

Bedeutung und Nutzen der Qualität für den langfristigen Unternehmenserfolg

INHALT

- Begriffsbestimmungen und Betrachtungsweisen
- Bedeutung und Entwicklung des modernen Qualitätsmanagement
- Nutzen der Qualität und qualitätsbestimmende Faktoren
- Was kann ich von einem guten Qualitätsmanagement-Berater erwarten?

Hervorragende Qualität ist das Resultat einer besonderen unternehmerischen Leistung, so wie die hervorragenden Leistungen eines Sportlers das Resultat eines besonderen physischen und psychischen Trainings sind oder die hervorragenden Arbeiten eines Wissenschaftlers das Resultat besonderer geistiger Anstrengungen und Denkprozesse. Qualität hat ihren Ursprung im menschlichen Fleiß und im kontinuierlichen Bestreben um Weiterentwicklung. Sie ist also menschlich und erfordert aus der Sicht des Unternehmens ein hohes Maß an Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden, die regelmäßige und systematische Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter sowie für sämtliche Geschäftsprozesse.

Begriffsbestimmungen und Betrachtungsweisen

Der Qualitätsbegriff ist seit dem Altertum bekannt und wird in der lateinischen Sprache mit *qualitas*, der Beschaffenheit eines Gegenstandes, gleichgesetzt. Etwas nüchtern ist im Vergleich die zeitgemäße Formulierung auf der Basis normativer Grundlagen:

- Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen. ... (EN ISO 8402)

Es braucht im allgemeinen mehrere Anläufe, um diese Formulierung zu begreifen, und um einzusehen, daß sie gut ist. Dem Qualitätsbegriff können aber auch verschiedene, leichter zu verstehende Betrachtungsweisen zugrunde gelegt werden. Ein pragmatischer Ansatz ist hier die Beschreibung von fünf Blickrichtungen. Da diese meist subjektiven Eindrücke jedoch individuell verschieden sind stellt ihre Meßbarkeit ein grundsätzliches Problem dar.

- *Die transzendente Sichtweise:* Qualität ist absolut und universell erkennbar, ein Zeichen von kompromißlos hohen Ansprüchen und Leistungen, sie ist nicht präzise zu definieren und wird nur durch Erfahrung empfunden.
- *Die produktbezogene Sichtweise:* Qualität ist präzise und meßbar, Qualitätsunterschiede werden durch bestimmte Eigenschaften oder Bestandteile eines Produktes auch quantitativ wiedergespiegelt.
- *Die anwenderbezogene Sichtweise:* Qualität liegt im Auge des Betrachters und weniger im Produkt, individuelle Konsumenten haben unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse, wobei diejenigen Güter, welche diese Bedürfnisse am besten befriedigen, als qualitativ besonders hochstehend betrachtet werden.
- *Die prozeßbezogene Sichtweise:* Qualität ist das Einhalten von Spezifikationen, jede Abweichung impliziert eine Verminderung, hervorragende Qualität entsteht durch eine gut ausgeführte Arbeit, deren Ergebnis die Anforderungen zuverlässig und sicher erfüllt.
- *Die Preis-Nutzen-bezogene Sichtweise:* Qualität wird durch Kosten und Preise ausgedrückt, ein Qualitätsprodukt erfüllt eine bestimmte Leistung zu einem akzeptablen Preis bzw. steht in Übereinstimmung mit Spezifikationen zu akzeptablen Kosten.

Bedeutung und Entwicklung des modernen Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement hat sich in den letzten Jahren quer über alle Branchen hinweg vom traditionellen, rein produktbezogenen Prüfwesen zu einer unternehmerischen Kernaufgabe weiterentwickelt. Neue Modelle, wie *Total Quality Management (TQM)*, *Business Excellence* und *Six-Sigma* treten in den Vordergrund. Mit Nachdruck wird die Entwicklung in Richtung ganzheitliches Unterneh-

menführungssystem vorangetrieben. An erster Stelle des Interesses steht heute das Business Excellence-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management), das sich vom konventionellen Qualitätsmanagement löst. Was mit ISO 9000 begann und ursprünglich den Großbetrieben vorbehalten blieb, ist längst von Klein- und Mittelbetrieben als potentielle Unternehmensstrategie erkannt worden. Parallel zu der mit hohen Auszeichnungen honorierten Realisierung von Total Quality Management und Business Excellence verläuft eine zweite, weit verbreitete Entwicklung: die Verschmelzung von Teilführungssystemen verschiedener Art. Im Vordergrund stehen die Führungsmodelle für Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit. Den Ausgangspunkt für Integrationsprozesse bildet das oft am weitesten entwickelte und am besten strukturierte Qualitätsmanagement, wobei die integrierenden Aktivitäten häufig von Qualitätsfachleuten koordiniert werden, die auch die Instrumente und Methoden zur Gestaltung und Sicherung der Qualität entwickeln.

Sowohl der Weg über TQM und Business Excellence wie auch die Integration von Teilführungssystemen in ganzheitliche Systeme bringen der Wirtschaft Vorteile. Um jedoch sicherzustellen, daß die qualitätsspezifischen Aufgaben der Gestaltung und Sicherung von Produkten und Dienstleistungen gewährleistet bleiben, wird man auch in Zukunft an der Kernaufgabe des Qualitätsgedankens arbeiten müssen: die Beherrschung der Qualität der Produkte, der Dienstleistungen und der Prozesse. Das Qualitätsmanagement muß weiterhin seine ihm zugedachte wichtige Funktion wahrnehmen, nämlich die Entwicklung neuer Systeme, Methoden und Werkzeuge und die Verbreitung des qualitätsspezifischen Wissens und Könnens. Es wird wie bisher Aufgaben in bestehenden und ständig neuen Feldern zu lösen haben. Während sich in manchen Branchen diese Aufgaben erst zu strukturieren beginnen, sind in den Domänen des Qualitätsmanagements etablierte Techniken schon nicht mehr ausreichend. Neue Anforderungen stellen neue Probleme, zu deren Lösung neue Werkzeuge gewünscht werden. In diesem Segment findet der Unternehmer im externen Qualitätsberater einen Partner und Experten.

Die Weiterentwicklung und Zertifizierung von QM-Systemen spielt auch zukünftig eine wichtige Rolle, indem sowohl die Normenreihe ISO 9000 als auch die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen wichtige Aspekte darstellen. Mit Vorbehalt könnte die leicht zu integrierende revidierte Norm ISO 9000:2000 zu dem weltweit angewandten Konzept und Modell für Qualitätsmanagement werden, als das es ursprünglich geschaffen wurde. Unabhängig davon stellen Qualitätsauszeichnungen für leistungsorientierte Unternehmen eine neue Herausforderung dar. Auf der Basis der Selbstbewertung bestreiten nun Unternehmen den harten und meist langen Weg zur Spitze.

Nutzen der Qualität und qualitätsbestimmende Faktoren

Der Diskurs um Qualität ist ohne Nutzenbetrachtung nicht vollständig und ohne den Einsatz von Daten und Fakten nicht zufriedenstellend. Der Nutzen, den hervorragende Qualität mit sich bringt, läßt sich abschätzen, wenn man sich die Zahlen einer einschlägigen Untersuchung vor Augen führt. Die zugrunde liegende Studie belegt eindrucksvoll, wie hart der Kunde Qualitätsdefizite bestraft. Danach werden 90 von 100 Kunden, die mit der Beschaffenheit eines Produktes unzufrieden sind, dieses fortan meiden. Bemerkenswert ist dabei, daß sich im Mittel nur etwa 4% der unzufriedenen Kunden gegenüber dem Hersteller beklagen, wenngleich jeder dieser Kunden seinen Unmut über die mangelnde Qualität mindestens 9 und teilweise sogar über 20 weiteren potentiellen Kunden mitteilt.

- 90% aller Kunden, die mit der Qualität eines Produktes unzufrieden sind, werden dieses fortan meiden
- jeder dieser unzufriedenen Kunden wird seinen Unmut mindestens 9 und teilweise 20 weiteren Personen mitteilen
- nur 4% der unzufriedenen Kunden beschwerten sich über mangelnde Qualität
- jeder Fehler über dem akzeptablen Durchschnitt der Marktführer verursacht einen Rückgang des Verkaufsvolumens um mindestens 3-4%

Es hat sich gezeigt, daß Qualität besonders für kleine und mittlere Unternehmen, zu einem Überlebensfaktor geworden ist. Auch zukünftig ist davon auszugehen, daß Qualität oder besser gesagt die Qualität der Leistungserstellung mit sich verändernden Zielausrichtungen ein für die weitere Unternehmensentwicklung entscheidendes Thema sein wird. Zu dieser Aussage muß auch gelangen, wer bereit ist, die Ergebnisse einer breit angelegten Umfrage unter Führungskräften bedeutender europäischer Industrieunternehmen ernst zu nehmen. Bemerkenswert, daß 91% aller Befragten Qualität für wichtig finden. In diesen Betrieben scheint also kein Zweifel mehr darüber zu bestehen, daß Qualität ein außergewöhnlich wichtiger Nutzenfaktor ist. In diesen Unternehmen ist Qualität für:

- 89% das wichtigste Kaufsargument des Endverbrauchers
- 66% ein wichtiger Faktor bei der Kostenreduzierung
- 58% ein wichtiger Faktor zu größerer Flexibilität
- 40% ein wichtiger Faktor für kürzere Durchlaufzeiten

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen ein durchgängig integriertes Qualitätsmanagementsystem im Sinne des TQM einführen, ein Null-Fehler-Programm starten möchte oder präventive Qualitätsmanagementmethoden implementieren will, wird damit ein Prozess eingeleitet, der durch ein klassisches Prozessmodell über die Prozesskategorien Mensch, Methode, Material, Maschine, Mitwelt, Management und Meßbarkeit beschrieben und überwacht werden kann. Mit der Erkenntnis, daß Qualität auf der Basis von Prozessen geplant bzw. als strategisches Ziel mit Managementtechniken verfolgt werden muß, verlangt die Industrie immer drängender sowohl nach den akademisch ausgebildeten Systemingenieuren wie auch nach dem Techniker und Fachmann mit einer soliden Grundausbildung in qualitätssichernden Methoden und Verfahren. Exzellente Qualität läßt sich nur mit exzellent ausgebildeten und geschulten Mitarbeitern erreichen. Hierzu bedarf es eines umfassenden Aus- und Weiterbildungsprogramms und Rahmenbedingungen, die es gestatten, dieses Wissen als angewandtes Wissen umzusetzen. Mehr denn je räumen Unternehmer dem Faktor Wissen ganz eindeutig eine Spitzenstellung in Verbindung mit der zu verbessernden Qualität ein. Die entscheidenden Einflußfaktoren sind zu:

- 87% Ausbildung und Forschung
- 70% die Zulieferer
- 65% der Hauptabnehmer
- 55% die Infrastruktur

Die Tatsache, daß Ausbildung und Forschung die Qualität offensichtlich am stärksten beeinflussen, ist wieder ein Hinweis darauf, daß Qualität etwas sehr Menschliches ist. Bedauerlicherweise gelingt es unserem akademischen und berufsbildenden System nur schwer, mit diesen sich ständig verändernden Anforderungen Schritt zu halten.

Was kann ich von einem gutem QM-Berater erwarten?

Entscheidende Impulse zu einer hervorragenden Qualität können vom Unternehmer selbst, vom Mitarbeiter oder vom externen Experten ausgehen. Das gemeinsame und beharrliche Bestreben um exzellente Ergebnisse ist ein wesentlicher Baustein zum Erfolg, wobei der Qualitätsberater für besondere Anforderungen ganzheitliche, funktionelle und individuelle sowie kunden- und kostenorientierte Lösungen anbietet.

▪ TECHNIKEN und METHODEN

Dem Berater sind die außergewöhnliche Bedeutung der Qualität und deren nutzenbestimmende Faktoren bekannt. Seine Kompetenz erstreckt sich über die Qualitätskontrolle, die Qualitätssicherung und das moderne Qualitätsmanagement. Ein Qualitätsberater wird einem Unternehmen daher neben seiner Beratung ein komplettes Entwicklungs- und Trainings-Programm anbieten. Er wird Techniken und Methoden vorstellen und schulen und dafür Sorge tragen, daß neue Instrumente effizient in ein Unternehmen eingeführt werden. Dem Berater ist bewußt, daß die Methodenvielfalt im Qualitätsmanagement heute für viele kleine und mittelständische Unternehmen eine große Herausforderung darstellt. Es liegt daher in seiner Verantwortung, individuelle Programme auf die Möglichkeiten und Erfordernisse abzustimmen. Seine effiziente Führung hilft dabei entscheidend Sparpotentiale zu nutzen, insbesondere Zeit, Ressourcen und Kosten.

Die Optimierung von Produktqualität und -kosten kann z. B. sehr wirkungsvoll im Bereich der planenden und konzipierenden Tätigkeiten angesetzt werden. Der konsequente Einsatz moderner Qualitätstechniken und -methoden in einer gut aufeinander abgestimmten Methodenkette ermöglicht u. a. die adäquate Bewertung und Umsetzung von Kundenanforderungen, hilft im Vorfeld bei der Aufdeckung möglicher Fehler und ihrer Folgen und führt zur Planung und Integration robuster und optimierter Prozessabläufe. Der Qualitätsberater unterstützt den Unternehmer beim Aufbau eines wirksamen präventiven Kontroll-, Sicherungs- und Management-Systems.

▪ PROZESSE

Dauerhafter Erfolg wird sich nur dann einstellen, wenn einerseits Geschäftsprozesse adäquat strukturiert, robust gestaltet und transparent dokumentiert sind und wenn andererseits der stete Verbesserungsprozess von Mitarbeitern vor Ort initiiert und eigenverantwortlich umgesetzt wird. Methoden, Strategien als auch das gesamte Instrumentarium des modernen Qualitätsmanagements sind hierfür effektiv und effizient auf alle Abläufe und Prozesse der Produktentstehung und der Leistungserstellung anzuwenden. Es ist die Aufgabe des Beraters, mit Ideen, Konzepten und Lösungen bei der Definition, Überwachung und Verbesserung von Prozessen mitzuwirken. Dabei erweist sich die statistische Prozesskontrolle als eines der wichtigsten und geeignetsten Instrumente auf dem Weg vom Prozessverständnis zur Prozessbeherrschung. Der Berater hilft auch beim Aufbau eines leistungsfähigen Prozessinformationssystems in der Entwicklung, Planung, Fertigung und Qualitätssicherung eingebunden sind.

Das von Unternehmern mit großem Interesse aufgenommene Denken in Geschäftsprozessen ist darüber hinaus eine hervorragende Voraussetzung zur kontinuierlichen Verbesserung mittels geeigneter Programme, z. B. Qualitätszirkel und Self-Assessments. Der gute Berater bietet dem Unternehmen ein ausgearbeitetes Assessment-Konzept an. Mit seiner Unterstützung als unbefangener und fachkundiger Moderator ist es im Unternehmen leichter möglich, objektive Resultate zu ermitteln.

▪ KOSTEN-NUTZEN-ANALYSE

Qualitätsbezogene Kostenuntersuchungen sind ein wichtiges Hilfsmittel für die Entdeckung von Schwachstellen im Unternehmen und dienen als Ansatzpunkt für gezielte Verbesserungs- und Überwachungsmaßnahmen. Bei der Erfassung und Auswertung werden Fehlerverhütungs-, Prüfkosten und fehlerbezogene Kosten unterschieden. Die Prüfkosten und teilweise auch die Fehlerverhütungskosten können oft direkt aus der betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt werden. Hingegen ist die Erfassung der fehlerbezogenen Kosten, die auf die Fehleranalyse ausgerichtet ist, nicht allein mit den Mitteln des betrieblichen Rechnungswesens möglich, da die betriebliche Kostenrechnung die fehlerbezogenen Kosten nicht fehlermerkmal- bzw. fehlerursachenbezogen erfasst.

Die traditionelle Denkweise mit Kosten, Zeit und Qualität als Einflußgrößen untermauert die Aussage, daß höhere Qualität nur mit höheren Kosten zu erkaufen ist oder eine kürzere Durchlaufzeit schlechtere Qualität bedeuten muß. Unter dem zunehmenden Wettbewerbsdruck entwickelten sich jedoch neue Systeme (Lean Production, Null-Fehler-Programm, etc.) und eine neue Denkweise. Eine Auflösung der Dreiteilung Fehlerverhütungs-, Prüf- und Fehlerkosten in eine Unterteilung der Leistung des Unternehmens, z. B. in Nutz-, Stütz-, Blind- und Fehlleistung, macht klar, welche Geschäftsprozesse wertschöpfender Art sind. Auf diese Weise läßt sich die Wertschöpfungskette im gesamten Unternehmen charakterisieren. Auch lassen sich die zu Verlusten führenden Verschwendungen erkennen, so daß vorbeugende, fehler- und kostenvermeidende Maßnahmen getroffen werden können. Der gute Berater hilft im Unternehmen Qualität unter diesem Gesichtspunkt als wettbewerbsentscheidenden Erfolgsfaktor zu erkennen und systematisch zu nutzen.

▪ NORMEN, GESETZLICHE FORDERUNGEN und EU-RICHTLINIEN

Grundsätzlich ist die Gewährleistung von Abnahmewerten Sache der Vereinbarung zwischen Hersteller und Abnehmer, wobei die Bezugnahme auf in Normen festgelegte Eigenschaftswerte oder spezielle Güterichtlinien Anspruch auf Einhaltung der darin niedergelegten Anforderungen gibt. Für viele Marktbereiche besteht jedoch aus Gründen der öffentlichen Sicherheit oder der Markttransparenz für den Verbraucher wegen des Bedürfnis, bestimmte Qualitätsanforderungen erfüllende Erzeugnisse sichtbar zu kennzeichnen.

Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. haben ursprünglich vor allem Unternehmen der Elektroindustrie, der Metallbearbeitung und der Chemische Industrie angestrebt. Häufig standen dabei weniger die Bemühungen um einen hohen Qualitätsstandard im Mittelpunkt, als vielmehr der Kundenwunsch als lästige Pflicht. Es zeigte sich jedoch, daß die sinnvolle Nutzung und das Ergreifen der in der Norm ISO 9000 ff. liegenden Chancen den Unternehmen verschiedenster Branchen ausgesprochen gute Erfolge im Bemühen um sichere und effiziente Prozesse und Abläufe gebracht haben. Überall dort, wo man die Chancen der ISO 9000 genutzt hat, um sehr gute Prozesse und Qualitätssysteme aufzubauen, ergaben sich in der Folge dieser Bemühungen weitere Verbesserungswünsche im Hinblick auf exzellente Leistungen. Der gute Berater berät und hilft entsprechend seiner persönlichen Kompetenzen bei der effizienten Umsetzung spezieller Normen, gesetzlichen Forderungen und EU-

Richtlinien. Er kennt die Systeme sowie zielführende Strategien zu deren Realisierung, wodurch insbesondere die Dauer der Einführung, und damit die Kosten, beachtlich reduziert werden kann.

Zusammenfassung

Qualität, ein Begriff der uns täglich beschäftigt, bedarf der genauen Definition. Verschiedene Betrachtungsweisen helfen uns, um in der Diskussion nicht aneinander vorbeizureden. Der Qualitätsberater als Partner und Experte entwickelt Lösungen indem er auf bewährte Methoden, Strategien und Instrumente zurückgreift und für ein Unternehmen individuell verfügbar macht. Er erkennt den fähigen Prozess und die Erschließung von Kosten-Nutzen-Potentialen als Schlüsselparameter zum langfristigen Geschäftserfolg. In enger Zusammenarbeit mit seinem Auftraggeber ist er bemüht, rechtliche Forderungen abzudecken und internationale Standards aufzubauen. Das Einsatzgebiet für den Qualitätsberater ist vielfältig und komplex, sein Beitrag im Unternehmen seines Klienten Dynamik und Innovation in einem wettbewerbsentscheidenden Erfolgsfaktor. (jpp)