



## Aufgaben:

Arbeiten Sie den folgenden Text durch, und markieren Sie die Antworten zu den Fragen:

- 1 Strategie: Qualität  
Warum sollen Unternehmen Kundenanforderungen erfüllen?
- 2 Ansatzpunkt sind die Prozesse  
Was versteht Porath unter „anders machen“?
- 3 Qualitätsmanagement  
Was versteht man unter einem QM-System? Was soll vermieden werden? Wie hilft es Betrieben, die schon vorher bestrebt waren, „es dem Kunden recht zu machen“? Welches ist die wichtigste Erkenntnis für viele Geschäftsführer?
- 4 Normen  
Welchen Beitrag liefert die DIN EN ISO 9002 zu einem QM-System? Welche Mittel verwirklichen das QM nach DIN ISO 8402?
- 5 Innenwirkung  
Welche positive Ergebnisse konnten Pilotbetriebe erzielen?
- 6 Bei der Außenwirkung eines QM-Systemes geht es auch um spürbare positive Veränderungen für den Kunden. Erklären Sie, warum trotzdem die Innenwirkung im Vordergrund stehen soll.
- 7 Welches ist der Maßstab eines QM-Systemes?

Alles Weitere ist aus der Quelle zitiert:

## QM als Hilfsmittel der Unternehmensführung

Die Erfüllung von Kundenanforderungen muss von allen Unternehmen vorausgesetzt werden, die im Wettbewerb bestehen wollen. Eine Strategie der Qualitätsverbesserung ist für viele Kfz-Unternehmen eine Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, vor allem, weil andere Strategien aus Gründen historisch gewachsener Strukturen kaum praktikabel sind ... Alle Aktivitäten sind deshalb darauf auszurichten. Der Qualitätsbegriff *"Made in Germany"* gilt immer noch weltweit als Markenzeichen für deutsche Produkte. Das Ziel *"besser werden"* eignet sich allerdings wegen des Veränderungstempos des Marktes und neuer zu erwartender Strukturen gerade in der Automobilbranche nicht mehr. Als *"anders machen"* kann man die geforderte Strategie<sup>1</sup> formulieren. Darunter wird unter anderem verstanden:

Die Einführung von Team- und Gruppenarbeit, schnellere Kommunikation der am Wertschöpfungsprozess Beteiligten, effizienter Einsatz von Ressourcen, Vermeidung von Verschwendung und ein von allen Mitarbeitern getragener ständiger Verbesserungsprozess. Unter einem Qualitätsmanagementsystem (QM-System) versteht man ein Bündel aufeinander abgestimmter Managementmaßnahmen, deren Ziel es ist, die von der Geschäftsführung eines Betriebes bestimmte Leistung in der festgelegten Qualität zu erbringen. Fehler sollen bereits bei der Entstehung vermieden werden, nicht erst bei der teuren Endkontrolle. Für bis zu 90 Prozent aller produzierten Mängel und Fehler ist mittelbar oder unmittelbar das Management als Verursacher festzustellen<sup>2</sup> ...

Es stellt sich dennoch zunächst für viele betroffene Kfz-Unternehmer die Frage, warum um die Einführung von QM-Systemen soviel Aufhebens gemacht wird. Ist man denn nicht dauernd bestrebt, es dem Kunden recht zu machen? Warum soll die Meisterprüfung nicht mehr ausreichen? Lohnt sich der immense Aufwand überhaupt?

Es dürfte aber auch allen klar sein, dass die Anforderungen des Marktes gestiegen sind:

Die Fahrzeuge werden für den Kunden immer austauschbarer, d.h. das jeweilige Autohaus als Kaufgrund immer wichtiger. Gleichzeitig werden die Autos technisch immer anspruchsvoller; der Konkurrenzdruck steigt; die Kunden haben immer höhere Ansprüche und vergleichen die Leistungen der Unternehmen untereinander; die Anforderungen vom Hersteller/Importeur oder sonstigem Partner beispielsweise im Bereich der Autohaus-Architektur nehmen zu; trotz beständig hoher Arbeitslosigkeit sind gute Mitarbeiter immer schwieriger zu finden. Nur wer sich auf diese Situation einstellt, wird auf Dauer Erfolg haben. Das heißt aber nicht, dass bisher nichts getan wurde - im Gegenteil: viele Betriebe produzieren täglich Qualität und erreichen damit zufriedene Kunden. Allerdings handeln sie dabei intuitiv, aus dem Gefühl heraus. Das Instrument QM ist dabei ein wichtiges Hilfsmittel, um die Anforderungen des Marktes hinsichtlich der Qualität der gebotenen Leistungen systematisch, gezielt und geplant zu erfüllen. Um eine Vergleichbarkeit zu erreichen, existieren international gültige Normen, die bestimmte Qualitätsstandards definieren. Für die Automobilbranche kommen dabei die DIN EN ISO 9001 oder hauptsächlich 9002 aus der Normreihe 9000 in Frage. Neben den Anforderungen der ISO-Norm sind branchenspezifische und gesetzliche Anforderungen beim QM-System-Aufbau zu berücksichtigen. Die bereits im Betrieb vorhandene Struktur wird in das System integriert bzw. diesem angepasst. Sofern die Bedingungen eines QM-Systems erfüllt werden, erhält das jeweilige Unternehmen durch einen akkreditierten Zertifizierer das Zertifikat für zunächst drei Jahre.

Nach DIN ISO 8402 wird Qualitätsmanagement definiert als: *"Alle Tätigkeiten der Gesamtführungsaufgabe, welche die Qualitätspolitik, Ziele und Verantwortung festlegen, sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung im Rahmen des Qualitätssicherungssystems verwirklichen"*. Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Handlungen des Unternehmens. Es beinhaltet alle Unternehmensbereiche und setzt einen ganzheitlichen Ansatz voraus. Maßstab ist immer der Kunde bzw. die Erfüllung seiner Bedürfnisse. Es muss erreicht werden, dass die Mitarbeiter die Qualität ihrer Tätigkeit zu ihrer persönlichen Sache machen. Die betriebswirtschaftlichen Ziele sind durch Qualität zu erfüllen. Dabei geht es nicht immer um unerreichbare Bestleistungen, sondern vor allem um die Abläufe im Tagesgeschäft. Der Betrieb als effiziente Organisation denkt und handelt dabei nicht in Funktionen oder Hierarchien, sondern in Prozessen. Qualitätsmanagement zieht sich wie ein roter Faden durch das gesamte Unternehmen. Ein Produkt oder eine Dienstleistung verdient am Ende des Herstellungsprozesses nur dann das Prädikat "Qualitätsprodukt", wenn die Qualität in jedem Schritt sichergestellt und von jedem direkt oder indirekt beteiligten

<sup>1</sup> Porath verwendet den Begriff „Strategie“ mehrfach in unterschiedlicher Bedeutung. Im Clausewitz'schen Sinne müsste es wohl „Taktik des anders machen“ heißen.

<sup>2</sup> Eine Aussage, die Lehrlinge entlastet :-)



Mitarbeiter verwirklicht wird (vgl. Albrecht, 1991). Ziel ist die Einführung von abgestimmten, durchschaubaren Kommunikationswegen, trennscharfen Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten. Vor allem Doppelarbeiten sollen vermieden werden. Es bedarf in der Regel dazu im Autohaus keiner großen betrieblichen Veränderungen. Allerdings müssen sämtliche Abläufe und Strukturen im Betrieb von den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untersucht und beschrieben werden.

Diese Aufgabe darf nicht unterschätzt werden. Die DIN EN ISO 9002 liefert dazu den Fahrplan, schlägt die Form und die Elemente vor. Betrachtet man beispielweise die Abwicklung eines Kundenauftrags im Servicebereich, so werden im Rahmen des QM zunächst sämtliche Arbeitsabläufe analysiert, hinterfragt und von den Beteiligten vereinbart und schließlich in der QM-Dokumentation niedergeschrieben:

- (Telefonische) Anmeldung des Kunden und Terminvereinbarung
- Gespräch mit Kundendienstberater, Diagnose am Fahrzeug, Auftragserstellung, voraussichtlicher Fertigstellungstermin
- Teileverfügbarkeit überprüfen, Arbeitsauftrag von Meister an Mechaniker
- Ausführung der Arbeit, Abzeichnen der Arbeitskarte, Endkontrolle durch Meister
- Rechnungserstellung, Rechnungserklärung, termingerechte Fahrzeugübergabe
- Nachbetreuung

In der Regel wird jedes Autohaus davon ausgehen, dass die Routineabläufe von jedem Mitarbeiter beherrscht werden. Allerdings können sich gerade bei solchen Geschäftsabläufen zahlreiche Fehler einschleichen, die zur Kundenunzufriedenheit führen:

- der Kunde wird unfreundlich behandelt, bzw. anders, als er es erwartet;
- benötigte Teile sind nicht vorhanden;
- der Kunde bezahlt einen Preis, den er nicht erwartet hat;
- dem Kunden wird zu viel berechnet, bzw. mehr, als er geglaubt hat, in Auftrag gegeben zu haben;
- Die Reparatur wird nicht so durchgeführt, wie es der Kunde erwartet.

Derartige Fehler können sich täglich einstellen. Diese Abweichungen künftig zu vermeiden und die Einbeziehung aller Beteiligten in diesen Prozess zu erreichen, ist deshalb das Ziel eines QM-Systems. Dies trifft auch für die Kooperation mit Subunternehmern zu, die im Auftrag des Autohauses tätig werden (z.B. Fremdlackierer).

## Vorteile eines QM-Systems – Gründe für die Einführung

Geschäftsführer und leitende Mitarbeiter beschreiben die Vorteile eines QM-Systems so: "Vieles, was die Qualitätssicherung fordert, existierte bei uns bereits. Wir haben allerdings die meisten Abläufe aus dem Bauch heraus gemacht, nun existieren nachvollziehbare vereinbarte Betriebsabläufe". Für viele ist die wichtigste Erkenntnis, dass "nun nichts mehr dem Zufall überlassen wird, Fehler werden unmittelbar erkannt und können leichter abgestellt werden". Die Vorteile eines QM-Systems lassen sich nach der Innenwirkung und der Außenwirkung beschreiben. Während die Innenwirkung die Vorteile für Mitarbeiter, Struktur und Funktion des Unternehmens darstellt, geht es bei der Außenwirkung um die Möglichkeiten des Marketings von zertifizierten Betrieben, durch den Besitz des Zertifikats der ISO 9002 oder 9001 und um die spürbaren positiven Veränderungen für den Kunden. Im Vordergrund sollte bei der Einführung eines QM-Systems zunächst die Innenwirkung stehen. Hier liegen die eigentlichen Ressourcen und Potentiale.

In Pilotbetrieben konnten folgende positive Ergebnisse erzielt werden:

- Festgefahrene Vorgehensweisen wurden analysiert und bei Bedarf neu gestaltet.
- Einfache und schnellere Arbeitsabläufe.
- Höhere Mitarbeitermotivation und Zufriedenheit durch klare Aufgaben- und Verantwortungsgliederung.
- Kostensenkung durch klare Analyse und Erkennen von Zusammenhängen.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass bei der Einführung auch Probleme auftauchen können und werden, unabhängig von den Kosten und Planungsfehlern. So kann bei kleineren Unternehmen unter Umständen ein "Kulturschock" auftreten, vor allem wenn sich die Führungsaufgaben bisher auf den Unternehmer allein konzentrierten. Unabhängig von der Hierarchie legt so ein System bestimmte Regeln nahe, die von allen Beteiligten gleichermaßen berücksichtigt werden müssen (Jackson/Ashton 1994, S. 66). Unter Umständen ist es notwendig, dass ein autoritärer Führungsstil im Hinblick auf die Wirksamkeit des Systems geändert werden muss oder auch Führungskräfte ausgetauscht werden müssen bzw. ihre Aufgaben anders verteilen müssen. ... Im Zuge von Veränderungen, die eine Gleichheit in der technischen Ausführung zur Folge hatte, ist es nun sinnvoll, die Interessen mehr auf die inneren Strukturen des Betriebes zu verlagern.