



FMEA: Entdecken Sie Ihre Fehler, bevor andere es tun!

„Irren ist menschlich“ heißt es so schön und doch werden Investoren eines milliardenschweren Flughafenprojekts heute kaum mehr für die Planungsfehler, die inzwischen die Investitionskosten mehr als verdreifacht haben und das Projekt bei der Bevölkerung zur Basis unzähliger Witze und Inbegriff modernen Schildbürgerturns degradiert haben, Verständnis oder den nötigen Sinn für Humor aufbringen. Nach mehrmaliger Korrektur der geplanten Investitionssummen und des Eröffnungstermins bleiben Inbetriebnahme und damit der Return on Invest nicht absehbar!

Optimismus in allen Ehren und doch scheint Risiko ein Luxus, den Unternehmen sich nicht leisten können.

Der Trend im Qualitätsmanagement spricht von einem „Null-Fehler-Prinzip“ als Zielvorgabe. Der Volksmund besagt: „Wer ohne Fehler ist, werfe den ersten Stein.“ Die Realität sieht anders aus: Letztlich werden auf jeden, der Fehler macht, Steine geworfen und das nicht zu knapp: Nicht nur die Umsatzeinbußen, die mit Rückrufaktionen und Terminverschiebungen verbunden sind, sondern auch der Imageschaden, der durch eine öffentliche Steinigung in den Medien erfolgt, kosten bares Geld.

Denken wir an den Elchtest, der traurige Berühmtheit nur durch eine nicht fehlerfrei durchdachte Konstruktion erlangte, Rückrufaktionen von ganzen Autoserien aufgrund klemmender Gaspedalen, brennende Netzkabel, das Bekanntwerden untragbarer Arbeitsbedingungen in großen Konzernen, Wasserflaschen für Kinder, bei denen Erstickungsgefahr besteht, Politiker, die aufgrund von unbedachten

Äußerungen aus dem Rampenlicht ins Ausland flüchten mussten...

Tierisch unbeliebt hat man sich auch mit dem Verkauf von Katzenfell an Mützen gemacht, die als Kunstfell deklariert waren. Wenn man die Berichterstattung liest, fragt man sich unwillkürlich, wie es zu einem solchen Skandal kommen konnte: Sollte es an der unzureichenden Information Verantwortlicher liegen oder wurde das Risiko tatsächlich im Wissen um die billigere Herstellung in Kauf genommen. Die Hintergründe werden wohl nicht öffentlich werden. Die Zielgruppe der beteiligten, namhaften Marken hat sich ohne Zweifel mit Bekanntwerden dieser Nachrichten erheblich dezimiert. In diesem Fall hätte eine Analyse vorab die Schäden, die die Unternehmen nun wahrscheinlich über Jahre zu tragen haben, abgeschätzt und verhindert werden können.

Jüngst bedeutete auch ein Fehlverhalten mit Folgen das Aus für ein Unternehmen, das im Franchiseverhältnis fast 100 Burger-Restaurants in Deutschland betrieb. Offensichtlich war man sich auch hier nicht im Klaren darüber, welche Folgen Fehler haben können. Für den Franchisegeber war es nur eine logische Folge, die Verträge zu kündigen und damit die Unternehmensgrundlage zu entziehen, um den Imageschaden für sich selbst zu begrenzen.

Wer nicht blind im Minenfeld aus Fehlern laufen möchte, dem sei angeraten seine Produkte, Systeme und Prozesse mittels einer Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) sichtbar, planbar, reduzierbar und bewertbar zu machen. Der Aufwand lohnt sich, wenn man bedenkt, dass von nur einer Mine der gesamte Unternehmenserfolg und dessen Zukunft abhängen könnten.

Eine **FMEA** eine hervorragende Möglichkeit die **Auswirkungen von Fehler zu vermeiden**, indem durch einen vorausschauenden Blick die Fehlermöglichkeiten, mögliche Fehlerursachen, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens und die Bedeutung für den Kunden abgewogen, abgestellt oder geplante Maßnahmen im Umgang mit den Fehlern getroffen werden können. Dem Argument, diese Methode wäre zeit- und kostenintensiv stehen unumstritten die materiellen und immateriellen Auswirkungen der Fehler entgegen, die von anderen – im Klartext: den Kunden – entdeckt werden.

Das Vorgehen einer **Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse** erfolgt mit einer Aufspaltung eines Produktes, eines Prozesses oder eines Systems in Einzelteile bzw. Teilschritte. Diese Teilbereiche werden schließlich unter Zuhilfenahme von Erfahrungswerten und kreativen Ansätzen zur Fehlerfindung auf mögliche Fehler in Eigenschaften, Funktionen und Teilschritten untersucht. In der genauen Betrachtung der Ursachen-Fehler-Beziehung, der Fehlerfolgen und der Ursachen-Wirkungsbeziehung ergeben sich Maßnahmen zum Umgang und zur Verhinderungen von Fehlern und das – darin besteht der größte Nutzen der FMEA – noch bevor ein Produkt auf den Markt „losgelassen“ wird und damit den qualitativ hohen Ansprüchen des Kunden gerecht werden muss.

Positiver Nebeneffekt für Unternehmen: Die Aspekte, die im Rahmen der **FMEA** zusammengetragen werden, bieten eine Datenbasis, die auch bei weiteren Planungen miteinfließen kann und sollte. Außerdem dient die FMEA zur Weiterentwicklung und weiteren Risikooptimierung, wenn nach einer Markteinführung Fehler aus Kundenreklamationen miteinbezogen werden.

Durch eine bewertbare Priorisierung werden entscheidende Grundpfeiler für das Vorgehen in den Verbesserungsprozessen und dem **Qualitätsmanagement** gesetzt. Natürlich wird hier das Ziel verfolgt möglichst wenig **Fehlerrisiko bei jedem Prozess, Produkt oder System** zu erreichen und das sichert letztendlich Vertrauen und Erfolg eines Unternehmens.

Viele der folgenschweren Industrie- und Handelsskandale unserer Zeit wären wohl im Vorfeld vermeidbar gewesen, hätte man sich in wichtigen Bereichen eines **FMEAs** bedient und dieses wertvolle Instrument für die **Qualitätssicherung** zum Einsatz gebracht. Unumgänglich sind hierfür natürlich eine selbstkritische Einstellung und der Wille zur Verbesserung und damit verbundenen Veränderungen.

Wieviel Vertrauen haben Verbraucher noch in den **Leiter eines Kundenservicecenter**, der zusagt, sich

fair und transparent um Kundenzufriedenheit zu bemühen, nachdem das Unternehmen durch negative Schlagzeilen, Abmahnungen und etliche Klagen Kunden und Verbraucherschutz auf sich aufmerksam gemacht hat? Offensichtlich konnte der Konzern sein gescheitertes Image im Nachhinein nicht mehr retten, denn die fast schon sarkastische wirkende Werbekampagne wurde wieder eingestellt. Das Fazit: Fehler werden gemacht: Die Kunst besteht darin, aktiv zu suchen und Fehler zu entdecken, bevor andere es tun...