

## Die 7 Missverständnisse und die 7 Erfolgsfaktoren des Qualitätsmanagements<sup>1</sup>

von  
Armin Töpfer

### Zum Inhalt

Im folgenden Beitrag werden die häufig anzutreffenden 7 Missverständnisse des Qualitätsmanagements dargestellt und jeweils die hierauf bezogenen 7 Erfolgsfaktoren ausgeführt. Ziel ist es, das Bewusstsein und die Bereitschaft für eine stärkere aktive Einbeziehung des Qualitätsmanagements und seiner Akteure am Strategieprozess und dessen Umsetzung zu erhöhen.

### 1 Bedeutung der Qualität und Wertschätzung des Qualitätsmanagements unterscheiden sich

#### QM: notwendiges Übel

In nicht wenigen Unternehmen wird das Qualitätsmanagement als „notwendiges Übel“ angesehen. Mit anderen Worten: Die Steuerung und Sicherung der Qualität ist zwar unerlässlich, aber sie wird lediglich als unvermeidliche und aus Sicht der Unternehmensleitung oft auch als kostentreibende Aufgabe eingeschätzt. Anders ausgedrückt, überwiegen also häufig die Missverständnisse über die Aufgabe und den Wirkungsgrad des Qualitätsmanagements im Unternehmen.

<sup>1</sup> Dieser Beitrag basiert auf dem Festvortrag, den der Autor am 20. Oktober 2009 auf der 20-Jahr-Feier der FQS (Forschungsge-meinschaft Qualität e. V.), einer Forschungseinrichtung der DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V.), in Frankfurt gehalten hat.

Diese Einschätzung ist umso erstaunlicher, da von Führungskräften die Bedeutung der Qualität für den Markterfolg klar erkannt und prioritär an vorderer Stelle eingeordnet wird. Dies entspricht im Übrigen auch der Sichtweise von Wissenschaftlern der Betriebswirtschaftslehre, die der Qualität ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert für den Unternehmenserfolg beimessen [1, 2, 3]. Das Problem ist also: Die hohe Bedeutung des Erfolgsfaktors Qualität steht außer Frage; sie findet aber in vielen Unternehmen keine Entsprechung in der Bewertung des Qualitätsmanagements mit seinen konzeptionellen und steuernden Aufgaben. Oder anders formuliert: Es ist offensichtlich noch nicht in allen Unternehmen gelungen, die Bedeutung der Qualität in Wertschätzung für das Qualitätsmanagement und die betreffenden handelnden Personen umzusetzen. Ist diese Einschätzung die Regel oder eher die Ausnahme?

### Problem: Anspruch und Realität

### 2 Steigerung des Unternehmenserfolgs durch fortschrittlicheres Qualitätsmanagement

Die Reihenfolge der im Folgenden ausgeführten 7 Missverständnisse und 7 Erfolgsfaktoren des Qualitätsmanagements folgt dem Grundgedanken, in welchen Unternehmensbereichen gravierende Missverständnisse bestehen und wie sie sich in verschiedener Weise im Unternehmen fortpflanzen. Aus einem umgekehrten Blickwinkel wird damit zugleich deutlich, wo und wie beim Erfolgsfaktor Qualität und dem hierfür erforderlichen Qualitätsmanagement die größte Hebelwirkung für den Unternehmenserfolg erreichbar ist.

### Argumentationshilfe für Q-Manager

Die 7 Missverständnisse und die hierauf bezogenen Erfolgsfaktoren liefern damit zugleich eine wichtige Liste von Argumenten zur Begründung, warum in einem Unterneh-

men gezielte Investitionen in die Qualität und das Qualitätsmanagement notwendig und vor allem auch ertragreich sind. Es versteht sich von allein, dass die Qualität<sup>2</sup> eines Unternehmens nicht die primären Adressaten der folgenden Ausführungen sind. Vielmehr können die 7 Erfolgsfaktoren von den Qualitätsmanagern<sup>3</sup> des Unternehmens gegenüber oberen Führungskräften unterschiedlicher Bereiche und vor allem auch gegenüber der Unternehmensleitung als wichtige Argumentationsbasis für den Stellenwert und die positiven Wirkungen einer hohen Qualitätsorientierung im Unternehmen verwendet werden.

**Andere Abfolge der Erfolgsfaktoren**

Die in der Abbildung 1 aufgeführten Erfolgsfaktoren sind demgegenüber, wie die Nummerierung zeigt, anders geordnet. Dies trägt der Anforderung Rechnung, in welcher Abfolge die Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen in Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zu sehen, zu verstehen und dann auch zu gestalten sind. Das finale Ziel und Ergebnis der kundenorientierten Qualität durch ein professionelles Qualitätsmanagement sind der als 1. und wichtigster Erfolgsfaktor (1. EF) gekennzeichnete Markterfolg und die Wertsteigerung des Unternehmens durch Umsatz- und Ertragswachstum.

**6. EF**

Hierfür sind eine Reihe von Voraussetzungen zu schaffen und Ansatzpunkte gezielt zu gestalten. Zu allererst ist sicherzustellen, dass die Qualitätsmanager sich als Experten und Impulsgeber für Veränderungen und Qualitätsverbesserungen verstehen, sich dies auch zutrauen und dann gezielt in diese Richtung handeln und wirken (6. EF). Ihre Aufgabe

- 2 Qualitätler: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Funktionsbereiches Qualitätsmanagement
- 3 Qualitätsmanager: Die im Funktionsbereich Qualitätsmanagement tätigen männlichen und weiblichen Führungskräfte

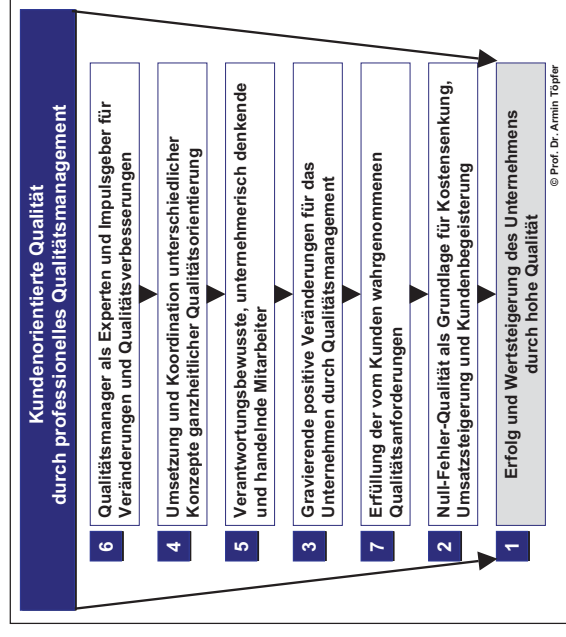


Abb. 1: Qualitätsmanagement steigert den Unternehmenserfolg

**4. EF**

besteht dann darin, unterschiedliche Konzepte der ganzheitlichen Qualitätsorientierung im gesamten Unternehmen zu koordinieren und zu steuern (4. EF).

**5. EF**

Es steht außer Frage, dass ein hohes Niveau an Qualität im Unternehmen und bei seinen Marktleistungen nur erreicht werden kann, wenn jeder Einzelne im Unternehmen verantwortungsbewusst in seinem Aufgabenbereich unternehmerisch denkt und handelt (5. EF). Gelingt dies und schafft es der Qualitätsmanager, alle vorstehend genannten Erfolgsfaktoren zielgerichtet umzusetzen, dann verändert sich der Stellenwert des Qualitätsmanagements erheblich, denn

**3. EF** durch das Qualitätsmanagement können gravierende positive Veränderungen bewirkt werden (3. EF).

**7. EF** Hohe Qualität wird dann erreicht, wenn – neben allen technischen Vorgaben – die wesentlichen Anforderungen der Kunden erfüllt werden und dies vor allem von ihnen auch wahrgenommen wird (7. EF). Das ist eine wichtige Voraussetzung, um aus dem Blickwinkel des Kunden Null-Fehler-Qualität überhaupt erreichen zu können und dadurch Kosten zu senken, den Umsatz zu steigern und die Kunden zu begeistern (2. EF). Alle diese Ansatzpunkte bewirken als Erfolgsfaktoren das angestrebte Ergebnis des Markterfolgs und der Wertsteigerung des Unternehmens durch hohe Qualität.

Die Realität ist in der Unternehmenspraxis allerdings nicht selten noch weit davon entfernt, dieses Wirkungsgefüge so zu verstehen und dann auch so zu gestalten. Im Folgenden wird deshalb detailliert auf die einzelnen Missverständnisse und die hierauf bezogenen Erfolgsfaktoren der Qualität bzw. des Qualitätsmanagements anhand von inhaltlichen Präzisierungen und Beispielen eingegangen.

### **3 Missverständnis und Erfolgsfaktor als Diagnose und Therapie**

**Missverständnis als Diagnose** Jedes Missverständnis stellt eine Art Diagnose über Vorurteile gegenüber Qualitätsmanagement in der Unternehmenspraxis dar. Auch wenn das Vorurteil falsch ist, wirkt es sich im Unternehmen negativ aus. Notwendig ist es also, das Bewusstsein und Verständnis für die Erfolgsfaktoren der Qualität und des Qualitätsmanagements im gesamten Unternehmen systematisch zu erhöhen. Genau dies passiert aber nicht von alleine, sondern ist eine zentrale Aufgabe des Qualitätsmanagements bzw. der Qualitätler.

### **Veränderte Rolle der Qualitätler**

Hier fangen die veränderte Rolle der Qualitätler und der Veränderungsprozess an, der durch das Qualitätsmanagement angetrieben wird. Es geht also darum, die internen Kunden des Qualitätsmanagements im Unternehmen – damit eigentlich alle anderen Bereiche und Abteilungen – von der Notwendigkeit und vom Wert des Qualitätsmanagements für das Unternehmen zu überzeugen, wenn dies nicht in vollem Maße erkannt oder nicht gut genug vermittelt worden ist.

### **Erfolgsfaktor als Therapie**

Der Erfolgsfaktor zu jedem Missverständnis ist dann quasi die Therapie, also das Wissen und die Erkenntnis, wie dem Vorurteil begegnet werden kann und wie das positive Ergebnis aussieht. Dies geschieht am besten dadurch, dass gezeigt wird, wie Qualitätsmanagement in fortschrittlichen und erfolgreichen Unternehmen praktiziert wird. In dieser Kommunikations- und Überzeugungsarbeit ist eine Hauptaufgabe der Mitarbeiter des Qualitätsmanagements zu sehen, um die bestehenden Missverständnisse aufzulösen bzw. zu beseitigen und die Erfolgsfaktoren, die durch ein fortschrittliches Qualitätsmanagement aktiviert werden können, nicht nur zu betonen, sondern konkret mitzugestalten. Genau dies ist die Zielsetzung der folgenden Ausführungen.

#### **3.1 Wertsteigerung durch Qualitätsmanagement**

Worin liegt das grundlegende und in seiner Auswirkung gravierendste Missverständnis über Qualitätsmanagement? Wir gehen auf dieses größte Problem für das Qualitätsmanagement im Unternehmen bewusst am Anfang ein.

Missverständnis  
über Qualität**QM liefert keinen Beitrag zur  
Wertsteigerung des Unter-  
nehmens.**

Das ist das größte Missverständnis und Fehlurteil, weil damit auf der sprachlichen Ebene mitschwingt, dass Qualität immer kostet, aber keine nachvollziehbare und quantifizierbare Wertsteigerung bewirkt. Die Qualitätler selbst denken und reden vor allem in Qualitätskosten bezogen auf Prüfung, Fehler und Prävention. Dies verstärkt die Bereitschaft für das Management, dass Qualität kostet; und genau das hat das Management schon immer vermutet bzw. unterstellt.

Das Management eines Unternehmens denkt und redet hingegen in der Kategorie Return on Capital Employed (ROCE), also Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals, und in der Kategorie Economic Value Added (EVA), also wirtschaftlicher Mehrwert einer Investition. Als Folge hieraus muss das Qualitätsmanagement belegen und kommunizieren, dass Qualität nicht nur kostet, sondern vor allem auch Wert im Unternehmen erhält und steigert.

Dies lässt sich sowohl für die Qualität als auch für die Nicht-Qualität, also die negativen Auswirkungen von Fehlern, anhand der EVA-Formeln demonstrieren, und zwar bezogen auf den Umsatz, die Kosten, das Anlage- und Umlaufvermögen sowie die Schuldzinsen. Letzteres in der Weise, dass die an die Hausbank zu zahlenden Schuldzinsen für Kredite steigen, wenn sich aufgrund von Qualitätspro-