

# Qualitätsmanagement für KMU

Karl Werner Wagner, Matthias Zacharnik,  
Gerd F. Kamiske

ISBN 3-446-40229-2

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/3-446-40229-2> sowie im Buchhandel

# 1 Einleitung

Qualitätsmanagement auf den Punkt gebracht bedeutet: Kunden-, Mitarbeiter-, Prozessorientierung, präventives Verhalten und ständige Verbesserung. Diese fünf Aspekte sind nicht nur an einer Hand abzählbar, sondern auch die Basis für jedes erfolgreiche Unternehmen.

Heute gehören nachgewiesene Qualitätsmanagementsysteme (QMS) in fast jeder Branche zum guten Ton und werden von einem Großteil der Kunden auch explizit gefordert. Die Mehrzahl großer Unternehmen verfügt über zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme nach standardisierten Normensystemen wie beispielsweise ISO 9001:2000 oder ISO/TS 16949.

Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) folgen diesem Trend. Sie streben in immer stärkerem Maße den Aufbau und die Zertifizierung von QMS an und weisen damit ihre konsequente Qualitätsarbeit nach. Größtes Problem der KMU in diesem Zusammenhang ist die, im Vergleich zu großen Unternehmen, knappere Personalressource. Das bedeutet für Qualitätsbeauftragte in KMU, dass die QMS-bezogenen Aufgaben neben der operativen Aufgabenvielfalt bewältigt werden müssen. Wird diese Tatsache nicht schon in der Planung des QMS berücksichtigt, sind negative Auswirkungen unvermeidbar: Das QMS wird zu groß, zu komplex (unübersichtlich) und zu kompliziert (unverständlich). Resultat: verschwendete Zeiten, blanke Nerven, frustrierte Mitarbeiter und enttäuschte Kunden mit der unerfreulichen Konsequenz, dass das QMS mehr kostet als es bringt.

Das muss nicht sein: Dieses Buch zeigt, wie das QMS der KMU wirksam und wirtschaftlich gestaltet und gelebt werden kann!

---

Das Konzept dieses Buches trägt einerseits dem Lebenszyklus eines Qualitätsmanagementsystems durch die drei Phasen „Für Qualität sensibilisieren“, „Qualität realisieren“ und „Qualität leben“ Rechnung. Andererseits gilt es für die drei, später noch eingehend erläuterten, Qualitätsdimensionen (Potenziale, Prozesse und Produkte) unterschiedliche Ansprüche hinsichtlich des Lebenszyklus des QMS zu berücksichtigen. Es ergibt sich also ein drei mal drei Raster bestehend aus insgesamt neun Rastersegmenten. Jedes Segment beinhaltet wichtige Themen, praktische Methoden und nützliche Werkzeuge die das QMS weiter vorantreiben (Bild 1).



**Bild 1:** Buchkonzept

Anspruch dieses Buches ist es, sowohl dem erfahrenen Qualitätsmanager als auch dem Neueinsteiger ein kompaktes Nachschlagewerk in die Hand zu legen.

## 1.1 Die Phasen des QM

### 1.1.1 Für Qualität sensibilisieren

Um Qualität nicht nur per Zufall, sondern systematisch zu erzeugen, gilt es ein System zur Sicherstellung der Qualität auf Schiene zu setzen. Entscheidend hierbei ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter für Qualitätsbelange. Mit der richtigen Aufbauplanung des QMS kann in dieser Phase bereits viel an Bewusstsein geschaffen und für das Projekt viel gewonnen werden. Wie ist vorzugehen, um Qualität in die Köpfe und Herzen der Menschen zu bringen?

Wie ist das Aufbauprojekt für ein QMS zu planen, wie sind die Zielsysteme zu gestalten, wie werden die Mitarbeiter einbezogen und welche weiteren Themen müssen abgehandelt werden, um der Qualität der Potenziale, Prozesse und Produkte den entscheidenden Nutzen zu bringen?

### 1.1.2 Qualität realisieren

Der Aufbau des QMS macht sich für Mitarbeiter schnell bemerkbar. Es greifen neue Regeln und Methoden, es entstehen Prozessbeschreibungen und nicht zuletzt Dokumentationen und Aufzeichnungen. Nur: Mit Festlegungen alleine ist es naturgemäß nicht getan, das gesamte QMS muss auch gelebt werden. Wie ist der „Startschuss“ zu gestalten, wie sind die Menschen zu gewinnen und wie ist mit eventuellem Widerstand umzugehen, welche Hürden sind zu überwinden und worauf ist Acht zu geben?

---

### 1.1.3 Qualität leben

Da sich die Anforderungen der Kunden und des Marktes permanent weiterentwickeln, ist das Thema Qualität immer wieder neu zu überdenken und den internen und externen Gegebenheiten und Anforderungen anzupassen. Qualität muss also permanent einem Analyse-, Planungs- und Umsetzungszyklus unterworfen werden. Welche Schritte sind im Leben eines QMS zu setzen, um dieses weiterzuentwickeln, und welche Methoden und Werkzeuge können hierfür nutzbringend angewendet werden?

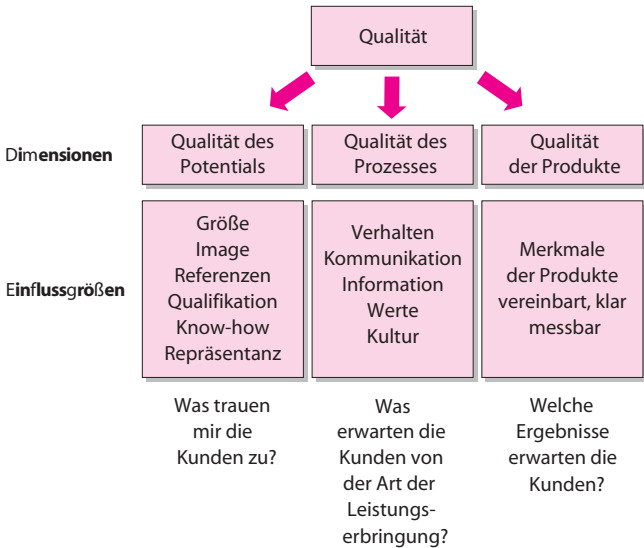
## 1.2 Die Dimensionen der Qualität

### Dimensionen der Qualität

Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen werden durch die Ansprüche der Kunden und des Marktes gesteuert. Der geforderte Qualitätsanspruch an Produkte und Dienstleistungen stellt wiederum Bedingungen an die Prozesse des Unternehmens. Um die Prozesse marktgerecht zu betreiben, muss passendes Potenzial vorhanden sein [Bleicher, K.]. Dieser Gedanke führt zu den drei Dimensionen der Qualität, auch als die Dreifaltigkeit der Qualität genannt.

Die Dreifaltigkeit der Qualität macht bewusst, dass Qualität vielschichtiger verstanden werden muss als nur als das Ergebnis einer Tätigkeit. Qualität fängt schon im richtigen Denken und in der unbewussten Einstellung eines Menschen an. Dies beeinflusst selbstverständlich die Prozesse und deren Qualität und mündet letztlich in den Produkten und Dienstleistungen (Bild 2).

---



**Bild 2:** Dimensionen der Qualität

### 1.2.1 Qualität der Potenziale

Die Potenziale eines Unternehmens geben Auskunft auf die Frage: „Was trauen mir die Kunden zu?“ Vertrauen entsteht durch die systematische Pflege der Potenziale:

- ▶ Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten der Menschen
- ▶ Wissenssammlung, Wissensverteilung und die Fähigkeit, altes Wissen abzustoßen
- ▶ Innovationskraft, Engagement
- ▶ Kapazitäten von Infrastruktur, Maschinenpark und Personal sowie deren Fähigkeit, auch zukünftige Entwicklungen zu bewältigen

- ▶ öffentlicher Auftritt und Marketing sowie der Umgang mit kritischen Situationen
- ▶ Referenzen und Standorte

### 1.2.2 Qualität der Prozesse

Um Produkte zu erstellen und Dienstleistungen zu erbringen, werden Prozesse durchlaufen. Diese wirken sich direkt auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen aus. Gute Prozesse führen nicht nur zu guten Produkten und Dienstleistungen, sondern machen diese vor allem wirtschaftlich. Entscheidend dabei sind, gerade in KMU, die Mitarbeiter sowie die Kultur des Unternehmens.

Welche Leistung erbringt der Prozess hinsichtlich seiner Ziele und Vorgaben?

- ▶ Fehlerfreiheit
  - ▶ Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit
  - ▶ Standardisierung
  - ▶ Steuerbarkeit
  - ▶ Kosten
  - ▶ Sicherheit und Verlässlichkeit
  - ▶ Geschwindigkeit
  - ▶ Anwenderfreundlichkeit
  - ▶ Flexibilität
  - ▶ Kommunikationsverhalten
  - ▶ Reaktionsgeschwindigkeit
  - ▶ Sicherheit
-

### 1.2.3 Qualität der Produkte/Dienstleistungen

Welche Ergebnisse liefern die Prozesse, wie erfüllen diese die Ziele und Vorgaben und wie nimmt der Kunde die Leistung wahr?

- ▶ Lebensdauer, Haltbarkeit, Nachhaltigkeit
  - ▶ Ökologische Verträglichkeit
  - ▶ Fehlerfreiheit, Fehlervermeidung (Fehlerkosten, Qualitätskosten)
  - ▶ Design, Auftritt, Optik, Haptik
  - ▶ Erfüllung der Kundenanforderungen und daraus resultierende Kundenzufriedenheit
  - ▶ Produktionskosten
  - ▶ Innovationszyklus
  - ▶ Antizipation zukünftiger Entwicklungen in Gesellschaft, Legislative und Technik
-



## 2 Qualitätsmanagement für KMU

Langfristige Qualität zu erzielen bedeutet, alle Tätigkeiten und Abläufe konsequent und in kleinen Schritten weiter zu verbessern. Hinter dieser Grundhaltung verbirgt sich der Deming-Kreis (Plan-Do-Check-Act). Er besagt, dass ständige Verbesserung nur dann realisierbar ist, wenn jeder Handlung ein Planungsprozess vorangeht. Ist die Planung abgeschlossen, so muss die Durchführung gemäß den geplanten Inhalten vollzogen werden. Auf die Durchführung folgt der Check, die Kontrolle, zur Überprüfung der Erreichung der geplanten Ziele. Der letzte Schritt besteht aus der Analyse der Ursachen für die Nichterreichung der Ziele und ist Ausgangspunkt für die weitere Verbesserung der ursprünglichen Handlung. Diese Verbesserungsmaßnahmen müssen auch wieder geplant werden, und so dreht sich das PDCA-Rad kontinuierlich weiter.

### WORUM GEHT ES?

#### Ständige Verbesserung: PDCA

**Plan:** Denke nach, bevor du eine Handlung setzt, und plane voraus.

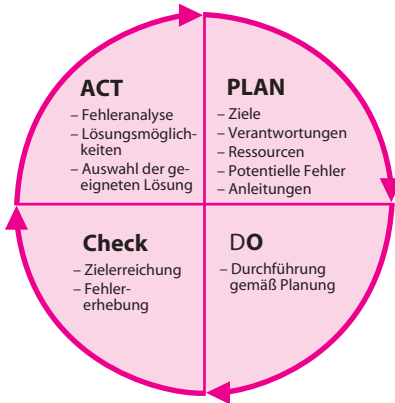
**Do:** Führe die Handlung so aus, wie du diese geplant hast.

**Check:** Überprüfe, ob du die Ziele erreichen konntest, sammle Daten.

**Act:** Analysiere die Ursachen für die Nichterreichung der Ziele und lege Maßnahmen fest.

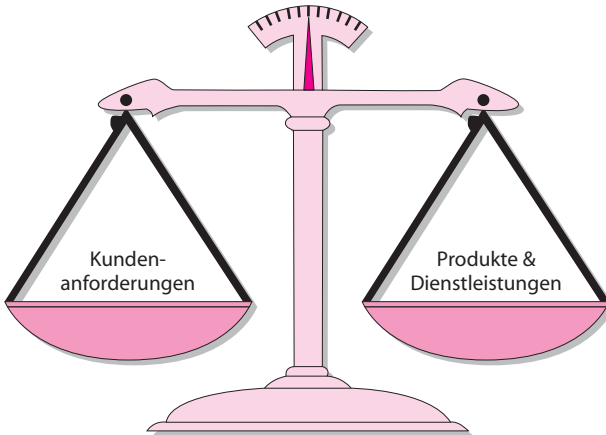
## WAS BRINGT ES?

Der PDCA-Kreislauf, auch als Deming-Kreis nach Walter Edwards Deming benannt, stellt die vier Aspekte des Qualitätsmanagements in einen dynamischen Zusammenhang. Interessant dabei ist die universale Gültigkeit dieses Prinzips für alle beruflichen, unternehmerischen, sportlichen und privaten Belange. Der PDCA-Kreislauf fokussiert die Prinzipien des Qualitätsmanagements auf ein leicht verständliches und schnell erklärbares Modell (Bild 3).



**Bild 3:** PDCA-Kreislauf [Deming, W. E.]

## 2.1 Was ist Qualität?



**Bild 4:** Qualitätswaage

### WORUM GEHT ES?

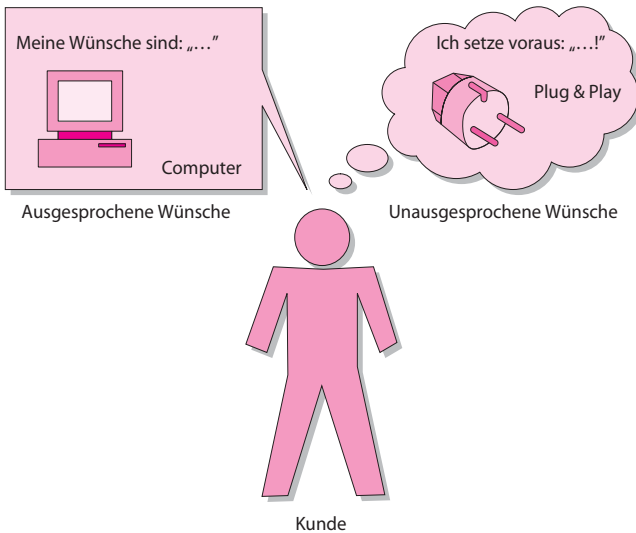
#### Qualität

Es gibt viele Möglichkeiten den Begriff Qualität zu definieren. Die Qualitätswaage (Bild 4) ist der Klassiker unter den Definitionen. Demnach ist Qualität dann gegeben, wenn sich die Anforderungen der Kunden an Produkte und Dienstleistungen mit den Wahrnehmungen der Kunden decken. Dies setzt allerdings voraus, dass die Anforderungen der Kunden bekannt sind. Nicht unerheblich ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob die Kunden *alle* ihre Anforderungen dem Anbieter mitteilen oder ob Kunden gewisse Leistungen einfach voraussetzen, ohne diese mit dem Anbieter abzuklären.

## Weitere Definitionen von Qualität

- ▶ ISO 9000:2000:  
„Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“
- ▶ Joseph M. Juran:  
J.M. Juran war einer der führenden Qualitätsexperten in den USA. Er definierte Qualität als „fitness for use“. Nach dieser Definition ist unter Qualität die Gebrauchstauglichkeit einer erstellten Leistung in den Augen der Kunden zu verstehen. Die Beurteilung von Qualität leitet sich aus den individuellen Bedürfnissen der Kunden ab.

### 2.1.1 Unausgesprochene Forderungen



**Bild 5:** Unausgesprochene Forderungen

## WORUM GEHT ES?



### Unausgesprochene Forderungen

Kunden sprechen nicht alle Forderungen aus. Vor allem jene Forderungen bleiben oft im Verborgenen, die vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt werden. In unserem in Bild 5 gezeigten Beispiel kauft ein Kunde einen Computer. Er setzt zugleich voraus, dass das Gerät sofort bei Anschließen funktionsfähig ist (Plug and play). Aus Sicht des Händlers muss dieser Erwartung Rechnung getragen werden, um Unzufriedenheiten schon bei Vertragsabschluss zu vermeiden.

## WAS BRINGT ES?

Die unausgesprochenen Forderungen sind ein häufiger Stolperstein der so direkt und offen wie möglich aus dem Weg geräumt werden muss. Nur so kann der Kunde begeistert werden.

## WIE GEHE ICH VOR?

### *Unausgesprochene Forderungen ermitteln*

- ▶ Klären Sie ab, welche Leistungen branchenüblich sind.
  - ▶ Nehmen Sie sich Zeit für den Kunden und die Ermittlung seiner Bedürfnisse.
  - ▶ Halten Sie alle Besprechungspunkte schriftlich fest.
  - ▶ Beschreiben Sie mit dem Kunden, auch bei Dienstleistungen, möglichst präzise die Anforderungen an die gewünschten Leistungen (Service Level Agreements – SLAs).
  - ▶ Erwecken Sie keine falschen Erwartungen sondern legen Sie explizit fest wo die Grenzen Ihrer Leistung liegen.
-

- ▶ Bringen Sie Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen bei der Ermittlung der Kundenwünsche ein.
- ▶ Fassen Sie Ihre Erfahrungen bezüglich möglicher unausgesprochener Kundenforderungen in einer Besprechungs-Checkliste für ihre Kundenkontakte zusammen.

### 2.1.2 Kunden begeistern

#### WORUM GEHT ES?

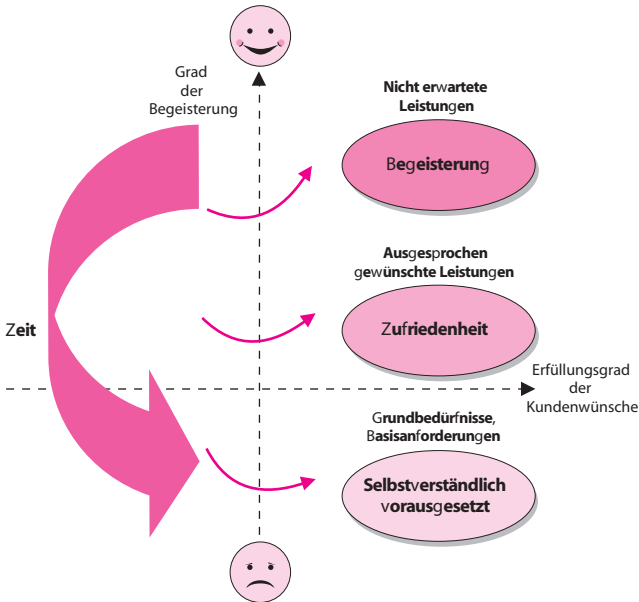
##### Kunden begeistern

Kundenbegeisterung ist das Resultat des permanenten Strebens nach der innovativsten und zugleich kundenorientiertesten Lösung am Markt. Kundenbegeisterung ist allerdings auch das wirkungsvollste Konzept zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Und: Kundenbegeisterung hat ein Ablaufdatum und muss jedes Mal auf ein Neues erkämpft werden.

##### *Kano-Modell*

Im Kano-Modell, benannt nach Noriaki Kano, stehen sogleich die drei Faktoren der Kundenbegeisterung ins Auge, als da wären: die Basisfaktoren, die Zufriedenheitsfaktoren und die Begeisterungsfaktoren (Bild 6).

- ▶ Die Basisfaktoren decken die Leistungsangebote des Anbieters die Grundbedürfnisse des Kunden ab. Werden die vorausgesetzten Forderungen des Kunden erfüllt, so kann der Anbieter weder Begeisterung noch Zufriedenheit erwarten. Diese Grundbedürfnisse sind so grundlegend und selbstverständlich, dass sie den Kunden erst bei Nichterfüllung bewusst werden (implizite Erwartungen). Werden



**Bild 6:** Kundenbegeisterung nach Noriaki Kano [Pfeifer, T.]

die Grundbedürfnisse nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit, werden sie erfüllt, entsteht aber keine Zufriedenheit!

- ▶ Von erfüllten Zufriedenheitsfaktoren sprechen wir wenn die erbrachten Leistungen Bestandteil der expliziten Forderungen des Kunden sind. Es entsteht bestenfalls Zufriedenheit. Die Leistungs- und Qualitätsforderungen sind dem Kunden bewusst, sie können in unterschiedlichem Ausmaß erfüllt werden. Erfüllte Leistungsfaktoren schaffen bestenfalls Zufriedenheit, rufen jedoch keine Begeisterung hervor.

- ▶ **Begeisterungsfaktoren:** Laut Noriaki Kano besteht Begeisterung darin, dem Kunden unerwartet Gutes zuteil werden zu lassen. Begeisterungsmerkmale sind unerwartete Merkmale von Produkten oder Dienstleistungen, mit denen der Kunde nicht unbedingt rechnet und die das Produkt gegenüber dem Wettbewerb auszeichnen. Sie rufen Begeisterung hervor.
- ▶ **Wertreduktion:** Mit der Zeit kommt es zum Phänomen der Wertreduzierung der angebotenen Leistung. Dieses Phänomen gilt für alle Leistungen, die Unternehmen anbieten. Ein Grund dafür ist die Gewöhnung der Kunden an bestimmte Leistungen. Diese lässt den Wunsch nach „mehr“ entstehen. Gleichermäßen ist auch das Nachziehen des Wettbewerbs ausschlaggebend für die Reduktion des Wertes und macht die permanente Weiterentwicklung der Begeisterungsfaktoren erforderlich. Die Wertreduktion geht kaskadenartig nach unten: begeisternde Leistungen erfahren eine Abstufung auf zufrieden stellende Leistungen. Zufrieden stellende Leistungen wiederum fallen auf den Status „selbstverständlich vorausgesetzt“ zurück.

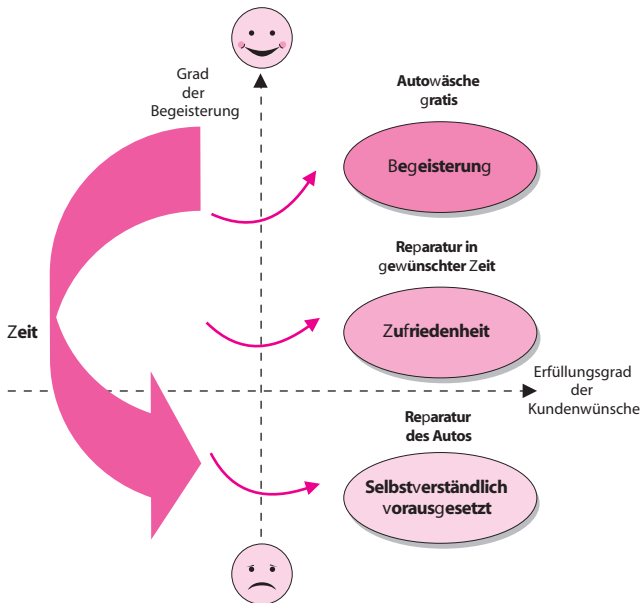
## WIE GEHE ICH VOR?

### *Kunden stets begeistern*

- ▶ Stufen Sie Ihre Leistungen alle drei bis sechs Monate (je nach Schnelllebigkeit der Branche) bewusst in Begeisterungsfaktoren, Zufriedenheitsfaktoren und Basisfaktoren ein.
  - ▶ Kreieren Sie begeisternde Wertangebote und halten Sie diese in Reserve, solange die aktuellen Begeisterungsfaktoren noch funktionieren.
-



- ▶ Achten Sie darauf, den richtigen Zeitpunkt des Übergangs von alten Begeisterungsfaktoren zu neuen Begeisterungsfaktoren zu finden.
- ▶ Der Zeitpunkt ist dann richtig, wenn die Kunden die begeisternde Leistung bereits bewusst nachfragen und verlangen.



**Bild 7:** Das Kano-Modell bei einem Kfz-Werkstättenbesuch (Beispiel)