

Management by Surprise

Viele Unternehmen setzen seit Jahren auf die TQM-Karte, aber ob sie ihnen rechenbaren Gewinn bringt, weiss niemand genau. Die Umsetzung erfordert Zeit und Investitionen. Eigentlich wäre es Aufgabe des Controllings, den wirtschaftlichen



Nutzen zu bestimmen, bevor eine Entscheidung für den Einstieg in Business Excellence gefällt werden kann. Doch genau daran verzweifeln die Controller. Ihnen fehlen schlicht die Instrumente und Methoden, um die Rentabilität möglicher Verbesserungen vorab zu quantifizieren. Und Nachweise wie

«Das schlafende Potenzial unserer Firma wird geweckt» brächten sie vermutlich nur unter Gewaltandrohung über die Lippen. Noch relativ sicheres Terrain für eine Investitionsplanung bieten Prozessoptimierungen. Abbau von Schnittstellen und schnellere Durchlaufzeiten sind kalkulierbar. Zusammen mit den Aufwendungen lassen sich Kosten und Nutzen stichhaltig beurteilen. Aber auch hier bleibt das Manko aller TQM-Investitionen: Sie wirken langfristig. Die Lücke zwischen dem Zeitpunkt der Investition und der Verbesserung erhöht die Planungsunsicherheit. Also doch Management by Surprise: Erst handeln und sich dann von den Folgen überraschen lassen? Einiges spricht dafür, wie Bruno Wasers Beitrag «TQM-Firmen sind erfolgreicher» (Seite 8) zeigt. Er berichtet über eine aktuelle Studie, um die Effektivität betrieblicher TQM-Anstrengungen mit dem Geschäftserfolg zu verbinden. Unter der Hand wird ein Konzept deutlich, wie TQM wirtschaftlich beurteilt werden kann. Ob monetär oder nichtmonetär: Den Besonderheiten dieser Investitionen muss Rechnung getragen werden.

Ihr

Hans Henning Herzog

Dr. Hans-Henning Herzog
Chefredaktor

FLASH

Witz und Humor – eine erfrischende Dusche
 Lachen am Arbeitsplatz ist nicht verboten!
 Von Hartmut Volk **4**

BUSINESS EXCELLENCE

TQM-Firmen sind erfolgreicher
 Total Quality Management in der Schweizer Industrie
 Von Bruno R. Waser **8**

Konflikte mit Kollegen lösen – aber wie?
 Konstruktive Konfliktbearbeitung
 Von Thomas Fischer **12**

Positive Mundpropaganda
 Die Vorteile hoher Kundenloyalität
 Von Anne M. Schüller **16**

Die Qualität der Betreuung
 Eben-Ezer AG: auf dem Weg zur Excellence
 Von Ralph Wicki **18**

Mit Business Intelligence erfolgreicher sein
 Entscheidungsfindung mit System
 Von Martina Niklaus **20**

Eigene Potenziale erschliessen
 Persönliche Excellence-Entwicklung®
 Von Hans-Henning Herzog **22**

SAQ / SAQ-QUALICON AG

Verbandsnachrichten

RISIKEN MANAGEN

Vom Anwender zum Service-Kunden
 IT Infrastructure Library auch für KMU
 Von Hans Halstrick **25**

IT und Business rücken zusammen
 ITIL mit ISO 20000
 Von Martin Andenmatten **28**

Hilfe, es brennt im Unternehmen
 Praktisches Krisenmanagement
 Von Regine Lamparter **31**

QUALITÄT SICHERN

Formerfassung und Defekterkennung
 Industrielle Computertomographie
 Von Alexander Flisch **34**

Prozessnah und berührungslos
 Highlights der Control 2007
 Von Albert Manser und Christoph Battaglia **37**

RUBRIKEN

Szene	6	Meetingpoint	24
Newsletter	33	Marketplace	44
Agenda/Impressum	46	News	40

MARKT-INFOS

Total Quality Management in der Schweizer Industrie

TQM-Firmen sind erfolgreicher

Von Bruno R. Waser

Unternehmen, die ihre Qualität standardisiert erfassen und laufend auswerten, sind erfolgreicher als Firmen, die über kein Qualitätsmanagement verfügen. Dies belegt eine Studie der Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern.

Der betriebswirtschaftliche Nutzen von TQM wurde in der Schweiz bisher noch nie genau analysiert, da unter anderem die empirische Basis fehlte. Eine Datenquelle, die hier neue Einblicke bieten kann, ist die European Manufacturing Survey (EMS) – Schweiz. In der Erhebung 2006 wurden 690 Unternehmen und ihre Produktionsstandorte

Bald 70 Prozent der Schweizer Industrie mit TQM

mit 20 und mehr Mitarbeitern aus allen Branchen der Schweizer Industrie befragt. EMS ist ein Gemeinschaftsprojekt des Fraunhofer-Instituts für System- und

Prof. Bruno R. Waser, Dozent an der Hochschule für Wirtschaft Luzern, Projektleiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der HSW Luzern, Zentralstrasse 9, CH-6002 Luzern, bwaser@hsw.fhz.ch
Siehe auch: Bruno R. Waser, Christoph Hanisch, Urs Bucher, Einsatz von Qualitätsmanagement-Systemen und -Instrumenten bei Schweizer Produktions-Unternehmen, Mitteilungen aus der PI-Erhebung 2001 – Schweiz, Februar 2004, 12 Seiten.

Innovationsforschung (ISI/Karlsruhe) und mehrerer Partnerinstitute in Europa (siehe Kasten). Schweizer Partner ist das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule für Wirtschaft Luzern.

Verbreitung in der Schweizer Industrie

Im Rahmen der dritten Schweizer Erhebung zu Innovationen in produzierenden Unternehmen wurde auch die Frage nach dem Einsatz von «Qualitätsmanagement auf der Basis TQM mit Kennzahlensystem (zum Beispiel EFQM-Modell)» gestellt. Dies aufgrund der Erkenntnis, dass sich viele Unternehmen für ein solches Qualitätsmanagement-System entschieden haben. Die Auswertungen zeigen, dass heute rund 54 Prozent der befragten Unternehmen solche Systeme einsetzen. Im Jahr 2000 waren es noch weniger als 30 Prozent, 1994 erst rund 5 Prozent (Grafik 1).

Die Einsatzhäufigkeit variiert dabei nach einzelnen Branchen. Vor allem Unternehmen aus der Prozessindustrie (Chemie, Pharma, Kunststoffe, Metall-erzeugung, Nahrung), aber auch

Unternehmen aus den Branchen Elektro, Elektronik und Instrumente bevorzugen überdurchschnittlich oft TQM-Systeme. Während bei den übrigen Branchen der Anteil zwischen 40 und 70 Prozent liegt, setzen Unternehmen der Holzbranche im Schnitt nur zu einem Drittel auf ganzheitliche Systeme im Sinne von TQM. Eine Erklärung dafür liegt unter anderem in den noch relativ weit verbreiteten handwerklichen Organisationsstrukturen sowie in der geringen Verbreitung von industriellen Produktionsmethoden und -konzepten.

Neben der Art der Produktfertigung können die Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen auch auf die Gröszenstruktur der Unternehmen zurückge-

führt werden. Die Analyse zeigt, dass TQM mit etwas mehr als 40 Prozent deutlich seltener in kleinen Unternehmen (20 bis 100 Mitarbeiter) eingesetzt wird als in grossen Unternehmen (100 und mehr Mitarbeiter), in denen TQM in drei von vier Fällen realisiert wird. Bei Unternehmen ab 500 Mitarbeitern sind es bereits über 90 Prozent. Dennoch kann auch bei kleinen Unternehmen, allerdings leicht verzögert, eine zunehmende Verbreitung festgestellt werden. Da die Einführung von TQM mit Kennzahlen ein Mindestmass an Aufwand erfordert, scheinen die kleinen Unternehmen offenbar den Weg in kleineren Schritten zu gehen. Neben der Frage nach der Verbreitung von TQM interessieren auch die Gründe des bisherigen Nicht-Einsatzes. Die Ergebnisse zeigen, dass zwei Drittel dieser Unternehmen keine Anwendungs- respektive Lösungsmöglichkeiten sehen. Das restliche Drittel plant jedoch, in den nächsten zwei Jahren TQM einzuführen. Sollten diese Unternehmen ihre Pläne auch tatsächlich umsetzen, dürfte damit die TQM-Verbreitung in der Schweizer Industrie auf rund 70 Prozent steigen.

European Manufacturing Survey (EMS)

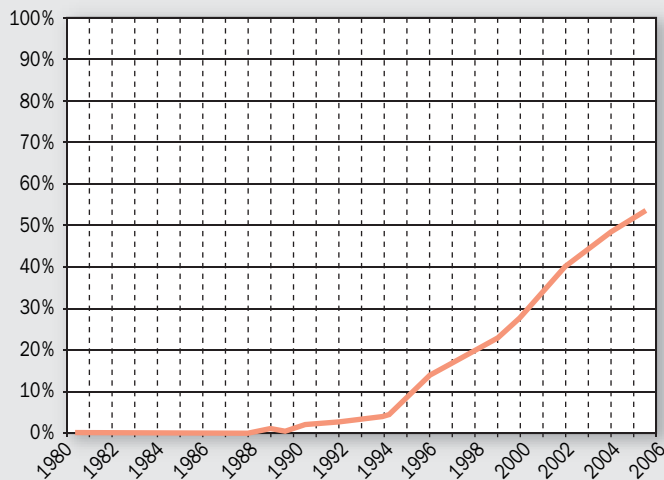
Die regelmässige Erhebung zum Innovationsverhalten sowie der Leistungskraft von Industrieunternehmen erfolgt seit 2001 in der Schweiz («ProduktionsInnovation.ch») und seit 1993 durch das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI/Karlsruhe in Deutschland («Innovation in der Produktion»). Seit 2003 wurden die nationalen Erhebungen internationalisiert und zum «European Manufacturing Survey (EMS)» ausgebaut. EMS wurde zuletzt 2006 in zwölf europäischen Ländern bei über 3000 Firmen des produzierenden Gewerbes durchgeführt. Beteiligt waren neben der Schweiz und Deutschland Frankreich, Griechenland, Grossbritannien, Italien, Kroatien, die Niederlande, Österreich, Slowenien, Spanien und die Türkei. Es handelt sich um die breiteste Erfassung von Modernisierungstrends in produktions- und technologieorientierten Unternehmen in Europa. Schweizer Projektpartner ist das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule für Wirtschaft Luzern. Untersuchungsgegenstand sind die verfolgten Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte, Wertschöpfungsk Kooperationen, Fragen zum Personaleinsatz und der Qualifikation sowie zur Leistungstiefe und zum Technologiemanagement. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, FuE-Aufwendungen, Kapazitätsauslastung, Ressourcenverwertung und Rendite erhoben. Die nächste Erhebungswelle ist für 2008 geplant.

___Infos: www.produktionsinnovation.ch sowie www.isi.fhg.de

Verbreitung TQM mit Kennzahlen

Grafik 1

CH-Industrieunternehmen ab 20 MA



Nicht nur ein Bewertungssystem

Wie bereits in einer früheren Studie (Waser, Hanisch, Bucher, 2004) nachgewiesen werden konnte, arbeiten nicht alle TQM-orientierten Unternehmen mit dem EFQM-Modell als Bewertungssystem. Rund 60 Prozent setzen auf andere Systematiken zur Beurteilung der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Dies können Kennzahlensysteme sein, die in Zusammenhang mit dem Einsatz der weit verbreiteten Konzepte des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) oder der Balanced Scorecard

(BSC) firmenspezifisch festgelegt wurden.

Zwei von drei Unternehmen geben an, dass sie auf TQM-Basis arbeiten, um im internationalen Wettbewerb eine hohe Qualität der Leistungserbringung sicherzustellen. Dies könnte ein Grund sein, weshalb exportorientierte Unternehmen deutlich häufiger TQM einsetzen als binnenmarktorientierte. 66 Prozent der Firmen mit einem Exportanteil von über 75 Prozent arbeiten mit TQM. Bei binnenmarktorientierten Unternehmen mit einem Exportanteil unter 25 Prozent sind es rund 45 Prozent.

Der in Auslandsmärkten intensivere Wettbewerb scheint nicht nur die Innovations-, sondern vor allem auch die Qualitätsanstrengungen der Unternehmen zu stärken.

Prozessinnovation

Ein wesentliches Element von TQM wie auch von KVP ist die Verbesserung und Optimierung der Geschäftsprozesse. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit Unternehmen, die auf TQM setzen, auch vermehrt Prozessinnovationen realisieren. Dabei zeigt sich, dass Unternehmen mit TQM der Produktionsmodernisierung, ob technisch oder organisatorisch, einen hohen Stellenwert beimessen und in einzelnen Aktionsfeldern ein

nutzen, an, nicht über ein TQM-basiertes Qualitätsmanagement-System zu verfügen.

Hebel für Teamprozesse

Die Wahrnehmung der Qualitätsverantwortung durch die Mitarbeiter bestätigt sich auch durch den signifikant häufigeren Einsatz von Gruppenarbeit bei Unternehmen mit TQM. Zwei Drittel dieser Betriebe haben dispositive und qualitätssichernde Aufgaben in den Verantwortungsbereich der Gruppe (< 20 MA) integriert. Bei Unternehmen ohne TQM setzt dagegen nur ein Drittel auf Gruppenarbeit mit einem Aufgabenspektrum, das gleichermassen planende und kontrollierende Tätigkeiten beinhaltet.

Offener für Kooperationen

Im Sinne des ganzheitlichen Verständnisses von Total Quality Management umfasst das Qualitätsmanagement die gesamte Wertschöpfungskette. Dies bedingt nicht nur die optimale Gestaltung der innerbetrieblichen Geschäftsprozesse, sondern auch die Zusammenarbeit mit den Zuliefer- und Dienstleistungsunternehmen. Die entsprechende Auswertung zeigt, dass Unternehmen, die in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie

EFQM kein allgemeiner Gradmesser

deutlich höheres Engagement verzeichnen.

92 Prozent der TQM-Unternehmen nutzen auch KVP zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität ihrer Produkte und Prozesse. Hingegen geben 35 Prozent der Unternehmen, die KVP

Beschaffung kooperieren, signifikant mehr TQM einsetzen als nicht-kooperierende Betriebe.

Ausgeprägteres Messen und Prüfen

Der ganzheitliche Ansatz von Total Quality Management bestätigt sich auch in der Analyse bezüglich des Einsatzes von technischen Qualitätssystemen. So finden Bildverarbeitungssysteme in der Produktion (zum Beispiel Qualitätskontrolle, Prozessführung) wie auch prozessintegrierte Qualitätskontrolle (Inline, etwa mit Laser, Ultraschall, Sensoren) eine signifikant höhere Verbreitung als bei Unternehmen ohne TQM.

Insgesamt können bei den Unternehmen mit TQM auch vermehrte Investitionen in Maschinen/Anlagen/IT festgestellt werden. Dies kann jedoch primär auf die grössere Verbreitung von TQM in der Prozessindustrie respektive bei Fließfertigung mit Grossserien zurückgeführt werden. Hier sind Investitionen in die Automatisierung der Produktion zur rationellen Fertigung mit konstanter Qualität ein wettbewerbsbedingtes Erfordernis.

TQM und Unternehmenserfolg

Vor dem Hintergrund des Einführungsaufwandes und der Einführungszeit wie auch der aufgezeigten noch unausgeschöpften Potenziale stellt sich die Frage, ob die Einführung von TQM auch mit messbarem wirtschaftlichen Erfolg einhergeht. Auch wenn die

Erfolgsformel «Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit führt zum nachhaltigen Geschäftserfolg» nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen zutrifft, muss die Wirkung der TQM-Massnahmen mittelfristig auch anhand von Leistungskenngrößen spürbar sein. Entsprechend wurden bei den befragten Unternehmen Unterschiede bezüglich Unternehmensperformance wie auch Innovationskraft näher untersucht.

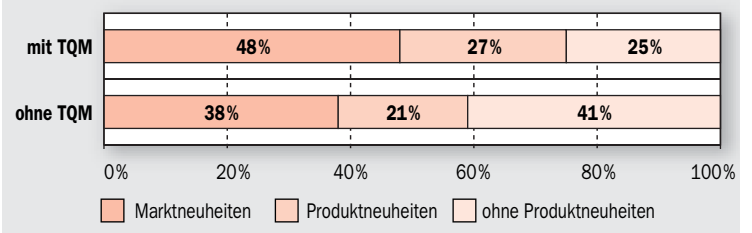
Innovative Geschäftsmodelle sind oft eine Kombination von Leistungsangebot und Leistungserstellung. Während der Stellenwert von «produktbeglei-

tenden Dienstleistungen» bei den befragten Betrieben in etwa gleich ist, kann bei den Produktinnovationen ein signifikanter Unterschied festgestellt werden. So wird von Unternehmen mit TQM dem Innovationsfeld «Entwicklung neuer Produkte» eine höhere Bedeutung beigemessen und als Konsequenz können diese Betriebe auch wesentlich mehr Produkt- und Marktneuheiten ausweisen (Grafik 2).

Es scheint, dass speziell für innovationsstarke Unternehmen Total Quality Management ein geeigneter Managementansatz ist, um die Innovationsanstrengungen bei Produkten und Prozessen

Produktinnovationen abhängig vom TQM-Einsatz

Grafik 2



nachhaltig voranzutreiben und zu sichern.

TQM verbessert die Wertschöpfung

Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangssituation der einzelnen Unternehmen zum Zeitpunkt der TQM-Einführung sind Aussagen wie «Unternehmen mit TQM erzielen um bestimmte Prozentpunkte bessere Geschäftsergebnisse» wenig aussagekräftig. Interessanter ist hier die Frage nach der Entwicklung von entsprechenden Kennzahlen über einen bestimmten Zeitraum.

Während bei Umsatzentwicklung und Beschäftigtenzahl kein wesentlicher Unterschied zwischen Unternehmen mit oder

nachweisbare Rolle. So kann (im Rahmen einer Querschnittsanalyse) bei den entsprechenden Unternehmen mit zunehmender Einsatzdauer von Total Quality Management eine höhere Wertschöpfung festgestellt werden. Eine modellhafte Berechnung ergibt eine auf TQM zurückzuführende jährliche Steigerung von 1,4 Prozent pro Mitarbeiter. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass bei den untersuchten Betrieben TQM nur einer von mehreren Faktoren ist, welcher die Wertschöpfung positiv beeinflusst.

Der erfolgreiche Einsatz von TQM erfordert eine entsprechende Grundhaltung, die sich mittelfristig, speziell bezogen auf die Wertschöpfung, auch rechnet. Entsprechend dem ganzheitlichen Verständnis von Total Quality Management sind Kundenorientierung und Kooperation mit Wertschöpfungspartnern weitere wesentliche Faktoren einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung. ■

Qualitäts-Grundhaltung zahlt sich aus

ohne TQM festgestellt werden kann, spielt bei der Wertschöpfung (Umsatz minus Vorleistungen) pro Mitarbeiter TQM eine