



QUALITÄT WEITERHIN GRUNDLEGENDE FÜR DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT

Nichts geht ohne Q

Malte Fiegler, Frankfurt

„Made in Germany“ gilt für deutsche Unternehmen immer noch als entscheidendes Erfolgsmerkmal ihrer Produkte. Mit einer umfassenden Studie hat die Deutsche Gesellschaft für Qualität den Qualitätsstandort Deutschland untersucht. Die Studienergebnisse bieten einen Ausblick, wie dieses Erfolgsmerkmal auch in Zukunft erhalten werden kann.

Qualität ist ein Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft. Auf diese Meinung stößt immer wieder, wer hierzulande nach der Lage der Unternehmen und den Aufgaben, denen sich diese stellen müssen, fragt. Deutschland wird als leistungsfähiger Qualitätsstandort wahrgenommen, steht aber auch im Wettbewerb mit anderen Top-Qualitätsstandorten. Dabei bezieht sich Qualität zum einen auf die Rahmenbedingungen, die die Qualitätsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen sicherstellen, zum anderen auf Produkte und Dienstleistungen. Bei Letzteren versteht man unter Qualität erstens die Zweckangemessenheit von Leistungen. Zweitens ist damit auch die Leistungsgüte gemeint, die umgangssprachlich als Qualität bezeichnet wird.

Eine empirische Studie der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) hat in den Führungsetagen der Unternehmen, bei Entscheidern weiterer gesellschaftlich relevanter Gruppen und im Netzwerk der Qualitätsfachleute Einstellungen und Einschätzungen zum Qualitätsstandort Deutschland erhoben. Unter der Leitfrage „Was muss passieren, damit Qualität auch in zwanzig Jahren noch zentrales Differenzierungsmerkmal und entscheidendes Erfolgsprinzip der deutschen Wirtschaft am Weltmarkt ist?“ sollten die Stellschrauben sichtbar gemacht werden, an denen es zu drehen gilt, um als Qualitätsstandort in einem dynamischen Wettbewerb weiterhin den entscheidenden Schritt voraus zu sein. Ziel der Studienaktivitäten war dabei *nicht* der Versuch einer normativen Definition des facettenreichen Begriffs Qualität.

Qualität ist ein Faktor, der für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten Sicherheit und Vertrauen schafft (Tabelle 1). Dieser Aussage stimmen 93 Prozent der befragten Unternehmen zu. Außerdem trifft die Aussage „Qualität ist das Fundament der deutschen Wirtschaft“ mit 88 Prozent auf eine fast uneingeschränkte Zustimmung.

Normen sind nicht das Nonplusultra

Die Bedeutung von Normen und Spezifikationen als Qualitätsfacette bewerten die Unternehmen zurückhaltend: 59 Prozent erachten diese Facette als wichtig. Es gilt für deutsche Organisationen aber auch, Normenexzesse zu vermeiden, um im Qualitätswettbewerb einen der vorderen Plätze zu belegen. Die Einhaltung von

► AUF EINEN BLICK

Sicheres Fundament

Qualität ist das Fundament der deutschen Wirtschaft, darin sind sich die Befragten weitgehend einig. Davon ausgehend hat die Studie verschiedene Schwerpunkte ermittelt:

- Qualität schafft für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten Sicherheit und Vertrauen.
- Der wichtigste Punkt, um den der Qualitätsbegriff erweitert werden sollte, ist die Individualisierung von Produkten. Auf diese Weise werden sie noch besser auf den Kunden abgestimmt.
- Auch Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit gelten als zentrale Aspekte, um die der Qualitätsbegriff erweitert werden sollte.
- Dies ist gleichzeitig der wichtigste Erfolgsfaktor, mit dem sich die Marke „Made in Germany“ erhalten lässt: nicht nur auf Kundenwünsche einzugehen, sondern diese zu antizipieren.
- Prozessoptimierung, frühes Erkennen von Trends und effiziente Ressourcennutzung sind ebenfalls zentral für den künftigen Erfolg der deutschen Wirtschaft.

Normen und Spezifikationen ist wichtig, wird aber als gegeben vorausgesetzt.

Während mehr als zwei Drittel der Entscheider aus Unternehmen der Aussage zustimmen, dass Qualität ein Gedanke ist, den die Mitarbeiter in der eigenen Organisation verinnerlicht haben, sehen dies die in Q-Berufen oder als Q-Experten Tätigen teilweise anders: Hier geht weniger als die Hälfte von einem verinnerlichten Qualitätsdenken der eigenen Belegschaft aus.

Qualität steht nicht für sich allein. Mit der Erweiterung unseres Qualitätsverständnisses wird aktuellen Anforderungen Rechnung getragen. Sektorenübergreifend nennen 86 Prozent der Unternehmen Individualisierung von Produkten sowie Nachhaltigkeit und Umweltver-

träglichkeit als die wichtigsten Aspekte bei der Ergänzung des Qualitätsbegriffs (Tabelle 2). Darauf folgt Innovativität mit 82 Prozent Zustimmung. Die Lebensdauer von Produkten sowie der Themenblock Social Responsibility werden laut Wahrnehmung der Befragten in den kommenden Jahren im Vergleich zu diesen Top-themen weniger relevant sein.

Diese Tendenzen betreffen Organisationen auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette: Einkauf, Produktion und Logistik, aber auch Kommunikation und Service. Der ernsthaft unternommene Versuch, das Bewusstseins für Nachhaltigkeit zu schärfen, bedeutet für die meisten Organisationen darüber hinaus nichts geringeres als eine Veränderung der Unternehmenskultur.

Studie

„Qualität – Made in Germany: Empirische Erkenntnisse zum Stand und zur Zukunft des Qualitätsstandorts Deutschland“ ist eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ). Befragt wurden 1214 deutsche Unternehmen repräsentativ nach Branche und Mitarbeitergröße. Die Gewichtung erfolgte laut Unternehmensregister des Statistischen Bundesamts. Des Weiteren wurden 251 Interviews mit Entscheidern u. a. aus der öffentlichen Verwaltung und Interessenverbänden geführt. Außerdem haben sich branchenübergreifend 689 Beschäftigte im Qualitätswesen an der Studie beteiligt. Mit der Erhebung wurde das Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW) beauftragt.

Autor

Malte Fiegler, geb. 1972, ist Manager Markt und Information bei der DGQ.

Kontakt

Malte Fiegler
T 069 95424-255
mf@dgq.de

QZ-Archiv

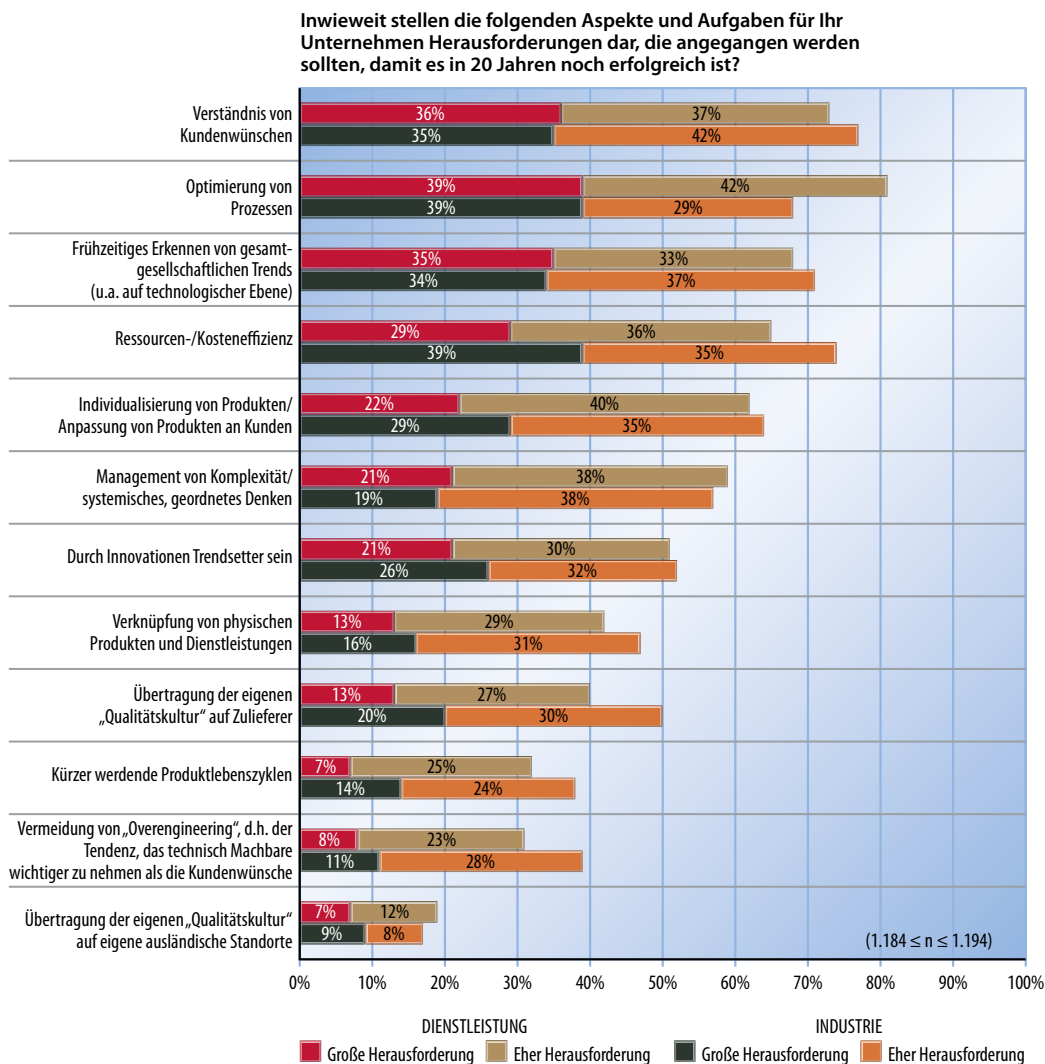
Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1016483

Was also müssen Entscheider in Deutschland leisten, um auch in zwanzig Jahren noch erfolgreich zu sein? Auf den ersten Blick scheinen die Antworten trivial: »

#	Industrie	Dienstleistungen	Öffentliche Verwaltung	QM Fachpersonal (sektorenübergreifend)
1	...ein Faktor, der für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten Sicherheit und Vertrauen schafft	...ein Faktor, der für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten Sicherheit und Vertrauen schafft	...ein Faktor, der für Mitarbeiter, Klientel und Lieferanten Sicherheit und Vertrauen schafft	...Einstellung/Geisteshaltung
2	...Fundament des Erfolgs der deutschen Wirtschaft	...Fundament des Erfolgs der deutschen Wirtschaft	...ein wichtiges, strategisches (Management-)Thema	...ein Faktor, der für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten Sicherheit und Vertrauen schafft
3	...ein wichtiges, strategisches (Management-)Thema	...ein wichtiges, strategisches (Management-)Thema	...was als hochwertig wahrgenommen wird	...Fundament des Erfolgs der deutschen Wirtschaft
4	...Leitprinzip unserer Unternehmens-DNA/ für unser Handeln	...ein Gedanke, den Mitarbeiter verinnerlicht haben	...Leitprinzip unserer Unternehmens-DNA/ für unser Handeln	...was als hochwertig wahrgenommen wird
5	...ein Gedanke, den Mitarbeiter verinnerlicht haben	...Einstellung/Geisteshaltung	...Übereinstimmung mit Spezifikationen und Normen	...Übereinstimmung mit Spezifikationen und Normen

Tabelle 1.
Top-5-Antworten auf die Frage „Was ist Qualität?“ nach Arbeitsgebiet der Befragten

Bild 1. Künftige Erfolgsfaktoren aus Sicht der befragten Unternehmen



© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

Tabelle 2. Top-5-Antworten auf die Frage: Um welche Aspekte sollte der Qualitätsbegriff erweitert werden?

#	Industrie	Dienstleistungen	Öffentliche Verwaltung	QM Fachpersonal (sektorenübergreifend)
1	Individualisierung/Anpassung an spezifische Kundenwünsche	Individualisierung/Anpassung an spezifische Kundenwünsche	Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit	Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit
2	Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit	Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit	Innovativität (Fähigkeit, Innovationen hervorzu-bringen bzw. innovative Lösungen zu finden)	Innovativität (Fähigkeit, Innovationen hervorzu-bringen bzw. innovative Lösungen zu finden)
3	Innovativität (Fähigkeit, Innovationen hervorzu-bringen bzw. innovative Lösungen zu finden)	Innovativität (Fähigkeit, Innovationen hervorzu-bringen bzw. innovative Lösungen zu finden)	Transparenz und Verfügbarkeit	Individualisierung/Anpassung an spezifische Kundenwünsche
4	Verhalten von Zulieferern/Partnern	Korruptionsschutz und „Compliance“	Robustheit/Lebensdauer	Transparenz und Verfügbarkeit
5	Korruptionsschutz und „Compliance“	Verhalten von Zulieferern/Partnern	Individualisierung/Anpassung an spezifische Kundenwünsche	Verhalten von Zulieferern/Partnern

Kundenwünsche verstehen, Prozesse optimieren, Trends frühzeitig erkennen, Ressourcen effizient einsetzen (Bild 1). Dem Erkennen von Trends und dem Verständnis der Kundenwünsche wird in den Unternehmen eine große Relevanz zuge-

schrieben. Daneben bleibt die fortlaufende Optimierung der etablierten organisationalen Abläufe von zentraler Wichtigkeit. Denn auch die angestrebte Antizipation von technologischen Entwicklungen, Markttrends oder den vielbeschworenen

Kundenwünschen lässt sich – strukturiert – nur mit den entsprechenden prozessualen Leitplanken sichern.

Mittlere Bedeutung wird den Aspekten „kürzer werdende Produktlebenszyklen“, „Vermeidung von ‚Over-Enginee-

ring“ und „Übertragung der eigenen ‚Qualitätskultur‘ auf eigene ausländische Standorte“ beigemessen. Aus Sicht der Befragten werden diese Kriterien nicht als große Herausforderungen für die Zukunft angesehen. Das heißt jedoch nicht, dass sie keine Bedeutung haben. Vielmehr wird der langfristige Handlungsbedarf im Vergleich zu anderen Aspekten als geringer eingeschätzt.

Von einer abnehmenden Bedeutung von „Made in Germany“ ist nichts zu spüren. 86 Prozent der Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aller Größen sagen, dass es sich um eine Weltmarke handelt, deren Strahlkraft erhalten werden muss. Auch die Interviewpartner aus der öffentlichen Verwaltung und die Befragten aus dem Qualitätswesen ordnen die Relevanz mit Zustimmungswerten auf gleichem Niveau ein. Lediglich 6 Prozent der Teilnehmer der Unternehmensbefragung sind der Meinung, dass das gegenwärtige Label „Made in Germany“ überholt sei. Kritischer äußern sich die Qualitätsfachleute: Jeder Fünfte meint, „Made in Germany“, so wie es heute gebraucht

wird, sei nicht mehr zeitgemäß. Eine Verdrängung durch Label wie „Designed in Germany“ ist aus Sicht von 33 Prozent der befragten Unternehmen durchaus denkbar. Global aufgestellte Akteure handeln hier flexibel. Sie setzen, je nach Region, die Bezeichnung „Made in Germany“ ein oder verwenden selektiv Label, die die eigene Marke beinhalten.

Internationale Wettbewerber haben Kostenvorteil

Eine wichtige Rolle bei der Beantwortung der Frage, was wir tun müssen, damit Qualität „Made in Germany“ auch in zwanzig Jahren noch entscheidendes Erfolgsprinzip der deutschen Wirtschaft ist, spielen die Wettbewerber. Vorrangig werden Länder in den Qualitätswettbewerb eintreten und sich etablieren können, die von einer eher preisorientierten Strategie der Kostenführerschaft abrücken. Allen voran China, gefolgt von Polen, Indien und der Türkei. Aus Sicht der Unternehmen werden diese Wettbewerber am meisten aufholen, wenn es

um die Position der Top-Qualitätsstandorte geht. Sie profitieren von einer Kombination aus Qualität und Kostenvorteilen, die im Auge behalten werden muss. Nach Aussage der befragten Unternehmen werden die USA, Italien und Frankreich sich im Wettbewerb um die Top-Qualitätsstandorte nicht verbessern oder zurückfallen.

Der Standort Deutschland profitiert in Bezug auf die Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen wie kaum ein anderes Land von einer starken, historisch gewachsenen Reputation. Das Label „Made in Germany“ steht weltweit für Langlebigkeit, Funktionalität und Performance. Im Rahmen von Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung und ausgehend von den vielfältigen Qualitätsfunktionen in den Unternehmen, seien diese eher operativ geprägt oder vorrangig von strategischer Natur, lassen sich – aktuelle Entwicklungen gestaltungswillig im Blick – auch in Zukunft wertvolle Beiträge zum langfristigen Erfolg der Unternehmen leisten. □