

RENDITEWIRKSAMKEIT EINES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Zahlt sich Qualität aus?

Qualitätsmanagementsysteme gelten als wirksame Strategie, um Kosten zu senken und gleichzeitig höhere Marktzugänge zu erreichen. Doch in Zeiten knapper Mittel fragen viele Manager kritisch, ob präventives QM nicht mehr Kosten verursacht als einspart. Eine Studie zur Renditeentwicklung von Trägern des Bayerischen Qualitätspreises zeigt nun, dass Anstrengungen für bessere Qualität unbedingt lohnen.

Heidi Wittenberg, München

Der amerikanische QM-Pionier Crosby postuliert bereits: Ein Fehler verursacht Kosten, Qualität ist und bleibt frei. Er stellt die These auf, dass Qualität nicht nur nicht kostet, sondern sogar Gewinn bringend ist. Um diese Behauptung zu stützen, gilt es allerdings, die direkte Wirkung von Qualitätsverbesserungen auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens nachzuweisen. Bei vielen Unternehmen kann man heute beobachten, dass Qualitätsmanagement nur vom Kunden gefordert wird, die Führung sich davon aber wenig Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung ihres Unternehmens verspricht. Auch die Wirtschaftsmagazine schließen sich dieser Haltung an. So stellt etwa die *USA Today* die Frage „Is TQM Dead?“, und die *Business Week* meint gar: „TQM is as dead as a pet rock.“

Eine bislang einzigartige Studie der Amerikaner Douglas und Handrick untersucht aufgrund der Diskussion des Einflusses eines durchgängig eingeführten Qualitätsmanagements auf die Unternehmensrentabilität (1) (s. a. QZ 12/2008). In dieser Studie wurden die Preisträger des Malcolm Baldrige Awards und Firmen, die von deren Kandidaten für hervorragende Qualität ausgezeichnet wurden, untersucht. Aktienkurse, Umsatzrendite und operative Ergebnisse wurden mit direkten Konkurrenten verglichen, die hinsichtlich Größe oder Standort abgestimmt waren. Dabei konnten nachgewiesen werden, dass Preisträger und Ausgezeichnete um bis zu 41% ge-

ringtes Aktienkursgewinn, 6% höhere Umsatzrenditen, 45% größeres Wachstum des operativen Ergebnisses und 21% höheres Umsatzwachstum erzielten. Zusätzlich wurden die Preisträger auch untereinander verglichen. Es zeigt sich, dass sich kleinere sowie höhernotierte Unternehmen nach der Einführung eines durchgängigen Qualitätsmanagements besser entwickelten als ihre Vergleichsunternehmen. Wurden Unternehmen mit mehreren Preisen ausgezeichnet, so zeigten sich nochmals besserer Ergebnis in den betrieblichen Kennzahlen.

Konzentration auf Kernprodukte

Auf Grundlage eines ähnlichen For-

schungsdesigns wurden Preisträger des Bayerischen Qualitätspreises untersucht. Zielsetzung war, die Wirkung des Bayerischen Qualitätspreises zu ermitteln. Allerdings, wie bei der amerikanischen Studie betrachtet, konnten im Rahmen dieser Studie nicht herangezogen werden, da nur sehr wenige der bayerischen Preisträger börsennotiert sind. Die Branchenverteilung der Unternehmen, die den Bayerischen Qualitätspreis erhalten haben, weist einen Hauptanteil der Automobilindustrie mit 33% und der Elektroindustrie mit 17% auf. Die Elektroindustrie bildet zur Realindustrie und jeweils 6% zu Maschinenbau- und Automobilhersteller. Der Rest verteilt sich auf Nahrungsmittel-, Chemie-, Anlagenbau-, Fertigungs-, Metallindustrie und Sonstiges.

Die Untersuchung der Produktionsgrößenstruktur ergibt, dass zwei Drittel der Unternehmen über ein breites Produktangebot verfügen. Der Rest der



Bild 1: Einführungsjahr des Qualitätsmanagements

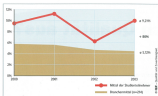


Bild 3: Breitenvergleich Dienstleistungssektor

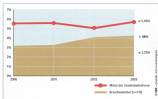


Bild 4: Breitenvergleich Automobilindustrie

Unternehmen tendiert deutlich zu weniger oder wenig unterschiedlichen Produkten. Die überwiegende Mehrheit der betrachteten Unternehmen wurde innerhalb der vergangenen sechs Jahre mit dem Bayerische Qualitätspreis ausgezeichnet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Bayerische Qualitätspreis im Laufe der letzten zwölf Jahre konzentriert auf zwei Kategorien registriert wurde und somit die Anzahl der Preisträger gesunken ist. 88 % der untersuchten Unternehmen erhielten weitere Auszeichnungen oder Zertifizierungen, jedes zweite Unternehmen

verfügt über eine ISO-Zertifizierung.

Drei Viertel der Unternehmen haben eine eigenständige QM-Abteilung. Die Frage nach dem Einführungsgrad des durchgängigen Qualitätsmanagements lässt auf ein gewisses Bewusstsein für ein durchgängiges Qualitätsmanagement Mitte der neunziger Jahre schließen (Bild 1). Dabei sprachen 54 % von einem angewandten oder gelebten Total Quality Management, 36 % geben ein durchgängiges Qualitätsmanagement an. Lediglich 10 % sprechen sich mit einem formalisierten System Total Quality Management. Zwei

Bayerischer Qualitätspreis

Der 1993 von Prof. Hans Holmstedt initiierte Preis wurde zunächst an Industrieunternehmen verliehen. Im Laufe der Jahre wurde die Ausrichtung um die Kategorien Handwerk, Handel und Dienstleistung erweitert. Das Preisgeld werden jährlich auch drei Preise an die wirtschaftswissenschaftlichen Studenten vergeben. In sechs Bereiche unterteilen sich die Fragen zur Auswahl der Ausgewählten in wissenschaftliche Themenbereiche. So beinhaltet der Fragebogen für Industrieunternehmen etwa Qualitätsstrategie, Qualitätswege im Markt, Qualitätsprobleme, Lieferanten- und Leistungsmanagement, Qualität in der Beschaffung, Qualität in der Produktion, Qualität in der Entwicklung, Integration der Mitarbeiter in ein Unternehmensqualitätskonzept, Qualität in der Produktion, Qualität in der Auftragsabwicklung und Marketing und Qualität im externen Bereich.

Literaturverzeichnis

1. Dörfler, G., Wenzel, R.: The Impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance. Evidence from Quality Award Winners, München 2000
2. Wenzel, R.: Total Quality Management, Leitfaden zur ganzheitlichen Umsetzung des Qualitätsgedankens im Unternehmen, TQM Verlag, München 2000

Kontakt

TCQ TransferCentrum
 T 0 89 / 39 09 23-0
 F 0 89 / 39 09 23-20
 mail@tcq.de
 www.tcq.de

Autor

Prof. Dr. G. Holm, Dr. G. Wenzel, Prof. Dr. G. Wenzel, geb. 1942, ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung, Logistik und Produktion ... an der Technischen Universität München. Zudem ist er Geschäftsführer der Gesellschaft der Managementlehre der TCQ TransferCentrum GmbH & Co. KG für Produktion, Logistik und Technisches Management.

Messkarten ab 82.-€!

Immer einen Schritt weiter!

messdata

Messdata GmbH, Fichtenstr. 11-11a, 63628 Bad Soden-Salmünster, POB: (06086) 817000, www.messdata.de

Drittels der Unternehmensbeschäftigten die Mitarbeiter des Qualitätsmanagements zentral, 48% der Unternehmen haben nicht mehr als zehn Mitarbeiter im Qualitätsmanagement. Bei dieser Auswertung gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass es sich um kleine und mittelständische Unternehmen handelt. Bei 71% dieser Unternehmen ist das Qualitätsmanagement direkt der Geschäftsleitung unterstellt, weitere 15% sind der Bereichsleitung zugeordnet.

Mehr Umsatz und höhere Rendite

Aufbauend auf diesen Grundauswertungen wurde eine Reihe von Hypothesen aufgestellt. Ziel war es, die Renditeentwicklung eines durchgängig eingeführten Qualitätsmanagements nachzuweisen. Zunächst gab es den Zeitpunkt für ein erfolgreich eingeführtes Qualitätsmanagement zu bestimmen. Da die Unternehmen diesen Zeitpunkt nicht eindeutig bestimmen können und die Identifizierung mit dem Bayerischen Qualitätspreis die erfolgreichste Umsetzung voraussetzt, wurde in den Auswertungen die Jahr der Auszeichnung mit der erfolgreichen Einführung eines durchgängigen Qualitätsmanagements gleichgesetzt. Zusätzlich liefert eine umfangreiche Datenbasis der IER Bank Vergleichsmöglichkeiten zu jeder Branche und Unternehmensgröße.

Die Einführung eines durchgängigen Qualitätsmanagements verbessert die Profitabilität und das Renditeumfeld der Unternehmen. Alle Unternehmen konnten nachweisen, dass sich ihr operatives Ergebnis im Laufe einer Jahresnach dem Preisgewinn gegenüber dem vor Jahren vor Preisgewinn stark verbessert. Zwei Drittel verzeichneten sogar ein sehr deutliches Wachstum im operativen Ergebnis. 94% der Unternehmen zeigten ein Umsatzwachstum nach der Auszeichnung mit dem Bayerischen Qualitätspreis für.

Die Renditeentwicklung der einzelnen Unternehmen wurde dem Durchschnitt der jeweiligen Branche und des jeweiligen Unternehmensgrößen gegenübergestellt.

Insgesamt ließen sich dabei sehr positive Ergebnisse im direkten Vergleich liefern. Die Branchendurchschnitte der untersuchten Unternehmen wurden gebildet. Kunderte Auswertung konnten noch nicht für alle Branchen getroffen werden, da die Datenbasis hinsichtlich der Preistrends noch unzureichend war. Für die meisten Branchen konnten jedoch anhand kundenteiliger Datenbanken Vergleiche abgeleitet werden. So erreichten die Unternehmen in der Branche Maschinenbau ein um 80% höheres Wachstum ihrer Unternehmensrendite im Vergleich zum Branchendurchschnitt und konnten

sich damit gegenüber dem vielfachen Branchenabsatz (Bild 1).

Entgegen dem Trend in der Basisindustrie konnten die Preistrends des Bayerischen Qualitätspreises in dieser Branche ein um 174% höheres Wachstum als der vereinfachte Branchendurchschnitt erzielen. Die Entwicklung der Rendite der Unternehmen in der Chemiebranche lag zwar im dritten und vierten Jahr nach der Auszeichnung etwas zurück, die Preistrends konnten aber eine durchschnittlich um 147% höhere Rendite als der direkte Branchenvergleich erzielen. Mit einem Wachstum von einem fast 50% hö-

Fehler vermeiden!

Mit CAQ von Böhme & Weihs

CAQ ist ISO 9001 ist die durchgehende CAQ-Umsetzung von der Produktentwicklung bis zum Marketing.

Vermeiden Sie Fehler von Anfang an vermeiden wollen, nutzen Sie wirkungsvolle Präventions-Maßnahmen!

www.buehne-weihs.de

B&W
BÖHME & WEIHS

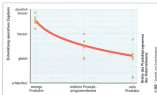


Bild 4: Zusammenhang zwischen der Entwicklung des operativen Ergebnisses und der Produktprogrammvielfalt

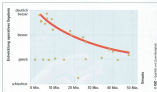


Bild 5: Zusammenhang zwischen der Entwicklung des operativen Ergebnisses und der Unternehmensgröße

Ihren Renditewachstum konnten sich auch die Preisträger der Branche Elektroindustrie gegenüber ihrer direkten Konkurrenz deutlich abheben und verzeichnen einen positiven Trend für die letzten beiden Jahre.

Knapp 30% der Preisträger kommen aus der Automobilzulieferindustrie. Diese Zahl ergibt sich aus der Tatsache, dass in den ersten Jahren des Bayerischen Qualitätspreises für die Kategorien Handwerk, Handel und Dienstleistung noch nicht vergeben wurden. Auch in die-

ser Branche konnten sich die Preisträger mit +48% besserer Renditenentwicklung klar vom Branchendurchschnitt abheben und zeigen ebenfalls in den letzten beiden Jahren einen sehr positiven Trend ihrer Renditenentwicklung (Bild 2).

Sichere Position am Markt

Neben der Unterbreitung der neuen Unternehmenskennzahlen wurden von den Unternehmen auch Einzelfragen ihrer Entwicklung vorgenommen. Die

Preisträger stuften die Entwicklung ihrer betrieblichen Kennzahlen nach der Auszeichnung mit dem Bayerischen Qualitätspreis ab. Insbesondere das operative Ergebnis und der Umsatz in den Jahren nach dem Preisgewinn werden als deutlich besser eingeschätzt. Folgerate-Annahmen konnten bestätigt werden.

Das operative Ergebnis und der Umsatz können durch Total Quality Management verbessert werden.

Der Umsatz steigt nach der Auszeichnung mit dem Bayerischen Qualitätspreis proportional mit der Vollkommenheit der integrierten Form des Qualitätsmanagements. Eine bessere Entwicklung des operativen Ergebnisses wurde bei Unternehmen mit eigenständiger Qualitätsmanagemententwicklung nachgewiesen. Die Auswertung ergibt auch, dass das Qualitätsmanagement durchschneidend desto eher in einer eigenständigen Abwicklung angesiedelt ist, je vollkommener die integrierte Form des Qualitätsmanagements im Unternehmen ist. Die untersuchten Unternehmen schätzen die Entwicklung ihres Umsatzes im Vergleich zum direkten vergleichbaren Konkurrenzern als besser ein. Je vollkommener ein QM-System ist, desto positiver wird die Entwicklung des Umsatzes im Vergleich zum direkten Konkurrenzern eingeschätzt.

Fokussierte Unternehmen verbessern ihr Ergebnis durch die Einführung eines effizienten Qualitätsmanagements nachweislich.

Die Entwicklung des operativen Ergebnisses in bei Unternehmen mit geringer Produktprogrammvielfalt – also geringer Polarisierung – deutlich besser als bei Unternehmen mit mittlerer oder großer Produktpalette. Das operative Ergebnis nimmt mit Zunahme des Produktprogramms ab (Bild 4). Vielleicht liegt das daran, dass sich die Qualitätsleistungen sehr konzentriert in solchen Unternehmen niederschlagen können, vielleicht in aber auch die Qualitäts- und Marktwachstum in diesen Betrieben ausgeprägter als bei diversifizierten Produktprogrammen. Fokussierte Unternehmen stuften die Er-

...ab 82.-€ ! Versprochen !

Immer einen Schritt weiter !

messdata

Messdata GmbH, Fichtenstr. 11-11a, 42699 Roden-Salmünster, FOM (0204) 917000, www.messdata.de

Einfluss der Auszeichnung mit dem Superlichen Qualitätspreis bezüglich Umsatz, Marketing, Motivation der Mitarbeiter, Bedeutung für die Unternehmensführung und starker Reaktion der Konkurrenz deutlich höher ein als Unternehmen mit großer Produktivität.

Kleinere Unternehmen können durch die Einführung eines Qualitätsmanagements ihre Ergebnisse im Vergleich zu größeren Unternehmen deutlich verbessern.

Eine vorgeprägter Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens und der Entwicklung des operativen Ergebnisses kann nachgewiesen werden (Bild 1). Kleinere Unternehmen schätzen die Bedeutung der Auszeichnung in allen Bewertungskriterien höher ein als große Unternehmen. Marketingeffekte, Effizienz bezüglich der Mitarbeitermotivation und die Bedeutung für die Unternehmensführung werden abschweigend beurteilt. Auch die Effizienz hinsichtlich der Unternehmensstrukturen werden von den kleinen Unternehmen als besser eingeschätzt.

Branchenunabhängig stuften Unterneh-

men die Auszeichnung als rentabilitätssteigernd.

Bei einem Vergleich der durchschnittlichen Einschätzung der Entwicklung des operativen Ergebnisses vor und nach Auszeichnung mit dem Superlichen Qualitätspreis stellt sich ein eindeutiger Trend zu einer besseren Entwicklung nach der Auszeichnung fest. Dieser Trend kann in allen Branchen nachgewiesen werden. Der gleiche Trend lässt sich für alle Branchen bei der Frage nach der Entwicklung des Umsatzes feststellen. Automobilhersteller und Maschinenhersteller erwarten dabei lediglich eine etwas bessere Entwicklung, wegen der Automobilhersteller die Entwicklung als viel besser einstufen.

Der Auszeichnung können positive Effekte für den Status der Qualität im Unternehmen nachgewiesen werden.

Die Auswirkungen der Auszeichnung mit dem Superlichen Qualitätspreis auf die Stellung der Qualität im Unternehmen wurden ebenfalls untersucht. Dabei konnte nachgewiesen werden, dass die Auszeichnung branchenübergreifend als hoch eingeschätzt wird. Das heißt, die Unter-

nehmen wurden generell nach der grundsätzlichen Bedeutung der Auszeichnung mit dem Superlichen Qualitätspreis für die Qualität im Unternehmen und der spezifischen Bedeutung für die Unternehmensgeltung. Dabei konnten betriebsindividuellen Unterschiede festgehalten werden.

QM beschert auch finanziellen Erfolg

Die Untersuchung der Unternehmen, die mit dem Superlichen Qualitätspreis ausgezeichnet wurden, konnte einen direkten Zusammenhang zwischen dem Qualitätsmanagement und der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens nachweisen. Untersucht wurde speziell die Zusammenhang zwischen der Einführung eines durchgängigen Qualitätsmanagements und der Entwicklung der Unternehmensrentabilität. Diese Kennzahlen wurden mit den Kennzahlen von vergleichbaren Konkurrenten verglichen. Die untersuchten Unternehmen konnten sich hinsichtlich der Entwicklung ihrer Unternehmensrentabilität deutlich vom direkten Wettbewerb abheben. (1)



DHC Vision: prozessorientiertes Managementsystem für die papierlose QM-Dokumentation

- Dokumentenverwaltung
- Prozessmodellierung (MS Visio)
- Workflow mit elektronischer Signatur
- SAP Schnittstelle
- Balanced Scorecard

DHC Vision 2000

DHC Vision Days 2000

18. bis 19. Juni 2000
Landsberg, Bayern
www.dhc-vision.de



DHC AG, Heinrich-Heine-Str. 10, 82008 Landsberg, Tel. 089 25 50 11, Fax 089 25 50 12, E-Mail info@dhc.de



...
...
...

iqs

Qualität von Anfang an

Lichtkeits Vereinfachung Ihrer Qualitätsprozesse

iqs ist Ihr Software-Spezialist, wenn es um Lösungen für Qualitäts- und Wissensmanagement geht.

iqs Software GmbH
Schönberg 8
D-82008 Landsberg

Telefon +49 (0) 25 50 11 10 11
Telefax +49 (0) 25 50 11 00 11
info@iqs.de www.iqs.de