

Praxis Qualitätsmanagement

Klaus W. Jamin

Handbuch des Qualitätsmanagements für das Handwerk

BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG



Praxis Qualitätsmanagement

Herausgegeben von Klaus W. Jamin

Mit einer Einführung von Urs Meier,
Prof. Dr. Andre M. Schmutte und Klaus-P. Wagner

Klaus W. Jamin

Handbuch des Qualitätsmanagements für das Handwerk



BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8305-2036-8

© 2015 BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin
E-Mail: bwv@bwv-verlag.de, Internet: <http://www.bwv-verlag.de>
Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

Ein etwas anderes Vorwort

Es gibt Unternehmen, die fordern von ihren Lieferanten, dass diese zertifiziert sind. Es gibt Ausschreibungen von Behörden, bei denen ein Qualitätszertifikat vorgelegt werden muss.

Es gibt Ausschreibungen in der EU, bei denen eine Zertifizierung nach ISO 9001 die Voraussetzung ist, angenommen zu werden. Das sind Beispiele, bei denen eine Zertifizierung nach internationalen Normen gefordert wird.

Die meisten Handwerksbetriebe werden nicht aufgefordert, ein Qualitätsmanagement einzuführen beziehungsweise sich zertifizieren zu lassen.

Sie merken aber, dass nach einigen Jahren eine gewisse Stagnation eingetreten ist und suchen nach Beratung. Diese erhalten sie in den seltensten Fällen von Steuerberatern, eher von Handwerkskammern und Unternehmen, die sich mit Schulung für mittelständische Unternehmen beschäftigen.

Wenig bekannt ist im Mittelstand, dass die ISO Normen 9001 das Ziel haben, dem Mittelstand mit klaren, strukturierten Anweisungen kostengünstig zu helfen. Damit übernehmen sie teilweise die Aufgaben eines Unternehmensberaters.

Die Normen können in folgenden Bereichen dem Handwerksbetrieb helfen:

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Qualitätsmanagement.
- Minderung des Kostendrucks durch klare übersichtliche Strukturen.
- Den Qualitätswettbewerb besser in den Griff zu bekommen.
- Dem Preiswettbewerb auszuweichen durch optimale Kalkulationsgrundlagen.
- Steigerung der Produktqualität durch klare Managementstrukturen.
- Steigerung der Prozessqualität durch Überprüfung, Darstellung und Verbesserung der Arbeitsprozesse.
- Erhöhung des Unternehmensimages.
- Nachweis der Fähigkeit zu konstanter Qualität.
- Erkennen von Marktveränderungen durch Kundenbefragungen.

- Verbesserung der Beweislage bei der Produkthaftung.
- Intensivere Beachtung des Umweltschutzes.
- Klare Festlegung der Sicherheitsvorschriften.
- Beweisfähigkeit durch standardisierte Arbeitsprozesse.
- Verbesserung der Kreditwürdigkeit durch Vorlage eines ISO Zertifikats bei der Bank.
- Intensivierung der Kundenorientierung.
- Erhöhung der Kundentreue durch Beachtung der Kundenwünsche.
- Unternehmensinterne Gründe wie beispielsweise Übergabe an Nachfolger.
- Klare Hierarchien und definierte Kompetenzen.
- Eigenverantwortung und Motivation des Mitarbeiters.
- Qualitätsbewusstsein bei Mitarbeitern.
- Erkennung von Stärken und Schwächen.
- Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.
- Und nicht zuletzt entstehen bei der Beschäftigung mit den Normen auch Ideen für neue Konzepte und Strategien.

Das Ziel des vorliegenden Buches ist es, mit praktischen Tipps aus dem Betriebsalltag speziell das Management von Handwerksbetrieben zu verbessern. Wenn dann noch ein international gültiges Zertifikat dabei herauskommt, dann ist es umso besser.

Ein Handwerksmeister, der ein Qualitätsmanagement eingeführt hat.

Vorwort des Herausgebers

Klaus W. Jamin

Das vorliegende Handbuch wurde von Praktikern geschrieben, die sich seit vielen Jahren mit dem Thema Qualitätsmanagement auseinandersetzen und in ihrem jeweiligen Bereich eine große Zahl von Überprüfungen des Qualitätsmanagements in unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt haben.

Bei dieser Tätigkeit wurden Erfahrungen gesammelt, Methoden und Checklisten entwickelt und Vorgehensweisen erprobt, die vor allen Dingen für Unternehmer geeignet sind, die ein Qualitätsmanagement selbst einführen wollen beziehungsweise einem Berater mit fundiertem Wissen zur Seite stehen möchten. Das mit diesem Buch erarbeitete Grundwissen im Gebiet des Qualitätsmanagements hilft dem Handwerk dabei, nicht mehr zu sehr vom Berater abhängig zu sein, nicht von QM-Fremdwörtern überfordert zu werden und auch nicht das Gefühl zu haben, das eigene Unternehmen nicht zu verstehen.

Qualitätsmanagement ist einfach. Die hier benutzten Normen zum Qualitätsmanagement sind international anerkannt und werden selbst von kleinsten Unternehmen als Vorgehensweise geschätzt, um Ordnung in das Unternehmen und vor allen Dingen in die Prozesse zu bringen. Qualitätsmanagement dient besonders der Kundenorientierung.

Trotz dieser Vorteile wagen sich Unternehmer im Mittelstand selten allein an das in internationale Normen gefasste Qualitätsmanagement heran. Deswegen haben wir dieses Buch geschrieben und hoffen, dass es eine Unterstützung für Ihre tägliche Arbeit ist. Die Vorgehensweise, um ein Qualitätsmanagement einzuführen, ist einfach und klar dargestellt und ausführlich kommentiert.

In den vielen Beispielen aus der Praxis wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten entsprechende Begriffe für beide Geschlechter.

Bei diesem Buch handelt es sich überwiegend um einen praktischen Leitfaden. Daher wurden die Autoren von Handwerksbetrieben und Fachleuten unterstützt.

Unser Dank gilt:

Frau Katharina Schröfl und Frau Anna-Lena Rehm für Ihre Arbeiten an der Hochschule München.

Danken möchten wir an dieser Stelle auch Anja Kristina Jamin, die die Karikaturen in diesem Buch gezeichnet hat, und Karin Thalmeier für das Endlektorat, ihre Unterstützung und wertvollen Hinweise.

München, im Februar 2015

Klaus W. Jamin

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
EINFÜHRUNG IN DAS QUALITÄTSMANAGEMENT	13
1. Qualität – was ist das?	13
<i>Andre M. Schmutte</i>	
2. Der entscheidende Wettbewerbsfaktor	17
<i>Andre M. Schmutte</i>	
3. Die Entwicklung und Verwaltung der Qualitätsmanagement-Normen	23
<i>Urs Meier</i>	
4. Praktische Tipps zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems	31
<i>Klaus-P. Wagner</i>	
4.1 Qualitätsmanagement beginnt im Kopf.	31
4.2 Ein Blick in die Kapitel der Norm DIN ISO 9001	35
4.3 Was ist neu in der aktualisierten Norm, die ab dem Jahr 2015 gelten wird?	43
5. Instrumente des Qualitätsmanagements – anfängliche Einwände, praktischer Nutzen	46
<i>Klaus-P. Wagner</i>	
6. Der Weg zum Zertifikat	56
<i>Klaus-P. Wagner</i>	
6.1 Die wichtigsten Fragen rund um das Audit.	56
6.2 Fragenkatalog für das interne Audit als Vorbereitung auf die Zertifizierung.	59
7. Exzellenzmodelle – der nächste Schritt zur Spitzenleistung.	71
<i>Andre M. Schmutte</i>	
7.1 Streben nach langfristigem Geschäftserfolg	71
7.2 Der EFQM Excellence Award – die höchste Auszeichnung für Organisationen in Europa	75

QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR DEN HANDWERKSBETRIEB	77
<i>Klaus Jamin</i>	
Qualitätsmanagementhandbuch nach DIN EN ISO 9001:2008 (2015) des Musterbetriebs	81
Literatur	179
Glossar	183
Autorenverzeichnis	205

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Von der Zertifizierung zur Exzellenz	20
Abbildung 2:	Der positive Einfluss von Exzellenzmodellen auf die Leistungskennzahlen von Unternehmen	21
Abbildung 3:	Die ISO-Mitglieder	28
Abbildung 4:	Die Entstehung der Normen	29
Abbildung 5:	Wir machen keine Fehler	34
Abbildung 6:	Verkündigung der DIN ISO 9001	35
Abbildung 7:	Lebenszyklus nach Deming (PDCA-Zyklus)	37
Abbildung 8:	Wir sind heute schon so gut	43
Abbildung 9:	Qualitätsmanagement ist und bleibt eine Dauerbaustelle	45
Abbildung 10:	Monetäre Kennzahlen – ein Blick in den Rückspiegel	47
Abbildung 11:	Sind Sie sicher, dass das Tempo so passt?	48
Abbildung 12:	Wir lassen uns nicht fernsteuern	49
Abbildung 13:	Wer nichts macht, macht auch nichts falsch	51
Abbildung 14:	Manchmal ist es bequemer, das Gehirn auf Papier auszulagern	52
Abbildung 15:	Erstzertifizierung als Beispiel für eine Prozessvisualisierung	54
Abbildung 16:	Muster des Akkreditierungssymbols der DAkkS	57
Abbildung 17:	Muster eines Zertifikats des IQM e.V.	70
Abbildung 18:	Das EFQM Exzellenzmodell	72
Abbildung 19:	Das „RADAR“-Prinzip	75
Abbildung 20:	Auszeichnungen der EFQM auf den Stufen der Exzellenz	76
Abbildung 21:	Ziele des Qualitätsmanagements im Handwerk	78
Abbildung 22:	Handbuch	88
Abbildung 23:	Visionen international	90
Abbildung 24:	Unsere Vision	91
Abbildung 25:	Unsere Ziele	94
Abbildung 26:	Deming-Rad	98
Abbildung 27:	Aufbau QMH	100
Abbildung 28:	Behandlung von Dokumenten	104
Abbildung 29:	Organigramm	108

Abbildung 30: Besprechung	111
Abbildung 31: Gute Nachricht	119
Abbildung 32: Stärken und Schwächen	120
Abbildung 33: Bedeutung verschiedener Aspekte	122
Abbildung 34: Rating durch Banken	125
Abbildung 35: Teambesprechung	127
Abbildung 36: Mitarbeiterfragebogen	128
Abbildung 37: Schulungsplan.	134
Abbildung 38: Checkliste Büro	141
Abbildung 39: Einzelner Prozess	146
Abbildung 40: Kernprozesse	147
Abbildung 41: Änderungen im Handbuch	148
Abbildung 42: Vom Auftrag zum Angebot	149
Abbildung 43: Fortsetzung: Vom Auftrag zum Angebot	150
Abbildung 44: Produktplanung.	151
Abbildung 45: Entwicklung und Verbesserung	152
Abbildung 46: Verhalten bei Reklamationen	156
Abbildung 47: Lieferantenbewertung.	158
Abbildung 48: 2. Lieferantenbewertung.	159
Abbildung 49: Beschaffung	160
Abbildung 50: Gallup-Umfrage	165
Abbildung 51: Kundenbewertung.	170
Abbildung 52: Messung der Dienstleistungsqualität	171
Abbildung 53: Auditvorbereitung	175

EINFÜHRUNG IN DAS QUALITÄTSMANAGEMENT

1. Qualität – was ist das?

Andre M. Schmutte

Über Geschmack lässt sich trefflich streiten. Stellen Sie einmal eine beliebige Opernarie, einen deutschen Schlager und einen Disco-Song gegenüber und bewerten, welches das qualitativ beste Liedgut ist. Nicht ganz einfach? Es ist gar nicht machbar! Nicht wenn Ihnen die Zielgruppe, die Umgebung und die Situation unbekannt sind. Disco-Beats in der Oper? Unmöglich. Eine Arie in der Disco? Ebenfalls unmöglich. Beide Stücke hätten in diesen Situationen „schlechte Qualität“, weil sie nicht zu Ort und Zielgruppe passen, weil sie den Erwartungen nicht entsprechen. Ob etwas gut oder schlecht ist, ist subjektiv, weil es sich immer aus dem Auge des Betrachters bemisst.

Qualität ist also gar nicht so einfach zu fassen. Die Versuche, diesen Begriff zu definieren, sind endlos. Die einen verstehen darunter die charakteristischen Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung, andere die Einhaltung vorgegebener Spezifikationen. Manche machen Qualität als Preis-Leistungs-Verhältnis zu einer relativen Größe. Und wieder andere sprechen von „innerer Vortrefflichkeit“. Wir verzichten an dieser Stelle auf den Spaß und gehen nicht bis Plato und seiner Diskussion des Begriffes der Schönheit zurück. Wir bleiben im unternehmerischen Umfeld und suchen eine einfache praktikable Erklärung.

Zu Recht sind deutsche Unternehmen bis heute stolz auf die Beschaffenheit ihrer Produkte, das Design, die Funktionalität. Deutsche Produkte und Dienstleistungen genießen auf der ganzen Welt einen herausragenden Ruf, was die Zuverlässigkeit betrifft – der Grundstein der Marke „Made in Germany“. Leider ist dieses Image Segen und Fluch zugleich. Denn aus dieser Produktbezogenheit resultiert der heute noch weit verbreitete Ansatz, Qualität direkt mit den Merkmalen eines Produkts oder einer Dienstleistung zu verknüpfen und Qualität als die Konformität mit Spezifikationen zu verstehen. In diesem Sinne definiert auch das Deutsche Institut für Normung (DIN) Qualität unter dem Begriff „Beschaffenheit“ etwas sperrig als die „Gesamtheit der inhärenten Merkmale

einer Einheit sowie der zu diesen Merkmalen gehörenden Merkmalswerte“ (DIN 2008a, S. 4).

Das aber ist nicht präzise, geht nicht weit genug. Denn Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich aus einer konsequenten Kundenorientierung. Das oben skizzierte Verständnis garantiert aber nicht, dass die Erwartungen des Kunden erfüllt werden. Und das ist ein reales Problem, wie unzählige Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen. Ehemals führende Handy-Hersteller wie Nokia oder Siemens sind nicht mehr am Markt, weil sie zwar technisch solide Geräte auf den Markt brachten, aber das Bedürfnis der Kunden nach Individualität, Lifestyle und Vernetzung nicht verstanden. Loewe kämpft um seine Rettung, weil es sich auf seiner High-End-Technik ausruhte und den Trend zu Flachbildschirmen und günstigerem Luxus verschlafen hat. Hotels kamen ins Trudeln, weil sich das Gästeverhalten änderte und sie nicht verstanden, dass es sowohl für Freizeit- wie auch für Geschäftskunden nicht mehr ausreichte, nur Übernachtungen anzubieten. Ärzte verlieren Patienten, wenn sie sich auf die rein medizinische Handwerkskunst zurückziehen und den heute viel selbstbewusster und mündiger auftretenden Patienten nicht als solchen akzeptieren und behandeln.

Eine Leistung ist also dann von hoher Qualität und führt nur dann zu profitabilem Wachstum, wenn der Kunde zufriedengestellt ist. Sie muss in seinem Sinne wertschöpfend sein! Für den Kunden wertschöpfend heißt, dass die Produkte und Dienstleistungen für den Kunden einen spürbaren Mehrwert haben, dass sie seine spezifischen Anforderungen erfüllen und er bereit ist, einen angemessenen Preis zu zahlen.

Es klingt einfach. Aber die Frage, was für den Kunden von Wert ist, bedeutete gerade in Deutschland einen Perspektivenwechsel. Der Wert einer Leistung wurde lange Zeit nicht aus Kundensicht, sondern aus Sicht der Ingenieure bestimmt. Und manche Unternehmen sind bis heute davon geprägt. Wertschöpfung heißt aber nicht das technisch maximal Machbare oder handwerkliche Perfektion. Oder mit dem großen Managementvordenker Peter Drucker gesprochen: Ein Produkt wird nicht zu einem Qualitätsprodukt, weil es schwierig und teuer herzustellen ist. Unternehmen sind nur dann wettbewerbsfähig, „wenn zum einen die Spezifikationen des Kunden vollständig erfüllt sind und der Kunde zum anderen keinen zu hohen Preis zahlen muss, der trotz längerer Haltbarkeit, umfangreicherer Ausstattungen oder technisch innovativer Lösungen dessen eigene Produktionskosten in die Höhe treiben würde. Das Produkt muss dem Kunden nutzen. Und genau hier startet das Ringen um die

richtige Balance, die Fokussierung auf das Notwendige und die Vermeidung von Verschwendung“ (Schmutte 2014b, S. 228 f.).

Joseph M. Juran, einer der bekanntesten Qualitätsvordenker, erkannte die Ursache für unternehmerischen Erfolg schon vor langer Zeit in der Kundenorientierung und prägte den Ausdruck „fitness for use“ (vgl. etwa Juran 1974, 2003). Diesen Begriff greift das DIN bei der Qualitätsdefinition als Ergänzung zu „Beschaffenheit“ auf und definiert „Gebrauchstauglichkeit (en: fitness for use) [als] Eignung eines Gutes für seinen bestimmungsgemäßen Verwendungszweck, die auf objektiv und nicht objektiv feststellbaren Gebrauchseigenschaften beruht, und deren Beurteilung sich aus individuellen Bedürfnissen ableitet“ (DIN 2008a, S. 5). Den „bestimmungsgemäßen Verwendungszweck“ und die „Beurteilung aus individuellen Bedürfnissen“ müssen wir heute zwingend aus Kundensicht verstehen.

Was heißt das jetzt konkret für Unternehmen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Im Fokus steht die Konzentration auf die wertschöpfenden Tätigkeiten. Das heißt, alles, was für den Kunden nicht von Nutzen ist, ist Verschwendung. Wir kennen das als zentrales Element der Lean-Management-Philosophie, bei der es darum geht, einen hohen Kundennutzen durch schlanke Strukturen und schnelle, flexible Abläufe zu erzielen. Und Schnelligkeit, Flexibilität und letztlich einen hohen Kundennutzen erreichen Sie dann, wenn Sie Verschwendung vermeiden.

In Anlehnung an die klassischen sieben Verschwendungsarten (vgl. Ohno 1988, S. 19 ff.) und ergänzt um einen weiteren, mitarbeiterbezogenen Aspekt sprechen wir heute von acht Verschwendungsarten:

- **Überproduktion:**

Es wird mehr produziert, als der Kunde abnimmt, mehr geleistet als der Kunde benötigt. Dadurch werden Ressourcen, die für die Erstellung von wertschöpfenden Leistungen eingesetzt werden könnten, unnötig gebunden. Außerdem entstehen wegen fehlender Nachfrage sinnlose Lagerbestände.

- **Bestände:**

Lagerbestände werden oft als Sicherheitspuffer angelegt, um auf mögliche Kundenbedarfe schnell reagieren zu können. Sie binden Kapital

und Flächen, erhöhen das Risiko einer Wertminderung durch Veralterung und kaschieren die eigentlichen Probleme in den Prozessen.

- **Transporte:**

Transporte binden Ressourcen für nicht wertschöpfende Tätigkeiten. Mitarbeiter müssen ihre Arbeit unterbrechen, weil benötigte Rohmaterialien, Betriebsmittel oder Informationen fehlen. Transporte verändern die Position eines Produkts, bringen aber keinen unmittelbaren Kundennutzen.

- **Überflüssige Bewegungen:**

Ein ungünstiges Layout des Arbeitsplatzes und fehlende Arbeitsplatzergonomie schränken die Effizienz des Mitarbeiters ein, führen zu Zeitverlust, schlechterer Qualität und im schlimmsten Fall zu Arbeitsunfällen. Es findet keine flüssige Leistungserstellung statt.

- **Wartezeiten:**

Wenn die Abläufe nicht optimal aufeinander abgestimmt sind, die Prozesse stocken oder Material fehlt, sind der Mitarbeiter oder das Produkt mit Wartezeiten konfrontiert, in denen keine Wertschöpfung stattfindet. Das erhöht die Durchlaufzeiten und die Kosten und senkt die Flexibilität.

- **Übererfüllung:**

Es wird mehr Aufwand betrieben als für die Kundenanforderung notwendig ist, oder schlechte Abläufe führen zu einem vermeidbaren Zusatzaufwand. Das ist etwa bei Produkteigenschaften der Fall, die der Kunde nicht erwartet (und für die er nicht zahlt). Die Prozesse sind unnötig komplex.

- **Fehler:**

Fehler in der Leistungserstellung führen zu Nacharbeiten und Ausschuss, das bedeutet Verschwendung von Ressourcen und Geld. Im schlimmsten Fall verlieren wir einen externen Kunden.

- **Ungenutztes Mitarbeiterpotenzial:**

Wenn Mitarbeiter nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden, verschwendet ein Unternehmen großes Potenzial. Vor allem im

Dienstleistungsbereich, der von den Kompetenzen und der Verfügbarkeit der Mitarbeiter besonders abhängig ist, ist das äußerst kritisch.

Sich am Kunden zu orientieren und die Strukturen und Abläufe nach Verschwendung zu durchforsten, birgt ein immenses Potenzial, wie wir im folgenden Kapitel sehen werden. An dieser Stelle halten wir fest, dass sich Qualität nicht daran bemisst, was technologisch machbar ist, sondern daran, was dem Kunden nützt, was ihm einen spürbaren Mehrwert liefert. Die Schönheit liegt im Auge des Betrachters. Oder anders gesagt: Qualität ist, was der Kunde dafür hält!

2. Der entscheidende Wettbewerbsfaktor

Andre M. Schmutte

Qualitätsmanagement hat vielfältige Vorteile für Unternehmen. Wenn Sie Führungskräfte und Mitarbeiter nach dem Nutzen fragen, hören Sie Aussagen wie:

- eine höhere Produktqualität,
- transparente betriebliche Abläufe,
- verbesserte Kommunikation,
- weniger Konflikte zwischen den Mitarbeitern,
- konstruktiver Umgang mit Fehlern,
- höhere Kundenzufriedenheit,
- weniger Reklamationen und Gewährleistungen,
- geringeres Risiko und dadurch Vorteile in der Produkthaftung,
- Imageverbesserung,
- leichtere Neukundengewinnung und hohe Wiederkauftrate
- und unzählige Argumente mehr.

Von Großunternehmen sind solche Aussagen vielfach bekannt. Aber sie gelten überall, sind völlig unabhängig von Unternehmensgröße und -branche. Für kleinere produzierende Unternehmen bedeutet das, dass sie weiterhin gegenüber Konzernen mit einer hohen Dynamik und Flexibilität punkten, weil sie Ineffizienz, Zeitverluste und Fehler vermeiden. Sportvereine und -verbände beispielsweise können über die hohe Kundenorientierung die Vertrauensbasis bei

Partnern und Sponsoren ausbauen und leichter Zugang zu finanziellen Quellen finden. Krankenhäuser profitieren von Verbesserungen in der berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit und einer höheren Behandlungsqualität. Hotels und Restaurants können ihre Schwächen im Service abstellen und im immer härter werdenden Kampf um Gäste den Anteil der Stammgäste ausbauen.

Manchmal werden auch Gegenargumente ins Feld geführt. Berichte über hohe Kosten für Schulungen und Umstrukturierungen, bürokratischen Aufwand, hohe Belastung der Personalressourcen oder weniger Flexibilität für das Tagesgeschäft trüben die Bilanz. Schaut man in diesen Fällen aber genauer hin, erkennt man schnell, dass solche negativen Erfahrungen nicht auf Qualitätsmanagement an sich zurückgehen, sondern auf Fehler in der Umsetzung. Nicht das Instrument ist schlecht, sondern seine Anwendung. Ja, Qualitätsmanagement erfordert eine Investition zu Beginn, eine Investition zeitlicher, personeller und finanzieller Natur. Aber die Erfolge stellen sich schnell ein und die langfristigen Vorteile überwiegen bei Weitem, wenn es richtig umgesetzt, pragmatisch auf das Notwendige reduziert, gleichzeitig konsequent in den unternehmerischen Alltag integriert wird.

Um das in der Praxis erfolgreich zu gestalten, stehen unterschiedliche Modelle, Methoden und Vorgehensweisen zur Verfügung, die je nach Situation und Reifegrad des Unternehmens eingesetzt werden. Greifen wir beispielhaft die Normenreihe DIN ISO 9000 ff. und das Exzellenzmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) heraus: Entgegen mancher Missverständnisse sind diese beiden Modelle nicht alternativ zu sehen. Die Frage ist nicht, ob Sie das eine oder das andere einsetzen, sondern wann welches Modell zu Ihrem Unternehmen passt. Denn sie haben unterschiedliche Zielsetzungen.

Die International Organization for Standardization (ISO) und das Deutsche Institut für Normung (DIN) haben mit der internationalen Normenreihe DIN ISO 9000 ff. den Grundstein gelegt, um den Einstieg in das Qualitätsmanagement zu unterstützen und die Dokumentation weltweit zu vereinheitlichen. Die Eingangsnorm ISO 9000 stellt mit dem Basiskonzept und Begriffsdefinitionen eine Art Einleitung dar. Spannend wird es mit der 9001, denn hier finden Sie die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement. Die Norm zeigt über ein Prozessmodell grundsätzliche Zusammenhänge auf und beschreibt, wie unternehmerische Führung, das Gestalten der Geschäftsprozesse und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess dazu beitragen, die Kundenforderungen zu erfüllen. Immer mit dem Ziel, langfristigen Geschäftserfolg zu realisieren.

Nach dieser DIN ISO 9001 können Sie Ihr Unternehmen auch zertifizieren lassen (die beiden weiteren Normen 9002 und 9003, die es früher einmal gab, sind mittlerweile entfallen). Mit einer solchen Zertifizierung weisen Sie Ihren Kunden nach, dass Sie ein Qualitätsmanagement nach den Mindestanforderungen umgesetzt haben. Mehr sagt die ISO-Norm nicht aus, weder über die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens noch über konkrete Ergebnisse, die Sie erreicht haben. Sie prüft und zertifiziert nur das Erfüllen der Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement. Aber damit bietet sie auch den passenden Einstieg für Unternehmen, die noch keine großen Erfahrungen haben.

Jene Unternehmen, die ihr Qualitätsmanagementsystem ausbauen und die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens steigern wollen, brauchen andere, weitergehende Modelle. Die DIN ISO-Normenreihe versucht sich immer wieder mit ihrer Norm 9004. Früher sollte sie eine Leitlinie zur Exzellenz sein, heute setzt sie sich mit dem „Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation“ auseinander. Auch wenn die ISO 9004 in dieser Form relativ jung ist und die Praxiserfahrungen noch unterschiedlich ausfallen, kann sie Unternehmen schon darin unterstützen, sich nach einem erfolgreichen Einstieg vom Basisniveau der 9001 weiterzuentwickeln und die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen.

Noch einen Schritt weiter gehen Exzellenzmodelle, wie das European Excellence Model der EFQM und der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. (siehe dazu auch Kapitel 7, vgl. EFQM 2012). Sie beschreiben die Erfolgsfaktoren exzellenter Organisationen und setzen quasi die „Bestmarke“. Diese Messlatte unterstützt Unternehmen dabei, systematisch ihre Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Auf diese Weise können in Qualitätsmanagement erfahrene Unternehmen ihre erfolgskritischen Tätigkeiten und Ergebnisse bewerten und über gezielte Verbesserungsmaßnahmen unternehmerische Spitzenleistungen entwickeln.

Wie bei Leistungssportlern ist auch das Entwickeln unternehmerischer Spitzenleistungen ein Prozess über mehrere Jahre. Und wie im Sport würde ein Fitnessprogramm für Profis den unerfahrenen Einsteiger restlos überfordern. Deshalb ist es für den Erfolg so wichtig, je nach Situation das passende Modell zu wählen. Unternehmen mit weniger Erfahrung steigen mit den Basisanforderungen des ISO-Modells ein und finden hervorragende Unterstützung für den Aufbau eines strukturierten Qualitätsmanagements. Im Laufe der Zeit muss das Fitnessprogramm an Intensität zulegen. Erfahrene Unternehmen greifen dann