

Erfolg mit System ISO, TQM, EFQM – Pflicht oder Kür?

ISO 9001, DIN EN ISO 9000 ff., TQM, EFQM ... wie soll man da als mittelständisches Unternehmen noch den Durchblick bewahren. Branchenempfehlungen werden ausgesprochen und oft sind gerade die Unternehmen erfolgreich, die dieser Empfehlung nicht folgen. Was natürlich nicht heißen soll, dass diese Unternehmen keines der genannten Systeme anwenden. Ganz im Gegenteil, sie entscheiden sich nur für eines: Erfolg mit System!

Autoren: Mike Emenako, Frank Slawik, Bochum

■ **Bereits 2001** ergab eine umfassende Studie von Prof. Vinod Singhal mit 600 Unternehmen in Amerika: Unternehmen, die TQM wirkungsvoll einsetzen, sind erfolgreicher als andere. Kleinere TQM-geführte Unternehmen erzielten ein durchschnittlich 63 Prozent besseres Betriebsergebnis, 39 Prozent mehr Umsatz, eine um 17 Prozent höhere Umsatzrentabi-

lität und eine um 10 Prozent höhere Gesamtkapitalrentabilität im jeweiligen Branchenvergleich! An diesen Zahlen hat sich in den vergangenen Jahren nicht viel geändert und sie sind übertragbar auf Europa. TQM hat längst Einzug in mittelständische Unternehmen gefunden. Heute nutzen Industriebetriebe, Dienstleister, Handwerksbetriebe u. a. rund um den



Globus TQM, um die eigene Leistungsfähigkeit im Wettbewerb um den Kunden zu verbessern.

Was ist TQM?

TQM ist die Abkürzung für Total Quality Management. Dahinter verbergen sich die folgenden acht Grundprinzipien für Hochleistungen, sprich Excellence:

- 1. Ergebnisorientierung:** Excellence erzielt Ergebnisse, die alle Interessengruppen der Organisation begeistern.
- 2. Ausrichtung auf den Kunden:** Excellence schafft nachhaltigen Kundennutzen.
- 3. Führung und Zielkonsequenz:** Exzellenz bedeutet visionäre und begeisternde Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung.
- 4. Management mit Prozessen und Fakten:** Excellence bedeutet, die Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern.
- 5. Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung:** Excellence maximiert den Beitrag der Mitarbeiter durch ihre Weiterentwicklung und Beteiligung.
- 6. Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung:** Excellence nutzt Lernen zur Schaffung von Innovation und Verbesserungsmöglichkeiten, um den Status quo infrage zu stellen und Änderungen zu bewirken.
- 7. Entwicklung von Partnerschaften:** Excellence entwickelt und erhält wertschöpfende Partnerschaften.
- 8. Soziale Verantwortung:** Excellence bedeutet, die Mindestforderungen der gültigen Gesetze und Regeln zu übertreffen, die die Organisation bei ihrer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen hat, und sie bedeutet das Bemühen, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen.

Quelle: EFQM, Grundkonzepte der Excellence

Was ist EFQM?

Anfang der 1990er-Jahre wurden diese acht Grundkonzepte in einem Modell zur Umsetzung von TQM zusammengefasst – das EFQM-Modell für Excellence. Das EFQM-Modell ist ein wirkungsvolles Führungs- und Controlling-Instrument und hilft auf dem Weg zu „business excellence“. Anhand seiner Kriterien überprüft das Unternehmen in regelmäßigen Selbstbewertungen, ob der eingeschlagene Weg der richtige ist und wo es im Vergleich zu „best practice“ exakt steht.

Heute orientieren sich quer durch fast alle Branchen namhafte Unternehmen an diesem Modell, denn es bietet einen entscheidenden Vorteil: Es enthält neun

Kriterien und eine Vielzahl konkreter Ansatzpunkte, wie Unternehmen sich auf dem Weg zu Spitzenleistungen im Wettbewerb verbessern können – einfach und plausibel dargestellt. Gleichzeitig liefert das EFQM-Modell einen Rahmen für die umfassende Bewertung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

Unterschied zwischen TQM/EFQM-Modell und der ISO 9001

Die ISO 9001 in der Version 1994 war eine Norm, die sich im Wesentlichen mit der Qualitätssicherung beschäftigte. In der neueren ISO 9001 Version 2000 steht hingegen viel stärker der Aspekt der ständigen Verbesserung der wesentlichen Abläufe eines Unternehmens im Vordergrund. Gleichzeitig legt die neue ISO ihren Fokus auf den Kunden und der kundenorientierten Ausrichtung eines Unternehmens.

Stellt die ISO 9001 jedoch „nur“ die Pflichtelemente eines Unternehmens dar, so kann das EFQM-Modell mit der Kür gleichgesetzt werden. Mit dem EFQM-Modell wird eine deutlich weitergefasste Betrachtung des Unternehmens angestellt. Es unterstützt Unternehmen dabei, die richtigen Dinge richtig zu tun, d. h. aus den vielfältigen Verbesserungsmöglichkeiten in einem Unternehmen die wichtigsten Handlungsschwerpunkte zu identifizieren. Hierzu wird eine sogenannte Selbstbewertung durchgeführt, bei der sich ein Unternehmen an den neun Kriterien des Modells spiegelt.

TQM am Beispiel Kundenorientierung

Nehmen wir hierzu das Stichwort „Kundenorientierung“ und als Beispiel ein Sanitätshaus/orthopädie-technischer Betrieb. Dieser bewegt sich bekanntlich im Spannungsfeld dreier Kunden (Patient, Verordner, Kostenträger). Es gilt nun, die Kundenzufriedenheit anhand konkreter Kennzahlen und Messgrößen zu ermitteln. Hier bieten sich direkte aber auch indirekte Messgrößen an. Direkte Messgrößen sind Ergebnisse von Kundenbefragungen, die persönlich, schriftlich oder telefonisch durchgeführt werden können. Zu den indirekten Messgrößen zählen u. a. Kennzahlen, wie Anzahl von Stammkunden, Anzahl der Neukunden, Marktanteile, Anzahl der Beschwerden, Umsatzentwicklungen mit speziellen Kunden usw.

Aus allen Ergebnissen wird ein Gesamtbild hinsichtlich der Kundenzufriedenheit auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent ermittelt. Dieses Ergebnis wird nun in Beziehung zu den sogenannten Befähiger-Kriterien (Führung, Mitarbeiter, Politik & Strategie, Partnerschaften & Ressourcen sowie Prozesse) gesetzt und es sind z. B. folgende Fragen zu stellen und zu beantworten:

- ▶ Wie werden Informationen von und über Kunden verwendet, um die Produkte und Dienstleistungen zu verbessern?
- ▶ Wie werden Produkte und Dienstleistungen an Kunden geliefert?

- ▶ Wie vermarkten wir unsere Produkte und Dienstleistungen?
- ▶ Wie werden Kunden betreut?
- ▶ Wie werden Beschwerden gehandhabt?
- ▶ Welche proaktiven Aktivitäten finden statt, um Kundenbedürfnisse vorwegzunehmen?

TQM am Beispiel Mitarbeiterorientierung

Nehmen wir ein anderes Stichwort – „Mitarbeitermotivation“. Auch hier sind konkrete direkte Kennzahlen (aus Mitarbeiterbefragungen) und indirekte Messkriterien anzusetzen. In diesem Fall sind indirekte Messgrößen z. B. die Mitarbeiterproduktivität, Fluktuation, Abwesenheits- und Fehlzeiten, Mitwirkung an Verbesserungen, Anzahl der Verbesserungsvorschläge usw. Es wird ebenfalls die genannte 100-Prozent-Skala angesetzt, um dann z. B. folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Wie werden Mitarbeiterressourcen geplant und mit den Unternehmenszielen abgestimmt?
- ▶ Wie werden Mitarbeiter gefördert und deren Fähigkeiten entwickelt?
- ▶ Welche Ansätze zur Beurteilung von Mitarbeitern werden genutzt?
- ▶ Wie werden Kommunikationsbedürfnisse im Unternehmen identifiziert und gedeckt?
- ▶ Welche Belohnungs- und Anerkennungsmöglichkeiten existieren?
- ▶ Wie werden Mitarbeiter zum Mitmachen motiviert?

An den oben aufgeführten Beispielen Kundenorientierung und Mitarbeitermotivation wird deutlich, dass das TQM (zu deutsch auch umfassendes Qualitätsmanagement) ein breiter angelegtes Verständnis von Qualität zugrunde legt, welches über die Grundanforderungen (Pflichtelemente) einer zertifizierbaren Norm – wie der ISO 9001 – hinausgeht. Aus unternehmerischer Sicht noch interessanter ist, dass diese Aspekte immer auch vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Ergebnisse gesehen werden.

Qualitätsmanagement – umfassend und ganzheitlich

TQM ist ein Instrument, bei dem das Unternehmen ganzheitlich, in allen Aspekten betrachtet wird und die Anforderungen bzw. Erwartungen aller Interessensgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Eigentümer) berücksichtigt werden. Es liegt das Verständnis zugrunde, dass hervorragende Geschäftsergebnisse durch solche Unternehmen erzielt werden, die

- ▶ ihre Prozesse gezielt auf die Kunden ausrichten,
- ▶ über eine Führungsmannschaft verfügen, die die Mitarbeiter zu motivieren verstehen,
- ▶ vorhandene Ressourcen effektiv und zielgerichtet nutzen.

Solche Unternehmen beurteilen und verbessern regelmäßig und systematisch die eigene Leistungsfähigkeit. TQM heißt also Streben nach kontinuierlicher Verbesserung!

Die Einführung eines QM-Systems stellt für jedes Unternehmen eine Zäsur dar – verbunden mit vielerlei innerbetrieblichen Konsequenzen, aber auch nicht zu vernachlässigenden Kosten. Andererseits ist im Zeitalter des ständigen Wandels und einer benötigten Flexibilität ein solcher Schritt für das Gros der Unternehmen, ob Produzent, Dienstleister oder Händler, quasi zur Pflichtübung geworden. ◀◀

* Mike Emenako und Frank Slawik sind Geschäftsführende Gesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH. Mit einem ausgewählten Team von Trainern und Beratern stehen sie Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen bei der Einführung von Systemen für ein strategisches Qualitätsmanagement zur Seite. Weitere Infos erhalten Sie bei der mib Management Institut Bochum GmbH, Heinrichstraße 67, 44805 Bochum, Tel.: 02 34/9 13 86-0, Fax: 02 34/9 13 86-29, E-Mail: info@mi-bochum.de. www.mi-bochum.de