

Unternehmensrating

Ein Qualitätsmassstab?

Von Horst Wildemann

«Qualität kommt von Qual.» Dies sagte einst der Trainer des FC Bayern München, Felix Magath. Um Qualität im Unternehmen zu erreichen, sind ebenfalls grosse Anstrengungen erforderlich. Dabei stellt sich die Frage, wie diese ermittelt und dargestellt werden kann.

Im Zusammenhang mit der Unternehmensqualität fällt zunehmend der Begriff des Unternehmensratings. Das Thema hat in den letzten Jahren, nicht zuletzt aufgrund der Diskussionen um Basel II, deutlich an Bedeutung gewonnen. So erfahren wir, dass das Rating-Urteil 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. Auch Anleger greifen bei ihren Investitionsentscheidungen zunehmend auf solche Ratings zurück.

Finanzlage allein reicht nicht

Das Unternehmensrating fungiert somit als Qualitätsmassstab für Un-

■ **Horst Wildemann**, Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult., seit 1988 ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München. Gründer des TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG für Produktionslogistik und Technologie-Management in München. Lehrstuhl für Unternehmensführung, Logistik und Produktion TU München, D-80804 München, Tel. +49 (0)89 289 240 00, mail@tcw.de
Über www.tcw.de können Interessenten das im Beitrag angesprochene Innovationsaudit kostenfrei downloaden.

Qualitätsfähigkeit muss nicht Qualitätsleistung bedeuten

ternehmen. Jedoch hängt die Aussagekraft des Ratings von den Bewertungskriterien ab. In Verbindung mit Basel II werden insbesondere finanzwirtschaftliche Kriterien eingesetzt. Diese sind jedoch um weitere Kriterien wie Qualitätsfähigkeit, Qualitätsleistung und Innovationsfähigkeit zu erweitern. Sie sind die tiefen Wurzeln, aus denen sich die Unternehmensqualität speist.

Dabei ist klar, dass die Kriterien Qualitätsfähigkeit und Qualitätsleistung von besonderer Bedeutung für die Unternehmensqualität sind. 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.

Ratings sollten Leistung bewerten

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. Die Konsequenz: Mit der Wahl eines Lieferanten gehen Hersteller hochkomplexer Dienstleistungen und Produkte daher vermehrt Versorgungs- und Qualitätsrisiken ein. Auf Seiten der Unternehmen drohen neben dem potentiellen Umsatzrisiko durch Kundenverlust im Falle mangelhafter Qualität hohe Ge-

währleistungs- 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.

Wie aussagefähig ist die Zertifizierung?

Die aufgekommenen Auditierungs- und Zertifizierungs-Standards (zum Beispiel DIN/ISO 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 Unternehmensorganisation 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

Vortrag anlässlich der Verleihung des Bayerischen Qualitätspreises 2006 am 7. März in der Residenz München.



Die Wurzeln der Unternehmensqualität liegen tiefer als die Kriterien von Basel II

Qualitätsfähigkeit (etwa durch eine bestandene Zertifizierung) und der Qualitätsleistung nicht zwingend eine Korrelation besteht.

Nur die tatsächlich gelieferte Qualität zählt

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 eine notwendige, 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.

Innovationsfähigkeit wird entscheidend

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 absolut erforderlich.

Innovationsaudit und Selbstrating

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 Rah-

Innovationsmanagement ist unentbehrlich

men eines Interviews beantwortet werden. Die wiederholte Durchführung des Selbstratings resultiert in der Regel in einem besseren Rating-ergebnis 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 Durch-

Preis- gekrönte Unter- nehmen mit besserer Umsatz- rendite

führen eines Ratings ist das Management eines Unternehmens imstande, Schwachstellen zu identifizieren und gezielte Massnahmen zur Verbesserung abzuleiten und umzusetzen.

Qualitätspreis wirkt als Treiber

So ist auch der Bayerische Qualitätspreis vergleichbar mit einem Rating und hat eindeutig eine Enabler-Funktion – 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. ■