

# NEWS BY BDE

DER NEWSLETTER FÜR DIE GESCHÄFTSPARTNER DER BDE-CONSULTING GMBH

Business Development Efficiency Consulting

## Themen:

**Qualitätssicherung:** Welche Kosten stecken wirklich drin?

**Management:** QM-Tools und Modelle

**Gefühlte Qualität:** Wissen Sie, was Ihren Kunden wichtig ist?



## QUALITÄTSMANAGEMENT - NUTZEN STATT DOKUMENTIEREN

von Martin Grimpe und Götz Walter

Zertifiziert ist heute nahezu jedes Unternehmen. Wer im Gesundheitssektor tätig ist, als KFZ-Zulieferbetrieb am Markt agiert oder in wettbewerbsintensiven Dienstleistungsbranchen zu Hause ist, muss sich dieser Verpflichtung stellen und Produkte, Prozesse und Strukturen einer formalisierten Qualitätsphilosophie unterordnen. Schon in den 90er Jahren wurde geschätzt, dass 4-8% des Umsatzes für direkte Qualitätskosten aufgewendet wurden. Berücksichtigt man die Kostensteigerungen der letzten Jahre sowie die versteckten Qualitätskosten,

Ergebnis von Frage und Antwort: Qualität wird als eine von außen gestellte Auflage begriffen.

Frage: **Kennen Sie Ihre gesamten Qualitätskosten?**

Antwort: Wir erfassen jedes Ausschussteil und auch die Kosten der Nacharbeit. Eine Kostenstelle QM haben wir extra eingerichtet.

Frage: **Kennen Sie die bezahlten Qualitätsanforderungen Ihrer Kunden** und das **Qualitätsimage Ihres Unternehmens** im Markt? Können Sie das Qualitätsniveau genau an diese Anforderungen anpassen, haben Sie schon erfolgreich Kostensenkungen realisiert, indem Sie nachgefragte und gelieferte Qualität exakt aufeinander abgestimmt haben?

Und darum geht es uns im Kern der Betrachtung: In unseren Beratungsmandaten treffen wir immer wieder auf Unternehmen, die trotz Zertifizierung und Einführung von integrierten QM-Philosophien ihre qualitätsrelevanten Prozesse mit Leben und Inhalt füllen möchten. Unsere Projekte sind dabei getragen vom betriebswirtschaftlich geprägten Blick und fokussieren drei Hauptperspektiven:

### BDE-Pyramide der Qualitätskosten



liegt der Prozentsatz heute deutlich höher.

Frage: **Wie stellen Sie die Qualität in Ihrem Unternehmen sicher?**

Mögliche Antworten: Wir sind zertifiziert nach ISO 9001. Wir haben die TQM-Philosophie im ganzen Unternehmen umgesetzt. Der QM-Beauftragte ist für Umsetzung und Einhaltung der Regeln verantwortlich. Regelmäßige Kundenaudits bestätigen uns konstante Qualität. Wir haben die gesamte Produktion an den hohen Standards der Pharma-Industrie ausgerichtet. So erfüllen wir alle GMP-Standards der amerikanischen FDA.

1. **Perspektive - Erfassung und Bewertung aller qualitätsrelevanten Kosten:** BAB auswerten, Kostenrechnung (Kostenarten, -stellen, -träger) überprüfen, Prozesse mess- und bewertbar machen, verborgene Nebenkosten (Lager, Wege, Liegezeiten, Einkaufsteuerung sind die wesentlichen Stichworte) aufdecken.

2. **Perspektive – Benchmarks und Marktperspektive einbeziehen:** Abgleich der eigenen Qualitätsfaktoren mit den Wettbewerbern, Abgleich mit der Leistungsqualität aus Kundensicht und Vergleich der eigenen Qualitätseinschätzung mit dem Image im Markt.

### Wissen für Eilige: Qualitätsmanagement

**Total Quality Management (TQM):** durchgängiges, fortwährendes, alle Bereiche betreffendes QM-System, Qualität als Zielsystem

**ISO 9001:** europäische Norm, definiert Anforderungen zu QM-Systemen

**Kano-Modell:** Modell zur Analyse von Kundenwünschen mit 5 Qualitätsebenen

**Kaizen** (dt: „Veränderung zum Besseren“) oder KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), Managementsystem inkl. Einführung eines stetigen QM.

**Six Sigma:** QM-Methode, Kernelemente: Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln

**Ishikawa (-Diagramm):** zur Fehleranalyse, Methode aus den Q7 (sieben Qualitätswerkzeuge)

3. **Perspektive – Organisation und Prozesse:** Alle etablierten Qualitätssicherungsphilosophien und Systeme fordern, die Qualitätssicherung bereits vor bzw. in den Prozess zu verlagern. QS in der Beschaffung, in der Auftragssteuerung, im Produktionsprozess anstatt nachgelagerter Kontrolle. F&E und Prototyping sind ebenfalls mit einzubeziehen. Eigentlich „triviale“ Erkenntnisse. Jedoch zeigen unsere Projekte immer wieder auf, dass gerade mittelständische Unternehmen oft ihre traditionellen Strukturen und Prozesse beibehalten und an erprobten und etablierten Verfahren festhalten. Dazu gehört für uns immer der Blick aus der Prozessperspektive: Wird jedes Produkt, jede Produktlinie auf dem gleichen, vielleicht dem höchsten Qualitätsniveau produziert oder wird hier markt- und kostengerecht differenziert?

Fragen Sie uns: Wir freuen uns auf die Diskussion und Bewertung Ihrer QSM-Systeme.

# GEFÜHLTE QUALITÄT - WAS IST DAS EIGENTLICH?

Haben Sie sich schon einmal Gedanken über die Qualität Ihres Autos gemacht? Mit Sicherheit, und Ihr Qualitätsurteil wird aus einer Summe individueller Faktoren bestehen: Anmutung, Werkstattaufenthalte, Fahreigenschaften, Klappergeräusche, Geruch, Wohlfühlfaktor und vieles mehr. Letztendlich also aus einer Reihe subjektiver und höchst persönlicher Kriterien, eben aus der individuellen Kundensicht. Die Hersteller berücksichtigen diese subjektiven Faktoren sehr gezielt bis hin zum Geräusch- und Geruchsdesign von Autos.

**Erfüllung von Kundenanforderungen:** Während etablierte Qualitätsmanagementsysteme häufig genutzt werden, um definierte Qualität, z.B. Spezifikationen, Performancekriterien, Termine, Kosten usw. zu messen und zu optimieren, bleibt die Frage nach der subjektiven Kundenzufriedenheit häufig ganz oder teilweise auf der Strecke.

Philip Bayard Crosby hat bereits in den 70er Jahren die subjektiven Faktoren von Qualität in den Vordergrund gestellt.

Qualität ist demnach die Übereinstimmung mit Kundenanforderungen. Besteht die Kundenanforderung darin, die Nettolaufzeit einer Produktionsanlage zu 92 % sicherzustellen, so werden also die Qualitätsanforderungen nur erfüllt, wenn 92 % Verfügbarkeit erreicht werden. Auch wenn Ihre Anlage 89% leistet und dies im Wettbewerbsvergleich sogar einen guten Wert darstellt, sind die Qualitätsmaßstäbe des Kunden nicht erfüllt. Definieren Kunden, dass Autos nicht „klappern“ sollen, dann ist „Null-Klappern“ das Maß der Qualitätserfüllung aus Kundensicht und nicht „wenig Klappern“ oder noch schlimmer „weniger klappern als der Wettbewerb“.

Kundenkommunikation als Schlüssel zur Qualitätssicherung: Kundenzufriedenheitsumfragen sind ein wichtiges Instrument. Neutral durchgeführte Befragungen (ggf. unter Einbindung von Marktforschungsinstituten), Kundenaudits (vor allem, wenn Sie außerhalb von Zertifizierungsprozessen durchgeführt werden), Produkt-/Leistungsnachbesprechungen mit Kunden oder die systematische Erfassung und Auswertung von Abnahmeprotokollen liefern nachhaltige Informationen zur objektiven und zur subjektiven, gefühlten Qualität der erbrachten Leistung.

**BDE-Tipp zur Zufriedenheitsmessung:** Lieber öfters nachfragen und Befragungen zum Bestandteil der Marktkommunikation machen, als sporadisch umfangreiche Studien durchzuführen. Und schulen Sie Ihre Mitarbeiter in der gezielten und differenzierten Nachfrage bei Ihren Kunden. „Hat es Ihnen geschmeckt?“, reicht sehr häufig nicht aus, um zu erfahren, ob der Restaurantgast tatsächlich zufrieden war.

*Wissen für Eilige - Ideen und Methoden zur „Beschäftigung“ mit dem Kunden*

## Silent Shopper oder Mystery Shopping:

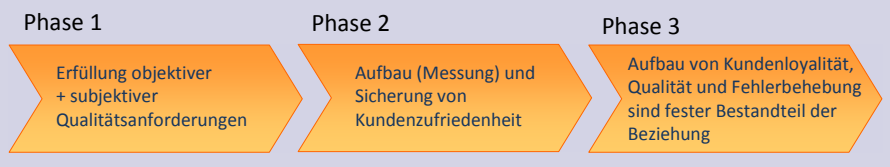
Die Methode ist bekannt, Testkäufer werden eingesetzt, um die Performance des Unternehmens von Außen kennenzulernen. Jüngst in der Diskussion, wenn es um Restauranttests der Gesundheitsbehörde/Gewerbeaufsicht geht oder im Zusammenhang mit der Beratungsqualität von Kreditinstituten steht.

Diese Ansätze bewerten wir kritisch, Testkäufer haben oft ein untypisches Kundenverhalten und werden somit erkannt. Sie üben Druck auf die Organisation aus und erzeugen Ängste und Vorbehalte bei Mitarbeitern, mit Folgen für die Qualität.

## Methode der kritischen Ereignisse:

Das Unternehmen selbst sammelt Informationen über Störungen, Qualitätsmängel und Kundenrückmeldungen. Daraus werden gezielt Veränderungen abgeleitet. Die Rückkopplung erfolgt über den Markt und die von Kunden benannten „kritischen“ Ereignisse.

## Das Drei - Phasenmodell der subjektiven Qualität



Qualitätserwartungen und der Fokus auf die langfristige Kundenbindung als Effekt der Kundenloyalität müssen auch den Recruiting-Prozess beeinflussen: Nicht mehr die reine Fachqualifikation steht im Vordergrund. Skills sind erlernbar, Empathie, Zugewandtheit, Kundenorientierung sind wesentliche Eigenschaften neuer Mitarbeiter.

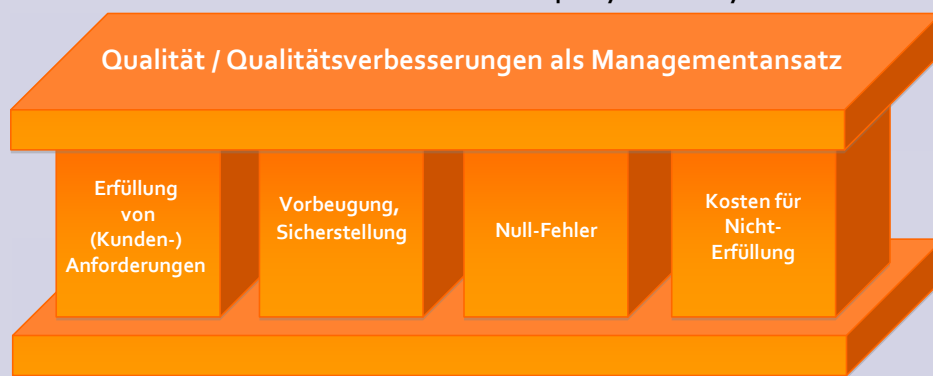
## Sequenzielle Ereignismethode:

Kunden werden eingeladen, zusammen mit dem Unternehmen den gesamten Kundenprozess Schritt für Schritt durchzugehen und alle Prozessschritte – insbesondere die für die Kundenqualität relevanten – sequenziell zu bewerten und Störungen zu bezeichnen.

## Ausnutzen von Internetplattformen, Auswertung der Internet-Kunden zu Kunden – Kommunikation:

Prüfen Sie offen und selbstkritisch die Kommentare von Kunden. Im B to C Bereich bieten sich dazu natürlich die gängigen Foren und die Bewertungsplattformen an. Im B to B Bereich können Sie Ihre Firmenportale öffnen und Kunden zu systematischen Feedbacks und in Diskussionsforen einladen. Das braucht einen Verantwortlichen in der eigenen Vertriebsorganisation sowie Moderation und ständig neue Inhalte, die Kunden zu Stellungnahmen und „Postings“ motivieren.

## Grundsätze der Qualität – nach Philip Bayard Crosby



MÖCHTEN SIE MEHR ÜBER UNS UND UNSERE ARBEIT WISSEN? WIR FREUEN UNS AUF DAS GESPRÄCH MIT IHNEN.

## BDE-HAMBURG

Götz Walter

Tel: 040 - 539 10281

Fax: 040 - 539 10280

hamburg@bde-consulting.de

## BDE-FRANKFURT

Martin Grimpe

Tel: 06101- 98 99 57

Fax: 03212 - 106 52 85

frankfurt@bde-consulting.de

## IMPRESSUM

Herausgeber:

BDE-Consulting GmbH, Gösselkoppel 56  
22339 Hamburg, www.bde-consulting.de

Redaktion:

Martin Grimpe, Götz Walter, Stephanie Winter

Bildquellen:

Klicker/PIXELIO, www.pixelio.de

Auflage: 300, Stand: 07.07.2011

V.i.S.d.P. Stephanie Winter