

**Praxis Qualitätsmanagement**

**Klaus W. Jamin**

**Handbuch des Qualitätsmanagements  
für die Hotellerie**

**BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG**





Handbuch des Qualitätsmanagements für die Hotellerie

# Praxis Qualitätsmanagement

Herausgegeben von Klaus W. Jamin

Mit einer Einführung von Urs Meier,  
Prof. Dr. Andre M. Schmutte und Klaus-P. Wagner  
und einem Schlusswort von Alfred Darda

Klaus W. Jamin

# **Handbuch des Qualitätsmanagements für die Hotellerie**



**BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8305-2006-1

© 2014 BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,  
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin  
E-Mail: [bwv@bwv-verlag.de](mailto:bwv@bwv-verlag.de), Internet: <http://www.bwv-verlag.de>  
Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

## **Vorwort**

Qualitätsmanagement in Hotels, besonders in großen Hotels, ist Standard. So haben die meisten großen Hotels ihre eigenen Vorgaben, wie sie die Qualität und die Kundenzufriedenheit verbessern können. Kleinere Hotels haben es da schwerer. Sie bemühen sich oft nur um eine Auszeichnung mit Sternen, die grundsätzlich etwas über die Qualität der Einrichtung, die Größe der Zimmer und das Ambiente aussagen. Qualitätsmanagement ist jedoch mehr. Es geht dabei um die kundenorientierte Leitung des Hotels nach praktischen und erprobten Methoden. Man mag diese generell auch in umfangreichen Lehrbüchern, beispielsweise zur Organisationslehre, nachlesen.

Der Vorteil des vorliegenden Buches ist jedoch, mit praktischen Tipps aus dem Betriebsalltag speziell das Management von Hotels zu verbessern. Wenn dann noch ein international gültiges Zertifikat dabei herauskommt, dann ist es umso besser.

### **Robert Salzl**

Präsident Tourismus Oberbayern München e.V.

Vorsitzender des Fachausschusses Tourismus im Wirtschaftsbeirat Bayern



## **Vorwort des Herausgebers**

*Klaus W. Jamin*

Das vorliegende Handbuch wurde von Praktikern geschrieben, die sich seit vielen Jahren mit dem Thema Qualitätsmanagement auseinandersetzen und in ihrem jeweiligen Bereich eine große Zahl von Überprüfungen des Qualitätsmanagements in unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt haben.

Bei dieser Tätigkeit wurden Erfahrungen gesammelt, Methoden und Checklisten entwickelt und Vorgehensweisen erprobt, die vor allen Dingen für Unternehmer geeignet sind, die ein Qualitätsmanagement selbst einführen wollen beziehungsweise einem Berater mit fundiertem Wissen zur Seite stehen möchten. Das eigene Grundwissen im Gebiet des Qualitätsmanagements hilft dem Hotelier oder Hotelmanager dabei, dass er nicht mehr so sehr vom Berater abhängig ist, nicht von Fremdwörtern oder der speziellen QM-Sprache überfordert wird und auch nicht am Ende das Gefühl haben muss, als würde er sein eigenes Unternehmen nicht mehr verstehen.

Qualitätsmanagement ist einfach. Qualitätsmanagement gilt international und wird selbst von kleinsten Unternehmen als Vorgehensweise geschätzt, um Ordnung in das Unternehmen und vor allen Dingen in die Prozesse zu bringen. Qualitätsmanagement dient aber besonders der Kundenorientierung. Die Prozesse im Unternehmen können noch so gut laufen, wenn der Kunde nicht zufrieden ist.

Trotz dieser Vorteile wagen sich Unternehmer im Mittelstand selten allein an das Qualitätsmanagement heran. Deswegen haben wir dieses Buch geschrieben und hoffen, dass es eine Unterstützung für Ihre tägliche Arbeit ist. Die Vorgehensweise, um ein Qualitätsmanagement einzuführen, ist einfach und klar dargestellt und ausführlich kommentiert.

In den vielen Beispielen aus der Praxis wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten entsprechende Begriffe für beide Geschlechter.

Bei diesem Buch handelt sich überwiegend um einen praktischen Leitfaden. Daher wurden die Autoren von Hotels und Fachleuten unterstützt.

Unser Dank gilt:

- KING's HOTELS München, Frau Hanna King und der Qualitätsbeauftragten des Hotels,
- Hotel Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH, Nürnberg, und deren Marketingabteilung,
- Hotel Leisure Lodge Beach and Golf Resort, Mombasa – Kenya, Herrn GM J. Mutua,
- Edgar E. Schaetzing, Checklisten für das Hotel- und Restaurant-Management im Anhang, Internationales Institut für Hotel & Restaurant Administration e.V. (IHRA – Institut e.V.)
- und vielen Gesprächspartnern auf der Internationalen Tourismusbörse in Berlin 2014.

Danken möchten wir an dieser Stelle auch Anja Kristina Jamin, die die Karikaturen in diesem Buch gezeichnet hat, und Karin Thalmeier für das Endlektorat, ihre Unterstützung und wertvollen Hinweise.

München, im Frühjahr 2014

Klaus W. Jamin

# Inhaltsverzeichnis

<b>EINFÜHRUNG IN DAS QUALITÄTSMANAGEMENT</b> .....	13
<b>1. Qualität – was ist das?</b> .....	13
<i>Andre M. Schmutte</i>	
<b>2. Der entscheidende Wettbewerbsfaktor</b> .....	17
<i>Andre M. Schmutte</i>	
<b>3. Die Entwicklung und Verwaltung der Qualitätsmanagement- normen</b> .....	23
<i>Urs Meier</i>	
<b>4. Praktische Tipps zum Aufbau eines Qualitätsmanagement- systems</b> .....	30
<i>Klaus-P. Wagner</i>	
4.1 Qualitätsmanagement beginnt im Kopf .....	30
4.2 Ein Blick in die Kapitel der Norm DIN ISO 9001 .....	34
4.3 Was ist neu in der aktualisierten Norm, die ab 2015 gelten wird? .....	42
<b>5. Instrumente des Qualitätsmanagements – anfängliche Einwände, praktischer Nutzen</b> .....	44
<i>Klaus-P. Wagner</i>	
<b>6. Der Weg zum Zertifikat</b> .....	55
<i>Klaus-P. Wagner</i>	
6.1 Die wichtigsten Fragen rund um das Audit .....	55
6.2 Fragenkatalog für das interne Audit als Vorbereitung auf die Zertifizierung .....	58
<b>7. Exzellenzmodelle – der nächste Schritt zur Spitzenleistung</b> .....	70
<i>Andre M. Schmutte</i>	
7.1 Streben nach langfristigem Geschäftserfolg .....	70
7.2 Der EFQM Excellence Award – die höchste Auszeichnung für Organisationen in Europa .....	74

<b>QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR DIE HOTELLERIE</b> .....	77
<i>Klaus W. Jamin</i>	
<b>Qualitätsmanagementhandbuch nach DIN EN ISO 9001:2008 (15) des Muster Hotels</b> .....	85
<b>Checklisten für Hotels</b> .....	165
<i>Edgar E. Schaezting</i>	
Organisations- und Rationalisierungsprogramm .....	165
Führungsverhalten in der Hotellerie .....	170
Personaleinsatz in der Hotellerie – Einführung neuer Mitarbeiter .....	174
Marktanalyse zum Hotelstandort .....	178
<b>Literatur</b> .....	183
<b>Glossar</b> .....	189
<b>Schlusswort von Alfred Darda</b> .....	213
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	217

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Von der Zertifizierung zur Exzellenz .....	20
Abbildung 2: Der positive Einfluss von Exzellenzmodellen auf die Leistungskennzahlen von Unternehmen .....	21
Abbildung 3: Die ISO-Mitglieder .....	27
Abbildung 4: Die Entstehung der Normen .....	28
Abbildung 5: Wir machen keine Fehler .....	32
Abbildung 6: Verkündigung der DIN ISO 9001 .....	34
Abbildung 7: Lebenszyklus nach Deming (PDCA-Zyklus) .....	35
Abbildung 8: Wir sind heute schon so gut .....	41
Abbildung 9: Qualitätsmanagement ist und bleibt eine Dauerbaustelle ..	44
Abbildung 10: Monetäre Kennzahlen – ein Blick in den Rückspiegel ...	45
Abbildung 11: Sind Sie sicher, dass das Tempo so passt? .....	47
Abbildung 12: Wir lassen uns nicht fernsteuern .....	48
Abbildung 13: Wer nichts macht, macht auch nichts falsch ... ..	49
Abbildung 14: Manchmal ist es bequemer, das Gehirn auf Papier auszulagern .....	51
Abbildung 15: Erstzertifizierung als Beispiel für eine Prozessvisualisierung .....	53
Abbildung 16: Muster des Akkreditierungssymbols der DAkkS .....	56
Abbildung 17: Muster eines Zertifikats des IQM e.V. ....	69
Abbildung 18: Das EFQM Exzellenzmodell .....	71
Abbildung 19: Das „RADAR“-Prinzip .....	74
Abbildung 20: Auszeichnungen der EFQM auf den Stufen der Exzellenz .....	75
Abbildung 21: Qualitätssiegel 1 .....	78
Abbildung 22: Qualitätssiegel 2 .....	78
Abbildung 23: Siegel für Servicequalität .....	79
Abbildung 24: Ziele des Qualitätsmanagements im Hotel .....	82
Abbildung 25: Auswertung von Fehlern .....	97
Abbildung 26: Ziele .....	104
Abbildung 27: Chancen – Kosten .....	106
Abbildung 28: Schönes Hotel ... ..	107
Abbildung 29: Organisation .....	111
Abbildung 30: Verantwortungsmatrix .....	121
Abbildung 31: Teams .....	128

Abbildung 32: Gute Nachricht .....	129
Abbildung 33: Beispiel für eine Prozesskette. ....	134
Abbildung 34: Reservierungsprozess .....	136
Abbildung 35: Prozess Hausdamen .....	137
Abbildung 36: Prozess Bankett .....	138
Abbildung 37: Lieferantenauswahl. ....	139
Abbildung 38: Lieferantenbewertung. ....	140
Abbildung 39: Forderungen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements .	141
Abbildung 40: Gästebefragung. ....	145
Abbildung 41: Problembehandlung .....	149
Abbildung 42: Befragungsergebnis – Mitarbeiterbefragung .....	151
Abbildung 43: Ständige Verbesserung .....	155
Abbildung 44: Auditplan .....	161

# EINFÜHRUNG IN DAS QUALITÄTSMANAGEMENT

## 1. Qualität – was ist das?

*Andre M. Schmutte*

Über Geschmack lässt sich trefflich streiten. Stellen Sie einmal eine beliebige Opernarie, einen deutschen Schlager und einen Disco-Song gegenüber und bewerten, welches das qualitativ beste Liedgut ist. Nicht ganz einfach? Es ist gar nicht machbar! Nicht wenn Ihnen die Zielgruppe, die Umgebung und die Situation unbekannt sind. Disco-Beats in der Oper? Unmöglich. Eine Arie in der Disco? Ebenfalls unmöglich. Beide Stücke hätten in diesen Situationen „schlechte Qualität“, weil sie nicht zu Ort und Zielgruppe passen, weil sie den Erwartungen nicht entsprechen. Ob etwas gut oder schlecht ist, ist subjektiv, weil es sich immer aus dem Auge des Betrachters bemisst.

Qualität ist also gar nicht so einfach zu fassen. Die Versuche, diesen Begriff zu definieren, sind endlos. Die einen verstehen darunter die charakteristischen Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung, andere die Einhaltung vorgegebener Spezifikationen. Manche machen Qualität als Preis-Leistungs-Verhältnis zu einer relativen Größe. Und wieder andere sprechen von „innerer Vortrefflichkeit“. Wir verzichten an dieser Stelle auf den Spaß und gehen nicht bis Plato und seiner Diskussion des Begriffes der Schönheit zurück. Wir bleiben im unternehmerischen Umfeld und suchen eine einfache praktikable Erklärung.

Zu Recht sind deutsche Unternehmen bis heute stolz auf die Beschaffenheit ihrer Produkte, das Design, die Funktionalität. Deutsche Produkte und Dienstleistungen genießen auf der ganzen Welt einen herausragenden Ruf, was die Zuverlässigkeit betrifft – der Grundstein der Marke „Made in Germany“. Leider ist dieses Image Segen und Fluch zugleich. Denn aus dieser Produktbezogenheit resultiert der heute noch weit verbreitete Ansatz, Qualität direkt mit den Merkmalen eines Produkts oder einer Dienstleistung zu verknüpfen und Qualität als die Konformität mit Spezifikationen zu verstehen. In diesem Sinne definiert auch das Deutsche Institut für Normung (DIN) Qualität unter dem Begriff

„Beschaffenheit“ etwas sperrig als die „Gesamtheit der inhärenten Merkmale einer Einheit sowie der zu diesen Merkmalen gehörenden Merkmalswerte“ (DIN 2008a, S. 4).

Das aber ist nicht präzise, geht nicht weit genug. Denn Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich aus einer konsequenten Kundenorientierung. Das oben skizzierte Verständnis garantiert aber nicht, dass die Erwartungen des Kunden erfüllt werden. Und das ist ein reales Problem, wie unzählige Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen. Ehemals führende Handy-Hersteller wie Nokia oder Siemens sind nicht mehr am Markt, weil sie zwar technisch solide Geräte auf den Markt brachten, aber das Bedürfnis der Kunden nach Individualität, Lifestyle und Vernetzung nicht verstanden. Loewe kämpft um seine Rettung, weil es sich auf seiner High-End-Technik ausruhte und den Trend zu Flachbildschirmen und günstigerem Luxus verschlafen hat. Hotels kamen ins Trudeln, weil sich das Gästeverhalten änderte und sie nicht verstanden, dass es sowohl für Freizeit- wie auch für Geschäftskunden nicht mehr ausreichte, nur Übernachtungen anzubieten. Ärzte verlieren Patienten, wenn sie sich auf die rein medizinische Handwerkskunst zurückziehen und den heute viel selbstbewusster und mündiger auftretenden Patienten nicht als solchen akzeptieren und behandeln.

Eine Leistung ist also dann von hoher Qualität und führt nur dann zu profitabilem Wachstum, wenn der Kunde zufriedengestellt ist. Sie muss in seinem Sinne wertschöpfend sein! Für den Kunden wertschöpfend heißt, dass die Produkte und Dienstleistungen für den Kunden einen spürbaren Mehrwert haben, dass sie seine spezifischen Anforderungen erfüllen und er bereit ist, einen angemessenen Preis zu zahlen.

Es klingt einfach. Aber die Frage, was für den Kunden von Wert ist, bedeutete gerade in Deutschland einen Perspektivenwechsel. Der Wert einer Leistung wurde lange Zeit nicht aus Kundensicht, sondern aus Sicht der Ingenieure bestimmt. Und manche Unternehmen sind bis heute davon geprägt. Wertschöpfung heißt aber nicht das technisch maximal Machbare oder handwerkliche Perfektion. Oder mit dem großen Managementvordenker Peter Drucker gesprochen: Ein Produkt wird nicht zu einem Qualitätsprodukt, weil es schwierig und teuer herzustellen ist. Unternehmen sind nur dann wettbewerbsfähig, „wenn zum einen die Spezifikationen des Kunden vollständig erfüllt sind und der Kunde zum anderen keinen zu hohen Preis zahlen muss, der trotz längerer Haltbarkeit, umfangreicherer Ausstattungen oder technisch innovativer Lösungen dessen eigene Produktionskosten in die Höhe treiben würde. Das Pro-

dukt muss dem Kunden nutzen. Und genau hier startet das Ringen um die richtige Balance, die Fokussierung auf das Notwendige und die Vermeidung von Verschwendung“ (Schmutte 2014b, S. 228 f.).

Joseph M. Juran, einer der bekanntesten Qualitätsvordenker, erkannte die Ursache für unternehmerischen Erfolg schon vor langer Zeit in der Kundenorientierung und prägte den Ausdruck „fitness for use“ (vgl. etwa Juran 1974, 2003). Diesen Begriff greift das DIN bei der Qualitätsdefinition als Ergänzung zu „Beschaffenheit“ auf und definiert „Gebrauchstauglichkeit (en: fitness for use) [als] Eignung eines Gutes für seinen bestimmungsgemäßen Verwendungszweck, die auf objektiv und nicht objektiv feststellbaren Gebrauchseigenschaften beruht, und deren Beurteilung sich aus individuellen Bedürfnissen ableitet“ (DIN 2008a, S. 5). Den „bestimmungsgemäßen Verwendungszweck“ und die „Beurteilung aus individuellen Bedürfnissen“ müssen wir heute zwingend aus Kundensicht verstehen.

Was heißt das jetzt konkret für Unternehmen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Im Fokus steht die Konzentration auf die wertschöpfenden Tätigkeiten. Das heißt, alles, was für den Kunden nicht von Nutzen ist, ist Verschwendung. Wir kennen das als zentrales Element der Lean-Management-Philosophie, bei der es darum geht, einen hohen Kundennutzen durch schlanke Strukturen und schnelle, flexible Abläufe zu erzielen. Und Schnelligkeit, Flexibilität und letztlich einen hohen Kundennutzen erreichen Sie dann, wenn Sie Verschwendung vermeiden.

In Anlehnung an die klassischen sieben Verschwendungsarten (vgl. Ohno 1988, S. 19 ff.) und ergänzt um einen weiteren, mitarbeiterbezogenen Aspekt sprechen wir heute von acht Verschwendungsarten:

- **Überproduktion:**

Es wird mehr produziert, als der Kunde abnimmt, mehr geleistet als der Kunde benötigt. Dadurch werden Ressourcen, die für die Erstellung von wertschöpfenden Leistungen eingesetzt werden könnten, unnötig gebunden. Außerdem entstehen wegen fehlender Nachfrage sinnlose Lagerbestände.

- **Bestände:**

Lagerbestände werden oft als Sicherheitspuffer angelegt, um auf mögliche Kundenbedarfe schnell reagieren zu können. Sie binden Kapital

und Flächen, erhöhen das Risiko einer Wertminderung durch Veralterung und kaschieren die eigentlichen Probleme in den Prozessen.

- **Transporte:**

Transporte binden Ressourcen für nicht wertschöpfende Tätigkeiten. Mitarbeiter müssen ihre Arbeit unterbrechen, weil benötigte Rohmaterialien, Betriebsmittel oder Informationen fehlen. Transporte verändern die Position eines Produkts, bringen aber keinen unmittelbaren Kundennutzen.

- **Überflüssige Bewegungen:**

Ein ungünstiges Layout des Arbeitsplatzes und fehlende Arbeitsplatzergonomie schränken die Effizienz des Mitarbeiters ein, führen zu Zeitverlust, schlechterer Qualität und im schlimmsten Fall zu Arbeitsunfällen. Es findet keine flüssige Leistungserstellung statt.

- **Wartezeiten:**

Wenn die Abläufe nicht optimal aufeinander abgestimmt sind, die Prozesse stocken oder Material fehlt, sind der Mitarbeiter oder das Produkt mit Wartezeiten konfrontiert, in denen keine Wertschöpfung stattfindet. Das erhöht die Durchlaufzeiten und die Kosten und senkt die Flexibilität.

- **Übererfüllung:**

Es wird mehr Aufwand betrieben als für die Kundenanforderung notwendig ist, oder schlechte Abläufe führen zu einem vermeidbaren Zusatzaufwand. Das ist etwa bei Produkteigenschaften der Fall, die der Kunde nicht erwartet (und für die er nicht zahlt). Die Prozesse sind unnötig komplex.

- **Fehler:**

Fehler in der Leistungserstellung führen zu Nacharbeiten und Ausschuss, das bedeutet Verschwendung von Ressourcen und Geld. Im schlimmsten Fall verlieren wir einen externen Kunden.

- **Ungenutztes Mitarbeiterpotenzial:**

Wenn Mitarbeiter nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden, verschwendet ein Unternehmen großes Potenzial. Vor allem im

Dienstleistungsbereich, der von den Kompetenzen und der Verfügbarkeit der Mitarbeiter besonders abhängig ist, ist das äußerst kritisch.

Sich am Kunden zu orientieren und die Strukturen und Abläufe nach Verschwendung zu durchforsten, birgt ein immenses Potenzial, wie wir im folgenden Kapitel sehen werden. An dieser Stelle halten wir fest, dass sich Qualität nicht daran bemisst, was technologisch machbar ist, sondern daran, was dem Kunden nützt, was ihm einen spürbaren Mehrwert liefert. Die Schönheit liegt im Auge des Betrachters. Oder anders gesagt: Qualität ist, was der Kunde dafür hält!

## **2. Der entscheidende Wettbewerbsfaktor**

*Andre M. Schmutte*

Qualitätsmanagement hat vielfältige Vorteile für Unternehmen. Wenn Sie Führungskräfte und Mitarbeiter nach dem Nutzen fragen, hören Sie Aussagen wie:

- eine höhere Produktqualität,
- transparente betriebliche Abläufe,
- verbesserte Kommunikation,
- weniger Konflikte zwischen den Mitarbeitern,
- konstruktiver Umgang mit Fehlern,
- höhere Kundenzufriedenheit,
- weniger Reklamationen und Gewährleistungen,
- geringeres Risiko und dadurch Vorteile in der Produkthaftung,
- Imageverbesserung,
- leichtere Neukundengewinnung und hohe Wiederkauftrate
- und unzählige Argumente mehr.

Von Großunternehmen sind solche Aussagen vielfach bekannt. Aber sie gelten überall, sind völlig unabhängig von Unternehmensgröße und -branche. Für kleinere produzierende Unternehmen bedeutet das, dass sie weiterhin gegenüber Konzernen mit einer hohen Dynamik und Flexibilität punkten, weil sie Ineffizienz, Zeitverluste und Fehler vermeiden. Sportvereine und -verbände beispielsweise können über die hohe Kundenorientierung die Vertrauensbasis bei

Partnern und Sponsoren ausbauen und leichter Zugang zu finanziellen Quellen finden. Krankenhäuser profitieren von Verbesserungen in der berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit und einer höheren Behandlungsqualität. Hotels und Restaurants können ihre Schwächen im Service abstellen und im immer härter werdenden Kampf um Gäste den Anteil der Stammgäste ausbauen.

Manchmal werden auch Gegenargumente ins Feld geführt. Berichte über hohe Kosten für Schulungen und Umstrukturierungen, bürokratischen Aufwand, hohe Belastung der Personalressourcen oder weniger Flexibilität für das Tagesgeschäft trüben die Bilanz. Schaut man in diesen Fällen aber genauer hin, erkennt man schnell, dass solche negativen Erfahrungen nicht auf Qualitätsmanagement an sich zurückgehen, sondern auf Fehler in der Umsetzung. Nicht das Instrument ist schlecht, sondern seine Anwendung. Ja, Qualitätsmanagement erfordert eine Investition zu Beginn, eine Investition zeitlicher, personeller und finanzieller Natur. Aber die Erfolge stellen sich schnell ein und die langfristigen Vorteile überwiegen bei Weitem, wenn es richtig umgesetzt, pragmatisch auf das Notwendige reduziert, gleichzeitig konsequent in den unternehmerischen Alltag integriert wird.

Um das in der Praxis erfolgreich zu gestalten, stehen unterschiedliche Modelle, Methoden und Vorgehensweisen zur Verfügung, die je nach Situation und Reifegrad des Unternehmens eingesetzt werden. Greifen wir beispielhaft die Normenreihe DIN ISO 9000 ff. und das Exzellenzmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) heraus: Entgegen mancher Missverständnisse sind diese beiden Modelle nicht alternativ zu sehen. Die Frage ist nicht, ob Sie das eine oder das andere einsetzen, sondern wann welches Modell zu Ihrem Unternehmen passt. Denn sie haben unterschiedliche Zielsetzungen.

Die International Organization for Standardization (ISO) und das Deutsche Institut für Normung (DIN) haben mit der internationalen Normenreihe DIN ISO 9000 ff. den Grundstein gelegt, um den Einstieg in das Qualitätsmanagement zu unterstützen und die Dokumentation weltweit zu vereinheitlichen. Die Eingangsnorm ISO 9000 stellt mit dem Basiskonzept und Begriffsdefinitionen eine Art Einleitung dar. Spannend wird es mit der 9001, denn hier finden Sie die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement. Die Norm zeigt über ein Prozessmodell grundsätzliche Zusammenhänge auf und beschreibt, wie unternehmerische Führung, das Gestalten der Geschäftsprozesse und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess dazu beitragen, die Kundenforderungen zu erfüllen. Immer mit dem Ziel, langfristigen Geschäftserfolg zu realisieren.

Nach dieser DIN ISO 9001 können Sie Ihr Unternehmen auch zertifizieren lassen (die beiden weiteren Normen 9002 und 9003, die es früher einmal gab, sind mittlerweile entfallen). Mit einer solchen Zertifizierung weisen Sie Ihren Kunden nach, dass Sie ein Qualitätsmanagement nach den Mindestanforderungen umgesetzt haben. Mehr sagt die ISO-Norm nicht aus, weder über die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens noch über konkrete Ergebnisse, die Sie erreicht haben. Sie prüft und zertifiziert nur das Erfüllen der Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement. Aber damit bietet sie auch den passenden Einstieg für Unternehmen, die noch keine großen Erfahrungen haben.

Jene Unternehmen, die ihr Qualitätsmanagementsystem ausbauen und die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens steigern wollen, brauchen andere, weitergehende Modelle. Die DIN ISO-Normenreihe versucht sich immer wieder mit ihrer Norm 9004. Früher sollte sie eine Leitlinie zur Exzellenz sein, heute setzt sie sich mit dem „Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation“ auseinander. Auch wenn die ISO 9004 in dieser Form relativ jung ist und die Praxiserfahrungen noch unterschiedlich ausfallen, kann sie Unternehmen schon darin unterstützen, sich nach einem erfolgreichen Einstieg vom Basisniveau der 9001 weiterzuentwickeln und die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen.

Noch einen Schritt weiter gehen Exzellenzmodelle, wie das European Excellence Model der EFQM und der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. (siehe dazu auch Kapitel 7, vgl. EFQM 2012). Sie beschreiben die Erfolgsfaktoren exzellenter Organisationen und setzen quasi die „Bestmarke“. Diese Messlatte unterstützt Unternehmen dabei, systematisch ihre Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Auf diese Weise können in Qualitätsmanagement erfahrene Unternehmen ihre erfolgskritischen Tätigkeiten und Ergebnisse bewerten und über gezielte Verbesserungsmaßnahmen unternehmerische Spitzenleistungen entwickeln.

Wie bei Leistungssportlern ist auch das Entwickeln unternehmerischer Spitzenleistungen ein Prozess über mehrere Jahre. Und wie im Sport würde ein Fitnessprogramm für Profis den unerfahrenen Einsteiger restlos überfordern. Deshalb ist es für den Erfolg so wichtig, je nach Situation das passende Modell zu wählen. Unternehmen mit weniger Erfahrung steigen mit den Basisanforderungen des ISO-Modells ein und finden hervorragende Unterstützung für den Aufbau eines strukturierten Qualitätsmanagements. Im Laufe der Zeit muss das Fitnessprogramm an Intensität zulegen. Erfahrene Unternehmen

greifen dann zu den weitergehenden Exzellenzmodellen, wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist. Man kann also vereinfacht sagen: „Von der Zertifizierung zur Exzellenz, oder: ISO ist der Start, EFQM das Ziel.“ (Schmutte 2014a, S. 87)

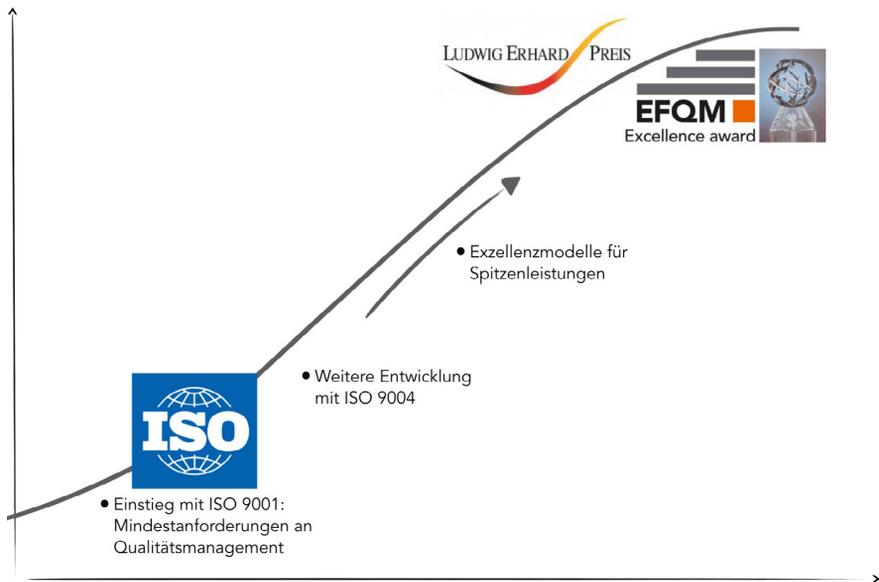


Abbildung 1: Von der Zertifizierung zur Exzellenz

Schauen wir etwas genauer hin: Lässt sich der Nutzen von Qualitätsmanagement konkreter fassen? Schließlich interessiert Unternehmer am Ende des Tages die Profitabilität und der langfristige Erfolg des Unternehmens. Welchen Beitrag leistet Qualitätsmanagement hierzu? Wiegen die genannten Vorteile den erforderlichen Aufwand auf? Lässt sich der Erfolg messen?

Die Erklärung konkreter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge fällt nicht leicht, weil die Einflüsse und Wechselbeziehungen komplex sind. Aber wir finden in der Praxis unzählige Indizien, wenn wir auf die Hebel für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg schauen.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ergibt sich aus ihrer Fähigkeit, wertschöpfende Leistungen auf profitable Art und Weise zu erbringen, also hohen Kundennutzen bei niedrigen Fehlleistungskosten zu realisieren. Das