

## Meinung

### Der Kunde ist König, basta!

Statt mit Erlassen wird heute mit Lieferantenhandbüchern, Qualitätsvereinbarungen oder Vertragsbestandteilen durchregiert.

Der Lieferant muss alles, kann alles, übernimmt alle Risiken und ist eigentlich immer der Dumme. Der Kunde ist König und meist auch mächtig, aber eine kritische Prüfung der Anforderungen, entsprechende Diskussion und angemessene Anpassung sollte bei allem Standardisierungsstreben möglich sein und ist notwendig. Wenn die Kunden ehrlich sind, geben sie bestimmt zu, dass sie ihre Anforderungen so auch nie unterschreiben würden. Ich würde gerne mal wissen, wie viele nicht unterschriebene Vereinbarungen jeweils im Einkauf und Vertrieb desselben Unternehmens liegen.

Das Institut für Umformtechnik hat ein einfaches Prinzip zur Grundlage einer Vorlage für eine Muster-Qualitätssicherungsvereinbarung gemacht: „Eine QSV ist dann fair, wenn sie von den beteiligten Vertragspartnern auch in vertauschten Rollen akzeptiert würde.“

Geben und Nehmen, ein gesunder Menschenverstand und der Mut, den eigenen Verstand zu nutzen, ist dabei auf beiden Seiten hilfreich.

Ich hoffe mal, dass nach der aktuellen Verschärfungsphase, in der sich die Anforderungen in der Lieferkette aufgeschaukelt haben, eine Normalisierung eintritt: copy & paste, oft ohne Sinn und Verstand für das Notwendige und Machbare. Die Hoffnung stirbt zuletzt.

Zu befürchten ist sonst vielleicht, dass den Königen noch mehr Untertanen verloren gehen, viele, weil sie nicht mehr können, einige vielleicht auch, weil sie nicht mehr wollen.

Ihr  
Christian Nau

Februar 2011  
Ausgabe 4

### Inhalt

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Meinung                     | 1 |
| Was ist eigentlich ...      | 1 |
| Fortsetzung folgt           | 2 |
| Aktuelles                   | 2 |
| Tipp                        | 2 |
| Ein Spruch kurz vor Schluss | 3 |

### Themen

- König Kunde
- GNT und DSDS
- Alternativlose Wutbürger
- VDA 6.3, News Update
- Ordnung schaffen

## Was ist eigentlich ...

### ... CAPDo?

Es ist, soviel sei vorweggenommen, ein neues Werkzeug im Methodenkoffer des Auditors.

Die Methode beruht darauf, in Audits mit den Ergebnissen zu beginnen. Dann vollzieht man nach, wie im Unternehmen damit umgegangen wird. Als dritter Schritt hinterfragt der Auditor, welche Ziele und Planung dem Ganzen zugrunde liegen, und zu guter Letzt interessiert er sich noch für die allgemeinen Vorgaben und wie sie eingehalten werden. Wenn der Auditor fertig ist, wurde der Qualitätsregelkreis „Plan - Do - Check - Act“ durchlaufen,

es wurde nur an einer anderen Stelle begonnen.

Der Auditor kommt so recht schnell zu den möglichen Knackpunkten und hält sich nicht mit Formalien auf. Der Auditierete kann gleich mit seinen Erfolgen glänzen und muss nicht erst mühsam durch ein „Casting“ und K.o.-Runden à la „Germany's next Top-supplier“ (GNT) oder „Deutschland sucht den Superlieferanten“ (DSDS).

Mit Heidi Klum im Rampenlicht stehen oder lässig mit Dieter Bohlen rum schwadronieren, das hat schon was.

Aber..., wenn der Auditierete mal nicht so glänzen kann, dann wird es

schnell ungemütlich für den Protagonisten. Was auf ihn zukommen wird, war ihm mit ein bisschen gesunder Selbsteinschätzung von vornherein klar. Wer also nicht masochistisch veranlagt ist, geht bestimmt mit gemischten Gefühlen in solch ein Audit.

Heidi K. und Dieter B., oder wie sie gerade bei Ihnen heißen werden, haben dann hoffentlich auch Fingerspitzengefühl in ihrem Methodenkoffer und keinen Druck durch vorbestimmte Quoten oder sensationsgeile Zuschauer.

# Fortsetzung folgt

## „Managen“

Es ist immer wieder erstaunlich, wie Begriffe zum Allgemeingut und dann inflationär gebraucht werden. Zum Beispiel „alternativlos“, das Unwort des Jahres 2010, gerade erst von Frau Merkel in die Welt gesetzt, wird es überall richtig oder falsch genutzt. „Managen“ war laut Wikipedia übrigens bisher weder Unwort noch Wort des Jahres. Seiner inflationären Verwendung in allen möglichen Formen hat das aber keinen Abbruch getan. Es gibt Manager, Management als solches und von etwas, Managementsysteme und natürlich auch das Managen. Definitionen für das Managen gibt es viele, ich möchte hier eine nennen, für die ich leider keine Quelle mehr finde: „*Managen heißt, Menschen in einem dynamischen Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikationspro-*

*zess so zu führen, dass Ziele durch geplantes, organisiertes und kontrolliertes Leisten erreicht werden.*“ Da steckt für meine Begriffe alles drin, was Managen ausmacht.

Vergisst der Manager, und dazu zählen auch Politiker, nur einen Teil davon, hat er es ganz schnell mit Wutbürgern zu tun, die einem die schönsten Ziele und Pläne zunichtemachen können. Den Wutbürger, das Wort des Jahres 2010, lasse ich mal so stehen,



Bennet bei Barak, unser Kleinster darf sich mal wie ein Großer (Manager) fühlen. Der Große nimmt's gelassen, seine Telefonrechnung wird das Gespräch nicht sehr belastet haben.

aber auf Ziele und was dazugehört, möchte ich beim nächsten Mal zurückkommen.

## Aktuelles

### VDA 6.3 „Prozessaudits“, Update

An den zwei Trainings-Modulen des VDA habe ich erfolgreich teilgenommen. Was kann ich berichten:

1) Die Berechnung des Ergebnisses ist sehr komplex und noch immer hat der VDA keine fehlerfreie Excel-Lösung dafür.

2) Die Vorbereitung für die Audits ist sehr wichtig, da nur so die individuelle Risikosituation und damit sinnvolle Fragegeschwerpunkte erarbeitet werden können (Turtle).

3) Die Fragen des VDA 6.3 sind nicht zum „Fragen“ da, zumindest nicht eins zu eins, wie früher gern gemacht.

4) Die Bewertung mit Sternchenfragen und Abstufungsregeln ist gnadenlos. Mal gespannt, wie die Kunden mit ihren neuen B- und C-Lieferanten umgehen werden.

5) Der Aufwand ist für meine Begriffe nur für neue Prozesse und / oder neue Lieferanten gerechtfertigt.

## Tipp

### weiter mit: Prozessorientierung

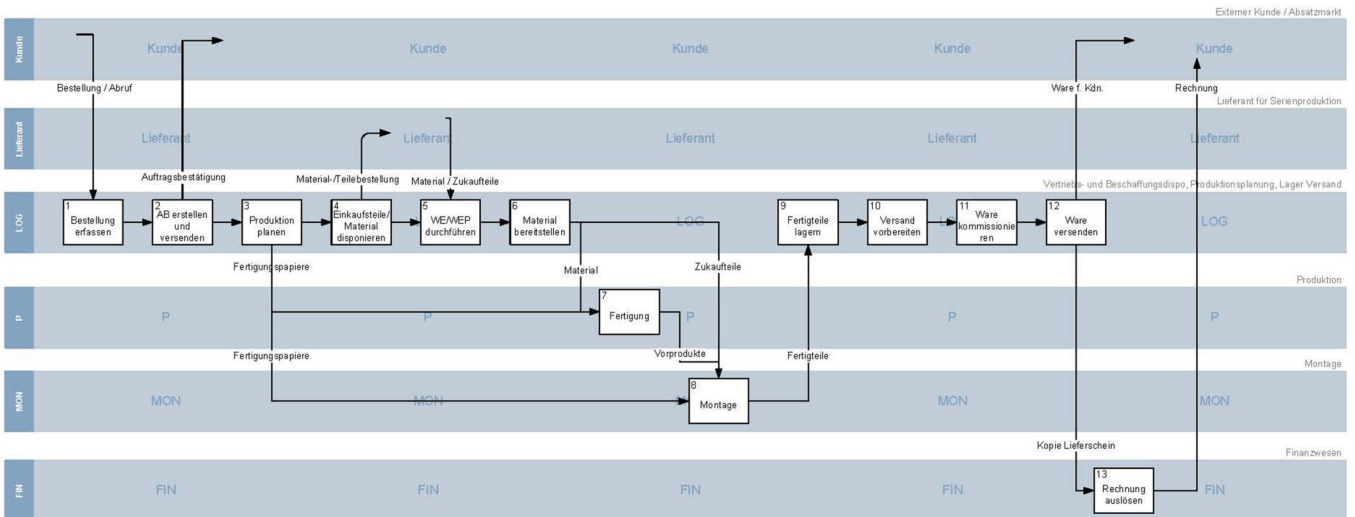
Im ersten Teil haben wir die Prozesse identifiziert und grob geordnet. Anders als bei einer normorientierten Ordnung oder gar einer Ordnung, die sich an der Aufbauorganisation orientiert, liegt der Ordnungsfokus bei der Prozessorientierung auf dem, was „hinten“ rauskommen soll. Bei der Auftragsabwicklung beispielsweise sollen die vom Kunden bestellten Produkte / Leistungen herauskommen und natürlich eine Rechnung dafür. Alle dazu notwendigen Teilprozesse werden unter dem Prozess Auftragsabwicklung geführt (s. Bild S. 3). Die Verknüpfung der Teilprozesse über die Outputs / Inputs stellt die viel beschworene Wechselwir-

kung dar. In der Praxis gilt es, die Teilprozesse dabei so zu koordinieren, dass „hinten“ das gewünschte Ergebnis auf wirtschaftlichem Wege herauskommt. Ergebnisse für den Kunden weisen auf die Effektivität des Prozesses hin, die Wirtschaftlichkeit auf die Effizienz desselben. Da Effektivität und Effizienz des übergeordneten Prozesses schon mal auf „Kosten“ der Effizienz eines Teilprozesses gehen können, und da die Teilprozesse in der Regel den angestammten Funktionen der Aufbauorganisation verantwortlich zugeordnet sind, kommt es ohne Anpassung der Ziele zu Zielkonflikten. Es ist Aufgabe der Führung, solche Zielkonflikte zu erkennen und aufzulösen. Das

heißt, Ziele und daraus abgeleitete Kennzahlen müssen auch prozessorientiert ausgerichtet sein. Dazu ein paar Beispiele für den Prozess Auftragsabwicklung:

1) Flexibilität und eine hohe Liefertreue mit kleinen Losgrößen und niedrigen Beständen und auf der anderen Seite der Wunsch nach „wirtschaftlichen Losgrößen“.

2) Lokale, flexible Lieferanten und auf der anderen Seite niedrige Einkaufspreise und Lieferanten aus Low-Cost-Countries.



**Prozess Auftragsabwicklung**

Der Prozess ist beispielhaft und vereinfacht beschrieben. Ähnlichkeiten mit lebenden Organisationen sind rein zufällig.

Prinzipiell werden sich viele Unternehmen hier wiederfinden. Unterschiede bedingen sich durch die unterschiedlichen Unternehmensgrößen, Organisationsformen, Produkte,

etc. In der Erfassung der Prozesse vor Ort wird dem natürlich Rechnung getragen.

Fortsetzung folgt

# Ein Spruch kurz vor Schluss

Es ist schlimm in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem es keinen Humor gibt. Aber noch schlimmer ist es, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem man Humor braucht.

In Anlehnung an Bertolt Brecht

## act NAU - Consulting



Was ich für Sie tun kann? Das bespreche ich gerne persönlich mit Ihnen vor Ort, ein Anruf oder eine Mail genügt. Ich freue mich, von Ihnen zu hören.

Christian Nau



Christian Nau  
Theodor-Heuss-Str. 41A  
D-63225 Langen | RheinMain

fon: +49 (61 03) 20 20 83  
+49 (1 72) 6 53 08 10  
fax: +49 (61 03) 20 20 85  
email: news@act-NAU.de  
web: www.act-NAU.de

Impressum: © Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Christian Nau  
Theodor-Heuss-Str. 41A ° D-63225 Langen °  
fon 06103/202083 ° USt-ID-Nr DE199025701

Vervielfältigen, weitergeben oder weiterleiten erwünscht.  
Bestellen / abbestellen können Sie die act NEWS über news@act-NAU.de.  
Ältere Ausgaben finden Sie unter www.act-NAU.de/news.