

# Quick Response Manufacturing (QRM)

Strategie für Geschwindigkeit, Flexibilität und Führung - gleich Wachstum

## Warum Geschwindigkeit zum Überlebensfaktor wird

*„In Zukunft gibt es zwei Arten von Unternehmen: die Schnellen und die Toten.“*

*Andrew S. Grove, früherer CEO von Intel; aus den 1990ern sinngemäß wiedergegeben*

Die geopolitischen Entwicklungen der letzten Jahre haben die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen tiefgreifend verändert. Handelskonflikte, gestörte Lieferketten, Energieunsicherheit und wachsende protektionistische Tendenzen schaffen eine neue Realität für Unternehmen – geprägt von Unsicherheit, Instabilität und kurzfristiger Volatilität.

### BANI<sup>1</sup> – Die neue Weltlogik

Diese neue Realität lässt sich mit einem Begriff prägnant beschreiben: **BANI**  
BANI steht für:

- **Brittle** – Systeme wirken stabil, können jedoch bei kleinsten Störungen zerbrechen.
- **Anxious** – Entscheidungen werden von Unsicherheit und Informationsüberflutung geprägt.
- **Nonlinear** – Ursachen und Wirkungen sind entkoppelt, kleine Ereignisse entfalten große Wirkungen.
- **Incomprehensible** – Entwicklungen erscheinen irrational oder kaum erklärbar.

BANI beschreibt treffend, warum traditionelle Effizienzlogiken in dieser Welt versagen. Die Zeit langfristiger Planbarkeit ist vorbei – ebenso das Vertrauen in stabile globale Beziehungen und Lieferketten.

---

<sup>1</sup> Das Konzept wurde von **Jamais Cascio** als Weiterentwicklung des bekannten **VUCA-Modells** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) eingeführt. BANI beschreibt eine Welt, die sich nicht nur **verändert**, sondern **verunsichert**, **unlogisch** und **überfordernd** anfühlt – insbesondere für Organisationen, die noch in stabilitätsorientierten Denkmodellen agieren.

## Deutschland im Spannungsfeld: Standortstärke mit Handlungsdruck

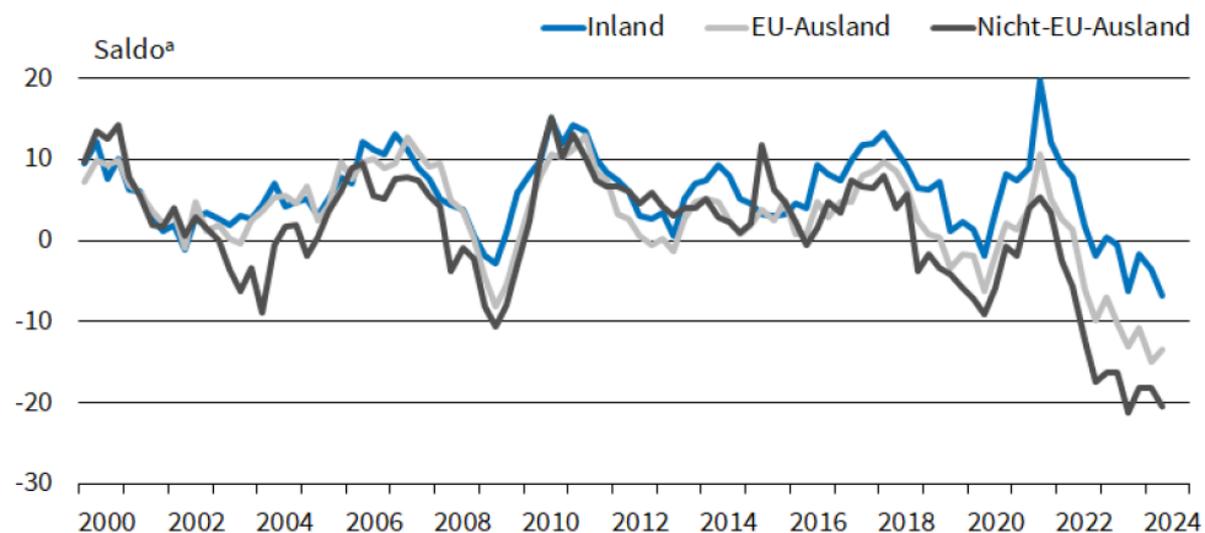
So leistungsfähig der Standort Deutschland in vielen Bereichen auch ist – er steht zunehmend unter strukturellem Druck. Die hohen Arbeits- und Energiekosten, die komplexen steuerlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen sowie der damit verbundene administrative Aufwand zählen mittlerweile zu den größten Standortnachteilen im internationalen Vergleich.

Die Berichtspflichten, zu in den unterschiedlichsten Bereichen binden erhebliche Ressourcen und erhöhen die Kosten.

Erschwerend wirkt zudem ein hohes Maß an politischer Unwägbarkeit. Wechselnde gesetzliche Vorgaben, kurzfristig eingeführte Regulierungen und strategisch uneinheitliche industriepolitische Signale verunsichern Unternehmen und hemmen langfristige Investitionsentscheidungen.

Die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich sinkt.

### Wettbewerbsposition der deutschen Industrie



<sup>a</sup> Saisonbereinigte Werte.

Quelle: ifo Konjunkturumfragen, April 2024.

© ifo Institut

## Gleichzeitig verfügt Deutschland über Standortvorteile, die im internationalen Vergleich einzigartig sind

Ein immer noch exzellentes Bildungs- und Ausbildungssystem, geprägt durch das duale System, leistungsfähige Hochschulen mit starker Vernetzung in Forschung und Industrie, eine zuverlässige Infrastruktur und ein stabiles politisches System. Diese Kombination aus Qualifikation, Systemintelligenz und Rechtssicherheit macht Deutschland zu einem der leistungsfähigsten Wirtschaftsstandorte der Welt – trotz hoher Kosten.

Doch auch diese Stärken geraten zunehmend unter Druck. Die genannten strukturellen Belastungen schwächen die internationale Wettbewerbsfähigkeit – insbesondere gegenüber agilen, kostengünstigeren Standorten. Zudem hat das Qualitätssiegel „Made in Germany“ an Exklusivität verloren.

In Summe entsteht daraus ein **erhöhter Veränderungsdruck**.

**Nur wer Strukturen neu denkt und die Reaktionsfähigkeit erhöht, wird in diesem Umfeld langfristig bestehen.**

## Reaktionsfähigkeit als strategischer Vorteil

In einer dynamischen Welt gewinnen Unternehmen, die in der Entwicklung neuer Geschäftsfelder, der Produktentwicklung, im Service, in der Produktion und Auslieferung, schnell reagieren können. **Schnelligkeit schafft Handlungsspielräume**, reduziert Risiken und ermöglicht es, Chancen frühzeitig zu nutzen.

## Quick Response Manufacturing (QRM)

bietet hierfür den passenden strategischen Rahmen.

## Rajan Suri – Der Vordenker hinter QRM

**Professor Rajan Suri** gilt als Pionier und international anerkannter Vordenker im Bereich zeitorientierter Produktionsstrategien. Mit der Entwicklung von **Quick Response Manufacturing (QRM)** begründete er eine Wachstumsstrategie, die speziell auf Unternehmen mit hoher Variantenvielfalt und kleinen bis schwankenden Stückzahlen – sogenannte High-Mix/Low-Volume Umgebungen - zugeschnitten ist.

Seine Arbeit veränderte das Verständnis von Zeit als Wettbewerbsfaktor grundlegend. Bis heute inspiriert sein Ansatz Organisationen weltweit dazu, Durchlaufzeiten zu reduzieren, Komplexität zu beherrschen und Variabilität zum strategischen Vorteil zu machen.

## QRM – Denkweise und Werkzeug zugleich

QRM ist eine ganzheitliche Strategie zur unternehmensweiten Reduktion von Reaktions- und Durchlaufzeiten – von der Anfrage bis zur Auslieferung. Es hilft, Zeitverluste sichtbar zu machen, Prozesse zu vereinfachen und Entscheidungen deutlich zu beschleunigen.

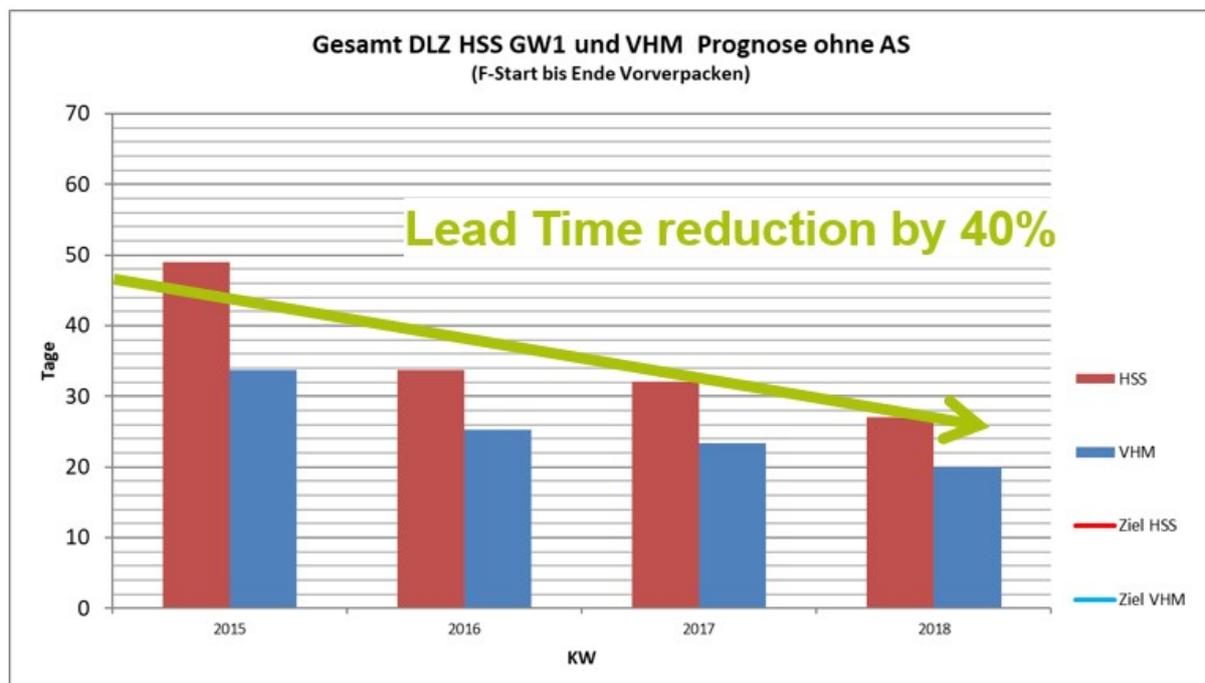
Dabei geht es nicht um isolierte Effizienzsteigerung, sondern um einen grundsätzlichen **Perspektivwechsel**. Weg von klassischer Kostenorientierung – hin zu **Zeitorientierung** als strategische Führungsgröße.

QRM **verändert Denkweisen**, Kennzahlen und Strukturen – mit messbarem Erfolg:

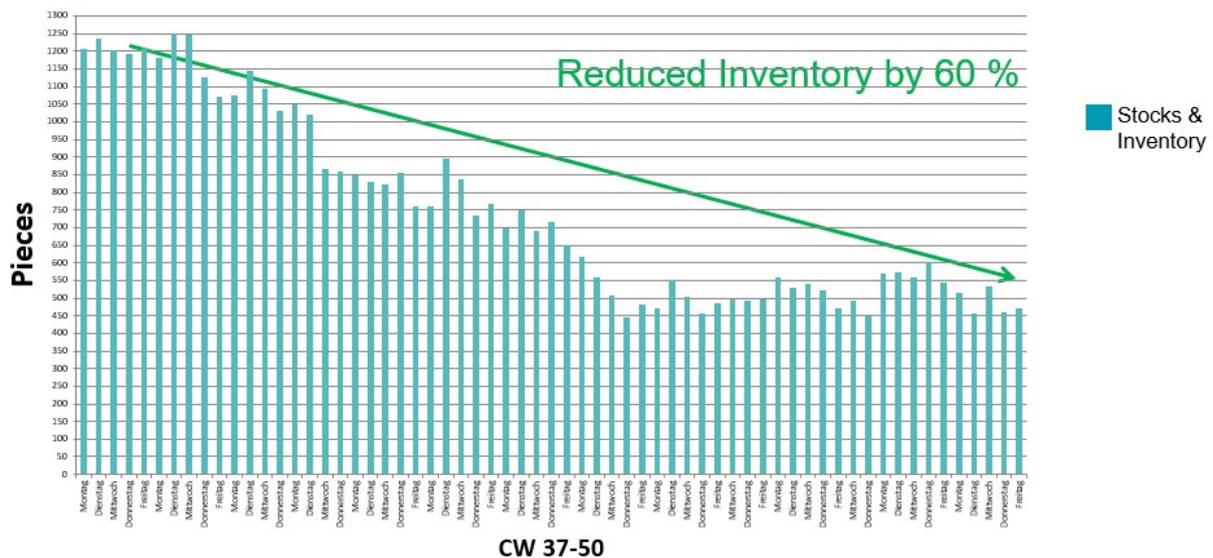
- **kürzere Durchlaufzeiten**
- **verbesserte Liefertreue**
- **niedrigere Kosten**
- **Reduktion der Bestände**

Im Zentrum steht die Erkenntnis:

**Zeit kostet – direkt und indirekt**



Quelle: <https://qrm-institute.org/qrm-business-case-lmt-fette>



Quelle: <https://qrm-institute.org/qrm-business-case-lmt-fette>

QRM macht diese Zeitverluste sichtbar – und bietet praktikable Wege, sie systematisch zu eliminieren.

## Die vier Säulen von QRM – und mehr

QRM basiert auf vier Säulen:

- **Die Bedeutung der Zeit**
- **Organisationsstruktur**
- **Systemdynamik**
- **Unternehmensweiter Anwendung**

Ergänzt wird dieser Rahmen durch das operative Steuerungssystem **POLCA** sowie eine Leadership-Kultur, die Verantwortung neu definiert und Reaktionsfähigkeit zum Führungsprinzip macht.

## Für wen ist QRM gemacht?

Quick Response Manufacturing richtet sich im Ursprung besonders an Unternehmen mit einem **High Mix / Low Volume** Produktionsumfeld, Organisationen, die eine große Produktvielfalt bei gleichzeitig niedrigen oder stark schwankenden Stückzahlen beherrschen müssen.

Gerade in diesen Strukturen kann QRM seine volle Wirkung entfalten. Durch die Reduktion von Komplexität, der Flexibilisierung der Abläufe und einer agilen Steuerung, die auch bei hoher Variantenvielfalt stabile Durchlaufzeiten und verlässliche Lieferperformance ermöglicht.

## QRM weiterentwickelt - als universelle Transformationsstrategie

Aus der langjährigen Arbeit im europäischen QRM Institute, <https://qrminstitute.org>, hat sich gezeigt, dass die Prinzipien von Quick Response Manufacturing weit über die klassische Produktion hinauswirken. Die Kernidee – Durchlaufzeiten zu verkürzen, Komplexität zu reduzieren und Reaktionsfähigkeit zu steigern – ist in nahezu allen Organisationen von zentraler Bedeutung.

Deshalb wird QRM zunehmend als **Transformationsstrategie**, die sich auch auf nicht-produzierende Branchen übertragen lässt, weiterentwickelt. Erste internationale Projekte, unter anderem im französischen **Luxuseinzelhandel**, sowie Initiativen im **Gesundheitswesen**, insbesondere im **Klinikbereich**, zeigen bereits konkrete Erfolge.

Der systemische, zeitorientierte Denkansatz von QRM hilft auch dort, wo klassische Leanwerkzeuge oder Planungssysteme an Grenzen stoßen – und macht ihn zu einer universell einsetzbaren Strategie für Organisationen, die schnell, flexibel und kundenorientiert agieren wollen.

## Nicht abwarten – sondern handeln

In Zeiten wachsender Unsicherheit und struktureller Belastungen liegt der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nicht im Warten auf bessere politische oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, müssen die **Gestaltungsspielräume im eigenen Haus konsequent nutzen**.

Dazu gehört vor allem, interne Bürokratie abzubauen, Entscheidungsprozesse zu vereinfachen und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gezielt zu stärken. Genau an diesen Hebeln setzt Quick Response Manufacturing an. Als strukturierter Weg, um bestehende Potenziale freizusetzen, Geschwindigkeit aufzubauen und Entscheidungsfähigkeit dorthin zu bringen, wo sie wirkt – direkt in die Teams.

Statt auf äußere Veränderungen zu hoffen, ermöglicht QRM einen **aktiven, selbstbestimmten Wandel** – messbar, wirksam und kulturprägend.

Literatur:

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

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