



# Buch Was kostet Qualität?

## Wirtschaftlichkeit von Qualität ermitteln

Roland Jochem  
Hanser, 2010

### Rezension

Billigprodukte überschwemmen den Markt, und Käufer jagen Schnäppchen hinterher, als gäbe es kein Morgen. Lohnt es sich da überhaupt noch, in Qualität zu investieren, langlebige Produkte und erstklassigen Service anzubieten? Auf jeden Fall, glaubt Roland Jochem. Muss er ja auch, schließlich ist er Professor für Qualitätsmanagement. Davon abgesehen sind seine Argumente überzeugend: Dank Qualitätsmanagement steigt der Wert des Unternehmens, die Kunden bleiben treu und Marktanteile lassen sich langfristig sichern. Jochem und einige Fachkollegen erklären in mehreren Aufsätzen, wie Unternehmen die Wirtschaftlichkeit ihres Qualitätsmanagements berechnen können. Zwar tragen viele Diagramme und Tabellen sowie zwei Fallbeispiele am Ende des Buches zum besseren Verständnis bei, dennoch bleibt es recht abstrakt und theoretisch; das liegt hauptsächlich an der extrem wissenschaftlichen Schreibweise. *BooksInShort* empfiehlt das Buch trotzdem allen Führungskräften, die Qualitätsmanagement im Unternehmen einführen oder verbessern möchten.

### Take-aways

- Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist zwar teuer, aber die Investition zahlt sich langfristig aus.
- Durch Qualitätsmanagement steigern Sie den Wert des Unternehmens, Sie binden loyale Kunden, sichern Marktanteile und können Preise freier gestalten.
- Mit herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Methoden lässt sich nur bedingt berechnen, ob und ab wann sich Ausgaben für Qualitätsstandards lohnen.
- Das Quality Effect Model on Value Added (QEMOVA) ermittelt, wie der Unternehmenswert durch Qualitätsmanagement gesteigert wird.
- Reifegradmodelle beurteilen das bestehende Qualitätsmanagement und helfen dabei, es systematisch zu verbessern.
- Kennzahlen vereinfachen komplexe Systeme und können fürs Qualitätsmanagement genutzt werden.
- Wertschöpfungsorientierte Kennzahlen sind auf Engpässe und Probleme ausgerichtet.
- Sie sind flexibel und branchenunabhängig einsetzbar.
- Gemessen werden z. B. ROI, Kapitalumschlag, Umsatzrendite, Innovationsquote, Mitarbeiterzufriedenheitsindex und die Wertsteigerung aus Sicht der Stakeholder.
- Genauso wichtig wie qualitativ hochwertige Produkte ist ein positives Qualitätsimage.

### Zusammenfassung

#### Qualität steigert den Unternehmenswert

Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen wirkt sich auf das ganze Unternehmen aus. Genauso wichtig wie die messbare Qualität ist ein positives Qualitätsimage. Die Kunden müssen wissen, dass Sie das beste Produkt einer Kategorie anbieten. Dann bleiben sie Ihnen treu, Ihre Marktanteile steigen und Ihre Marketingkosten sinken. Das Qualitätsmanagement gehört darum in die Unternehmensstrategie verankert. So wird der wirtschaftliche Erfolg gesichert und der Unternehmenswert gesteigert. Es kostet zwar viel, doch auf lange Sicht rechnet es sich.

„Die Unternehmensleitung muss erkennen und entscheiden können, welche Qualitätsmanagementstrukturen und -aktivitäten effizient und effektiv sind.“

Sie können mit verschiedenen Managementkonzepten die Qualität steigern sowie die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität erhöhen:

1. Strategisches Management sichert Wettbewerbsvorteile.
2. Kernkompetenzmanagement stellt heraus, was Sie besser können als die anderen Wettbewerber.
3. Die Balanced Scorecard kontrolliert mit Kennzahlen, ob die Leistung des Unternehmens stimmt.
4. Benchmarking setzt eine Messlatte, mit der festgelegt wird, was die beste Lösung für ein Problem ist. Alles, was darunter ist, ist verbesserungsfähig.
5. Prozessmanagement kontrolliert nicht erst das Produkt, sondern bereits den Weg dorthin.
6. Business-Reengineering verändert einzelne Abläufe oder das ganze Unternehmen grundlegend.
7. Wissensmanagement beurteilt, wie Wissen vermittelt wird.
8. Outsourcing kann die Qualität von Unternehmensbereichen verbessern.
9. Lean Management verhindert Verschwendung im Betrieb.
10. Kaizen ist eine japanische Philosophie, mit der Abläufe oder Produkte verbessert werden.
11. Six Sigma optimiert Prozesse.
12. Besonders hohe Qualitätsstandards aus dem Projektmanagement können nach dem Ende eines Projekts auf den gesamten Betrieb ausgeweitet werden.
13. Change-Management kontrolliert sich ändernde Managementstrategien.

## Unterm Strich muss sich Qualität rechnen

Die Bemühungen um Qualität müssen mehr einbringen, als sie kosten. Kosten entstehen

- bei der umständlichen Vermeidung von Fehlern – Personal muss geschult werden;
- beim Prüfen von Produkten und Dienstleistungen;
- bei Fehlern – Mitarbeiter müssen sie beispielsweise in Nachschichten ausmerzen.

„Es ist erforderlich, die Qualität ganzheitlich und damit in Bezug auf die relative wahrgenommene Qualität, die Opportunitätskosten sowie die sich aus dem Qualitätsmanagement ergebenden Nutzenkomponenten zu betrachten.“

Das bringt Qualitätsmanagement:

- Es passieren weniger Fehler. Die Angestellten arbeiten kontinuierlich besser. Sie sind stärker mit einbezogen und orientieren sich in höherem Maß an den Kundenwünschen.
- Mehr Kunden sind mit Ihrem Angebot zufrieden, bleiben Ihnen treu und werben mittels Mundpropaganda für Ihre Produkte.
- Wer einen guten Ruf hat, kann die Preise freier gestalten und mehr verlangen.
- Unternehmen mit garantierten Standards positionieren sich auf dem Markt besser.

„Bei einer Betrachtung der Wirtschaftlichkeit stehen zum einen der Erfolg/Nutzen, der aus Unternehmensaktivitäten hervorgeht, und zum anderen die Kosten, die durch die Bemühungen entstehen, im Zentrum der Betrachtungen.“

Kosten und Nutzen werden mithilfe betriebswirtschaftlicher Kennzahlen vergleichbar. Nicht nur Return on Investment, Kapitalumschlag, Umsatzrendite, Innovationquote oder Mitarbeiterzufriedenheitsindex fließen in die Rechnung mit ein, sondern auch die Wertsteigerung aus Sicht der Stakeholder, also aller Anspruchsgruppen.

## Die Wirtschaftlichkeit von Qualität beurteilen

Die Betriebswirtschaftslehre bietet viele Möglichkeiten, zu beurteilen, welche Investition die beste ist und wann sie sich amortisiert hat. Allerdings ist es schwierig zu sagen, ob sich die Einführung und Sicherung von Qualitätsstandards rechnet. Der Knackpunkt sind verlässliche Zahlen über künftige Ausgaben und Einnahmen. Der Nutzen erhöhter Qualität ist oft nicht sofort und nur schwer in Zahlen messbar.

„Die individuellen Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen, ist nur durch eine konsequente Ausrichtung der Geschäftsprozesse am Kunden möglich.“

Wegen dieser Unsicherheit kommt es entscheidend darauf an, die richtige Berechnungsmethode zu finden und anzuwenden:

- **Statische und dynamische Investitionsrechnung:** Sie sind die Lieblingsmethoden kleiner Unternehmen, denn die Zahlen sind relativ leicht zu ermitteln. Statische Methoden sind Kostenvergleichs-, Gewinnvergleichs-, Rentabilitätsvergleichs- und statische Amortisationsrechnung. Dynamische Verfahren eignen sich fürs Qualitätsmanagement besser. Dazu zählen die Kapitalwert- und die Annuitätenmethode, die Methode des internen Zinsfußes sowie die dynamische Amortisationsrechnung. Sie berücksichtigen den ganzen Investitionszeitraum und nicht nur eine Periode.
- Die **Gap-Analyse** vergleicht Ist- und Soll-Werte.
- Die **Kostenstrukturanalyse** findet heraus, wie sich Kosten zusammensetzen.
- In **Scoring-Modellen** werden Punkte verteilt, je nachdem wie weit vorher definierte Anforderungen erfüllt werden. Aus der Punktezahl werden Teilnutzwerte und Gesamtnutzen ermittelt. Hier fließen auch qualitative Werte mit ein. Scoring-Modelle werden vor allem im Marketing und zur Beurteilung von Lieferanten oder Standorten genutzt.
- **Reifegradmodelle** bestimmen den Ist-Zustand und sagen, wie er verbessert werden kann.

„Durch die stufenweise Einführung der Kennzahlen können nach und nach alle Voraussetzungen zur Umsetzung der Kennzahlen geschaffen werden.“

Neuere Ansätze – wie das kostenorientierte Qualitätsmanagement, die Analyse der Rentabilität von Qualitätstechniken und das Kennzahlensystem für das Total-Quality-Management – haben die gängigen Rechenmethoden um spezielle Fragen des Qualitätsmanagements erweitert, etwa: Wie schafft es der Betrieb, kontinuierlich besser zu werden und Fehler zu vermeiden?

## Das Unternehmen als anpassungsfähiges System

Das Quality Effect Model on Value Added (QEMOVA) betrachtet das Unternehmen als lern- und anpassungsfähiges System. Es will herausfinden, wie der Unternehmenswert mittels Qualitätsmanagement gesteigert werden kann und wie man dieses am besten einführt. Gehen Sie in sieben Schritten vor:

1. Legen Sie fest, was unter die Lupe genommen werden soll: einzelne Projekte oder der ganze Betrieb? Beschreiben Sie Vision, Mission und Strategie des Unternehmens.
2. Berechnen Sie, z. B. mit der häufig angewandten Discounted-Cashflow-Methode, was den Erfolg und den Wert des Unternehmens ausmacht.
3. Alles, was den Unternehmenserfolg beeinflusst, bilden Sie in der Kriterienmatrix ab. Das betrifft z. B. den Staat, die Banken, die Strukturen oder das Management.
4. In der Wechselwirkungsmatrix gewichten Sie, in welchem Zusammenhang und wie stark die einzelnen Faktoren aufeinander einwirken.
5. Im Einflussportfolio sowie im Wechselwirkungsnetzwerk stellen Sie das Ganze grafisch dar.
6. Mit dem Wechselwirkungsnetzwerk finden Sie diejenigen Regelkreise und starken Wirkungen, die den Erfolg beeinflussen.
7. Im Soll-Ist-Abgleich legen Sie fest, wie Sie lenkbare Größen beeinflussen wollen. Sie planen Maßnahmen, kontrollieren deren Wirkung und korrigieren nötigenfalls.

### Mit Reifegradmodellen besser wirtschaften

Reifegradmodelle zeigen Ihnen, wie es um Ihr Qualitätsmanagement steht. Mit ihnen lassen sich auch systematisch Verbesserungsvorschläge finden. Allerdings kann Sie die Anwendung sehr teuer zu stehen kommen, u. U. sind die Kosten sogar höher als der Nutzen. Reifegradmodelle wurden für die qualitative Beurteilung von Prozessen erfunden und werden vor allem bei der Entwicklung von Softwareprodukten genutzt. Es gibt viele verschiedene Reifegradmodelle, die unterschiedliche Unternehmensbereiche im Fokus haben. Sie werden wie folgt angewendet:

1. Schaffen Sie im Betrieb die Voraussetzungen für die Einführung. Geld und alle anderen nötigen Mittel müssen bereitstehen. Alle beteiligten Angestellten müssen in das Projekt eingeweiht und davon überzeugt sein, auch wenn sich dadurch Machtstrukturen ändern.
2. Legen Sie das am besten geeignete Reifegradmodell und den Betriebsbereich, auf den es angewendet werden soll, fest. Es kann z. B. darum gehen, Schwachstellen zu finden oder Kundenanforderungen besser zu befriedigen.
3. Beurteilen Sie das Unternehmen nach dem im entsprechenden Reifegradmodell vorgeschlagenen Bewertungsverfahren. Es geht hauptsächlich darum, Wege zu finden, Prozesse oder Produkte systematisch zu verbessern. Diese werden mit dem ermittelten Reifegrad mess- und vergleichbar.
4. Aus den Ergebnissen leiten Sie ab, wie Sie die Mängel beseitigen können.
5. Werten Sie alle Ergebnisse aus. Danach legen Sie fest, welcher Mitarbeiter bis wann welche Maßnahmen umgesetzt haben soll.

### Kennzahlen fürs Qualitätsmanagement

Kennzahlen vereinfachen komplexe Systeme. Basierend auf der Strategie eines Unternehmens, geben Sie Aufschluss über dessen Ziele und Erfolgsfaktoren. Wertschöpfungsorientierte Kennzahlen sind

- eng verknüpft mit der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen,
- sowohl auf Teile des Unternehmens als auch auf die Firma als Ganzes anwendbar,
- geeignet, Widersprüche im Betrieb aufzudecken,
- ziel- und qualitätsorientiert sowie auf Engpässe und Probleme ausgerichtet,
- schrittweise einführbar,
- flexibel und branchenunabhängig einsetzbar.

„Um die Auswahl präventiver Qualitätsmanagementmethoden sowie deren Einsatz unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu optimieren, ist eine kennzahlenbasierte Leistungsermittlung und -bewertung der Qualitätsmanagementprozesse in der Entwicklung notwendig.“

Ein wertschöpfungsorientiertes und damit fürs Qualitätsmanagement geeignetes Kennzahlensystem können Sie in vier Schritten entwickeln:

1. Die Geschäftsführung und alle betroffenen Abteilungen legen gemeinsame Ziele fest. Sie wollen z. B. Liefertermine zu 100 % einhalten. Analysieren Sie bestehende Kennzahlensysteme, Fehlerberichte sowie Produktionsplanung und -steuerung.
2. Gemeinsam erfassen Sie den Ist-Zustand der definierten Geschäftsbereiche und suchen nach schnell wirkenden Lösungsvorschlägen.
3. In der dritten Phase legen Sie die Kennzahlen fest. Damit alle Zahlen miteinander vergleichbar sind, müssen Sie ein abgestimmtes Kennzahlenschema entwickeln, in dem die Kennzahlen genau definiert werden. Für das Ziel der Einhaltung von Lieferterminen bedeutet das: Die Kennzahl wird mit dem Ziel der Liefertreue gemessen. Sie bildet die Zahl der termingerechten Lieferungen im Verhältnis zu allen Lieferungen ab.
4. Die Kennzahlen werden stufenweise eingeführt und in einem Report dokumentiert.

### Über den Autor

Prof. Dr.-Ing. **Roland Jochem** ist Inhaber des Lehrstuhls für Qualitätsmanagement der Universität Kassel. Vorher war er Prozessorganisator bei Bosch und Siemens Hausgeräte in Berlin. Neben ihm haben sieben weitere Autoren aus Wissenschaft und Praxis zum Buch beigetragen.