

# Quick Response Manufacturing (QRM)

Strategie für Geschwindigkeit, Flexibilität und Führung - gleich Wachstum

## QRM besteht im Kern aus vier Säulen

1. Die Bedeutung der **Zeit**
2. Die Organisationsstruktur
3. Die Systemdynamik
4. Die Unternehmensweite Umsetzung

Schauen wir uns die zweite Säule an.

## Die Organisationsstruktur

### Von funktionalen Silos zu autonomen Teams

Ein weiteres zentrales Element von QRM ist die konsequente Neuorganisation klassischer, funktional organisierter Abteilungen hin zu **interdisziplinären, eigenverantwortlichen Zellen**. Diese sogenannten **QRM-Zellen** (Quick Response Cells) sind das organisatorische Rückgrat der QRM-Strategie. Sie ermöglichen Unternehmen, schnell, flexibel und kundennah zu agieren, mit minimalem Koordinationsaufwand.

### 1.4 Warum funktionale Organisationen versagen

Abteilungen als funktionale Teams prägen nicht nur die Produktion, sie durchziehen das gesamte Unternehmen. Entwicklung, Einkauf, Vertrieb, Fertigung, Logistik Service und Verwaltung sind entlang fachlicher Zuständigkeiten organisiert. Jeder Bereich agiert in seinem eigenen Verantwortungsrahmen, mit eigenen Strukturen, Zielen und KPIs. Diese Aufteilung fördert zwar Expertise innerhalb der Funktionen, erschwert aber die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg.

Besonders deutlich zeigen sich die Schwächen dieses Modells in der Produktion: Hier ist die Arbeit meist sequenziell entlang fachlicher Funktionsgrenzen organisiert – z.B. Fräsen, Drehen, Schweißen, Montage. Jeder Bereich hat seine eigene Leitung, eigene Systeme und eigene Prioritäten. Aufträge müssen diese Stationen nacheinander durchlaufen.

Das führt zu

- **Langen Durchlaufzeiten** - Wartezeiten zwischen den Abteilungen summieren sich, insbesondere bei Engpässen, Uneinigkeit über Prioritäten oder unzureichender Kommunikation.
- **Verlust der Gesamtverantwortung** - jeder optimiert seinen Teilbereich, aber niemand ist für den Auftrag als Ganzes verantwortlich. Das fördert Silodenken und erschwert systemische Verbesserungen.
- **Ineffiziente Kommunikation** - jede Schnittstelle erfordert Abstimmung, Übergaben und Klärung. Das kostet Zeit und begünstigt Fehler.
- **Fehlanreize durch lokale KPIs** - hohe Auslastung einzelner Bereiche gilt oft als Erfolg, auch wenn sie zu langen Liegezeiten, unnötigem WIP und Verzögerungen im Gesamtprozess führt.
- **Wachsende Komplexität und Bürokratie** - die vielen Schnittstellen und Abstimmungsbedarfe machen das System träge und unflexibel, genau das Gegenteil dessen, was in dynamischen Märkten erforderlich ist.

### **Was früher als Inbegriff von Effizienz galt, wird heute zum Risiko**

Funktionale Organisationen reagieren langsam, fördern interne Reibungsverluste und verhindern kundenorientierte Abläufe. Besonders im High-Mix / Low-Volume Umfeld mit hoher Variabilität stoßen sie schnell an ihre Grenzen, und erzeugen ungewollt **White Space** – also Zeitverluste, die weder wertschöpfend noch kundenrelevant sind. Gleichzeitig produzieren sie hohe **indirekte** Kosten.

## **2.4 Das Konzept der QRM-Zellen**

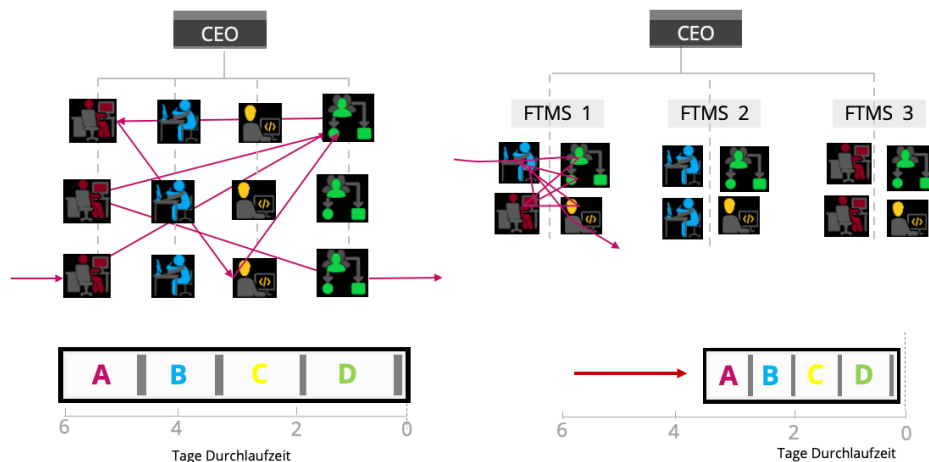
QRM-Zellen sind funktionsübergreifende Teams, die in ihrem Bereich für eine definierte Produktfamilie oder Kundengruppe vollständig verantwortlich sind. Innerhalb dieser Zellen werden alle erforderlichen Kompetenzen gebündelt, von der Steuerung, der technischen Bearbeitung bis hin Qualitätssicherung. Die Zelle ist dabei nicht nur operativ tätig, sondern auch für Planung, Priorisierung und interne Organisation zuständig.

### **Typische Merkmale einer QRM-Zelle:**

- **Ideale** Größe fünf bis acht Mitarbeitende
- **Komplette** Verantwortung des Bereiches für bestimmte Produkte oder Kunden
- **Kurze** Kommunikationswege und hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- **Multidisziplinäre** Besetzung mit breitem Kompetenzspektrum
- **Lokale** Steuerung und Selbstorganisation
- **Kontinuierliche** Verbesserung als Teil der täglichen Arbeit

### 3.4 Führungsaufgabe: Ermöglichen statt Anweisen

Der Übergang zur Zellstruktur erfordert nicht nur eine neue Organisation, sondern auch eine neue Haltung. Führungskräfte treten aus der Rolle der Anweisenden in die Rolle der **Ermöglicher**. Sie schaffen Rahmenbedingungen, beseitigen Hürden und fördern Verantwortung in den Teams. Vertrauen, Transparenz und das klare „**Why**“ des Wandels sind entscheidend für Akzeptanz und Nachhaltigkeit.



Eine typische QRM-Zelle fördert **Ownership**!

### 2.4 Quick Response Office Cells (Q-ROCs): Zeitgewinn in administrativen Prozessen

Während viele Unternehmen an ihrer Organisation in der Produktion bereits intensiv arbeiten, bleibt die administrative Organisation oft unberührt, obwohl sie maßgeblich zur gesamten Durchlaufzeit beiträgt. Die Antwort von QRM auf diesen blinden Fleck heißt **Q-ROC – Quick Response Office Cells**.

Diese organisatorischen Einheiten übertragen das Zellprinzip aus der Fertigung auf Büroprozesse: Angebotsbearbeitung, Auftragserstellung, Arbeitsvorbereitung, Freigaben oder technische Klärungen. All diese Abläufe sind häufig durch Funktionsgrenzen, E-Mail-Flut und unklare Verantwortlichkeiten geprägt, was zu enormem **White-Space** führt.

#### Typische Probleme in Büroprozessen:

- **Unklare** Zuständigkeiten bei zu treffenden Entscheidungen
- **Unklare** oder wechselnde Prioritäten
- **Häufige** Nachfragen und Rückkopplungen
- **Sequentielle** Bearbeitung statt Parallelität
- **Keine** Transparenz über Bearbeitungsstatus

## Q-ROCs als Lösungsansatz

Ein Q-ROC ist ein **interdisziplinäres Team**, das alle wesentlichen Funktionen in einem Bereich für eine bestimmte Produktfamilie oder Kundengruppe abbildet, analog zur Fertigungszelle. Ziel ist es, administrative Prozesse durch kurze Wege, direkte Kommunikation und gemeinsame Verantwortung massiv zu beschleunigen.

### Merkmale von Q-ROCs:

- **Klare** Zuständigkeit für definierte FTMS (Produktfamilien oder Kunden)
- **Direkte** Kommunikation ohne „Ticketsysteme“ oder Eskalationen
- **Visualisierung** offener Vorgänge (z. B. mit Kanban-Boards)
- **Gemeinsames** Zeitverständnis und flussorientierte Priorisierung
- **Einfache** Tools zur Selbststeuerung und Statusverfolgung

## 4.5 Ergebnisse aus der Praxis

Unternehmen, die Q-ROCs eingeführt haben, berichten von:

- Reduktion der Durchlaufzeiten in der Angebotsphase um 30–60 %
- Deutlich gesteigerter Termintreue bei Projektstarts
- Höherer Mitarbeitermotivation durch direkte Wirkung und Teamgefühl
- Geringerer Abstimmungsaufwand und weniger Rückfragen

Auch hier gilt: Die Q-ROC ist kein Projektteam oder funktionales Team, sondern eine **dauerhafte Organisationsform**, die Zeitverluste systematisch eliminiert und Kundennähe erhöht.

Offenburg, 15.05.2025

Dieter Hahn

### Literatur:

<https://qrm-institut.odoo.com/literatur>

Das QRM Institut GmbH in Deutschland ist Mitglied des europäischen QRM Institute mit Sitz in Brüssel und des QRM Center in Madison, Wisconsin, USA