

Qualität - ein Managementkonzept

Interview mit Prof. Dr. Dr. Horst Wildemann, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik an der Technischen Universität München

Qualität wird als Wettbewerbsfaktor immer wichtiger, da der Markterfolg von Produkten davon abhängt, wie gut es einem Marktteilnehmer gelingt, sich auf die Bedürfnisse eines bestimmten Kundenkreises einzustellen und diesen zufrieden zu stellen.

Technik in Bayern: Herr Prof. Wildemann, in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium vergeben Sie jährlich den Bayerischen Qualitätspreis an Unternehmen und Gemeinden in Bayern. Wie würden Sie heute Qualität definieren?

Prof. Dr. Wildemann: Qualität ist eine Grundvoraussetzung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Der Qualitätsbegriff bezieht sich dabei nicht lediglich auf die Einhaltung von Produktspezifikationen, sondern umfasst alle vom internen wie auch externen Kunden gestellten Anforderungen. Qualität wird als Wettbewerbsfaktor immer wichtiger, da der Markterfolg von Produkten davon abhängt, wie gut es einem Marktteilnehmer gelingt, sich auf die Bedürfnisse eines bestimmten Kundenkreises einzustellen und diesen zufrieden zu stellen. Qualität hat sich in den letzten Jahren von einer Funktion in der Produktion zu einer Unternehmensphilosophie entwickelt. Dauerhaft erfolgreich können nur Unternehmen sein, die sich diese Philosophie zu Eigen machen und die drei Dimensionen der Qualität - Strategie, Management der Kernprozesse und Mitarbeitermotivation - beherrschen.

TiB: Der Trend geht weg vom reinen Prüfen der Qualität und hin zum ganzheitlichen Managementkonzept im Unternehmen. Welchen Nutzen sehen Sie in einem ganzheitlichen Konzept?

Wildemann: Zur Sicherstellung der Qualität über das gesamte Unternehmen hinweg reicht eine isolierte Qualitätsorientierung auf einzelnen Ebenen nicht aus. Qualität als Unternehmensstrategie ist eine typische Top-Down-Aufgabe. Sie muss von der Unternehmensleitung gewollt werden und in den Köpfen der Spitzenmanager ihren Ausgangspunkt finden. Qualität als Unternehmenskultur beginnt dagegen im Kopf eines jeden Mitarbeiters und hat, was ihre Einführung und dauerhafte Implementierung betrifft, einen typischen Bottom-Up-Charakter.

TiB: Wird über die Einführung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagement Systems diskutiert, fällt immer häufiger der Begriff Qualitäts-Excellence. Was verbirgt sich dahinter?

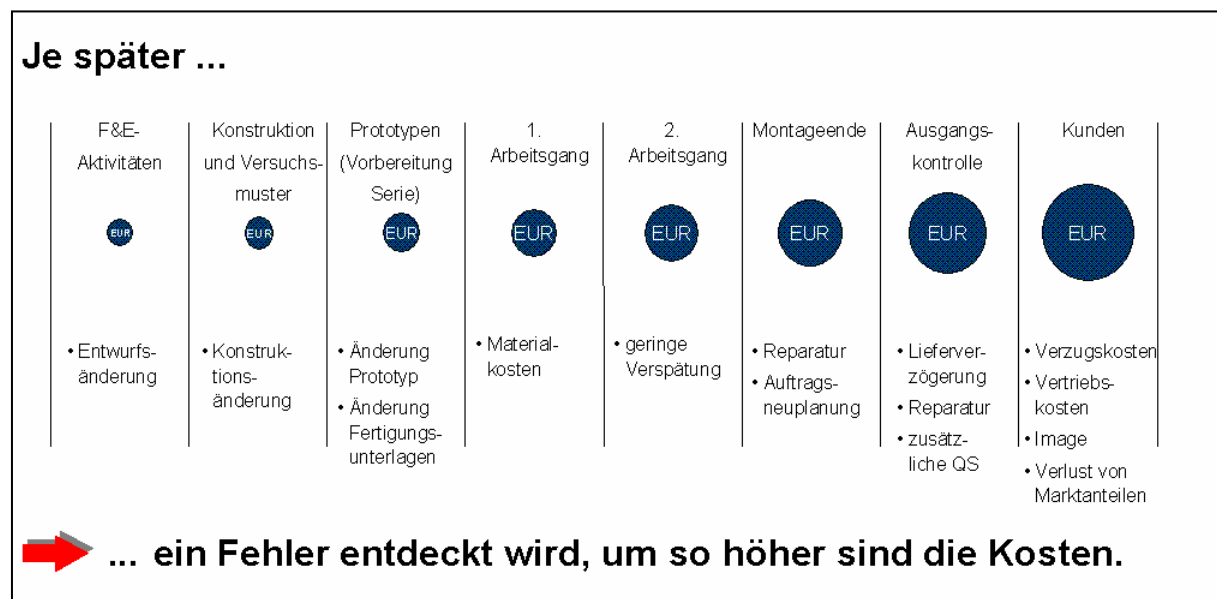
Wildemann: Die Ziele des Programms Qualitäts-Excellence sind zum einen die Mobilisierung aller Mitarbeiter, die Qualität im Unternehmen zu steigern. Des Weiteren werden die Ansätze für eine Innovations-, Produktivitäts-, Logistik- und Vertriebsoffensive in allen Bereichen der Unternehmen parallelisiert. Weitere Ziele sind die flächendeckende Implementierung eines dauerhaften, selbsttragenden Lern- und Verbesserungsprozesses sowie die Förderung der kulturellen Weiterentwicklung, die Beschleunigung der Optimierungsprozesse zur Erreichung der geplanten Ergebnisse und die Senkung der Qualitätskosten.

TiB: Welcher Nutzen steht den Qualitätskosten gegenüber?

Wildemann: Traditionell lassen sich Qualitätskosten in Fehler, Prüf- und Fehlerverhütungskosten klassifizieren. Um eine Bewertung des Qualitätsmanagements nach Aufwand und Nutzen vornehmen zu können, sind die Qualitätskosten jedoch unter den Kategorien Kosten der Übereinstimmung und Kosten der Abweichung zu subsumieren. Während die Kosten der Übereinstimmung einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, kennzeichnen die Kosten der Abweichung die Verschwendung von Ressourcen. Zur Optimierung der Qualitätskosten sind zunächst die Abweichungskosten zu untersuchen. Sie lassen sich bereits in den der Produktion vorgelagerten Bereichen, wie den Forschungs- und Entwicklungsbereich, der Konstruktion und den Prototypenbau beeinflussen. Daneben sind die Kosten der Übereinstimmung zu betrachten, welche alle Aktivitäten umfassen, die mit der Fehlervermeidung in Verbindung stehen, d.h. das dauerhafte Abstellen von Fehlern und die Vermeidung von Fehlerrisiken. Im Falle einer Gesamtkostenoptimierung führt die Zerteilung der Kosten zu einer Kostenminimierung bei hundertprozentiger Erfüllung der Kundenanforderungen. Anschaulich lässt sich dies daran festmachen, dass grundsätzlich die Richtlinie gilt: Je später ein Fehler entdeckt wird, um so höher sind die Kosten. Ziel muss es daher sein, Fehler frühzeitig aufzudecken, um einen Kompromiss zwischen kostenoptimaler Qualität und Qualitätsniveau im Sinne von Kundenanforderungen herstellen zu können.

TiB: Worin sehen Sie den Nutzen eines Qualitätscontrollings?

Wildemann: Das Qualitätscontrolling ist ein wesentlicher Baustein zur Erreichung einer strategischen Kostenführerschaft und zur nachhaltigen Sicherung der Qualität. Als ausführendes Organ kommt dem Qualitätscontrolling die Aufgabe zu, die Qualitätsbestrebungen der einzelnen Unternehmensbereiche zu koordinieren, sie durch eine geeignete Informationsversorgung zu unterstützen und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen zu überwachen. Ein solches Qualitätscontrolling gewährleistet eine ganzheitliche Ergebnis- und Strategietransparenz. In jüngerer Zeit wird gefordert, das betriebswirtschaftlich ausgeprägte Controlling und das Qualitätsmanagement inhaltlich und methodisch aufeinander abzustimmen und zu integrieren. Dies ermöglicht, die Leistungsbeiträge im Sinne der Unternehmensqualität und gleichermaßen unter Effizienzgesichtspunkten steuern zu können. Dafür ist es erforderlich, den Beitrag von Qualität zum Unternehmenserfolg aufzuzeigen, Qualitätsziele in operative Vorgaben umzusetzen sowie die Leistungen mittels einer Qualitätskosten- und Leistungsrechnung sowie qualitätsbezogenen Kennzahlen zu steuern. Ferner ist die Schaffung von Qualitätsfähigkeit für alle Prozesse der Leistungserstellung erforderlich.



TiB: Lassen Sie uns auf den Bayerischen Qualitätspreis zurückkommen. Die hohe Bewerberzahl an diesem Preis unterstreicht dessen Bedeutung. Was bedeutet Qualität speziell für bayerische Unternehmen?

Wildemann: Der Erfolgsfaktor Qualität ist unverzichtbar für die bayerische Wirtschaft, um im immer härter werdenden nationalen wie internationalen Standortwettbewerb bestehen zu können. Dieser Wettbewerb wird sich durch die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft, die EU-Osterweiterung und den Strukturwandel zur wissensbasierten Wirtschaft noch verstärken. Gefragt sind deshalb Unternehmen, die konsequent auf innovative und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen setzen. Vorsprung in Innovation und Qualität verschafft entscheidende Vorteile im Wettbewerb. Bayerische Hofbeamte haben schon früh den motivierenden Effekt der Qualität erkannt, indem sie guten Lieferanten des königlichen Hofes den Titel eines „Königlich bayerischen Hoflieferanten“ zuerkannten. Diese Auszeichnung war nicht nur Ausdruck der Würdigung von Qualität, sondern gleichzeitig auch die Aufforderung, das Qualitätsniveau zu halten und immer wieder zu verbessern. Im heutigen Bayern motivieren wir mit dem Bayerischen Qualitätspreis die Unternehmen in vergleichbarer Weise, Qualität als besonderen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern zu betrachten.

TiB: Preisgekrönte Qualität bedeutet für Unternehmen also, im Wettbewerb bestehen zu können?

Wildemann: Qualität erweist sich nicht mehr nur als Imagefaktor, sondern wird zur Überlebensfrage, die bei allen Entscheidungen des Managements zu berücksichtigen ist. Die Ursachen für steigende Qualitätsanforderungen an Systeme, Produkte und Prozesse ergeben sich aus gesetzlichen Anforderungen, wichtigen Unternehmenszielen, dem verschärften Wettbewerb und den steigenden Kundenanforderungen, die mehr Funktionen oder besseren Service beinhalten. Unternehmen müssen gemäß der Devise „Die richtigen Dinge richtig machen, und das beim ersten Mal“ handeln. Die Preisträger des Bayerischen Qualitätspreises kommen dieser Devise immer näher.

TiB: Herr Professor Wildemann, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Erschienen in: Technik in Bayern, Ausgabe Süd, Mai/Juni 2004, 8. Jhg.
Das Gespräch führte Wolfgang G. Nestler.

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Qualitätsmanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=12