

# Qualität der Zukunft global denken

## Wie erreicht QM weltweit das nächste Level?

.....

In einer Welt vernetzter und zunehmend volatiler Märkte ist es für Organisationen herausfordernd wie nie zuvor, Qualitätsprogramme zu managen. Das gilt besonders in Anbetracht immer neuer Risiken, die zu meistern sind. Der Faktor Qualität spielt dabei eine entscheidende Rolle, wie die Ergebnisse der jüngsten, weltweiten ASQ-Studie zeigen.

.....

Andrew Baines und Malte Fiegler

**B**ereits mit der ersten Untersuchungswelle „Global State of Quality“ der American Society for Quality (ASQ) im Jahr 2013 konnten Basisdaten zu globalen Qualitätsaktivitäten erhoben werden. Die nun vorliegenden Ergebnisse ermöglichen einen Einblick in die Art, wie Organisationen rund um den Globus Qualität lenken, managen und messen. Mit den Befragungsergebnissen aus dem Jahr 2016 stehen folgende Themen im Mittelpunkt der Analyse:

- Qualität als strategisches Kapital und Wettbewerbsvorteil,
- Beitrag und Wirkung von Qualität,
- Qualität und Innovation sowie
- Wissen und Training als Qualitätskatalysatoren.

Als globaler Partner und Multiplikator in der deutschen Qualitäts-Community unterstützt die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) das internationale Programm seit dem Projektstart im Jahr 2013.

Den Studienergebnissen zufolge wird Qualität stärker als in der Vergangenheit als eine proaktive Komponente des unternehmerischen Gesamterfolgs verstanden. Für 49 Prozent der deutschen Studienteilnehmer sind die kontinuierlichen Qualitätsverbesserungen nicht lediglich eine Aktivität zur Herstellung von Regelkonformität (Compliance), sondern Strategie- und Wettbewerbsfaktor. 2013 teilte ein Drittel der Teilnehmer aus Deutschland diese Einschätzung. Weltweit sind es 36 Prozent der teilnehmenden Organisationen, die in den Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung für sich im Kern ein strategisches wie wettbewerbswirksames Unterscheidungsmerkmal sehen. Das ordneten im Jahr 2013 bei der ersten Befragung 22 Prozent der Teilnehmer weltweit ebenso ein (Bild 1). Während ein Konsens über den Zusammenhang zwischen Qualität und Geschäftserfolg besteht, weist die Studie auch auf eine bekannte Schwachstelle hin: die unternehmerische Messung dieser Korrelation und deren Darstellbarkeit als monetäre Größe.

### **Wirkung von Qualität auf Geschäftsergebnis ist schwer nachweisbar**

Mehr als 60 Prozent aller Teilnehmer sowie 68 Prozent der deutschen Organisationen geben an, dass die finanziellen Auswir-

kungen von Qualität als Werttreiber nicht bekannt sind beziehungsweise nicht gemessen werden. Eine Erklärung für diesen blinden Fleck könnten, so die Forschungsergebnisse, fehlende robuste und anwendbare Verfahren sein. Unter den deutschen Teilnehmern geben 28 Prozent der Unternehmen an, dass die Einführung passender Verfahren und Techniken, mithilfe derer entsprechende Messsysteme etabliert werden können, für sie eine Herausforderung darstellt.

Bei 37 Prozent der deutschen Organisationen, die Wirkungsmessungen durchführen, können Führungskräfte auf ein monatliches Reporting zu Qualitätsindikatoren zurückgreifen. Weltweit liegt der Anteil mit einem Drittel der Teilnehmer leicht unter diesem Niveau. Unter den Frontline-Managern der aus Deutschland teilnehmenden Unternehmen erhalten 23 Prozent tägliche Statusberichte. Im Gesamtteilnehmerfeld liegt dieser Anteil bei 29 Prozent. Ein über die gesamte Organisation hinweg standardisiertes Qualitätsreporting findet sich bei 40 Prozent der deutschen Teilnehmer, während 36 Prozent der gesamten Stichprobe angeben, das Berichtswesen derart vereinheitlicht zu haben.

### **Innovationsimpulse gefordert – Qualität ist nicht genug**

Neben den notwendigen fachlichen Kompetenzen, die sinnvolle Messungen erst ermöglichen, sind anderweitige Aspekte zu beachten. Die spezifische Organisationskultur, so der Bericht weiter, kann beispielsweise in Form von grundlegend mangelnder Aufmerksamkeit, etwa für die tatsächlichen Kosten bei der Behebung von Produktionsstörungen, ein hemmender Faktor sein. Die organisationalen Strukturen, innerhalb derer Qualitätspolitik und Qualitätsmanagement Wirkung entfalten sollen, haben ihrerseits starken Einfluss auf die Qualitätskultur eines Unternehmens.

Die aktuellen Studienergebnisse zeigen, dass mehr als drei Viertel der Organisationen weltweit damit beschäftigt sind, ihre Qualitätsprozesse zu zentralisieren. 2013 gaben 28 Prozent der Befragten an, mit einer zentralen Qualitätsabteilung zu arbeiten. Aktuell liegt dieser Anteil in deutschen Organisationen bei über 40 Prozent. „Mit Qualität allein kann man in den >>>

## INFORMATION &amp; SERVICE

## STUDIE

Um die Studie „Global State of Quality 2“ realisieren zu können, hat die ASQ mit APQC kooperiert. Die Analyse stützt sich auf Daten von 1655 Teilnehmern aus 20 Ländern. Die produzierende Industrie wurde dabei ebenso befragt wie Organisationen, die primär Dienstleistungen anbieten. In Europa wurden 347 Organisationen befragt, davon 65 aus Deutschland. Der Großteil der Befragten (47 Prozent) bezieht sich in den Angaben auf die USA. Der Bericht baut auf der Global State-of-Quality-Initiative von 2013 auf. Realisiert wurde diese zweite Welle des Forschungsprogramms mit der Unterstützung von Partnerorganisationen aus Kanada (Excellence Canada), Tschechien (CS), Portugal (APQ) und China (Shanghai Association for Quality) sowie der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) in Deutschland. Unternehmenssponsoren waren Boeing und FedEx.

## WEITERE INFORMATIONEN

ASQ Global State of Quality 2 Research:  
[www.globalstateofquality.org](http://www.globalstateofquality.org)  
 DGQ-Netzwerk:  
[www.dgq.de/corporate/verein/erfahrungsaustausch](http://www.dgq.de/corporate/verein/erfahrungsaustausch)

## AUTOREN

**Andrew Baines**, geb. 1960, ist ASQ Managing Director, Global und GSoQ 2 Advisory Panel Member.

**Malte Fiegler**, geb. 1972, ist DGQ-Manager Markt & Information.

## KONTAKT

**Andrew Baines**  
[abaines@asq.org](mailto:abaines@asq.org)  
**Malte Fiegler**  
 T 069 75424-255  
[mf@dgq.de](mailto:mf@dgq.de)

## QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/2066253](http://www.qz-online.de/2066253)

heutigen komplexen Märkten nicht punkten – Qualität ist eine *conditio sine qua non*“, so Paulo Sampaio, Professor für Qualitätsingenieurswesen und Qualitätsmanagement an der Universität von Minho in Portugal. „Damit sie am Markt erfolgreich sind, müssen Unternehmen Qualität auf hohem Niveau liefern können und gleichzeitig dazu in der Lage sein, ihre Produkte so weiterzuentwickeln, dass die Erwartungen des Kunden übertroffen werden. So verbessern Unternehmen, um Spitzenleistungen zu erzielen, kontinuierlich ihre Prozesse.“

Die Daten zeigen, dass 57 Prozent der in Deutschland Befragten ihre Qualitätsmaßnahmen auch im Zuge einer möglichst ökonomischen Produktneuentwicklung einsetzen. Bei der Inszenierung und Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses greifen 55 Prozent der deutschen Teilnehmer auf Qualitätsprozesse zurück.

„Unser Verständnis von dem, was Qualität als Strategie bedeutet, hat sich erweitert. Es beschränkt sich nicht länger nur auf Lieferzuverlässigkeit und Kundenservice. Es handelt sich dabei um das gesamte Kundenerlebnis und beinhaltet die Wertschöpfung durch Produkt- und Technologieinnovationen, speed-to-market, unser gesellschaftliches Engagement und Nachhaltigkeit“, sagt dazu Grayson McClain, Director Quality & Customer Experience bei dem Zustelldienst FedEx.

In Deutschland lenkt die Expertenkommission Forschung und Innovation der Bundesregierung mit ihrem Jahresgutachten 2016 den Blick einmal mehr auf die Inno-

ventionsstärke der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Es werden weitgehende Anstrengungen gefordert, die diesen „Motor der deutschen Volkswirtschaft“ am Laufen halten sollen. Damit adressierte Investitionen können dafür sorgen, dass sich Innovationen aufgrund einer bedarfsgerechten Qualität am Markt durchsetzen. Den Global-State-of-Quality-Ergebnissen nach setzen 46 Prozent der deutschen Organisationen und 40 Prozent der Organisationen weltweit auf Innovation als ein Schlüsselement ihrer Qualitätsstrategie.

57 Prozent der deutschen Organisationen fördern Innovationen durch die Schaffung von nicht nur im architektonischen Sinne offenen Räumen. Zur Ideenfindung nutzen 38 Prozent der hierzulande Befragten einen Arbeitsmodus, den man als „Internes Crowdsourcing“ bezeichnen könnte. Gemeint ist damit die Generierung von Ideen, Produkten, Dienstleistungen oder anderen Lösungen mit Nachfragepotenzial – und zwar durch die Mobilisierung vieler unterschiedlicher Akteure im Unternehmen. Mit Design Thinking und anderen kollaborativen Ansätzen soll so der Austausch kreativer Ideen gelingen.

### Qualität entsteht durch Lernen, Wissen, Kompetenz und Kultur

Die konsequente Erweiterung der Crowdsourcing-Idee um die Dimension des externen Kunden scheint in Deutschland indes weitaus weniger verbreitet. 14 Prozent der Organisationen hierzulande geben an, solche externen Crowdsourcing-Ansätze zu

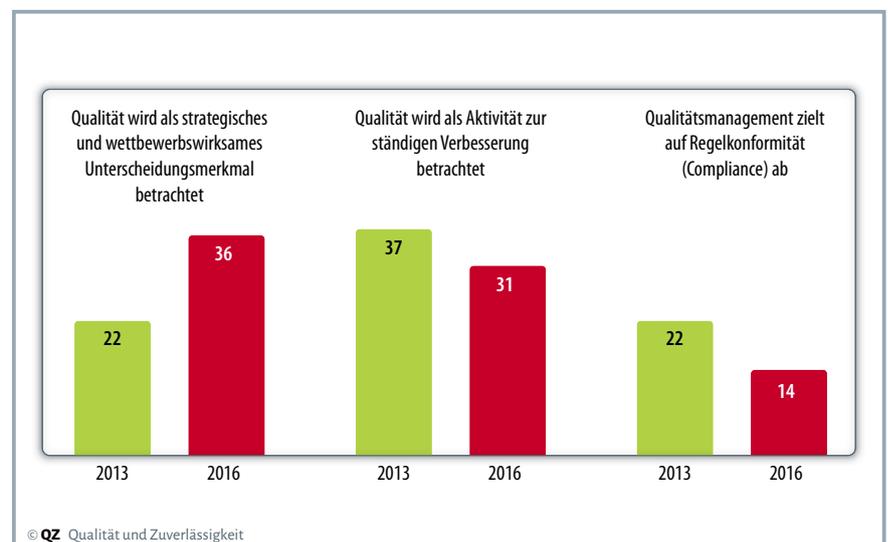


Bild 1. Besonders die Einschätzung, Qualität sei ein strategischer Faktor für den Unternehmenserfolg, hat sich in den vergangenen vier Jahren durchgesetzt. (Quelle: ASQ)

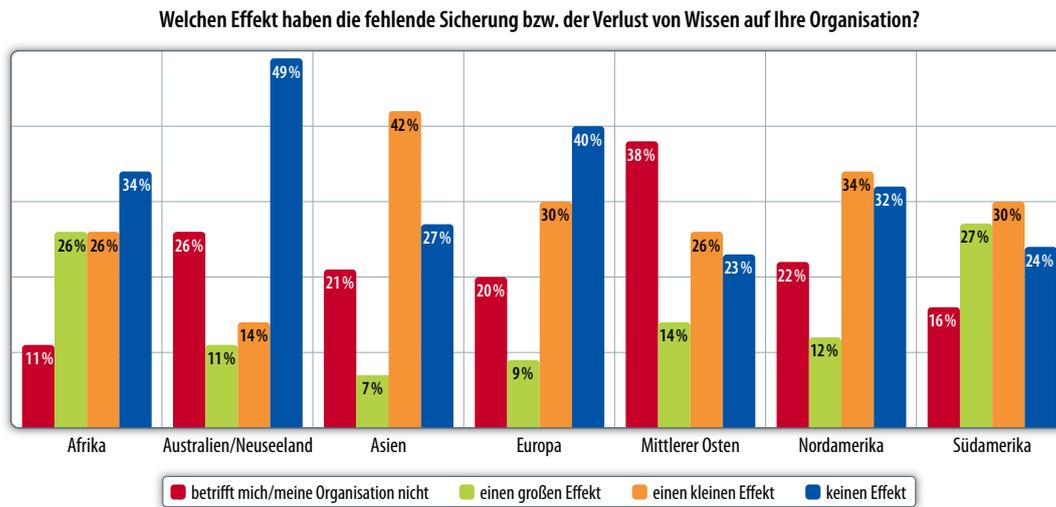


Bild 2. Über alle Regionen hinweg wird Wissen als wenig bedeutend für die eigene Organisation betrachtet. (Quelle: ASQ)

nutzen. Im internationalen Vergleichsfeld liegt dieser Anteil mit 55 Prozent auf einem anderen Niveau.

Eine starke Qualitätskultur fußt auch auf strategisch verstandenem Wissensmanagement. Einerseits muss gegen die Gefahren eines Wissensverlusts immunisiert werden und andererseits der notwendige Zufluss externen Wissens möglich sein.

Der Studie nach bestehen große regionale Unterschiede darin, wie Organisationen die Auswirkungen von fehlendem Wissen einstufen und wie sie auf Nicht-Wissen reagieren (Bild 2). Bemerkenswert ist, dass

unter den Teilnehmern aus Europa 40 Prozent angeben, die Speicherung von Wissen bzw. der Umgang mit dem Verlust von Wissen würde keinen entscheidenden Einfluss auf die Qualitätsprozesse der eigenen Organisation haben. Ähnlich sehen das in Nordamerika 32 Prozent und im Mittleren Osten 23 Prozent.

Als ein probates Mittel gegen Nicht-Wissen oder den schleichenden Wissensverlust weist die Studie in Richtung Trainings auf den Feldern der kontinuierlichen Verbesserung oder auch von Compliance-Aktivitäten. In Deutschland findet in vergleichsweise

großer Breite Weiterqualifikation zu qualitätsbezogenen Themen statt: 73 Prozent der Unternehmen bieten ISO-orientierte Trainings. Bei 78 Prozent der deutschen Organisationen finden generelle Qualitätsmanagement-Trainings statt, was einem leichten Rückgang von vier Prozent im Vergleich zu den Daten aus 2013 entspricht. Lediglich gut die Hälfte aller Studienteilnehmer global handhabt das ebenso. Lean wird bei 38 Prozent der Organisationen hierzulande als Fokus von Trainings gebucht. Als ein weiteres Spezialthema findet Six Sigma lediglich bei 23 Prozent Berücksichtigung. ■



HANSER

Der Expertenaustausch.

[www.qz-online.de/foren](http://www.qz-online.de/foren)

**QZ-online.de**  
Portal für Qualitätsmanagement