

2

Gewährleistungsmanagement als Managementaufgabe

■ 2.1 Einleitung

Die zunehmende Absicherung von Entwicklungs- und Produktionsprozessen bis hin zur Sicherstellung der Servicequalität beim Kunden gewinnt für Organisationen mehr und mehr an Bedeutung. Getrieben durch ein dynamisches Umfeld werden Unternehmen anhand ihrer Progressions- und Veränderungsfähigkeit gemessen. Dieses Potenzial an möglichen Ressourcen gilt es, in gezielter, nachhaltiger und verlässlicher Methodik einzusetzen. Dabei sind u. a. folgende Effekte zu berücksichtigen:

Einerseits ist es die internationale Verflechtung von Herstellprozessen durch sogenannte Plattformstrategien. Diese verlangen ein Höchstmaß an Transparenz unter anderem von globalen Entwicklungs-, Produktions- und Beschaffungsprozessen, Vereinbarungen und Verträgen in der Lieferkette. Hinzu kommt das verschmelzende multilaterale Anforderungsmanagement an Produkten mit ihrer zunehmenden Komplexität. Lokale Einflussfaktoren wie z. B. relevante Umwelteinflüsse, unilaterales Verbraucherverhalten, technologische Wirkprinzipien, Garantiezeitverlängerungen und Wartungsverträge unterstreichen diese Einflussnahme.

Andererseits sind es die zunehmenden und zukünftigen Kundenerwartungen die eruiert werden müssen, aber auch der sich ständig ändernde gesetzliche Verbraucherschutz. Dieser wird, ergänzend durch die Forderung zur Conformity of Production (CoP)¹, eingefordert. In diesem Prüfungsverfahren sind spezifische Produktanforderungen und Absicherungsprozesse durch den Genehmigungsinhaber sicherzustellen. Durch diese Konformität soll im Rahmen des Typgenehmigungsverfahrens z. B. für hergestellte Fahrzeuge, Systeme und Bauteile sowie für jede hergestellte selbstständige technische Einheit eine gleichbleibende Qualität gesichert werden. Der Hersteller eines genehmigten Typs ist verpflichtet, ein

¹⁾ http://www.kba.de/DE/Fahrzeugtechnik/Typgenehmigungen/Konformitaetsueberpruefung/Systemueberpruefung_CoP_Q/systemueberpruefung_CoP_Q_node.html

CoP-Verfahren zu entwickeln und zu realisieren. Das Verfahren hinsichtlich der Übereinstimmung der Produktion wird anhand merkmalsbezogener Eigenschaften definiert. Damit wird gewährleistet, dass jedes Fahrzeug bzw. relevante Produkt, dem genehmigten Typ entspricht. Diese merkmalsbezogenen Eigenschaften sind über dem Produktentstehungsprozess (PEP) bis hin zur End of Production (EoP) nachzuweisen und zu überwachen. Sie eignen sich dadurch ebenfalls zum Nachweis der aktiven Produktbeobachtung². Zudem wird kontextbezogen ein prozessualer Zusammenhang zwischen Produktbeobachtung und dem Qualitätsmanagementsystem durch die ISO TS 16949:2009 respektive deren Aktualisierung zur IATF 16949:2016 aufgezeigt. Exemplarisch wird insbesondere dem Management die Verantwortung zugeschrieben, für ihre Organisation in dem sogenannten Managementreview Kriterien zur Bewertung der Organisation zu definieren. Diese Eingaben generieren sich u. a. sowohl aus den tatsächlichen und potenziellen Ausfällen in der Gebrauchsphase³ als auch durch die Messung der Kundenzufriedenheit⁴ durch Bewertung von Rückrufen⁵ und/oder Gewährleistungsfällen. Als Konsequenz für Organisationen werden dadurch organisatorische sowie strategische Herausforderungen als wesentlicher Bestandteil ihrer unternehmerischen Ausrichtung definiert. Aus diesem Grunde ist die Forderung nach einem Gewährleistungsmanagement (GW-Managements) naheliegend, welches sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen erfasst. Anspruchsgruppen werden oftmals auch Stakeholders genannt. Es sind all diejenigen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind. Es wird ihnen zusätzlich zu den Eigentümern, auch Shareholders genannt, das Recht zugesprochen, ihre Ansprüche und Erwartungen an die Unternehmung geltend zu machen. Folglich ergibt sich eine verpflichtende Berücksichtigung dieser Interessen durch die Unternehmensführung. Bild 2.1 und Bild 2.2 zeigen beispielhaft die Anspruchsgruppen⁶ als Soziogramm auf.

²⁾ 2 BGH, 09.12.1986 – VI ZR 65/86

³⁾ ISO TS 16949:2009; Kap. 5.6.2.1

⁴⁾ IATF 16949:2016; Kap. 9.1.2.1

⁵⁾ § 26 ProdSG, Marktüberwachungsmaßnahmen

⁶⁾ <https://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

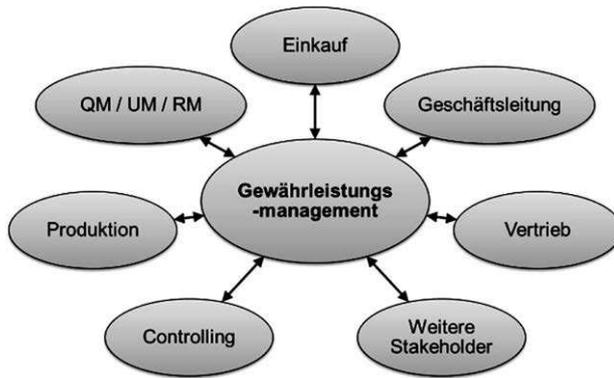


Bild 2.1 interne Anspruchsgruppen



Bild 2.2 externe Anspruchsgruppen

Die sich aus den Anspruchsgruppen generierenden System-, Prozess- und Produktanforderungen an das Gewährleistungsmanagement⁷ bis hin zu einem System, das sich substanziell als auch zukunftsorientiert selbst weiterentwickelt, stellt für Organisationen einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar. Infolgedessen ist es unerlässlich, nicht nur die Kostenfaktoren für die Gewährleistungs- und Garantiezusagen zu kennen, sondern auch die damit einhergehenden Risiken. Vielmehr geht es darum, materielle und immaterielle Aspekte für eine Risikobetrachtung zu identifizieren, diese zu analysieren und Maßnahmen zu deren Be-

⁷ IATF 16949:2016; Kap. 10.2.5

wältigung, Überwälzung bzw. dem Ausschließen der Risiken zu definieren. Das Gewährleistungsmanagement ist daher ein Wissensträger in der Organisation, in dem u. a. Informationen über die generell als auch individuell wirkenden Verträge in der Lieferkette, alle Informationen zu Produkten und Produktfamilien bzw. konsistente Informationen von Wettbewerbsprodukten verarbeitet und in den Optimierungskreislauf integriert werden können. Dadurch ist möglich, als Ergebnis eines effektiven Berichts- und Informationswesens, ein umfangreiches und aussagefähiges Controlling-Instrument zu schaffen. Dieses muss in der Lage sein, aktuell und permanent bedarfsorientierte Informationen für die weitere Entscheidungsfindung bereitzustellen. Des Weiteren erfasst das GW-Management – im Spannungsfeld zwischen Verbraucher, Kunde, Markt und Gesetz – die sich fortlaufend ändernden Rahmenbedingungen. Diese Bedingungen haben ihre Wirkung in die komplexen Strukturen der Lieferkette und sorgen durch eine nachhaltige Arbeitsweise und einer schnellen Reaktionsfähigkeit des GW-Managements für Prozesssicherheit.

Fokus des GW-Managements sind vielschichtige Ansatzpunkte und Forderungen mit unter Umständen komplexer Nachweisführung, die i. d. R. an singularer Stelle (Produktentwicklung) ihren Ursprung und Dokumentation findet. Daraus leitet sich die Aufgabe zur Implementierung eines GW-Managements ab. Eine Aufgabe, die durch das Management oder deren Beauftragter im besonderen Umfang beobachtet und unterstützt werden sollte, um den inhärenten, komplexen Entwicklungs- und Produktionsprozessen aus Sicht des GW-Managements Rechnung zu tragen.

2.1.1 Abgrenzung zum Qualitätsmanagement

Ein Qualitätsmanagementsystem legt Anforderungen an eine Organisation fest⁸⁾, um die jeweiligen Kundenanforderungen nebst den relevanten gesetzlichen und behördlichen Anforderungen zu erfüllen. Dabei muss die Organisation ständig ihre Fähigkeiten darlegen, fortlaufend Produkte oder Dienstleistungen bereitzustellen. Die Organisation ist bestrebt, die Kundenzufriedenheit durch wirksame Anwendung des Systems zu erhöhen, einschließlich der Prozesse zur fortlaufenden Verbesserung des Systems und der Zusicherung der Einhaltung von Anforderungen. Von wesentlicher Bedeutung ist der prozessorientierte Ansatz, der in allen Ebenen Anwendung findet. In Bild 2.3 werden die Zusammenhänge und Wechselbeziehungen aufgezeigt, in der die Gesamtleistung der Organisation verbessert werden kann.

⁸⁾ DIN EN ISO 9001:2015

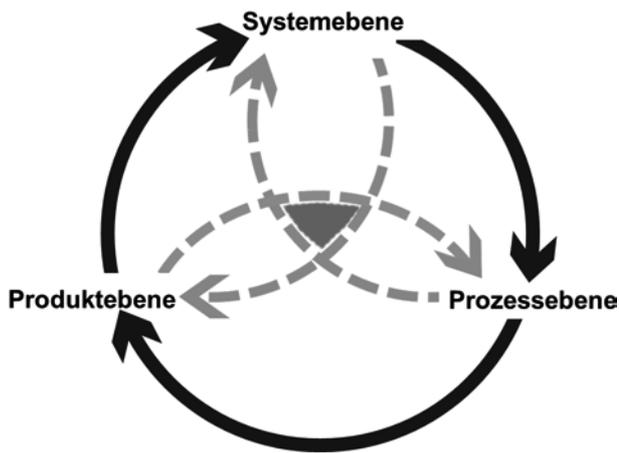


Bild 2.3 Zusammenhänge und Wechselbeziehungen zwischen den Ebenen einer Organisation

Trotz hoher Anstrengungen auf allen Ebenen durch nachhaltige Verwendung und Weiterentwicklung von Absicherungsmethoden zur Produkt- und Dienstleistungskonformität kommt es zu Nichtübereinstimmungen. Dieses mag ein Indiz dafür sein, nicht mit der notwendigen Sorgfalt oder Kenntnis etablierte Entwicklungs- und Produktionsprozesse wirksam umgesetzt zu haben. Es ist daher naheliegend, dass ebenenübergreifende Instrumentarien geschaffen werden müssen, die diesen Ereignissen entgegenwirken. Hier setzt das bereichsübergreifende Gewährleistungsmanagement an, welches von der Anfrage zur Produkt- und Dienstleistungserbringung bis zum End of Life nachhaltig Anwendung finden sollte. Es werden dabei sowohl strategische als auch operative Aspekte zur kaufmännischen sowie technischen Ausrichtung betrachtet.

Bild 2.4 zeigt beispielhaft mögliche Aspekte auf, die individuell und unternehmensspezifisch eruiert werden müssen.

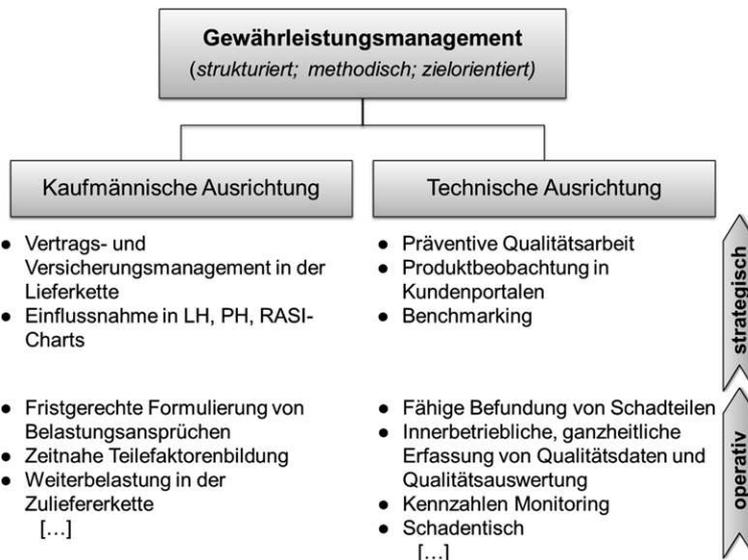


Bild 2.4 Strategische und operative Aspekte, die betrachtet werden müssen

2.1.2 Systemisches Gewährleistungsmanagement als integraler Unterstützungsprozess

Vertieft man nun die strategischen und operativen Aspekte, so kann man identifizieren, dass das Gewährleistungsmanagement über alle Management-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse seine Berechtigung findet. Sei es beginnend mit der gesetzlichen Pflicht zur Produktbeobachtung über die kaufmännische Abwicklung von Regressansprüchen bis hin zur Reklamationsbearbeitung und der postoperativen Abwicklung von Serienschäden. Um durchdringend alle unternehmensspezifischen Aspekte zu erfassen, ist es essenziell, dass das Gewährleistungsmanagement als Teil des Qualitätsmanagementsystems zu sehen ist und nicht als losgelöster Teil eines Unternehmensprozesses. Unterstrichen wird dieser Ansatz durch die IATF 16949:2016, die eine Opportunität aufzeigt, dieses adaptiv – falls zwischen den Vertragsparteien vereinbart – im Qualitätsmanagementsystem zu verankern⁹⁾. Man wird feststellen können, dass es viele Ansätze und Parallelen gibt. Folgend wurden exemplarisch Beispiele erarbeitet, die den integralen Gedanken vertiefen werden. In der nächsten Abbildung wird aufgezeigt, welche Kriterien herausgehend aus der automobilspezifischen Zertifizierungsnorm einflussgebend

⁹⁾ IATF 16949:2016; Kap. 10.2.5

auf das Gewährleistungsmanagement sein können¹⁰. Betrachtet wurde beispielhaft die Frage 3.5 aus dem VDA-Band Schadteilanalyse Feld Auditstandard¹¹, als fundamentaler Bestandteil des GW-Managements.

| 3.5: Werden die Ergebnisse des NTF-Prozesses verarbeitet, dokumentiert und kommuniziert (Output)? | |
|--|---|
| Mindestanforderungen / Bewertungsrelevant | Mögliche Beispiele von Anforderungen und Nachweisen in Abhängigkeit des Produktrisikos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der NTF-Prozesse • Kommunikation der Ergebnisse an Management und Kunden • Wissenstransfer | <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Managementinformationen • NTF-Berichte • Lessons Learned für zukünftige NTF-Prozesse |
| ISO/TS 16949 | VDA SAF - NTF-Prozess - Frage 3.5 |
| 5.1.1 Effizienz von Prozessen | Kommunikation der Ergebnisse ans Management - Managementinformationen aus SAF |
| 5.5.3 Interne Kommunikation | Kommunikation der Ergebnisse ans Management - Managementinformationen aus SAF |
| 7.2.3 Kommunikation mit dem Kunden | Kommunikation der Ergebnisse an den Kunden |
| 7.4.3.2 Lieferantenüberwachung | Überprüfen der Konformität der gelieferten Produkte/ Störungen beim Kunden (einschließlich Rücklieferungen aus dem Feld) auf Basis der Erkenntnisse aus dem NTF-Prozess |
| 8.5.1 Ständige Verbesserung | Lessons learned und Wissenstransfer unterstützen den KVP |

Bild 2.5 Inhaltliche Gegenüberstellung relevanter Kapitel der ISO/TS 16949 zum VDA SAF

Reflektiert man die Parallelen wie sie in Bild 2.5 aufgezeigt wurden, so wird deutlich, dass singuläre Prozessschwächen im Falle einer Nichtkonformität erhebliche Auswirkungen auf die generelle Wirksamkeit des QM-Systems haben können. Somit ist das Gewährleistungsmanagement ein bedeutender Beitragsleister für die Beherrschung des unternehmerischen Risikos. Hinterfragt man nun die Hypothese einer Nichtkonformität zur ISO TS 16949:2009 und das einhergehende Risiko, so stellt sich die Frage, ob das „QM-Zertifikat“ zur QM-Systemkonformität zu Recht vergeben werden konnte. Auch die Tatsache, dass im Anfrageprozess bereits Zusagen zur Produktkonformität getätigt werden, unterstreicht die Forderung nach dem GW-Management. Ein weiteres Beispiel für einen prozessualen Zusammenhang ist die Customer specific Requirements (CSR) CQI 14, Consumer-Centric Warranty Management Guideline¹². Sie wird u. a. als Standard zur Befundung von Feldschaden-

¹⁰ ISO TS 16949:2009

¹¹ VDA Schadteilanalyse Feld Auditstandard, 1. Auflage Oktober 2011

¹² AIAG CQI 14, Version 2, Issued 03/2010

steilen zwischen Ford und seinen Lieferanten definiert. Die CQI 14 beschreibt ein Gewährleistungsmanagement aus Sicht des Endverbrauchers, um eine reibungslose Garantieabwicklung zu gewährleisten und um gleichzeitig das „Garantie-Management-Programm“ in der gesamten Hersteller- und Lieferkette ständig zu verbessern. Sie ist somit integraler Bestandteil des QM-Systems zur Umsetzung von Kundenanforderungen. In Bild 2.6 und Bild 2.7 wurden die Schemata von Bild 2.8 erneut aufgegriffen und ein Vergleich zwischen der CQI 14 und dem VDA-Band Schadteilanalyse Feld Auditstandard erarbeitet. Exemplarisch wurde ebenfalls die Frage 3.5 aus dem selbigen Band reflektiert.

| 3.5: Werden die Ergebnisse des NTF-Prozesses verarbeitet, dokumentiert und kommuniziert (Output)? | |
|--|--|
| Mindestanforderungen / Bewertungsrelevant | Mögliche Beispiele von Anforderungen und Nachweisen in Abhängigkeit des Produktrisikos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der NTF-Prozesse • Kommunikation der Ergebnisse an Management und Kunden • Wissenstransfer | <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Managementinformationen • NTF-Berichte • Lessons Learned für zukünftige NTF-Prozesse |
| AIAG CQI-14 (Supplier) | VDA SAF - NTF-Prozess - Frage 3.5 |
| 1.15 | The Organization is proactively receiving and analyzing warranty field returns sent by the OEM or Supply Chain Partners and results are shared. |
| 1.20 | NTF's are view as an opportunity to further improve consumer satisfaction by applying continued, disciplined problem solving until the root cause is determined and eliminated. |
| 2.01 | Previous and current warranty is pulled for review to help determine improvements [...] warranty data analysis [...] field return investigations results and root cause's [...]. |

Bild 2.6 Inhaltliche Gegenüberstellung relevanter Kapitel der AIAG CQI 14 zum VDA SAF, 1. Teil

| 3.5: Werden die Ergebnisse des NTF-Prozesses verarbeitet, dokumentiert und kommuniziert (Output)? | |
|--|---|
| Mindestanforderungen / Bewertungsrelevant | Mögliche Beispiele von Anforderungen und Nachweisen in Abhängigkeit des Produktrisikos |
| • ... | • ... |
| AIAG CQI-14 (Supplier) | VDA SAF - NTF-Prozess - Frage 3.5 |
| 4.03 | The Organization currently makes use of all available warranty data systems and parts return resources which enables timely/ regular communication to the warranty stakeholders. |
| 5.13 | The Organization applies continual improvement practices to NTF process. |
| 6.08 | Lessons learned are applied to future programs. |
| 1.09 | The organization applies and updates ist defined NTF process as necessary. |
| 1.10 | There is an increased effort to analyze End-Of-Life products [...]. This data is applied to further improve quality/ performance [...]and fed forward into lessons learned database[...]. |

Bild 2.7 Inhaltliche Gegenüberstellung relevanter Kapitel der AIAG CQI 14 zum VDA SAF, 2. Teil

Aus Bild 2.6 und Bild 2.7 ist der kausale Zusammenhang fragebezogen ableitbar. Ebenfalls ableitbar, wäre eine Nichtkonformität zur vertraglichen Basis als auch zum QM-System. Die Aufgabe des Gewährleistungsmanagements ist folglich, diese Zusammenhänge zu erkennen und prozessual in der Organisation zu verankern. Ein letztes Beispiel, welches die integrale Notwendigkeit des Gewährleistungsmanagements als Unterstützungsprozess im QM-System unterstreicht, wurde in Bild 2.8 dargestellt. Hier setzt man sich mit dem vielschichtigen und komplexen kaufmännisch/technischen Anfrageprozess für Produkte als auch für Dienstleistungen auseinander.

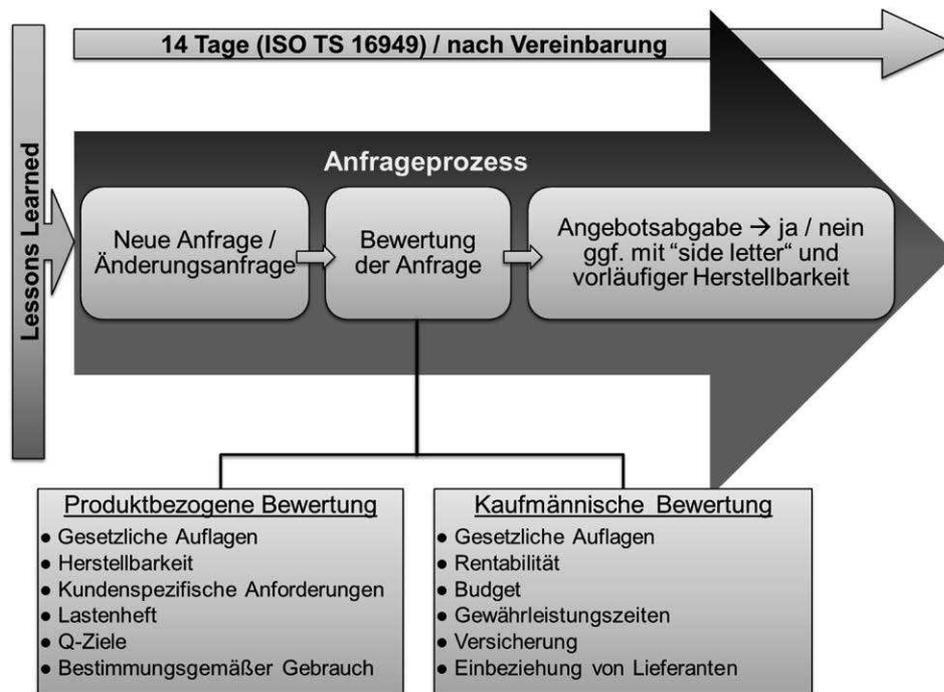


Bild 2.8 Prozessuale Wirkzusammenhänge des GW-Managements im Anfrageprozess

Organisationsseitig wird hier der Grundstein gelegt, an dem die Organisation u. a. gemessen wird. Sei es durch kundenspezifische Umsetzung von z. B. sowohl den Produkthanforderungen als auch der zeitlichen Komponente als Key Performance Indikator (KPI) für die unverzügliche Bewertung von technischen Änderungen¹³. Daneben stecken im Detail individuelle Risiken, wie z. B. eine Vernachlässigung von einzuholenden Herstellbarkeitsbewertungen durch die Lieferkette, die erfasst und bewertet werden müssen, bevor ein Angebot durch die Organisation abgegeben werden kann. Allein hier wird der „Ruf“ nach einem koordinierenden Instrument, das möglichst alle interdisziplinären Informationen strukturiert und ganzheitlich zusammenhält, laut. Daher ist es von äußerster Wichtigkeit, substanziiell für Organisationen herauszufinden, welche Mindset, welche Ziele und welcher Fokus im Gewährleistungsmanagement notwendig sind. Nur dann wird man GW-Management effektiv als integralen und koordinierenden Bestandteil des QM-Systems einsetzen können. Gleichbedeutsam gilt es zu erkennen, dass das Gewährleistungsmanagement nicht nur als eine zu steuernde Managementaufgabe verstanden wird, sondern als ein risikoidentifizierbares Konstrukt untrennbar mit allen unternehmerischen Prozessen verankert ist. Erst dadurch wird seine Bedeutung transparent; zum einen als Frühindikator in Unternehmensprozessen bei der Iden-

¹³) ISO TS 16949:2009; Kap. 4.2.3.1; IATF 16949:2016; Kap. 7.5.3.2.2

tifizierung von Risiken, z. B. aus produkthaftungsrelevanten Kriterien heraus, und zum anderen als postoperative Auseinandersetzung einer sogenannten Fall-Bewertung zur Ableitung von präventiven als auch reaktiven Maßnahmen.

2.1.2.1 Mindset, Ziele und Fokus im Gewährleistungsmanagement

Der Alltag in Unternehmen ist geprägt von altbewährten Gewohnheiten – definierte Prozesse entsprechen oftmals nicht den Tatsachen, überforderte Teams hetzen von einem Troubleshooting zum nächsten und Reklamationsmanagement wird oftmals nur symptombezogen betrieben ohne wirklich die Ursachen zu finden. Um mit und durch Gewährleistungsmanagement erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, Methoden und Werkzeuge zu definieren und anzuwenden. Für eine nachhaltige Umsetzung ist ein Kulturwandel in der Organisation notwendig. Angefangen vom Management über die Führungskräfte bis hin zu allen Mitarbeitern die mittelbar oder unmittelbar mit Teilen des Gewährleistungsmanagements in Berührung kommen. So gilt es zukünftig zu verstehen, welchen materiellen und immateriellen Mehrwert mit einem verständlichen und effektiven GW-Management im Unternehmensalltag erreicht werden kann. Motivierend durch die oberste Leitung oder einem von ihnen Beauftragten muss es gelingen, Fallstricke, wie sie oben beschrieben worden sind, als Chance zu verstehen. Klar der Organisation aufzeigen, wo Fehler entstanden sind und wer sie zu verantworten hat. Aber auch aufzeigen, wie man diesen Missständen entgegenwirken muss. Nicht durch eine vermeintlich aggressive Personalumstrukturierung, sondern durch Stärken-Schwächen-Analysen. Mitarbeiter zielorientiert einsetzen und an den Schrauben des Methoden- und Werkzeugkoffers drehen, um ans Ziel zu kommen. Wenn es der Organisation so gelingt, alle Mitarbeiter mit ins „Boot“ zu bekommen, ist der wichtigste Schritt in eine erfolgreiche Umsetzung getan. Ziele sind sehr individuell, strategisch als auch operativ getrieben von Ereignissen oder Visionen. Ziele sind Kriterien, wo Erfolg und Misserfolg nahe beieinanderliegen. Umso wertvoller ist es, sich intensiv Gedanken darüber zu machen, nicht nur wie sie erreicht werden können, sondern in welcher Verhältnismäßigkeit der Aufwand dahingehend gegenübersteht. Für das Gewährleistungsmanagement könnten z. B. folgende Punkte als Zielvorstellungen definiert werden:

- Prävention statt Reaktion (z. B. von prüfenden hin zu planenden Aspekten)
- Kontrolle – Qualifikation – Kompetenz – Best Practice
- Nachhaltigkeitsstrategien (z. B. zur Kosten- und Risikominimierung)
- Produkt- und Prozess Excellence (z. B. Benchmarking)
- Vertrags- und Versicherungstransparenz in der Lieferkette
- Kundenzufriedenheit.

Unter allen möglichen Zielvorgaben hat das Gewährleistungsmanagement grundsätzlich die Aufgabe, Anforderungen und Interessen unterschiedlicher Stakeholder zu vereinen. Ihm wird oftmals die notwendige „Übersetzungsarbeit“, die sich

aus der Terminologie unterschiedlichster Bereiche z.B. Jurist versus Entwickler versus Einkäufer ergibt, zugetragen. Technische, rechtliche und betriebswirtschaftliche Themen dürfen nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern sind schnittstellenunabhängig zu analysieren und in eine Risikomatrix zu überführen. Der abzuleitende Fokus des GW-Managements wäre eine Zentraleinheit in der Organisation, die sowohl interdisziplinär und bereichsübergreifend als auch strategisch und operativ aktiv tätig ist. Es konzentriert sich auf die Reduzierung von Risiken von der Anfrage bis zum Produktauslauf, Bauteilfehlern und Gewährleistungskosten. GW-Management versteht die Bedingungen, die ein Komponententausch im Feld begründet und sorgt dafür, dass nachhaltige Lösungen unabhängig vom Verursacherprinzip einfließen. Die Einbindung von Partnern und Spezialisten ist selbst bei komplexen Problemstellungen einhergehend.

2.1.2.2 Funktionsbereiche im Gewährleistungsmanagement

Dem Gewährleistungsmanagement kann man sich aus verschiedenen Richtungen nähern. Beachten sollte man, dass strategische, operative bzw. reaktive genauso wie örtlich lokale als auch globale Verantwortlichkeiten/Ausrichtungen miteinander verzahnt sind. Exemplarisch werden folgend die entsprechenden Ausrichtungen in örtlicher Kombination mit entsprechenden Beispielen für Aufgabenfelder in ihren Funktionsbereichen näher aufgezeigt:

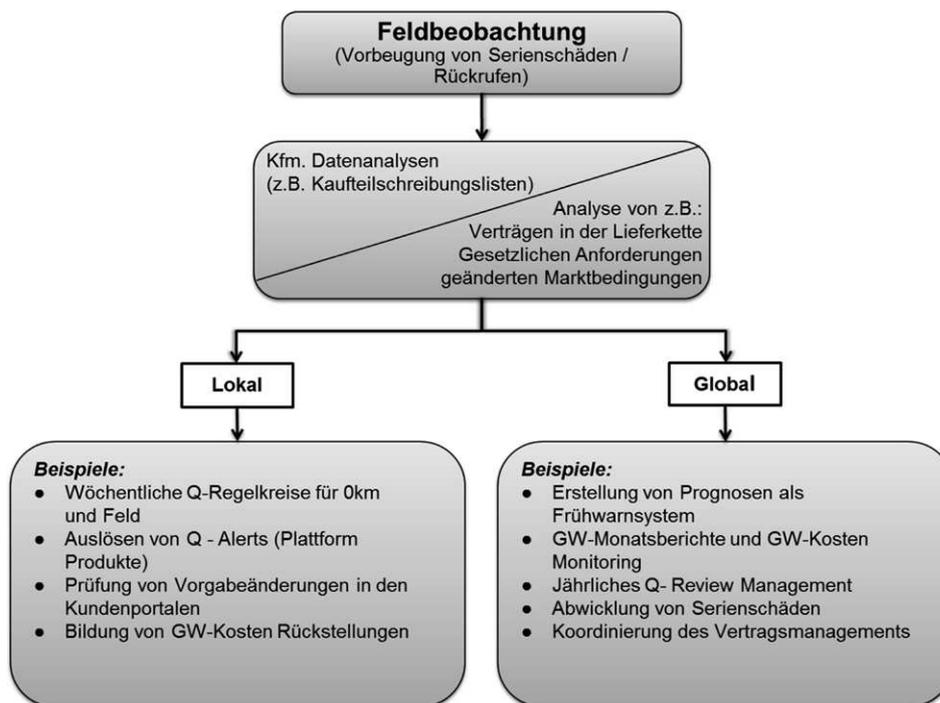


Bild 2.9 Strategischen Aufgaben und ihre Verortung

Die in Bild 2.9 aufgeführte komprimierte visuelle Darstellung der strategischen Verantwortungsbereiche ist plakativ zu sehen. Organisationsseitig sind prozessual zwingende Verknüpfungen von lokalen mit globalen Aktivitäten zu implementieren. Dieses kann z. B. durch eine entsprechend ausgestaltete Prozesslandschaft in der QM-Systemdokumentation erfolgen. Ebenfalls sind die Verantwortlichkeiten und die Berichtstrukturen durch entsprechende Organigramme zu definieren. Aus der dargestellten Trennung der Aufgabenfelder ergibt sich die grundsätzlich abzuwickelnde Leistungsvielfalt. Wobei der richtungsweisende, strategische Funktionsbereich den lokalen Funktionsbereichen vorgeschaltet ist. Dieses ist notwendig, um eine Harmonisierung der Gewährleistungsabläufe sicherzustellen. Effekte wie der Reduzierung von Ansprechpartnern, einem zentralisierten Informationsfluss in der Lieferkette sowie einer standortübergreifenden Vergleichbarkeit in der Abwicklung sind dadurch ableitbar.

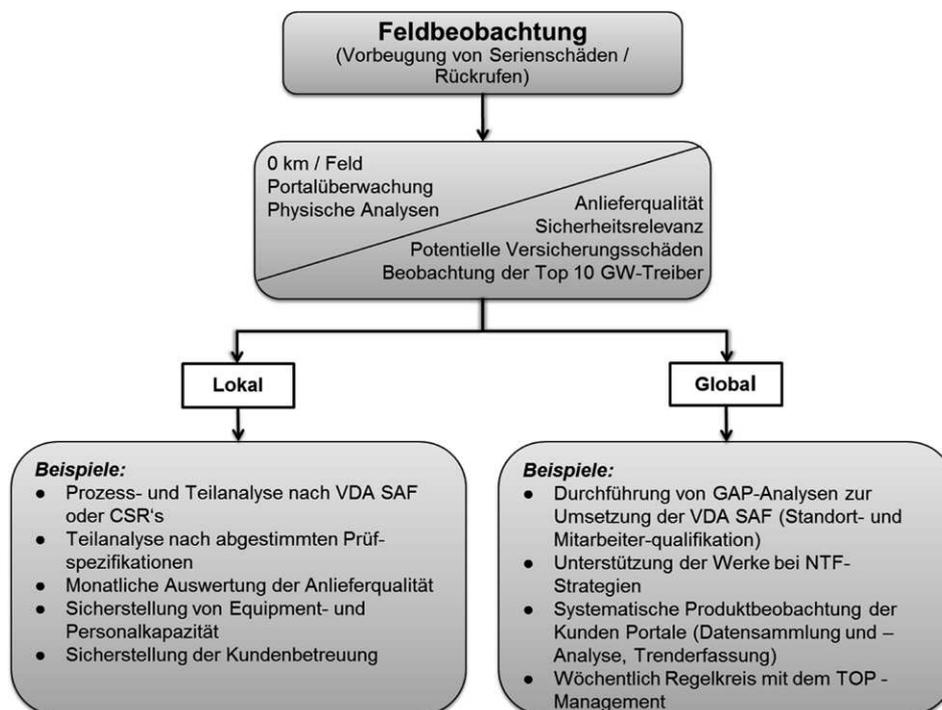


Bild 2.10 Operative Aufgaben und ihre Verortung

Für den operativen Funktionsbereich ist die prozessuale Vernetzung nach den selbigen Verfahren, wie sie für den strategischen Funktionsbereich aufgezeigt wurde, anzuwenden. Ein Interessenskonflikt ist insoweit zu vermeiden, sodass komprimiertes Know-how zum Einsatz kommt (Bild 2.10).