

Horst Wildemann

Unternehmensrating – Ein Qualitätsmaßstab? *

"Qualität kommt von Qual."

Dies sagte einst der heutige Trainer des FC Bayerns, Felix Magath. Die Qualität einer Fußballmannschaft wird durch ein hartes Training erhöht und zeigt sich in der Anzahl der gewonnenen Spielen sowie im errungenen Tabellenplatz der Bundesliga. Um Qualität im Unternehmen zu erreichen sind ebenfalls große Anstrengungen erforderlich. Überträgt man die Qualität einer Fußballmannschaft auf die Qualität des Unternehmens stellt sich jedoch die Frage, wie diese ermittelt und dargestellt werden kann.

Im Zusammenhang mit der Unternehmensqualität fällt zunehmend der Begriff des Unternehmensratings. Das Thema Unternehmensrating hat in den letzten Jahren, nicht zuletzt aufgrund der Diskussionen um Basel II, deutlich an Bedeutung gewonnen. So erfahren wir, dass das Ratingurteil für ein bestimmtes Unternehmen auf AA ("Double A") festgesetzt wurde. Mit diesem Ergebnis werden dem Unternehmen eine hohe Kreditwürdigkeit und eine hohe Bonität bescheinigt. Das Unternehmensrating soll eine größere Transparenz der Finanzierungsgeber, Kunden und Lieferanten zu den Vertragspartnern im Hinblick auf eine sichere Geschäftsbeziehung schaffen.

Das Unternehmensrating fungiert somit als Qualitätsmaßstab für Unternehmen. Auf Basis des Messergebnisses erfolgt eine Beurteilung der Unternehmensqualität. Das Unternehmensrating als Maßstab dient somit der Messung der Unternehmensqualität. Jedoch hängt die Aussagekraft des Ratings von den Bewertungskriterien ab, die im Rahmen des Bewertungsprozesses berücksichtigt werden. In Verbindung mit Basel II werden insbesondere finanzwirtschaftliche Kriterien eingesetzt. Diese Kriterien sind jedoch um weitere Kriterien wie Qualitätsfähigkeit, Qualitätsleistung und Innovationsfähigkeit zu erweitern. Sie sind die tiefen Wurzeln, aus denen sich die Unternehmensqualität speist. Neben Kapitalgebern und Investoren sind auch die industriellen Kunden an der Leistungsfähigkeit ihrer Lieferanten interessiert. Hierbei ist weniger die finanzwirtschaftliche Beurteilung der Partner interessant, sondern deren Fähigkeit, kontinuierlich hochqualitative Leistung zu erbringen.

Das gestiegene Interesse an kontinuierlich hochqualitativen Produkten und Dienstleistungen ist auf die gesunkene Wertschöpfungstiefe der Unternehmen zurückzuführen. Die Qualität der Produkte vieler Hersteller wird immer stärker durch die Qualität von zugelieferten Vorprodukten und Dienstleistungen bestimmt.

Mit der Wahl eines Lieferanten gehen Hersteller hochkomplexer Dienstleistungen und Produkte daher vermehrt Versorgungs- und Qualitätsrisiken ein.

Das Ausmaß der Konsequenzen schlechter Qualität hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Mit der Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten sind die Anforderungen der Endkunden an die Produkte stark gestiegen. Im Zuge dieser Entwicklung hat die Markenloyalität der Endkunden abgenommen, so dass einmal enttäuschte Kunden schnell zu einem Konkurrenzprodukt wechseln. Neben dem potentiellen Umsatzrisiko durch Kundenverlust drohen vielen Unternehmen im Falle mangelhafter Qualität hohe Gewährleistungs- und Produkthaftungskosten. Insbesondere die Automobil- und pharmazeutische Industrie hat in den letzten Jahren die gravierenden Auswirkungen von Qualitätsproblemen zu spüren bekommen. Bei der größten Rückrufaktion in der Geschichte der Daimler Chrysler AG wurden im vergangenen Jahr 1,3 Millionen Fahrzeuge zurückgerufen. Unabhängig vom entstandenen Imageschaden hat diese Rückrufaktion das Ergebnis der Daimler Chrysler AG mit mindestens 300 Millionen Euro belastet. Die Qualitätsmängel waren überwiegend auf fehlerhafte, zugelieferte Elektronikkomponenten zurückzuführen. Der unmittelbare Zusammenhang zwischen der Qualität zugelieferter Leistung und dem unternehmerischen Erfolg eines Unternehmens macht deutlich, wie dringend verlässliche Informationen zur qualitativen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens benötigt werden und diese in einem Rating integriert werden müssen.

Die aufgekomenen Auditierungs- und Zertifizierungsstandards (z.B. DIN 9000 ff., VDA 6.1 ff.) der 80er und 90er Jahre erwiesen sich als eine gute Möglichkeit, qualitativ hochwertige Lieferanten zu identifizieren. Inhalt von Audits und Zertifizierungen ist die Überprüfung des Qualitätssicherungssystems, der Unternehmensprozesse und der Un-

ternehmensorganisation durch unternehmensinterne und -externe Spezialisten. Das Bestehen der Audits und der Erhalt der Zertifizierungen sind auch heute noch in vielen Industrieunternehmen die wesentliche Hürde, die von Unternehmen überwunden werden muss, um das Vertrauen der Geschäftspartner zu gewinnen. Diese Überprüfungen der Qualitätsfähigkeit der Unternehmen konnten die hohen Erwartungen in der Praxis nicht erfüllen.

Es zeigte sich, dass zwischen der festgestellten Qualitätsfähigkeit (z.B. durch eine bestandene Zertifizierung) und der Qualitätsleistung - also der tatsächlich gelieferten Leistung - nicht zwingend eine Korrelation besteht. In manchen Fällen war die Qualitätsleistung eine "Eintagsfliege". Trotz der permanenten Verbesserung von Zertifizierungsstandards und Audit-Programmen kann festgestellt werden, dass die Prozessfähigkeitsanalyse als Qualitätsmerkmal nur die notwendige Bedingung, nicht aber die hinreichende Bedingung für eine hohe Unternehmensqualität sein kann. Eine notwendige Berücksichtigung der Qualitätsleistung bedeutet, dass die tatsächlich gelieferte Leistung eines Unternehmens aufgenommen und bewertet wird. Wie bei den meisten Ratings gibt es für die Ermittlung der Qualitätsleistung keine allgemeingültige Vorgehensweise. Es müssen die angelieferte Produktqualität und deren Bewährung im Feld gemessen und beurteilt werden. In der Automobilindustrie werden Kundenbeanstandungen im Feld registriert, analysiert und der Mangel einer fehlerhaften Komponente und damit einem Lieferanten zugeordnet.

In der Luftfahrtindustrie wird die Qualitätsleistung der Flugzeuginstandhaltung über die Zuverlässigkeit der Flugzeuge nach einem Instandhaltungsereignis gemessen. Nur die Anbieter von Instandhaltungsdienstleistungen, die durch ihre Wartung eine hohe technische Verfügbarkeit des Flugzeuges erreichen, werden von großen Airlines weiterhin an Ausschreibungen beteiligt.

Neben der Betrachtung von Qualitätsleistung und -fähigkeit, die vorwiegend den Status Quo eines Unternehmens umfassen, sind aber auch die Fähigkeiten für zukünftige Innovationen im Rahmen der Beurteilung der Unternehmensqualität zu berücksichtigen. Die Bewertung der Innovationsfähigkeit kann als strategischer Aspekt der Bewertung eines Unternehmens verstanden werden. Ein modernes Innovationsmanagement ist heutzutage für Unternehmen unentbehrlich. Es ist entscheidend, wie gut neu entwickelte Produkte den späteren Kundenwünschen entsprechen. Ferner ist von hoher Bedeutung, ob durch die neuen Produkte ein Gewinn erwirtschaftet werden kann. Viele Unternehmen sind sich immer noch nicht im Klaren, was für Verluste entstehen können, wenn ein neues Produkt zu spät – vielleicht nur einen Monat – auf den Markt kommt. Für die Unterstützung eines erfolgreichen Innovationsprozesses ist ein entsprechendes Management unausweichlich.

Um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu messen, haben wir ein Innovationsaudit entwickelt. Hierbei erfolgt eine umfassende und systematische Analyse der Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Darauf aufbauend werden vorhandene Leistungslücken aufgezeigt. Mittels der Bewertung können Unternehmen schnell Verbesserungspotenziale und erste Ansatzpunkte identifizieren. Mit Hilfe des Innovationsaudits sind Unternehmen imstande, sich laufend zu verbessern. Hierbei spricht man auch von der Enabler-Funktion des Ratings für die Verbesserung der Unternehmensqualität.

Im Rahmen einer Forschungsarbeit haben wir ein Selbstrating-Tool für Unternehmen entwickelt, das im Internet frei zugänglich zur Verfügung steht. Basierend auf Bilanzdaten und einem umfangreichen Fragenkatalog zu den Bereichen Einkauf, Forschung und Entwicklung, Produktion, Absatz und Logistik werden Stärken und Schwächen des Unternehmens aufgezeigt sowie bewertet.

Unsere Erfahrungen mit diesem Selbstrating zeigen, dass die angemeldeten Nutzer ihr Unternehmen im Gesamtergebnis relativ schlecht bewerten. Dies ergibt sich aus der Offenheit der Personen, die sich durch das "Unbeobachtet-Fühlen" ergibt. Sie beantworten die Fragen sehr kritisch. Daher entspricht das Ratingergebnis möglicherweise eher der Realität, als wenn die Fragen im Rahmen eines Interviews beantwortet werden. Die wiederholte Durchführung des Selbstratings resultiert in der Regel in einem besseren Ratingergebnis als bei der ersten Durchführung. Das Unternehmen hat notwendige Verbesserungen in seinen Prozessen vorgenommen. Es hat die im Rahmen des ersten

Ratings aufgezeigte Leistungslücke mit den initiierten Maßnahmen weitgehend geschlossen.

Wie mit dem Innovationsaudit und dem Selbstrating aufgezeigt, kann das Unternehmensrating auch als Optimierungsinstrument genutzt werden. Durch das Aufzeigen von Schwächen innerhalb des Unternehmens wird das Management für einen Optimierungsbedarf sensibilisiert und zum Handeln aufgefordert. Man spricht von der Enabler-Funktion des Ratings: Mit dem Durchführen eines Ratings ist das Management eines Unternehmens imstande, Schwachstellen zu identifizieren und zielorientiert zu initiieren, gezielte Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen. So ist auch der Bayerische Qualitätspreis vergleichbar mit einem Rating und stellt einen Enabler für die nachhaltige Umsetzung der hohen Bedeutung der Qualität als Wettbewerbsfaktor. Gesucht wird hierbei nicht nach einer speziellen Ausgestaltung des Qualitätsmanagements, sondern vielmehr nach einem unternehmensweiten Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter und nach einer kundenorientierten Vorgehensweise im Rahmen der Qualitätsrealisierung. Sicherlich ist dies für die Unternehmen mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden, denn Qualität kostet Geld. Diesem Aufwand steht jedoch ein Erfolg gegenüber.

Diesen Erfolg konnten wir als Ergebnis der nachhaltigen Qualitätsumsetzung erst im vergangenen Jahr mit einer Studie unter den preisgekrönten Unternehmen des Bayerischen Qualitätspreises der Jahre 1993 bis 2004 aufzeigen. Sämtliche Preisträger konnten ihre Umsatzrendite gegenüber dem jeweiligen Branchendurchschnitt deutlich steigern. Dies ist ihnen aber auch nur aus dem Grund möglich gewesen, weil sich das Qualitätsbewusstsein in diesen Unternehmen permanent weiterentwickelte und nicht auf dem jeweiligen Status quo verharrte. Das Wichtigste dabei: Qualität ist systematisch und durchgängig implementiert und wird von der Unternehmensleitung sowie dem oberen Management vorgelebt.

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>