

Qualitätsmanagement für Einsteiger: Giovanni's Pizzaservice

Martin Schima

Martin Schima ist Prokurist bei der Hapart GmbH, einem Tochterunternehmen der Kurz Entsorgung GmbH. Seit 1996 ist er für den Aufbau und die Weiterentwicklung des prozessorientierten QMSystems in der Kurz-Gruppe verantwortlich.

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement - schon der Begriff erscheint vielen Interessierten trocken und abstrakt. Der Schein trügt, wie Martin Schima mit seinem unterhaltsamen und sehr praxisnahen Fallbeispiel beweist.

"Mamma mia - wie erstelle ich ein QM-System für meinen kleinen Pizza-Express ?" fragte sich einst Giovanni, der Pizzabäcker.

Giovanni (Chef und Koch) besitzt einen Pizza-Express, den er mit 2 Mitarbeitern führt: Seine Frau Theresa (Telefon, Büro) und seinem Sohn Alberto (Auslieferung).

Giovanni will ein prozessorientiertes QM-System nach ISO 9001:2000 aufstellen und dokumentieren. Das bedeutet, er muss zunächst sämtliche Prozesse, die in seinem Pizza-Express ablaufen, einfach mal festhalten und analysieren, was da so abläuft. Damit möchte Giovanni den Ist-Zustand erkennen. Der Ist-Zustand ist stets die Basis für Verbesserungen.

Also - was laufen denn da für Prozesse in seiner Pizzeria ab?

Vorab hat Giovanni sich schon mal Gedanken gemacht, wie sich die Prozesse in seiner Pizzeria grob einteilen lassen. Da gibt es

1. Die Führungsprozesse, die vom Chef persönlich ausgehen.
2. Die Kernprozesse, die dem Pizza-Express den Sinn geben: Geldverdienen durch Pizzaverkauf
3. Die unterstützenden Prozesse, die den Verwaltungskram und was noch alles dazugehört beschreiben

So, nun analysiert Giovanni.. er nimmt sich dafür eine Woche Zeit, läuft durch den Pizza-Express, befragt seine Frau, seinen Sohn und sich selbst.

Zuerst kehrt Giovanni vor seiner eigenen Haustüre - er analysiert die Führungsprozesse:

1. Führungsprozesse

Giovanni ist Gesellschafter und verantwortlich dafür, dass der Pizza-Express läuft und seine Mitarbeiter deshalb auch gerne mit ihm arbeiten. Das ist Giovanni's Führungsprozess.

Im wesentlichen gehört dazu, dass Giovanni seine Frau und seinen Sohn in die Kunst seiner Pizza-Rezepte einführt (Personalschulung), dass er Werbung für seinen Pizza Express macht und mal auf Messen geht, um sich neueste Trends anzuschauen (Marketing). Dann muss er auch die Finanzen prüfen (Controlling) . Er muss die Mitarbeiter motivieren und dazu bewegen, Verbesserungsvorschläge zu machen, z.B. wie können die Pizza-Liefertouren, die sein Sohn fährt, optimiert werden? (Verbesserungsprozesse).

Zu Giovanni's Aufgaben gehört auch, dass er seine Kunden persönlich befragt, wie's denn geschmeckt hat. Nebenbei: Giovanni hat keine langweiligen Fragebögen, sondern er redet gerne mit den Leuten! Aber nun das Wichtigste. Es gibt ja mittlerweile so viele Pizza-Expresse in der Umgebung, da muss er sich also schon was besonderes einfallen lassen, um aus dem grauen Einheitsteig hervorzustechen (Differenzierung). Dazu hat Giovanni ein einziges Unternehmensziel entwickelt:

"30 Minuten nach Bestellung hat der Kunde die beste Pizza weit und breit auf dem Tisch!

Basta!"

Dieser Satz steht in den Arbeitsverträgen an 1. Stelle! Warum? Weil er der Arbeit den Sinn gibt.

2. Kernprozesse

Giovanni und seine Familie verdienen ihr Geld durch den Verkauf leckerer Pizza. Das ist ihr Kerngeschäft. Deshalb gibt es einen Kernprozess, der so aussieht:

Hungriger Kunde bestellt Pizza _ Pizza wird gebacken _ Giovanni's Sohn liefert Pizza _ Kunde ist begeistert, satt und kommt wieder.

Dieser Kernprozess ist in Abbildung 1 dargestellt. Nun geht's ein wenig in's Detail, wir zerpfücken den Kernprozess:

2a) Warum bestellt der Kunde die Pizza bei Giovanni?

a) Es ist ein Neukunde. Da fragt Theresa gleich am Telefon, wie der Kunde auf Giovanni aufmerksam geworden ist. Das Ergebnis dieser Befragung ist der Input für den Marketing-Prozess.

b) Bestehender Kunde:Der mag die Pizza und kommt immer wieder. Theresa kennt die Vorlieben des Kunden und hat die auf einem Karteikärtchen notiert. Das gefällt dem Kunden, weil sein Wunsch von den Augen abgelesen wird. Einfach Bellissimo!

2b) Wie wird die Pizza gebacken?

Giovanni hat sein Rezeptbuch, in dem die Herstellung der Pizza (Zutaten, Backzeit, Lieferzeit) genau dokumentiert ist. Giovanni kann das auswendig, aber sein Sohn muss ab und an selbst Pizza backen, wenn Giovanni krank oder im Urlaub ist. Damit die Qualität der Pizza weiterhin auf leckerstem Niveau bleibt, liest der Sohn in Papas Kochbuch nach, wie das gemacht wird.

Die Kunden schmecken nachher fast keinen Unterschied zu Giovanni's Pizza. So muss es sein!

2c) Wie wird Pizza ausgeliefert?

Giovanni sagt: Nach 30 Minuten hat unser Kunde die beste Pizza weit und breit auf seinem Tisch. Giovanni's Sohn muss selbständig die Kundentouren planen. Das macht er mit einem Routenplaner auf seinem PC.

Abbildung 1: Der Kernprozess von Giovanni's Pizzaservice, mit dem Giovanni sein Geld verdient. Jeden Abend sitzt Giovanni's Frau am PC und trägt ein, wie viele Pizzas verkauft wurden, wie viele Kunden angefahren worden sind und den Benzinverbrauch. Und sie teilt Ohrfeigen an den Sohn aus, wenn die 30 Minuten überschritten worden sind. Wenn das Ohr von Sohnmann rot und geschwollen ist, weil er zu oft die 30 Minuten überschritten hat, gibt es ein ernstes Gespräch mit Giovanni. Ist das Ohr aber normal, gibt Giovanni schon mal 10 Euro extra Taschengeld an Sohnmann.

So misst Giovanni diesen Prozess - italienisches Temperament pur.

Zudem notiert Giovanni's Frau die Uhrzeit, das Datum und die Außentemperatur, wenn die Pizzas bestellt werden. Daraus errechnet Giovanni seine geheime Kennzahl, mit der er weiß, an welchen Tagen der Verkauf besonders gut oder schlecht läuft. Damit kann er seinen Kernprozess recht gut beschreiben und die Lagerhaltung seiner schnell verderblichen Lebensmittel danach optimieren.

3. Die unterstützenden Prozesse

Damit alles reibungslos abläuft, ist noch einiges an Verwaltungsarbeit zu erledigen. Das übernimmt Giovanni's Frau. Sie kauft ein. Verhandelt mit den Lieferanten und notiert, wo es die besten Zutaten gibt.

Sie macht die Finanzbuchhaltung und achtet auf regelmäßige Schutzgeldüberweisungen.

Und sie hält die teuren Küchengeräte prima in Schuss.

Zusammenfassung und Dokumentation

So...nun ist die Woche herum. Giovanni fasst den ermittelten IST-Zustand seines Pizza-Expresses zusammen.

Sein Sohn erstellt eine Powerpoint-Grafik, in der die 3 Prozessarten übersichtlich auf einer DIN A4-Seite abgebildet sind - das Prozessmodell seiner Firma. Zu den einzelnen

Prozessschritten hat Giovanni die Seitenzahlen eingetragen, auf denen die weiterführenden Verfahrens-, Arbeitsanweisungen und Kennzahlendokumentationen beschrieben sind.

Eleganter wäre es natürlich, dies in einem Intranet-System abzubilden: Die Prozess-Schritte wären dann mit Hyperlinks hinterlegt; durch Mausklick gelangt man bequem auf weiterführende Informationen.

Zu jedem Prozess druckt Giovanni noch die Seitenzahl ein, auf dem er genauer beschrieben wird.

Dazu notiert Giovanni die Namen der Personen, die für die einzelnen Prozesse verantwortlich sind.

Die sind auch für die aktuelle Dokumentation verantwortlich. Und diese Personen müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie Verbesserungen in Ihrem Bereich durchführen können.

Manche Prozesse müssen gemessen werden (z.B. Giovanni's geheime Kennzahl oder die Rottfärbung der Ohren seines Sohnes) - diese Kennzahlen trägt Giovanni in einer Excel-Tabelle ein, damit er stets einen Überblick hat, wie er seine Lagerhaltung organisieren muss.

In der Prozessbeschreibung steht ein Verweis auf diese Tabelle.

Nach 3 Wochen sind die Prozessbeschreibungen, die zugehörigen Dokumentationen und Verweise zu weiterführenden Unterlagen fertig geschrieben und sauber in einem Heft zusammengestellt.

Das QMH ist fertig!

Nun schaut sich Giovanni die Norm an, die Bella ISO 9001:2000. Mal schauen, was die noch von Giovanni abverlangt. Aber...Mamma mia...Giovanni sieht, das er damit schon fast alle Normforderungen erfüllt hat.

Hat es sich doch gelohnt, das er seinen Laden so toll organisiert - und das hat er vor allem seiner Frau und seinem Sohn zu verdanken, die motiviert mit anpacken.

Giovanni hat sich Anregungen aus der Norm geholt. Aber eins hat er bestimmt nicht gemacht: Sein QM stur an der Norm ausgerichtet.

Darauf erstmal eine **Pizza ISO Normo!**