

## Regel 3

# VERBESSERN SIE LAUFEND DIE QUALITÄT IHRER PRODUKTE UND VERMEIDEN/REDUZIEREN SIE FEHLER!

Der entscheidende Ausgangspunkt einer unternehmerischen Tätigkeit ist die Erzeugung von Wert. Der Wert kann nur vom Kunden definiert werden. Denn er bestimmt, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung einen Nutzen erzeugt und es damit „Wert ist“, erworben bzw. in Anspruch genommen zu werden. Untrennbar verknüpft mit dem Wert sind natürlich die Qualität der gekauften Leistung bzw. die Qualitätswahrnehmung und die Qualitätserwartung durch den Kunden. Entspricht eine Leistung nicht der erwarteten Qualität, so erzeugt dies in erster Linie Unzufriedenheit. Studien zeigen auf, welche nachhaltigen Schaden Unzufriedenheit beim Kunden auslösen kann: während zufriedene Kunden im Durchschnitt 3-mal über ein Produkt/Unternehmen sprechen, äußern enttäuschte Kunden ihren Ärger 11-mal. Dabei ist Mundpropaganda das wirkungsvollste und gleichzeitig kostengünstigste Werbemittel, das einem Unternehmen zur Verfügung steht; auch das zeigt die Statistik auf: demnach ist es 6-mal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu halten.

Dem Thema Qualität gebührt also zu Recht eine besondere Aufmerksamkeit, und zwar in zweierlei Hinsicht. Erstens in der **Produktqualität**. Sie ist schließlich die vom Kunden wahrgenommene Qualität und damit einer der zentralen Faktoren, welche den Wert des Produktes für den Kunden bestimmen. Damit hat sie einen maßgeblichen Einfluss auf den Verkaufserfolg und damit den Umsatz eines Unternehmens. Und zweitens die **Prozessqualität**. Denn Produktqualität muss nicht unbedingt mehr kosten – ganz im Gegenteil! Eine hohe Prozesssicherheit und damit eine konstante Qualität mit wenigen bis gar keinen Fehlern und entsprechend geringer Nacharbeit und Reklamationen helfen, Kosten zu senken. Qualität wirkt also insgesamt positiv auf das Unternehmensergebnis. Dieser

Beitrag soll eine Hilfestellung geben, wie auch Ihr Unternehmen durch eine gezielte Qualitätspolitik Potentiale ausschöpfen kann.

## Den Blick auf den Kunden richten

Wie eingangs erwähnt: zu Beginn einer effektiven und effizienten Qualitätspolitik im Unternehmen steht der Kunde und sein Verständnis von Wert. Lassen Sie mich dies an einem Beispiel veranschaulichen. Was wünschen Sie sich, wenn Sie einen neuen Firmensitz, eine Fabrikhalle oder gar ein Eigenheim bauen, oder wenn Sie einfach nur Ihre bestehenden Bürostrukturen umbauen lassen möchten? Wie definieren Sie dabei den Wert? Wollen Sie nicht auch die Arbeit gemäß Planung und Leistungskatalog so schnell wie möglich durchgeführt wissen, ohne Probleme, ohne Planungsabweichungen, ohne Mängel und nicht zuletzt auch zu dem Preis, den Sie auch zu Beginn kalkuliert und vereinbart hatten? Läuft dies tatsächlich so ab? Leider in einem Großteil der Fälle nicht. Dabei wäre es für ein Bauunternehmen so einfach, seine Kunden zufrieden zu stellen und neue Kunden durch positive Mundpropaganda zu gewinnen. Leider verursacht eine mangelhafte Prozessqualität in Planung, Projektmanagement und Ausführung in den meisten Fällen nicht nur große Zeitverluste zwischen Baubeginn und Fertigstellung, sondern hinterlässt zudem nach Baubeendigung häufig noch eine Liste zu behebender Mängel. Das erzeugt einerseits einen teuren Zusatzaufwand für das Unternehmen und belastet zudem die Beziehung zwischen Bauherrn und Baufirma. Darüber hinaus werden mehr als 80% der Zeit und bis zur Hälfte der Gesamtkosten aufgewandt für Transporte, für das Warten von Subunternehmern auf andere Subunternehmer und für Änderungen von Bauabschnitten, die nicht den Spezifikationen entsprechen: eine unvorstellbare Verschwendung an Zeit, Geld und Ressourcen! Es ließen sich unzählige weitere Beispiele mangelhafter Prozessqualität aus anderen Branchen und Wirtschaftszweigen aufzählen. Und das Fazit: genervte und unzufriedene Kunden und teurer Zusatzaufwand. Beides schadet dem Image und dem Ergebnis des Unternehmens!

Qualitätsdenken beginnt damit, seinen Blick konsequent und kompromisslos auf den Kunden und dessen Wert- und Qualitätsempfinden auszurichten: Womit kann ich meine Kunden begeistern? Greifen wir nochmals das vorige Beispiel auf. Der Wert für den Kunden kann in diesem Beispiel vereinfacht in einem einzigen Satz formuliert werden: „Der Bauherr möchte sein Haus nach seinen Spezifikationen in der kürzest möglichen Zeit zu vereinbarten Kosten mängelfrei realisiert wissen“.

## Prozessqualität ist eine Frage der Organisation

Wie einfach es doch ist, einen Kunden zufriedenzustellen, wenn man erst einmal sein Wert- und Qualitätsverständnis begriffen hat! Alles andere ist dann „nur“ noch eine Frage der Organisation. Doch genau hier liegt bei den meisten Unternehmen das wahre Kernproblem. Dies sei an einem anderen Beispiel illustriert: Ein metallverarbeitendes Unternehmen stellt hohe Ansprüche an die Oberflächengüte seiner Produkte, einem der wichtigsten kundenrelevanten Qualitätsmerkmale. In aufwändigen und strengen Qualitätskontrollen werden Produkte mit Kratzern und Unregelmäßigkeiten in den Oberflächen rigoros aussortiert. Die Qualitätskosten sind dabei enorm: hoher Ausschuss, teure Qualitätskontrollen, aufwändige Nacharbeit in der Produktion, Zusatzaufwand in Beschaffung und Materialwirtschaft etc. Höchste Kundenzufriedenheit wird in diesem Unternehmen zwar groß geschrieben, aber auch teuer bezahlt. Im Rahmen einer Analyse des gesamten Wertstroms und Produktionsflusses konnte die (banale) Ursache für diese aufwändige Qualitätssicherung in einer unsachgemäßen Handhabung der Rohmaterialien und Halbfertigfabrikate entdeckt und ohne großen Aufwand beseitigt werden. Die Qualitätskosten konnten dadurch erheblich gesenkt werden.

Was für die industrielle Produktion gilt, lässt sich leicht auf unser Beispiel aus der Bauindustrie übertragen: Mit den heutzutage zur Verfügung stehenden technischen Mitteln könnten die Bauzeiten von einigen Monaten auf wenige Wochen reduziert werden, wenn alle Arbeiten richtig geplant und Materialien und Ressourcen termingerecht bereitgestellt würden.

Schließlich könnten die Kosten des gesamten Prozesses drastisch reduziert werden, wenn durch bessere Planung und Kommunikation zwischen den Beteiligten die große Zahl an Fehlern und Nachbearbeitungen entfallen würde, sogar noch bevor man den nächsten logischen Schritt unternimmt und die Fertigung größerer Komponenten in eine Fabrikanlage verlagert, wo durch besser kontrollierbare Produktionsbedingungen eine höhere Prozesssicherheit hergestellt werden kann. Nicht zuletzt hilft ein stringentes Projektcontrolling, die Kostenentwicklung im Projekt laufend zu überwachen und einer Baukostenüberschreitung rechtzeitig entgegenzuwirken.

## Der Weg zur wertorientierten Qualitätspolitik

Die Umsetzung einer wertorientierten Qualitätspolitik im Unternehmen beginnt mit der Analyse der für den Kunden relevanten Qualitätsmerkmale der angebotenen Produkte und Leistungen. Die effizienteste Methode ist hierfür die interne Vorbereitung eines Fragebogens, welcher eine eingehende interne Analyse der kundennutzenrelevanten Produkt- und Leistungsmerkmale vorangeht. Dabei handelt es sich nicht um einen üblichen Fragebogen, welcher an die Kunden zum Ausfüllen versandt wird. Der Fragebogen dient vielmehr als eine Art Leitfaden für persönliche Gespräche mit einem repräsentativen Kunden-Panel. Aus den Befragungsergebnissen werden die Qualitätsanforderungen zusammengefasst und münden in einen Anforderungskatalog, aus denen sich dann Maßnahmen hinsichtlich der Produktqualität ableiten lassen. Sobald klare Kriterien für die (messbaren) Qualitätscharakteristika des Produktes definiert sind, werden die aktuellen Prozesse hinsichtlich ihrer Fähigkeit, diese Anforderungen zu erfüllen, näher untersucht. Hierbei wird ein Stärken-/Schwächenprofil der Ist-Abläufe im Unternehmen erarbeitet und dient als Grundlage für die Neugestaltung der Prozesslandschaft. Bei diesem äußerst kreativen Prozess der organisatorischen Neugestaltung werden aber nicht nur rein kosten- und qualitätsbezogene Optimierungspotentiale freigesetzt. Sie birgt auch so manche strategische Innovations- und Differenzierungspotentiale – sofern diese gewünscht und zugelassen sind. Wieder an unserem Beispiel aus der Baubranche dargestellt, könnte eine solch kreative, strategisch ausgerich-

tete Diskussion die Entwicklung von zugegebenermaßen sehr progressiven wenngleich durchaus zukünftig realisierbaren Visionen stimulieren: Stellen Sie sich vor, der Bauherr aus unserem Beispiel könne das Bauunternehmen aufsuchen, den Bauplan (für ein individuell vom Architekten geplantes Gebäude!) am Bildschirm modifizieren, die gewünschten Optionen und Ausstattungen in einer virtuellen 3D-Begehung auswählen, Kredit- und Versicherungsfragen direkt klären und den Vertrag unterzeichnen – und das alles nur mit einem Ansprechpartner und womöglich in nur ein bis zwei Sitzungen. Malen Sie sich dann noch aus, dass die Schlüsselübergabe für das Haus bereits 2 Wochen nach Vertragsunterzeichnung erfolgen kann, indem alle individuellen Komponenten fabrikgefertigt „just in time“ an die Baustelle angeliefert und dort zeitlich punktgenau von den Montagemitarbeitern entgegengenommen und aufgestellt werden. Verrückte Idee? Möglich. Vielleicht aber auch eine großartige Marktchance....

## Zusammenfassung

Um sich im wachsenden Wettbewerb dauerhaft zu behaupten, müssen Unternehmen die Qualität ihrer Produkte und Leistungen dem Kundenbedarf anpassen. Zufriedene Kunden bilden das Fundament für ein gesundes und nachhaltiges Unternehmenswachstum. Die Suche nach dem „Wert für den Kunden“ bildet hierbei die Ausgangsbasis. Qualität zu erzeugen muss dabei nicht teuer sein – im Gegenteil! Durch eine hohe Prozessqualität, d.h. durch eine straffe Organisation und stabile Prozesse, lassen sich die Kosten sogar erheblich reduzieren. Innovative Prozesse können sogar erhebliche Differenzierungspotentiale freisetzen und damit dem Unternehmen eine einzigartige Vorreiterstellung am Markt bescheren. Qualität lohnt sich also!