

20050979-0

Total quality management

TQM: Totale Qualitäts-Manie?

von Dr. Wolfgang Weidner, Heroldsberg und Prof. Dr. Steffen Schwarz, Erfurt*

In Zeiten wirtschaftlicher Stagnation haben Firmen in der Regel drängendere Probleme, als Qualitätsprogramme zu starten. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die Business Reengineering- oder TQM-Projekte eher mit größeren Firmen in Verbindung bringen. Dieser Beitrag räumt mit solchen Missverständnissen auf und zeigt, wie Qualitätsprogramme zu Alleinstellungsmerkmalen verhelfen können.

Einstieg in ein Thema mit vielen Fragezeichen

„Durch TQM Profit um 40 Prozent gesteigert.“ So oder ähnlich war es noch vor etwa 10 Jahren alle paar Wochen euphorisch zu lesen, wenn man sich über den Stand von Business Reengineering informieren wollte. Selten wurden in diesem Zusammenhang konkrete Ansätze beschrieben. Daher war es kein Wunder, dass in den nächsten Jahren die Nachrichten zu diesem Thema im Ton umschlugen: „TQM frustet Manager“ und „Viele TQM-Projekte verlaufen am Ende im Sande“. In der Folgezeit wurden die Kommentare immer nachdenklicher: „Prozessoptimierung heißt mehr als nur Kosten und Zeit zu reduzieren“ oder: „Bei TQM spielt der Mensch eine wichtige Rolle“. Dieser kritische Ton haftete den Schlagzeilen bis zu dem Augenblick an, zu dem von TQM dann letztlich nichts mehr zu lesen oder zu hören war.

Von der Euphorie zum Frust

Im Rahmen dieser Entwicklung stellt sich die Frage, ob sich TQM mittlerweile nicht einfach erledigt hat und nur eine dieser Modeerscheinung vor allem für Großunternehmen war. Dies ist jedoch beileibe nicht der Fall. Trotz anhaltender wirtschaftlicher Rezession sollte es nicht verpasst werden, über Qualitätsprogramme nachzudenken.

TQM ist weiterhin notwendig

Worüber reden wir hier eigentlich?

Über dem Begriff „Qualität“ und den damit verbundenen Kosten für Unternehmen liegt ein Nebel von Missverständnissen und viel falsch verstandenem Halbwissen. Deshalb hier in aller Kürze eine Klarstellung: Ganz sicher würden wir ein Produkt (oder eine Dienstleistung) nicht als qualitativ hochwertig bezeichnen, wenn es nicht den versprochenen Anforderungen genügt. Deshalb ist die grundlegende Definition von Qualität die Übereinstimmung mit den Anforderungen.

Das Vorgehen, mit dem Qualität erreicht wird, hat schon lange Abschied genommen vom klassischen Ansatz des Begutachtens. Damit ist der „Qualitätskontrolleur“ am Ende der Produktionskette gemeint, der das Endresultat prüft. Was soll daran falsch sein? Zum Ersten kommt dieser Ansatz zu spät: Der Schaden ist schon eingetreten. Zum Zweiten ist es ein-

Begutachten allein reicht nicht

* Dr. Weidner ist Unternehmensberater und Trainer, wolfgang.weidner@twinn.de, Dr. Schwarz ist Professor an der FH Erfurt, schwarz@fh-erfurt.de.

fach zu kosten- und zeitintensiv, jeden Fehler zu entdecken, zu reparieren bzw. den Artikel auszurangieren und zu ersetzen. Und zum Dritten gibt es keine Garantie, dass wir überhaupt alle Fehler entdecken werden. Was können wir also tun? Wir tun, was wir auch im Privaten tun: Wir beugen vor. Der Schlüssel zu Qualität heißt **vorbeugen, nicht begutachten**. Auf einen verarbeitenden Betrieb übertragen heißt das soviel, dass „Qualitätskontrolle“ die ganze Organisation durchdringt – vom Augenblick der Anlieferung der Rohmaterialien bis zu dem Moment, an dem das Endprodukt das Werk verlässt.

Qualität durchdringt die gesamte Organisation

Wie ermittelt man die Kosten von Qualität? Ist es der Aufwand, den wir treiben müssen, um Qualität zu erreichen? Nicht ganz. Es gibt eine ganz einfache Frage, die uns zu einem realistischen Ansatz führt: Welches sind die Kosten der Nichtübereinstimmung mit den Anforderungen? Oder, was kostet es uns, Fehler zu entdecken, zu reparieren bzw. das Produkt zu verschrotten? Wie jedoch soll man nun die tausend Einzelaktivitäten bewerten, die dazu in einer Firma anfallen? Ein ganz anschaulicher Ansatz zur Kostenermittlung betrachtet die Aktivitäten, die die Kosten beeinflussen – und nicht umgekehrt.

Kosten der Fehleranalyse, Reparatur und Verschrottung

Unter dieser Voraussetzung können wir die Aktivitäten in drei Kategorien einteilen:

- **Produktive Aktivitäten:** Alles, was mit der Herstellung und dem Vertrieb des Produktes oder der Dienstleistung zu tun hat. Das sind die budgetierten Kosten.
- **Vorbeugende Maßnahmen:** Alles, was nötig ist, damit das Produkt jederzeit und ohne Ausfall den Anforderungen entspricht. Das umfasst auch solche Aktivitäten wie Training, Prozessüberwachung und -verifizierung, Kundentraining, Design und Reviews usw.
- **Korrekturmaßnahmen:** Herausfinden, was schief gelaufen ist und dann die Nichtübereinstimmung korrigieren inklusive aller dadurch entstandenen Kosten wie Garantieleistungen, Ausfallkosten und dergleichen.

Diese drei Aktivitäten sind „Stellschrauben“, die uns zu den Kosten von Qualität führen: Die **produktiven Aktivitäten** beschreiben unser ganz normales Business. Die geringsten Kosten fallen an, wenn wir alles, was wir in unserem Geschäft tun, auf Anhieb richtig machen. Hier anzusetzen heißt, auf Effizienz und auf die „richtigen“ Prozesse zu achten.

Auf Effizienz achten

Die **vorbeugenden Maßnahmen** beschreiben all das, was uns hilft, die produktiven Aktivitäten korrekt auszuführen. Hierzu gehört, die Prozesse in der Firma zu verbessern und sie fehlerfrei auszuführen.

Prozesse verbessern

Als Letztes kommen die ungeliebten **Korrekturmaßnahmen**. Jeder will sie vermeiden, möglichst sogar ausschalten. Aber unsere Erfahrung lehrt uns, dass das unmöglich ist, wie sehr wir uns auch anstrengen mögen. Es gibt

Am Ende folgen die Korrekturen

Zahlen, die besagen, dass dieser Posten bis zu 25 v.H. vom Umsatz eines verarbeitenden Betriebes ausmacht und bis zu 35 v.H. des Betriebsetats eines Dienstleistungsunternehmens.

Diese Überlegungen belegen deutlich, worauf wir unser Hauptaugenmerk richten müssen, welches der größte Brocken verschwendeter Ressourcen in unserem Geschäft ist. Wie wir diese produktiven, vorbeugenden und korrigierenden Maßnahmen gestalten, das ist nicht mehr und nicht weniger der Inhalt von Qualitätsprogrammen. Das umfassendste wird mit Total Quality Management, TQM bezeichnet.

Produktive, vorbeugende und korrigierende Maßnahmen

Was ist TQM genau?

TQM gründet auf der Überzeugung, dass Qualität einfach eine Frage der Ausrichtung an den Erfordernissen der Kunden ist. Diese lassen sich messen, so dass Abweichungen mittels Prozessverbesserung oder -umgestaltung vermieden werden können.

Ausrichtung an den Erfordernissen des Kunden

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) sieht TQM-Strategien durch **folgende Merkmale** charakterisiert:

- die Güte aller Management-, Betriebs- und Verwaltungsprozesse,
- eine Kultur der ständigen Verbesserung bezüglich aller Aspekte der Geschäftsaktivitäten,
- das Verständnis, dass Qualitätsverbesserung zu Kostenvorteilen und einem besseren Gewinnpotenzial führt,
- die Herstellung intensiverer Beziehungen zu Kunden und Zulieferern,
- die Einbeziehung der gesamten Belegschaft und
- marktorientierte Organisationspraktiken.

Typische Mängel sind:

- unzureichendes Engagement des Managements,
- unrealistische Erwartungen,
- fehlende Prioritätensetzung und
- ungenügende Messmethoden.

Ist TQM nur was für Großunternehmen?

Vielfach hört man in KMUs die Meinung, Qualitäts- und ständige Verbesserungsprogramme seien nur in Großunternehmen möglich. Das mag dadurch kommen, dass die Medien vorwiegend solchen Unternehmen die entsprechende Publizität schenken. Dabei kann man Qualität ebenso in einer Ein-Mann-Firma umsetzen wie in einem Unternehmen mit 12.000 Angestellten. Die Konzepte sind im Wesentlichen dieselben.

Qualität lässt sich überall durchsetzen

Gerade für KMUs kann es besonders wichtig sein, Qualitätsprogramme durchzuführen, da sie oft mit Firmen konkurrieren müssen, die um einiges größer sind als sie selbst. Qualität kann ein Alleinstellungsmerkmal werden: außergewöhnlichen Kundenservice zu bieten ist der beste Weg, sich von der Konkurrenz abzuheben.

Aber wie steht es um die Vorbehalte, die viele KMUs davon abhalten, Qualitäts-Management zu betreiben?

Kosten

Viele KMUs glauben, gerade weil sie klein sind, hätten sie nicht das Geld, um Qualitätsverbesserungsprogramme durchzuführen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Eine Qualitätsmaßnahme reduziert mehr Kosten, als sie verursacht. Wüsste der Chef eines KMU bspw., dass schlechte Qualität seine Firma pro Monat 10.000 EUR kostet, dann würde er schnell 10.000 EUR für eine Verbesserungsmaßnahme investieren, denn das würde 10.000 EUR pro Monat einsparen, also 120.000 EUR im Jahr!

Kostenreduzierung

Personal

Viele KMUs argumentieren, sie könnten es sich nicht leisten, jemanden aus ihrem Betrieb allein für Qualitätsbelange abzustellen. Das ist allerdings auch gar nicht notwendig. Es gibt genügend gute Berater, Bücher und Seminare zum Thema. Der besondere Vorteil, einen Berater hinzuzuziehen, besteht darin, dass die Firma viele verbreitete Fehler bei der Umsetzung einer Qualitätsinitiative vermeiden kann.

Spezialisten vermeiden Fehler bei der Durchsetzung

Widerstand vonseiten der Mitarbeiter

Manchmal sind einige Mitarbeiter schon von Anbeginn in der Firma und neigen deshalb zum Widerstand gegen Veränderungen. Für KMUs ist es jedoch entscheidend, sehr genau zu wissen, wer ihre Kunden sind und welche Arbeitsprozesse am besten geeignet sind, die Produkte herzustellen und die Dienstleistungen zu erbringen für genau diese Kunden. Werden die Mitarbeiter aus diesem Grunde in die Analyse der Kundenbeziehungen mit eingezogen, werden diese sofort erkennen, welche Verbesserungen notwendig sind.

Mitarbeiter mit einbeziehen

Schwung verlieren

Viele KMUs argumentieren, im Gegensatz zu Großfirmen verrichteten ihre Mitarbeiter viele unterschiedliche Tätigkeiten, ihre Arbeit sei weniger spezialisiert. Deshalb kann es schwierig werden, die Zeit zu finden, um TQM zu implementieren. Das ist richtig. Deshalb ist es so wichtig, dass das Top-Management TQM versteht und sich selbst in die Implementierung einbezieht.

Top-Management mit einbeziehen

Kleiner ist besser

KMUs sollten begreifen, dass ihre Größe bzw. Kleinheit entscheidende Vorteile hat. Im Gegensatz zu Großunternehmen ist die Kommunikation leichter und direkter und die Umsetzung von Veränderungen schneller sichtbar. Wenn in einer KMU etwas umgesetzt wird, ist das Resultat sofort zu sehen. Das motiviert Mitarbeiter. Um es mit einem Bild auszudrücken: Wenn man bei einem kleinen Boot das Ruder betätigt, reagiert es sofort. Bei einem Supertanker dauert das eine gewisse Zeit.

Schnelle Resultate bei kleineren Unternehmen

Natürlich gibt es keine Garantie für den Erfolg der Umsetzung von TQM. Aber es gibt bestimmte Faktoren, die den Erfolg wahrscheinlich machen.

Realistische Erwartungen

KMUs haben begrenzte Ressourcen, das Resultat von finanziellem und Personal-Einsatz muss schnell sichtbar werden. Aber wie lange dauert es, bis eine TQM-Initiative Früchte trägt? Immer wieder hört man Meinungen wie: „TQM ist eine gigantische Unternehmung, es hört nie auf.“ Manager und Inhaber von KMUs mögen deshalb geneigt sein zu sagen, sie könnten sich ein solch langwieriges Qualitätsprogramm nicht leisten. KMUs wollen natürlich sofortige Ergebnisse anstreben. Es muss ihnen jedoch klar sein, dass die entscheidenden Vorteile erst über die Zeit sichtbar sein werden. Dokumentierte Erfahrungsberichte sprechen von bis zu drei Jahren, in einem Fall allerdings mit einer Steigerung von über 300 v.H. des Reingewinns.

Erfolge können bis zu drei Jahren auf sich warten lassen

Wie sieht nun ein vernünftiger TQM-Einführungsplan aus? Im Grunde ganz simpel: Der Plan sollte aussagen, was die Firma tut, was sie anstrebt und wie sie es erreichen will. Dabei sollte jeder Schritt auf dem vorherigen aufbauen. Dabei kann die Erfahrung anderer KMUs sehr nützlich sein.

KMUs wissen am besten um die Schlüsselfaktoren ihres eigenen Geschäfts und die ihrer Kunden. Sie transformieren diese in messbare Größen, für die sie jährliche Ziele festlegen. Die Mitarbeiter werden mit Zielvereinbarungen für die Einhaltung derjenigen Ergebnisse verantwortlich gemacht, auf die sie direkt Einfluss haben. Für die wichtigsten Messgrößen sollten Anreize in Form eines Bonus oder nicht geldwerter Vergünstigungen gesetzt werden. Mindestens monatlich werden die erreichten Ziele mit den geplanten verglichen und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen eingeleitet, damit am Jahresende die Ziele erreicht werden.

Die ersten Schritte in Richtung TQM

Wenn ein KMU bisher noch nicht nach einem Qualitätsmanagement gearbeitet hat, bietet es sich an, ISO 9001:2000 einzuführen. Damit wird sichergestellt, dass das Unternehmen das, was es tut, ganz bewusst macht und sich darüber klar wird, warum es so und nicht anders handelt. Eine solche Initiative liefert die Chance, die gesamte Belegschaft in den Prozess einzuführen.

Einführung eines Qualitätsmanagements

ISO 9001:2000 liefert den Nachweis, dass bewusst gehandelt wird, d.h., dass eine Firma aufschreibt, wie sie arbeitet, dass sie genauso handelt und dass sie das nachweisen kann. Aber mit der Einführung von ISO 9001:2000 erhält die Firma keine Aussage darüber, wie erfolgreich sie agiert. Das ist erst mit dem TQM-Ansatz möglich.

Ein inzwischen über mehr als ein Jahrzehnt bewährtes Vorgehen zur TQM-Einführung bietet die European Foundation for Quality Management (EFQM). Das EFQM-Modell fordert Angaben darüber, wie eine Firma arbeitet und welche Ergebnisse sie dabei erzielt.

Bezogen auf die Arbeitsweise beschreibt man im EFQM-Modell, wie die Firma geführt und wie mit Mitarbeitern umgegangen wird, welche Politik und Strategie die Firma verfolgt, wie sie mit ihren Partnern bzw. Zulieferern und Ressourcen umgeht und nach welchen Prozessen sie intern und mit ihren Kunden agiert.

Vorgehen im Rahmen des EFQM-Modell

Der Teil „Ergebnisse“ macht Aussagen über Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung, Kundenzufriedenheit, Leistungen und Wahrnehmung der Firma in der Region und natürlich ganz besonders über das Firmenergebnis in den unterschiedlichen Aspekten, also bezogen auf Finanzen, Markt und Leistung.

Jedes Jahr wird der Europäische Qualitätspreis (EQA) verliehen in den Kategorien Großunternehmen, Tochtergesellschaften von Großunternehmen, Non-Profit-Organisationen und KMUs. Ein herausragender EQA-Preisträger war 1998 bspw. ein KMU der besonderen Art, das Restaurant und Seminarhotel Schindlerhof in Nürnberg. Interessenten können sich für Deutschland an die Adresse <http://www.deutsche-efqm.de/> wenden.

Fazit

In Deutschland wird jedes Jahr der Ludwig-Erhard-Preis verliehen. Auch hier wird in unterschiedlichen Kategorien:

- kleine Unternehmen: 1 - 100 Mitarbeiter,
- mittlere Unternehmen: 101 - 500 Mitarbeiter,
- große Unternehmen: > 500 Mitarbeiter.

Unter den kleinen Unternehmen findet sich auch mal eine Zahnarzt-Praxis oder ein Baumarkt. Es besteht also keinerlei Veranlassung, Qualitätsprogramme deshalb nicht zu beginnen, weil so etwas nichts für KMUs sei.

Auch kleine Unternehmen gehören zu den Preisträgern

In unserer angespannten wirtschaftlichen Situation in Deutschland geht es vielen Firmen ums nackte Überleben. Die Frage ist, ob die stumpfe Axt, die manche Firmen in ihrer täglichen Arbeit verwenden, nicht gerade ihr Überleben gefährdet. Überleben und prosperieren kann man nur mit dem richtigen Werkzeug. Und das bedeutet kurz- oder langfristig TQM.

Hinweise

European Foundation for Quality Management, Deutsche Sektion: <http://www.deutsche-efqm.de/>. Dort finden sich ausgiebige Quellen von Literatur über EFQM und TQM.

