfirma“ hervorgegangen sind können in dem Wirtschaftswettbewerb ihre bewährten persönlichen Kontakte, ihre räumliche Nähe und ihre speziellen Ortskenntnisse ausnutzen.

Und sie können dadurch auf eine langfristige Zusammenarbeit bauen! In dem Zusammenwirken kann von einer „Win-Win“-Situation – beide profitieren – gesprochen werden. Die Beteiligten können durch das Weglassen eines unsinnigen Preiswettbewerbes den Weg des gemeinsam erreichbaren größten Ertrages finden. Hier zählt es sich stets aus, bei dem Instandhaltungsunternehmen in die fachliche Spezialisierung zu investieren, da sich diese mit Sicherheit „rentiert“. Dadurch kann sich unter den Mitarbeitern des Serviceunternehmens dem Kunden gegenüber eine sehr hohe Verpflichtungs-Bereitschaft und

ein großes Verantwortungsgefühl entwickeln.

Aus dieser Kundenbeziehung entwickelt sich *Verbundenheit*, die wiederum in der alltäglichen Arbeit zur größten positiven Antriebskraft werden kann.

Wir wollen und können die Möglichkeiten und die Notwendigkeit der Abstimmung von QM-Systemen am Beispiel der Zusammenarbeit einer großen Druckerei, der Alföldi Nyomda AG, und ihres Service- Unternehmens, der Nyomda- Techni-

ka GmbH, darstellen.

Die enge Zusammenarbeit ermöglicht die Anwendung von gleichen Unterlagen auf zahlreichen Gebieten. Die gemeinsam geschaffenen Datenbanken bieten für beide Systeme die notwendigen Informationen an.

In Abbildung 1 (links) ist zu sehen, welche Tätigkeiten mit welchen Unterlagen zu erfassen sind. Diese stellen gleichermaßen geregelte Elemente im QM beider Firmen dar. So sind Mißverständnisse einfach zu vermeiden. Alle verstehen die Inhalte richtig. Mit Hilfe der gemeinsamen Erstellung läßt sich so eine unnötige „Administration“ auf ein Minimum reduzieren, der notwendige Inhalt und die Information bleiben aber gewahrt.

Im Interesse der Abkürzung von Instandhaltungs- und Reparatur-Prozessen lassen sich die einzelnen Entscheidungspunkte optimal platzieren (z.B.: durch Überlassung an den Partner), wie es in der Abbildung 2 (unten) auch ersichtlich ist.

Nach einem erfolglosen Fehler-Behebungsversuch des eingesetzten Monteurs im Fehlerbeseitigungs- oder Reparatur-Prozess entscheidet der Dienst-

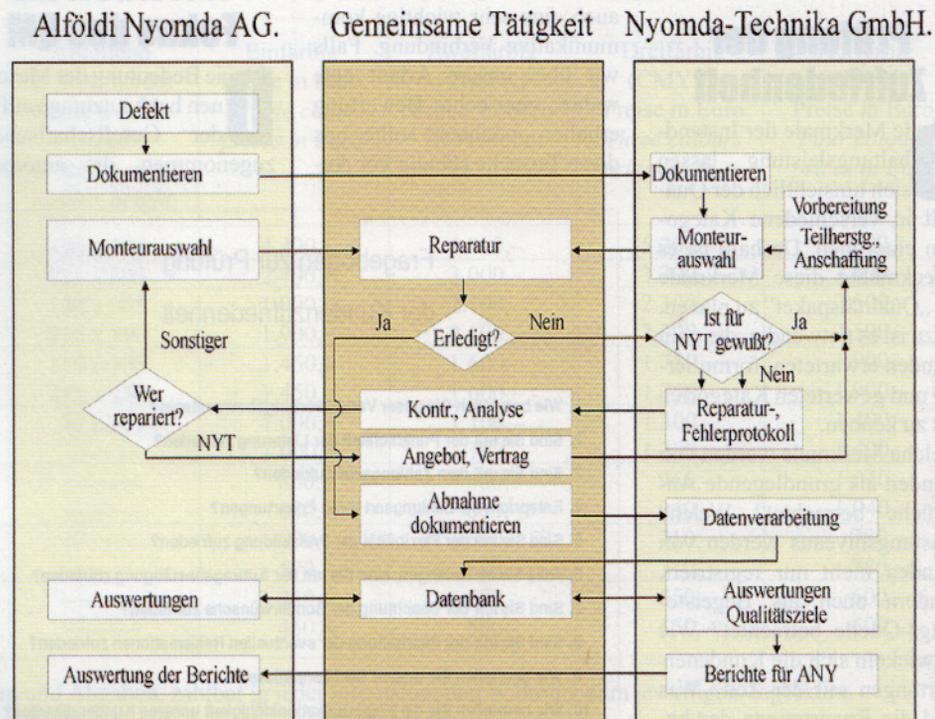
leister selbstständig über den nächsten Schritt. Das Flußdiagramm zeigt sehr übersichtlich die Funktion der gemeinsam organisierten Informations-Datenbank auf dem Gebiet von Fehlerbehebungen.

## Abstimmung der Qualitäts-Ziele

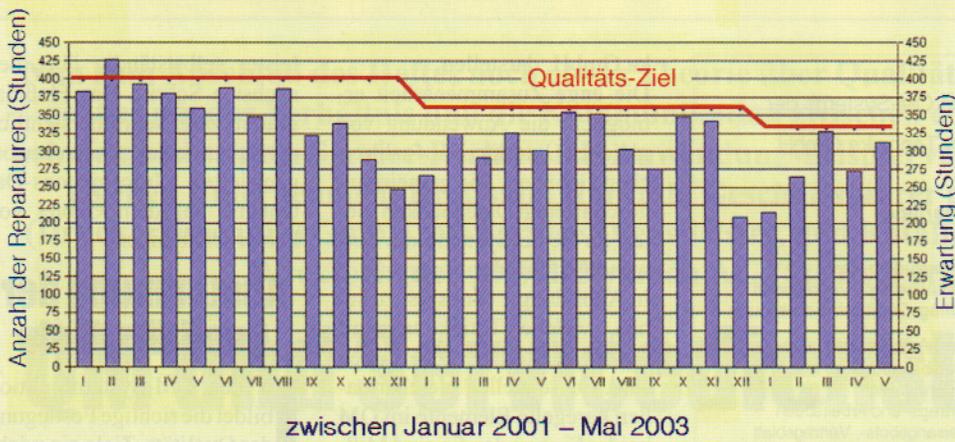
In der QM-Systemfunktion bildet die richtige Festlegung der Qualitäts-Ziele ein wichtiges Erfolgskriterium. Man wird besonders erfolgreich, wenn die Parameter der Qualitätsziele gemeinsam mit dem Kunden vorbestimmt werden können. Hierzu bietet die bereits erwähnte Kunden/Lieferanten-Bindung (*Verbundenheit*) eine besondere Möglichkeit.

Die Verwendung eines Bereitschafts-Zeitindex und die in übersichtlichen Grenzen gehaltene Anzahl von Reparatur-Eingriffen geben hierfür ein gutes Beispiel, wie das auch die Abbildungen 3 und 4 (nächste Seite) zeigen. An der Verwirklichung dieser Ziele können beide Parteien interessiert werden und zur Weiterentwicklung ist deren vereinbarte, gemeinsames Vorgehen notwendig. Diese Kenn-

## GEMEINSAMES FLUSSDIAGRAMM DER FEHLERBESEITIGENDEN REPARATUREN



## Anzahl der Reparaturen – Qualitätsindex



## Ausfallzeiten der Anlagen – Qualitätsindex



ziffern werden durch die Mitarbeiter beider Firmen regelmäßig durchgesehen und können den Entwicklungsweg bestimmen.

Die Abbildungen oben zeigen das jährliche Modifizieren der Qualitäts-Kennziffer.

### Prüfung der Zufriedenheit

Die Merkmale der Instandhaltungsleistung lassen sich hinsichtlich der Qualität in verschiedene Kategorien einordnen. Deshalb ist es zweckmäßig diese Merkmale als „Qualitätspaket“ zu planen. Dazu ist es notwendig, die vom Kunden erwarteten, formulierten und gewerteten Kategorien gut zu kennen.

Welche Merkmale werden von Kunden als grundlegende Ansprüche betrachtet? Welche Leistungsniveaus werden von Kunden nicht nur registriert, sondern auch als Begeisterungs-Quelle betrachtet? Wie entwickeln sich die Kundenerwartungen mit der Zeit? Was sind die Erwartungen der bestimmten VIP-Kunden und der

künftigen potenziellen Partner? Es ist wichtig, daß bei der Erfassung der Kunden-Zufriedenheit über die ausgeübte Tätigkeit nichts zur schematischen Anwendung eines Verfahrens wird. Die Instandhaltungsdienstleistung ist gleichzeitig auch eine sehr wichtige kommunikative Verbindung. Falls wir über unsere Arbeit eine wahre, eine echte Bewertung erhalten möchten, sollte uns diese Tatsache ständig vor Au-

gen gehalten werden. Wir haben einen Kundenfragebogen entwickelt, der uns in erster Linie bei der Auswertung der Zufriedenheits-Zahlen unserer VIP-Kunden hilft. (Abb. unten)

### Knowhow im Fokus des QM

Die Bedeutung der Maschinen hat heutzutage auf jeder Gesellschaftsebene zugenommen, die automati-

sierten Führungssysteme bilden einen Teil unseres Lebens. Die Kapazitäten der Betriebe und die horizontale und vertikale Integration der Produktions-Organisationen haben zugenommen.

Als Folge der Komplexität von Anlagen nimmt das durch etwaige Betriebsstörungen und Ausfallzeiten entstehende Wirtschafts-Risiko zu. Gleichzeitig nimmt auch die Wichtigkeit und Bedeutung der Sachkenntnisse zu, und hinsichtlich der Zukunft der Instandhaltung wird dies sogar entscheidend werden. Da wir mit den QM-Systemen grundsätzlich die Zukunft der Firmen mitgestalten wollen, ist das Wissens-Management der Instandhaltung eindeutig in den Mittelpunkt unserer Arbeit gestellt worden.

Die auf diesem Gebiet zu erreichenden gewünschten Qualitätsziele können und sollen zweckmäßigerweise durch ein Kennziffern-System geschaffen und bewertet werden. Es können solche Kennziffern gebildet werden, die die Bildung, Sachkundigkeit und Lerngeignetheit beschreiben und in erster Linie über Änderungen, die Entwicklungs-Richtungen sowie -Verhältnisse betreffend, Auskünfte liefern.

Die Entwicklung der fachlichen Anforderungen auf dem Gebiet der Instandhaltung kann ebenfalls durch Kennziffern gekennzeichnet werden. Die Einführung von Begriffen wie Kompliziertheitsgrad und Reparatur/Ausbildungsanforderung hilft den Fachleuten bei der erfolgreichen Definition gegenüber gestellten Erwartungen.

Die offensichtlich entwickelbaren Bewertungen unterstützen uns, unseren Fachleuten gegenüber die ihnen gestellten Anforderungen klarer und noch eindeutiger zu formulieren. Gleichzeitig nimmt auch ihre Motivierbarkeit zu, da sie binnen eines überschaubaren Zeitraums greifbare und erreichbare Stufen leisten sollen.

Durch die Kenntnisse der obigen Werte läßt sich auch die Zielstellung der Personalentwicklung des Unternehmens einfacher formulieren.

### Fragebogen zur Prüfung der Kundenzufriedenheit

1. Wie beurteilen Sie unser Verantwortungsbewusstsein?
2. Sind Sie mit der Pünktlichkeit der Lieferung zufrieden?
3. Sind Sie mit dem Zahlungsziel zufrieden?
4. Entspricht die Zahlungsart Ihren Erwartungen?
5. Sind Sie mit der Flexibilität der Preisbildung zufrieden?
6. Falls Sie es verlangen, sind Sie mit der Auftragsbestätigung zufrieden?
7. Sind Sie mit der Beachtung der Sonderwünsche zufrieden?
8. Sind Sie mit der Bearbeitung der eventuellen Reklamationen zufrieden?
9. Wie beurteilen Sie unsere Sachkenntnisse?
10. Wie beurteilen Sie die Kommunikationsfähigkeit unseres Kundendienstes?