

QM als Herausforderung in Verdrängungsmärkten

# Was macht uns besser als die anderen?

Qualitätsmanagement (QM) wird in vielen Unternehmen als Belastung empfunden. Grund ist, dass die meisten Unternehmer die Wirkung des QM auf die Geschäftsergebnisse nicht erkennen oder gar nicht suchen. Deshalb ist Splitting üblich: Die Unternehmensleitung ist für das Erreichen der Geschäftsergebnisse verantwortlich – das QM wird delegiert. Dies dient der Sache nicht.

■ Von Thomas R. Bürkler und Christoph Mühlebach

Der einzige Grund, ein QM einzuführen und zu unterhalten, muss sein, mehr Ertrag zu erwirtschaften. Wenn dem nicht so ist, was sollte dann die Motivation sein, ein QM zu betreiben? In den wenigsten Unternehmen wird dieser Zusammenhang hergestellt. Im Gegenteil. Man erfasst die Kosten der Qualität und versucht, diese möglichst tief zu halten. Am liebsten würde man sie auf null reduzieren. Die Kosten der Nichtqualität bleiben oft im dunkeln.

## Qualität: mehr als eine technische Disziplin

Für den Begriff «Qualität» gibt es zahlreiche Definitionen. Die

meisten beschreiben «Qualität» als technische Disziplin. Wie wäre es mit der folgenden Definition?

■ Qualität bedeutet Versprechen einlösen: Versprechen gegenüber den Kunden, Partnern, Mitarbeitenden und sich selber.

So gesehen, wird Qualität durch die Unternehmenskultur geprägt. Qualität hat primär mit Menschen und Einstellungen zu tun und nicht mit der Anwendung einer Methode. Qualität wiederum wird in Prozessen erzeugt, und Prozesse haben nichts anderes zum Ziel, als Ressourcen und Know-how in Umsatz und Ertrag umzusetzen. Und in diesen Prozessen arbeiten Menschen, die grundsätzlich gewillt sind, gute Arbeit abzuliefern.

## Strategisch – operativ

Das QM wird meistens ausschliesslich im operativen Bereich angesiedelt. Was aber bedeutet strategisch und operativ? Die Unterscheidung von «strategisch» und «operativ» scheint einfach zu sein. Landläufig wird geantwortet: «Strategisch» ist «langfristig», und «operativ» ist «kurzfristig». Mit der Folge, dass man in Unternehmen, in denen es nicht gut läuft, sich nicht um die strategischen Dinge kümmert. Und so wird die Zukunft vergessen, verschlafen und verpasst.

In unserem Verständnis unterscheiden wir:

- Strategische Tätigkeiten: Identifikation und Entwicklung von Potenzialen (Fähigkeiten, Voraussetzungen, Chancen, Risiken).
- Operative Tätigkeiten: Nutzen der Potenziale (des Know-hows, der Ressourcen, Prozesse, Menschen).

Ein gewinnwirksames QM muss also strategische und operative Tätigkeiten abdecken.

■ Wichtig ist, dass die strategischen Tätigkeiten im QM definiert sind, gelebt und verstanden werden.

## Strategie und Budget

Erarbeitet man eine Unternehmensstrategie, wird vor allem über Märkte, Produkte, Kunden sowie über die eigenen Möglichkeiten nachgedacht. Daraus werden Pläne erarbeitet. Den Erfolg beobachtet man über einzelne Budgetpositionen. Die Zahlen lassen sich über mehr oder weniger ausgeklügelte Prozeduren aus den Finanzzahlen gewinnen. Für das Aufbereiten der Zahlen ist das interne Finanz-Controlling zuständig.

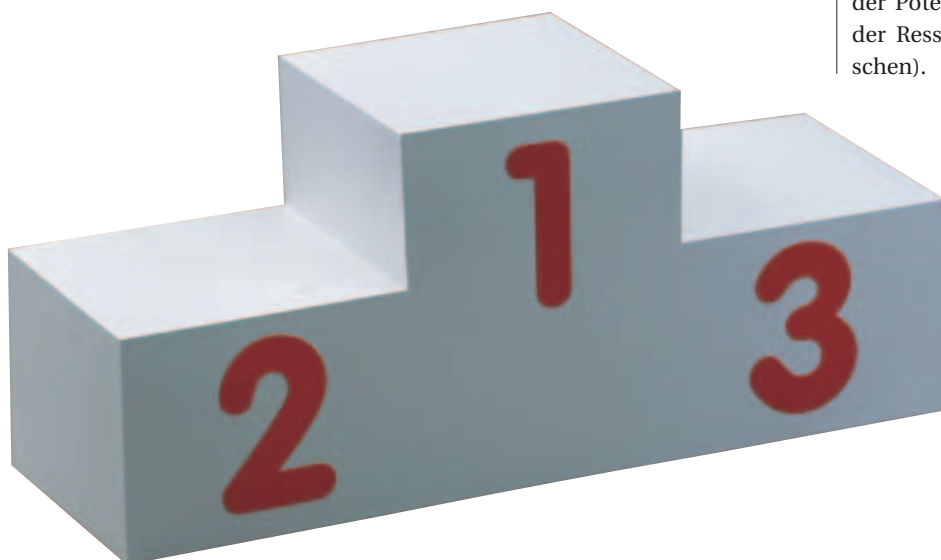
Doch Hand aufs Herz, wissen wir objektiv, wie die Mitarbeitenden und Prozesse im Unternehmen die finanziellen Ziele in der operationellen Umsetzung direkt oder indirekt beeinflussen? Genau hier haben viele Unternehmen eine nur schwach ausgebildete Wahrnehmung. Über korrigierende Massnahmen wird oft erst nachgedacht, wenn Ergebnisse vorliegen. Manchmal halt spät, oder zu spät.

Haben wir nicht auch schon Gedanken gehabt, wie:

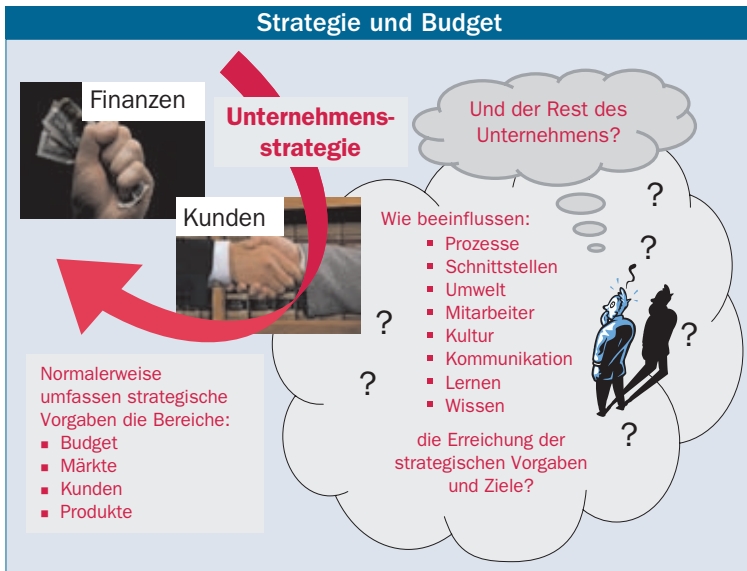
- Wenn wir nicht bald etwas unternehmen, haben wir über kurz oder lang ein Problem.
- Ich habe ja immer gesagt, wir sollten ...
- Diese Chance haben wir (zu spät erkannt / genutzt).
- Jetzt müssen wir endlich handeln.

## Früh- und Spätindikatoren

Budgets haben monetären Charakter, dies bedeutet: Budgets sind finanzielle Vorgaben. Das Erreichen wird in Geld gemessen. Wenn Budgets erreicht werden, ist meistens alles in Ordnung. Wenn Budgets jedoch



**Leadership: Vorne mitmischen kann nur, dessen QM nicht nur operativ, sondern auch strategisch ausgerichtet ist.**



**Mitarbeitende und Prozesse einbeziehen: Noch oft wird das Strategiemangement ausschliesslich über den Budgetprozess erledigt.**

nicht erreicht werden, wäre es gut zu wissen, warum, so dass wir Korrekturen im neuen Budget berücksichtigen können.

■ Denn interne und externe Probleme halten sich nicht an einen Jahresrhythmus. Sie treten auf, wann sie wollen, meistens im ungelegensten Augenblick.

Am Ergebnis lässt sich ablesen, was erreicht wurde. Wenn wir ein Ergebnis beurteilen, beurteilen wir immer die Vergangenheit. Ein Ergebnis gibt uns Antwort auf die Frage, was wir erreicht haben. Es ist also ein Spätindikator.

Jedes Ergebnis hat jedoch mindestens einen oder mehrere Leistungstreiber. Irgendwelche Vorgänge erzeugen das Ergebnis. Wenn wir Leistungstreiber beobachten und beurteilen, handelt es sich aus Sicht des Ergebnisses also um Frühindikatoren.

■ Eine Beobachtung der Leistungstreiber ermöglicht somit, frühzeitig etwas über die mögliche Entwicklung der Ergebnisse zu erfahren. Das heisst, wenn wir die richtigen Leistungstreiber beobachten, ist es möglich, Massnahmen frühzeitig einzuleiten, bevor eine negative Beeinflussung der Ergebnisse stattfindet.

### Strategiemangement

Die Identifikation und Beobachtung der wichtigsten Leistungs-

treiber erlauben einen Blick in die Zukunft. Sie geben uns Auskunft über die mögliche Entwicklung der Ergebnisse.

Strategiemangement verbindet die Vergangenheit mit der Zukunft eines Unternehmens:

■ Bei den meisten herkömmlichen Kennzahlensystemen werden nur vergangenheitsorientierte Kennzahlen verwendet, also Spätindikatoren, welche die Unternehmensergebnisse im nachhinein messen.

■ Beim Strategiemangement werden auch zukunftsorientierte Kennzahlen verwendet, also Frühindikatoren, die Aufschluss über die Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft geben.

Als wirkungsvolle Methode für das Strategiemangement hat sich die Balanced Scorecard (BSC) erwiesen. Die BSC zeichnet sich besonders dadurch aus, dass es sich nicht um eine Ansammlung voneinander unabhängiger Kennzahlen handelt, sondern um einen Verbund von Kennzahlen, die durch Ursache-Wirkungsbeziehungen verknüpft sind. Jede Veränderung bei einer der BSC-Kennzahlen hat somit eine Auswirkung auf einige der anderen Ziele, wodurch deutlich wird, dass das ganze Unternehmen an der BSC beteiligt ist.

Wenn wir die Zukunft des Unternehmens aktiv mitgestalten wollen, müssen wir die Zukunft managen. Dies bedeutet:

■ Strategiemangement zu betreiben, ist eine grundlegende Aufgabe und Pflicht des Unternehmers und seiner Führungsmannschaft.

■ Hier setzt die Methodik der BSC an und unterstützt die Umsetzung der Strategie.

■ Obwohl die einzelnen Perspektiven untereinander ausgewogen (balanced) sind, kommt der Finanzperspektive eine Art Führungsrolle zu, denn die übrigen Perspektiven müssen langfristig alle zu einer Verbesserung der finanziellen Situation des Unternehmens führen.

Die BSC-Methodik stellt als Managementsystem das Bindeglied zwischen der Entwicklung der Unternehmensstrategie und ihrer erfolgreichen Umsetzung dar. Sie setzt damit an einem in der Praxis häufig vorkommenden Problem an. Denn vielen strategischen Unternehmenszielen fehlt sowohl die Verknüpfung der Strategie mit den operativen Auf-

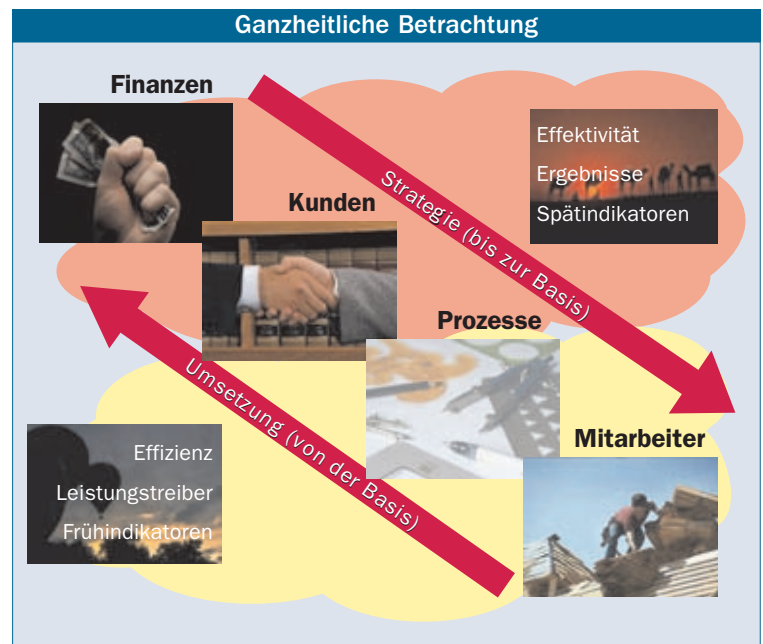
gaben von Abteilungen, Teams und Mitarbeitenden als auch mit den vorhandenen materiellen und finanziellen Ressourcen und mit dem QM. Zusätzlich wird oft das strategische Feedback vernachlässigt. Die Folge davon sind nicht umgesetzte Visionen und Strategien und zu spätes Reagieren auf Veränderungen.

Diese Diskrepanz zu überwinden, ist die Aufgabe des Strategiemagements. Das Ziel ist eine konsequente Strategie- und Zielorientierung aller Akteure im Unternehmen.

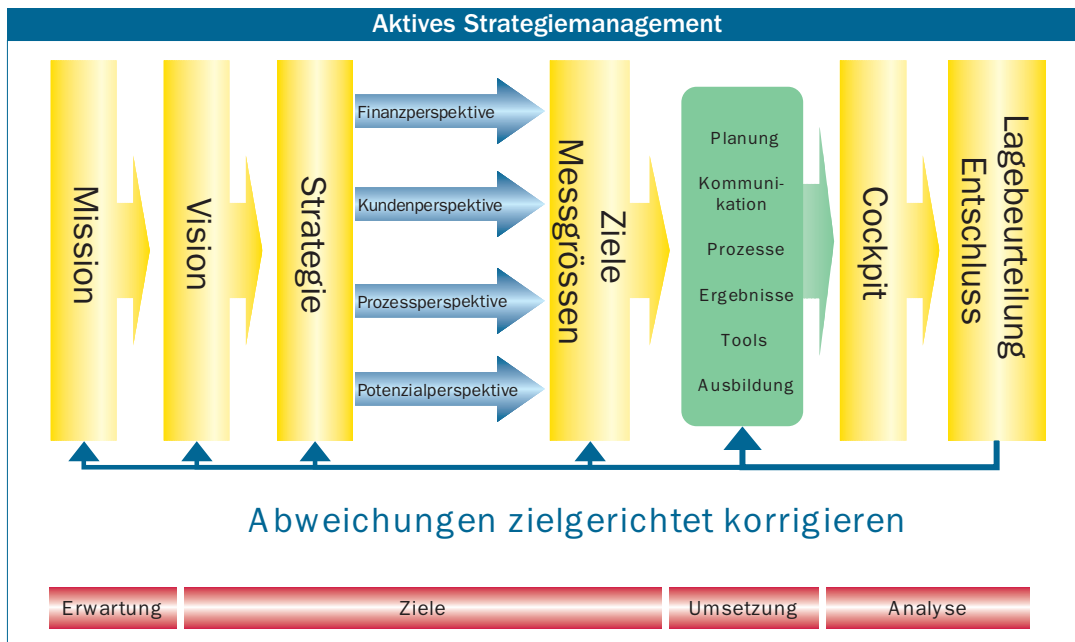
Damit die BSC den strategischen Führungsprozess im Unternehmen unterstützen bzw. als Handlungsrahmen für diesen Prozess dienen kann, wird er in folgende drei Phasen unterteilt:

- Die Strategiefindung und -entwicklung.
- Die Strategieumsetzung.
- Das strategische Controlling.

Die Erkenntnisse aus dem strategischen Controlling liefern Steuergrössen für die Prozesse, die massgeblich den finanziellen Erfolg des Unternehmens beeinflussen.



**Sorgfältig beobachten: Jede Budgetposition hat Leistungstreiber.**



Alle Akteure einbeziehen: Eine Strategie, die nicht gemanagt wird, ist schwierig umzusetzen.

**Integration des Strategiemagements**

Oft werden in Unternehmen bereits Managementmethoden und -systeme angewendet.

Zum Beispiel:

- ISO 9001/14 000.
- Total Quality Management (TQM).
- EFQM Modell und Assessments.

- Prozessmanagement.
- Six Sigma.
- Kaizen.
- Andere.

Die BSC steht nicht in Konkurrenz mit anderen Managementmethoden, sondern ergänzt sie im Bereich «Strategieumsetzung». Die BSC integriert die Resultate bereits angewen-

deter Managementmethoden und macht deren Einfluss auf die Geschäftsergebnisse für alle Mitarbeitenden transparent. Sie eignet sich sowohl für Grossunternehmen als auch für KMU und ist vollkommen branchenunabhängig. Denn für alle gilt das gleiche: Die Zukunft ist nicht einfach die Fortsetzung der Vergangenheit.

**AUTOREN**

Thomas R. Bürkler (1954) ist seit 1993 im Bereich Organisationsentwicklung tätig. Er arbeitete in verschiedenen Positionen und Unternehmen und ist heute Inhaber des Unternehmens b-PS Bürkler Process Solutions, 8003 Zürich. Die Mission der b-PS ist es, Unternehmen auf dem Weg zu Business Excellence zu begleiten und zu unterstützen. Das Wirken bezieht sich auf Coaching und Consulting in den Bereichen «Strategiemangement», «Prozessmanagement» und «Wissensmanagement». Zu den Kunden zählen Unternehmen und Unternehmer, die ihre Zukunft aktiv(er) mitgestalten wollen.

Tel. 044 466 86 90  
thomas.buerkler@b-ps.ch

Christoph Mühlebach (1951) hat vielseitige und langjährige Erfahrung als Berater von Unternehmen und Unternehmen unterschiedlicher Grösse und aus verschiedenen Branchen. Seine Tätigkeiten: Trainer, Dozent, Projekt- und Geschäftsleiter in Bank- und Versicherungsbranche, in Institutionen der Aus- und Weiterbildung (Fachhochschulstufe), in Verkehr, Tourismus, öffentlicher Verwaltung (Bund, Kantone und Gemeinden), Mitwirkung in international ausgerichteten Projekten.

Tel. 071 244 07 93  
c.muehlebach@cmsconsultant.ch

**ONLINE**  
[www.b-ps.ch](http://www.b-ps.ch)  
[www.cmsconsultant.ch](http://www.cmsconsultant.ch)

# Do IT yourself! Willkommen am Stand von Opacc.



Machen Sie mit Ihrer Geschäftssoftware was Sie wollen. Und sie macht mit! Heute so. Morgen so. Übermorgen wieder ganz anders. Sie machen das selber. Wann immer Sie wollen. Ohne Wenn und Aber. Das ist Do IT yourself mit OpaccOne®. Von Generation zu Generation. Die Freiheit und Macht in der Business Automation, die Sie sich schon lange vorstellten. **Dank des einzigartigen Do-it-yourself Prinzips.** Mit OpaccOne®, der einzigen Software-Familie für Geschäftsabwicklung, E-Commerce und Mobile Commerce in Einem.

Zur Orbit-iEX präsentieren wir die brandneue Version 11 mit vielen Neuheiten: TAPI, TwixTel-Integration, CRM-Cockpit, OpaccOne® SmartDocument und als Preview die durchgängige Outlook-Integration für Termine und Aufgaben. Den WebPortal Designer für die Sofort-Anpassung an das Corporate Design. Und vieles mehr.

[www.opacc.com](http://www.opacc.com)

Willkommen bei Opacc an der Orbit-iEX, Halle 2.1, Stand K50.



True Business Automation