# Ist Qualität heute noch gut genug?

H. H. Danzer

Die Frage scheint auf den ersten Blick absurd. Beschreibt nicht gerade die Eigenschaft "gut" den Begriff "Qualität" am besten? Was soll sich heute daran so gravierend geändert haben?

Die ständige Werbung mit Qualität, bester Qualität, mit Qualitätsauszeichnungen und Gütezeichen lässt Konsumenten misstrauisch werden, insbesondere, wenn plötzlich trotz Gütesiegel immer wieder ein raffinierter Betrug mit Falschdeklaration der Produkte zu Tage kommt. Dies betrifft offensichtlich alle Arten von Produkten, - von den täglichen Lebensmitteln angefangen über teure Produkte mit eingebauter Kurzlebigkeit, als erholsam angepriesene Urlaubsreisen zu Baustellen, bis zu angeblich sicheren Geldanlagen - bei denen der Kunde der behaupteten Qualität glaubt und plötzlich gravierend enttäuscht wird.

## Gehen wir daher dem Begriff Qualität näher auf den Grund:

Üblicherweise verstehen wir darunter, dass unsere Erwartungen erfüllt werden, und zwar besser als von den Konkurrenzprodukten, die wir bei unserer Kaufentscheidung aus verschiedenen Gründen ausgeschieden haben. Der Umstand, dass heute bei praktisch jedem Produkt oder jeder Dienstleistung unterschiedliche Angebote sogar in der gleichen Anspruchsklasse zur Auswahl stehen, führt dazu, dass der individuellen Entscheidung jeweils sehr unterschiedliche Anspruchs-Kriterien zugrunde liegen.

Ein Produkt, das die Ansprüche des einen erfüllt, muss noch lange nicht die Ansprüche eines anderen oder der Allgemeinheit erfüllen. Unter anderem aus diesem Grund lässt sich der Qualitätsbegriff für Produkte nicht allgemein eindeutig definieren. Aber auch für einen einzelnen Kunden ist die Qualität für ein bestimmtes Produkt nicht so ohne weiteres klar.

Die Norm (EN ISO 9000:2005) definiert für Qualität:

Grad, indem ein Satz inhärenter (der Einheit innewohnender) Merkmale Anforderungen erfüllt.

Das scheint auf den ersten Blick eindeutig. Unter *Anforderungen* werden in der Norm jedoch nicht nur vereinbarte Produktspezifikationen verstanden, sondern auch *üblicherweise vorausgesetzte Erwartungen* und damit kann der Begriff sehr unterschiedlich ausgelegt werden, sowohl vom Käufer als auch vom Verkäufer.

Als Käufer werde ich daher vorsichtig sein und meine bisherige Erfahrung mit ähnlichen Produkten und entsprechende Informationen meiner Kauf-Entscheidung zugrunde legen.

In unserer schnelllebigen Zeit wird allerdings meist schon das Nachfolgeprodukt angeboten, noch bevor signifikante Erfahrungswerte vorliegen, sodass man gezwungen

ist, auf die bisherigen Erfahrungen mit Anbietern und Lieferanten bzw. der Marke zu vertrauen.

Für die Kaufentscheidung spielt demnach nicht die inhärente (innewohnende) Qualität des einzelnen Produktes, sondern neben den sichtbaren Eigenschaften vor allem der gute Ruf des Anbieters oder der Marke eine entscheidende Bedeutung. Die *Attraktivität* des Produktes und der Marke spielen für die Verkaufsstückzahlen eines Produktes daher eine mindestens ebenso große Rolle wie die Qualität des Produktes selbst.

Dies wissen natürlich auch die Anbieter und versuchen ihre Produkte und Dienstleistungen so attraktiv wie möglich in Hochglanzprospekten, Postwurfsendungen und Werbespots dem potentiellen Kunden näherzubringen. Dabei wird gerne suggeriert, dass die bisherige Qualität (die Erfüllung der bisherigen Ansprüche z.B. auch Füllmenge) auch deutlich günstiger zu haben ist. Bis die Kunden den Schwindel merken und mit Enttäuschung reagieren, sind bereits anders gestaltete Produkte am Markt, die sich nicht oder nur sehr schwer vergleichen lassen. Zurück bleiben Kunden, die nicht mehr wissen, wem sie vertrauen dürfen.

Sich als Unternehmer dieses Vertrauen der Kunden in den einzelnen Anspruchsniveaus wieder aufzubauen und nachhaltig abzusichern ist heute mehr denn je eine herausfordernde Aufgabe eines qualitätsorientierten Managements.

Was aber will der Kunde heute wirklich? – und gilt dies auch für morgen?

Das herauszufinden ist nicht einfach – weiß es doch der Kunde oft selbst nicht so genau.

Meist ist er sich sicher, was er nicht will, doch diese Negativerfahrungen aus der

Vergangenheit sind dem Hersteller bzw. Lieferanten oder Händler aus bisherigen

Reklamationen meist bekannt. Fallweise sind jedoch für die Entwicklung eines neuen

Produktes keine Rückmeldungen vorhanden, weil anlässlich der Beanstandungen keine

Teile ausgewechselt und geldmäßig bewertet werden konnten.

Mittlerweile sind einige Methoden bekannt, um die versteckten Vorlieben und Wünsche der Kunden für ein bestimmtes Produkt zu erheben. Sehr erfolgreich wurde für komplexe Produkte das aus Japan stammende Verfahren QFD (Quality Function Deployment) eingesetzt, bei dem versucht wird, möglichst unbefangen den Kunden in dessen Ausdrucksweise zu befragen und daraus sukzessive die Lastenheftforderungen für das Produkt, übersetzt in die Sprache der Technik, abzuleiten.

Diese Vorgangsweise erlaubt die Entwicklung eines kundengerechten, attraktiven Produktes für den momentanen Zeitpunkt. Das neue Produkt wäre heute ein Renner – wird es das, wenn es endlich auf den Markt kommt, ebenfalls sein? Das ist in der schnelllebigen heutigen Zeit jedoch keinesfalls sicher.

Um bei immer wieder enttäuschten und daher misstrauisch gewordenen Kunden in einer im schnellen Wandel befindlichen Globalisierung wieder Vertrauen zu erzeugen und gleichzeitig in der Lizitation um das neuere bessere Produkt wirtschaftlich erfolgreich mithalten zu können , muss auch das Qualitätsmanagement in den Unternehmen neu aufgestellt werden, mit dem Ziel, die Anforderungen und Erwartungen der Kunden im jeweiligen Preissegment besser zu erfüllen als der Wettbewerb.

## Veränderungen im Qualitätsmanagement von Unternehmen

Als nach dem zweiten Weltkrieg die Wirtschaft langsam wieder in Schwung kam, war das vordringlichste Ziel im Qualitätsmanagement, die einzelnen Prozesse überhaupt und ausreichend stabil zum Laufen zu bringen. Mit möglichst wenig Veränderungen wollte man vermeiden, außer Tritt zu kommen. Die damals entstandenen Regelwerke bezüglich Anforderungen an QM-Systeme, um bei Bestätigung ein Basisvertrauen zu bekommen, verlangten im wesentlichen eine statische Perfektion der Organisation und der Abläufe (zB. AQAP Mil.-Standard oder die allgemeinen ISO 9001:1994 Anforderungen an QM-Systeme).

Mit zunehmender Öffnung der Zollgrenzen und dem Wachstum der Wirtschaft wuchs die Möglichkeit für den Verbraucher zwischen verschiedenen Anbietern - und das sogar in unterschiedlichen Preis-Leistungs-Niveaus - auswählen und entscheiden zu können und plötzlich reichte diese statische Absicherung der Qualität nicht mehr aus, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Diese, von einem sich immer schneller drehenden globalen Wettbewerb ausgelöste Dynamik machte es nicht nur für Endverbraucher, sondern insbesondere auch für große Hersteller zunehmend schwieriger, in einer arbeitsteiligen Welt vertrauenswürdige, preiswerte Lieferanten, bzw. Partner zu finden.

Ist der Lieferant in der Lage, Qualität über den geplanten Produktlebenszyklus und die zu erwartenden Konjunkturschwankungen hinweg sicherzustellen - Qualität im Sinne der Erfüllung von Vertragsvereinbarungen und *üblicherweise vorausgesetzten Erwartungen* - ?

Im Jahr 2000 zog dann auch die Internationale Norm *ISO 2001* nach und verlangt seitdem eine laufende dynamische Anpassung und Weiterentwicklung aller betroffenen Prozesse im Unternehmen. In dieser Norm sind die Mindestanforderungen an das Managementsystem von Lieferanten geregelt, bei deren Erfüllung ein Mindestmaß an Vertrauen gegeben erscheint, dass das in der Organisation festgelegte und gelebte Managementsystem die Erfüllung von Vertragsforderungen und von üblicherweise vorausgesetzten Erwartungen erwarten lässt.

Die Überprüfung (Auditierung) einer größeren Anzahl von Lieferanten hinsichtlich der Erfüllung dieser Normen ist allerdings sehr aufwändig, sodass diese Tätigkeit an akkreditierte Dritte, an sog. Zertifizierungsgesellschaften, ausgelagert wurde und die Kosten hierfür plötzlich vom Lieferanten, der ein derartiges Zertifikat erhalten wollte, zu bezahlen waren.

Für den Lieferanten ergab sich jedoch der Vorteil, dass er nicht mehr von jedem potentiellen Auftraggeber separat auditiert werden musste, sondern nur mehr von einem Zertifizierer. Soweit die Theorie – in der Praxis war damit nur das Grundvertrauen in die Qualitätsfähigkeit des Lieferanten als Voraussetzung erfüllt und natürlich sieht man sich als größerer Hersteller oder Systempartner seine möglichen Lieferanten noch bezüglich Logistikfähigkeiten, bestimmten Technologien und auch finanziellem Durchhaltevermögen noch genauer an.

## Was macht nun die sog. Unternehmensqualität aus?

Man könnte annehmen, ein Unternehmen, das die angesprochenen Kriterien ausreichend erfüllt, ist ein gutes Unternehmen und damit gut genug gerüstet, um erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können.

Für die Bewertung der Qualität eines Unternehmens ist jedoch die Erfüllung einer ganzen Reihe weiterer Anforderungen und Erwartungen maßgebend. Es gibt neben den *Kunden* weitere *Interessenspartner*, deren Vertrauen immer wieder neu erkämpft werden muss.

Die Wichtigkeit der einzelnen Interessensgruppen ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, der Kunde wird zwar immer wesentlich sein, jedoch versuchen sich die Geldgeber immer wieder die Priorität zu sichern. Hatten zu Beginn die Kundenforderungen und –Erwartungen den höchsten Stellenwert in der Qualitätsbeurteilung eines Unternehmens, so ist es heute häufig der momentane Aktienkurs, der die Qualität eines Unternehmens auszumachen scheint.

Im Fokus weiterer Interessen stehen die Mitarbeiter, die soziale Verantwortung (Zulieferungen ohne Kinderarbeit z.B.), Umweltthemen, Nachhaltigkeit, Politik etc.

Für einige dieser Anforderungen gibt es nationale und internationale Regeln und Normen. Neben der Grundsatznorm ISO 9001 (Anforderungen an ein qualitätsorientiertes Management) sind umweltbezogene Anforderungen, Forderungen zur Arbeitssicherheit, zur Datensicherheit und eine Reihe von branchenspezifischen Regelwerken zu erfüllen.

Für jeden der angeführten Interessenspartner wird sich die Zufriedenheit mit dem Unternehmen, also eine Qualitätsbewertung, anders darstellen, je nachdem welche konkreten Anforderungen und Erwartungen des jeweiligen Betrachters wie gut von diesem Unternehmen erfüllt werden.

Das heißt: Jeder Aspekt muss für sich betrachtet werden und ein Oberbegriff Qualität als Gesamtergebnis ist ohne Detaillierung unbrauchbar. Ausschlaggebend ist das konkrete Detail: Welche Forderung und wessen Erwartung werden wieweit erfüllt und wie sieht der Vergleich in diesen Bereichen mit dem Wettbewerb aus?

Diese Erkenntnis gilt allgemein. Sowohl für Produkte und Dienstleistungen als auch für ganze Unternehmen kann die Qualität nicht eindeutig definiert werden. Nur für bestimmte Merkmalsausprägungen können Angaben gemacht werden, wie die Qualität aussieht.

Eine wichtige Folgerung ergibt sich daraus für den täglichen Umgang mit Qualitätsfragen: Nicht das Wort Qualität verwenden, sondern explizit ansprechen, von welcher Forderung oder Erwartung gerade die Rede ist!

#### **Exzellente Unternehmen**

Um dem Dilemma der Qualitätsbewertung von Unternehmen zu entkommen, entwickelte die *EFQM (European Foundation for Quality-Management)* ein Bewertungssystem, um die einzelnen Fähigkeiten und die Leistungen des betrachteten Unternehmens im Benchmark mit den Besten weltweit zu vergleichen und das gewichtete Ergebnis dann mit dem Grad von Excellence (theoretisches Maximum 1000 Punkte) zu bewerten.

Es ist bemerkenswert, dass der Begriff Qualität bei einem derartigen Ranking der besten Unternehmen nicht mehr verwendet wird, sicherlich deshalb, weil dieser Begriff inflationär und langsam nicht mehr glaubwürdig verwendet wird, obwohl es sich hier ganz eindeutig um Qualität entsprechend der ursprünglichen Definition handelt.

## Auswirkungen für die Qualitätsmanagement Praxis

Wenn das Wort QUALITÄT durch inflationäre Verwendung und Missbrauch seinen Wert verloren hat, wie soll dann Qualitätsmanagement wirksam stattfinden?

Der erste Schritt besteht darin, die nichtssagende Worthülse wegzulassen und den konkreten Inhalt anzusprechen.

Diese naheliegende Aktion löst jedoch einen Paradigmenwechsel aus. Es ist nämlich interessant zu sehen, dass die für Qualitätsmanagementsysteme zutreffende internationale Norm *EN/ISO 2000 Grundlagen und Begriffe* alle mit dem Qualitätsmanagement direkt zusammenhängende Begriffe nicht konkret, sondern ausschließlich nur wieder über den Begriff *Qualität* definiert.

So ist es nicht verwunderlich, dass grobe Missverständnisse entstehen können, wenn in einem umfangreichen Auftragslastenheft unter anderem auch Qualitätsziele enthalten sind. Was sind *Qualitätsziele?* Laut o.a. Norm sind Qualitätsziele "etwas bezüglich Qualität Angestrebtes oder zu Erreichendes". Es ist nicht weiter verwunderlich, dass dieser Teil des Lastenheftes sofort in der Qualitätsabteilung zur Bearbeitung landete. Der Auftraggeber hingegen wollte aus den vielen notwendigen Angaben zu diesem Auftrag die für den Auftragserfolg des Projektes wichtigsten Kriterien besonders herausheben und kennzeichnete sie daher als *Qualitätsziele* des Auftrags. Sie waren die wichtigsten Grundlagen für die Produktentwickler und keineswegs nur für die Oualitätsabteilung bestimmt!

Es lohnt sich die *Qualitäts*-begriffe der Begriffsnorm auf die Definition der Qualität herunterzubrechen (zu übersetzen):

z.B.: Qualitätslenkung: Teil des Qualitätsmanagements der auf die Erfüllung von Forderungen bezüglich Qualitätsanforderungen gerichtet ist übersetzt:

Qualitätslenkung: Teil eines qualitätsorientierten Managements der auf die Erfüllung von Forderungen bezüglich dem Grad, indem ein Satz inhärenter Anforderungen Merkmale erfüllt, gerichtet ist Diese Formulierung mag zwar für den Theoretiker interessant sein, für den unternehmerischen Alltag ist sie jedoch wenig hilfreich.

Im unternehmerischen Tagesgeschäft gibt es jedoch einen nahe verwandten Begriff, dem es nicht an Deutlichkeit fehlt: das ZIEL - ohne das Anhängsel *Qualität* - .

In unserem missverständlichen Fall der *Qualitätsziele* hätte es vollauf genügt, die für den Auftrag - das Projekt - wichtigen *Ziele* aufzulisten und die Unterlagen wären unmittelbar an der richtigen Stelle gelandet und wären auch bei der Endabnahme des Ergebnisses als Grundlage für die Beurteilung der Qualität sofort auffindbar gewesen.

## Neue Sprache für den Qualitäts-Alltag

Für ein qualitätsorientiertes Management ist es erforderlich, die Ansprüche, Forderungen und Erwartungen der unterschiedlichen Interessenspartner für das Unternehmen und seine Produkte und Dienstleistungen zu kennen bzw. in Erfahrung zu bringen und daraus ein ausgewogenes Zielsystem entsprechend der Politik und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens festzulegen und auf die einzelnen Prozesse und Funktionen und deren Verantwortliche auszurollen.

Das hierzu notwendige methodische Vorgehen ist längst bekannt und braucht von der Qualitäts-Seite nicht neu erfunden zu werden, indem alle Begriffe mit dem Zusatz *Qualität* versehen werden.

Alle Qualitätsmanagement–Aktivitäten dienen ausschließlich dazu, o.a. Ziele quantifiziert zu erfassen, die Akzeptanz zu erreichen, die Realisierung zu unterstützen und zu lenken und ggf. Korrekturen auszulösen und um am Ende beweisbare, vertrauenswürdige Bestätigungen der Auftragserfüllung abgeben zu können.

Qualität ist daher nichts anderes als der Grad der Erfüllung von Zielsetzungen.

## **Zusammenfassung:**

Durch die inflationäre und zum Teil unberechtigte Verwendung des Begriffes Qualität in der Werbung und wegen der für den Unternehmensalltag nicht gerade hilfreichen Begriffsdefinitionen in den Normen impliziert dieser Begriff leider nicht mehr, dass besondere Erwartungen auch tatsächlich erfüllt werden.

Der Begriff Qualität ist im heutigen Wettbewerb tatsächlich nicht mehr gut genug. Gute Produkte oder Unternehmen werden daher heute gerne mit *exzellent* umschrieben.

Es wird daher, um den Begriff Qualität wieder hoffähig zu machen, vorgeschlagen, das Wort Qualität möglichst selten zu verwenden und stattdessen die betreffende Zielsetzung direkt anzusprechen. Damit wäre einem qualitätsorientierten Management mehr gedient als durch die Verwendung einer leeren und nicht mehr vertrauenswürdigen Worthülse.