

## Erfolg oder Misserfolg?

### QFD in Theorie und Praxis: zwei verschiedene Welten?

Anmerkungen zu den Umfrageergebnissen der Universität Hannover, Institut für Qualitätssicherung (Dipl.-Ing. Stefan Zischka)

Quellen: VDI Bericht 1413, QFD

QZ Nr. 44 (1999) Redeker, Zischka /QFD als Philosophie verstehen/...und an die unternehmensspezifischen Anforderungen anpassen.

Die oben genannten und veröffentlichten Umfrageergebnisse (*die sehr lesenswert sind*) über den Erfolg und Misserfolg bei der Anwendung von QFD zeigen die wunden Punkte deutlich auf: Wer kennt in der praktischen Anwendung von QFD nicht die Aussagen: "War toll, hat aber nichts Neues gebracht...das wussten wir schon vorher...Aufwand riesig, Nutzen gering...Kein Nutzen durch die Erstellung eines House of Quality...

Deshalb stellt sich die Frage, ob QFD nur in der *Theorie* einen hohen Nutzen bringt und die *Praxis* dies widerlegt? Hat die Methode QFD Schwächen oder wird das Werkzeug QFD falsch eingesetzt? Liegt es daran, wie wir in Deutschland Methoden aus dem Ausland übernehmen: unkritisch oder zu kritisch, ungeprüft und ohne Anpassung? Wie lernen wir den praxisgerechten Umgang mit diesen Methoden? Welche Rolle spielen dabei die Hochschulen, Unternehmensberater, Institute, Unternehmen, Qualitätsabteilungen...?

Im Folgenden sollen die Umfrageergebnisse teilweise bzw. zusammengefasst aufgeführt werden und dazu subjektive Antworten gegeben werden mit dem Wunsch, eine Diskussionsgrundlage für weitere Meinungen und Erfahrungen zu bilden.

#### 1. Die Daten:

Die Umfrage wurde am Institut für Qualitätssicherung an der Universität Hannover 1998 durchgeführt. 39 Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie haben sich an der Umfrage beteiligt. 57% haben mehr als 1000 MA.

#### Unternehmen mit praktischer Er-

<u>fahrung:</u>	<b>1992</b>	<b>0%</b>
	<b>1993</b>	<b>3%</b>
	<b>1994</b>	<b>5%</b>
	<b>1995</b>	<b>18%</b>
	<b>1996</b>	<b>33%</b>
	<b>1997</b>	<b>47%</b>
	<b>1998</b>	<b>58%</b>

#### Ergebnisse der Umfrage (auszugsweise) :

Dabei:

1. Erste Pilot-Projekte sind durchgeführt	36%
2. Einige Mitarbeiter haben QFD Kenntnisse, aber keine generelle Anwendung von QFD	33%
3. Genereller oder gelegentlicher Einsatz	11%
4. Umsetzung ist geplant, Pilotprojekte sind in Vorbereitung	11%
5. Einführung von QFD wird "diskutiert"	8%

### Verbesserungen sind zu erkennen bei:

1. Abteilungsübergreifende Kommunikation	50%
2. Effektivität der Qualitätsplanung	39%
3. Konzentration auf entscheidende Produktmerkmale	33%
4. Kundenorientierung im Unternehmen	33%
5. Umfang der Kundenkontakte	17%
6. Innovation	12%
7. Kundenzufriedenheit	17%

### Anmerkungen:

**"Keine Veränderungen:"** lag zwischen 30% bis 40%

**"Keine Angaben"** zwischen 40% bis 50%

### Aufgetretene Schwierigkeiten, die bisher noch nicht bewältigt wurden

1. Keine neuen Erkenntnisse nach einer QFD	64%
2. Keine Integration von QFD in den Entwicklungsprozess	58%
3. Schwierig Aufwand und Nutzen abzuschätzen	50%
4. Stupidies Ausfüllen der Matrizen, keine Innovation/Kreativität	50%
5. Zu viele Informationen	43%
6. Überblick geht verloren	43%
7. Keine Unterstützung des Management	33%
8. Keine Zeit für QFD	33%
9. Schwierigkeiten, die Kundenanforderungen zu sammeln.	33%

### **2. Bewertung der positiven Aussagen:**

Es soll an dieser Stelle mit einem alten Brauch gebrochen werden, immer nur die negativen Aussagen zu kommentieren, sondern auch die positiven Aussagen sollen untersucht werden.

1. Es gibt ein kontinuierliches Anwachsen der Anzahl von Unternehmen mit praktischen Erfahrungen beim Einsatz von QFD, wobei "Einsatz" später noch diskutiert werden muss.
2. Die Unterstützung des Management ist bei mehr als 2/3 der Unternehmen gegeben.
3. Kundenanforderungen zu ermitteln bereitet keine Schwierigkeiten. Bei dieser Aussage ist aber das Industriesegment zu berücksichtigen: KFZ-Zulieferindustrie mit meistens sehr engen Kontakten zu ihren Kunden, den Kfz-Herstellern.

4. "Keine Zeit" haben nur rund ein Drittel der Unternehmen, dies überrascht ein wenig auf Grund der eigenen Erfahrungen. Soweit zu den positiven Aussagen.

### **3. Bewertung der negativen Erfahrungen:**

Was steht dem an negativen Aussagen gegenüber? Welche Antworten aus der Praxis können darauf gegeben werden, auch wenn sie im Einzelfall eventuell nicht zutreffend sind?

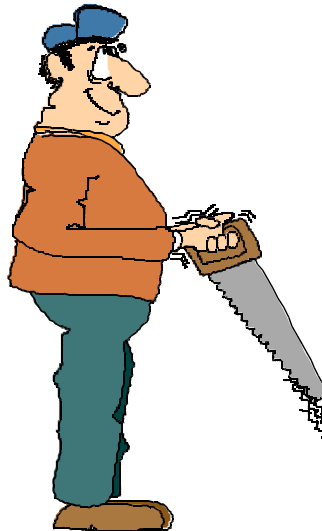
Zusammenfassend kann man die größten Schwierigkeiten in der ersten Aussage erkennen:

**"Keine neuen Erkenntnisse, alles schon bekannt, das Ausfüllen der Matrizes bestätigte nur die bekannten Zusammenhänge, kein kreatives Arbeiten, stupidies Ausfüllen der Matrizes."**

- ☞ Viele QFD-Sitzungen werden dann einberufen, nachdem die Entwicklung schon abgeschlossen ist. Diese \QFD (Back-slash QFD) können manchmal nützlich sein, um Fehler zu erkennen, sie führen aber oft zu dem Ergebnis: Nichts Neues. Dies gilt auch für Pilotprojekte. QFD erzeugt die besten Ergebnisse, wenn Sie wissen, WAS sie wollen (Ihre Ziele), aber noch nicht, WIE Sie das WAS umsetzen.
  - ☞ Die QFD Vorgehensweise **muss den Entwicklungszielen angepasst werden**, und nicht umgekehrt. Gefährlich ist hier vor allem das stupide Anwenden des House of Quality und das noch stupidere 4-Phasen Deployment. Aus der Umfrage ist eine erfreuliche Tendenz zu erkennen: Über die Hälfte der Unternehmen haben ihre eigenen Tabellen und Matrizen entwickelt bzw. Vorlagen angepasst. Flexibilität, Modularität und Pragmatismus sind gefragt.
  - ☞ **Lesen** Sie die QFD Matrices, Zahlengläubigkeit ist der Tod jeder QFD.
  - ☞ QFD generiert nicht **von alleine** neue Ideen, dafür ist immer noch das Unternehmen als Lieferant verantwortlich. Deshalb sollten alle Ideen, Konflikte, Widersprüche, Innovationen in den QFD-Ablauf mit eingebracht werden. Der Einsatz von **Kreativitätstechniken** wie TRIZ, WOIS u.a. ist zwingend notwendig. QFD sagt Ihnen dann unmittelbar, was die Kunden zu einer neuen Idee sagen würden.
  - ☞ Dies ist der beste Weg, um **keine neuen** Informationen zu bekommen: Lassen Sie die Entwicklungsabteilung die Kundenanforderungen festlegen. Die Aussage des Entwicklers, nachdem er **seine** Kundenanforderungen mit **seinen** Lösungen in der Korrelationsmatrix festgelegt hat, ist dann: **Nichts Neues**.
2. *Aussage: "Keine Integration der Methode QFD in die Entwicklungsprozesse"*
    - ☞ Zugegeben, die Einbindung kann oft erst nach einer Trainingsphase mit Pilotanwendungen richtig definiert und implementiert werden. Aber QFD ist **ein Werkzeug**, das anschließend in den Entwicklungsprozess integriert werden muss, um dauerhaft Anwendung zu finden. Ideal ist die Einbindung in das QM-Handbuch (ISO9000ff). Auch in bestehende Projektmanagementpläne sollte QFD eingebunden werden.
  3. *Aussage: "Nutzen gegenüber Aufwand schwer abschätzbar"*
    - ☞ Bob King: "Better design in half the time". Niemand hat das richtig überprüft, denn es ist schwierig zu messen. Aber es gibt die "**success stories**". Wie immer sind sie selten veröffentlicht worden, jedes Unternehmen hat Mitbewerber. QFD legt sehr detailliert alle Entwicklungselemente offen.
    - ☞ Eine Aussage kann gemacht werden: QFD macht **gute Firmen noch besser**, aber **schlechte Firmen noch schlechter**. QFD hilft einem schon "toten" Unternehmen nicht zum Überleben. QFD macht Gewinner - aber nur wenn sie schon zu den Besten gehören.
  4. *Aussage: "Durch zuviele Informationen geht der Überblick verloren"*
    - ☞ Reduzieren der HoQ auf: **Wichtig** (für den Kunden), **schwierig** (für das Unternehmen) und **neu** (für beide) - aber auch keine Kindergarten-QFD mit 5x5 Parametern.
    - ☞ Nutzen Sie das Deployment oder Sub-HoQ's für eine **strukturierte** Aufteilung. Verwenden Sie QFD-Software.

### 5. Aussage: "Keine Zeit für QFD"

- ☞ Diese Aussage haben nur ein Drittel der Unternehmen gemacht, für sie und diejenigen, die vorbeugende Methoden aus Zeitgründen nicht einsetzen, gilt: Wenn Sie **genügend viel Zeit** haben, um **Fehler** zu suchen und zu beseitigen, Kunden zu beruhigen, Produkte zu ändern, Ihrem Management die Gründe dafür zu erklären, warum es nicht so klappt, wie es eigentlich sollte, dann haben Sie natürlich **keine Zeit für QFD**.



### 7. Noch Anmerkungen:

- ☞ QFD ist kein Projekt, Sie verkaufen keine QFD-Produkte.



**Umfrage: Warum verwenden Sie eine stumpfe Säge?**

**Antwort: Keine Zeit zum Schärfen, ich muss Bäume fällen.**

### 6. Aussage: "Es ist schwierig Kundenanforderungen zu sammeln."

- ☞ Nach der Aussage der überwiegenden Anzahl der Unternehmen ist dies kein Problem. Es wird aber leider nichts über die **Qualität** dieser Kundenanforderungen ausgesagt. Und von dieser hängt im wesentlichen auch die Qualität des Ergebnisses einer QFD-Sitzung ab.

#### Motto:

**Input: Unfug**

**Output: Strukturierter Unfug**

Es ist leicht, die **Kundenstimmen** zu sammeln, es ist aber schwierig, daraus die **richtigen** Anforderungen und **Bedürfnisse** abzuleiten und zu gewichten.

- ☞ Fragen Sie **Marketing/Vertrieb**, ob sie mitmachen an der QFD-Sitzung. Nennen Sie es aber nicht "QFD" sondern: "Umfassender, kundensorientierter und profiterzeugender Angriff auf den Wettbewerb: UKOPAM".
- ☞ Wenn das nicht hilft, fragen Sie den **Kunden direkt**.

- ☞ QFD ist ("nur") ein Werkzeug (von vielen), das Ihnen hilft, die Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, die Sie verkaufen.
- ☞ Niemand kann die praktischen Erfahrungen im Umgang mit QFD verkaufen oder lehren.
- ☞ QFD muss deshalb den Entwicklungsprojekten angepasst werden und nicht umgekehrt. Der "gesunde Menschenverstand" hilft sehr bei der notwendigen Anpassung.
- ☞ Eine umfassende QFD integriert Risikobetrachtung, Kostenanalyse, Innovation u.a.
- ☞ Eine erfolgreiche QFD ist: modular, pragmatisch und zielorientiert.
- ☞ QFD ist ein sensibles Werkzeug, es reagiert bei fehlerhafter Anwendung sofort und schmerzhaft.
- ☞ QFD als *Werkzeug* beinhaltet keine Philosophie wie Kundenorientierung, **Die Mitarbeiter im Unternehmen** müssen diese Philosophie leben.