

**Ist
Qualität
in Ihrem
Unter-
nehmen
Chefsache?**

Ein hohes Qualitätsbewusstsein ist der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg – und das in der gesamten Lieferkette. Wer glaubt, dass wir mit „Made in Germany“ gut aufgestellt sind, sollte genauer hinsehen. Denn die deutsche Industrie läuft Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten und ihre Qualitätsführerschaft zu verlieren. Dabei verfügt sie zugleich über großes Potenzial, ihre Position zu stärken und auszubauen. Hier ist der Unternehmer gefordert, denn Qualität ist der Indikator für unternehmerische Leistung.

— von Michael Flunkert

A

An Problemen mangelt es uns in der Welt und in der Wirtschaft aktuell nicht. Der Klimawandel, die weltweite Corona-Pandemie und ein Krieg in Europa stellen uns vor große Herausforderungen. Die engen Beziehungen der Wirtschaftsmächte stehen heute unter immensem politischen Druck und

führen zu einschneidenden Veränderungen der internationalen wirtschaftlichen Beziehungen bis zu einer beginnenden Deglobalisierung. Steigende Preise, Inflation oder gar eine drohende Stagflation sind die Folge, begleitet von politischen Versäumnissen. So ist unsere Energieversorgung nicht gesichert, mit dramatischen Auswirkungen auf bereits gestörte Lieferketten. Die Situation verschärft sich durch Lieferengpässe in nahezu allen Branchen und hohe Ansprüche an die Lieferkette – konkret im Lieferkettengesetz formuliert. Unsere Industrie ist ein Hochleistungsmotor, der gerade stark ins Stottern gerät. Wer widmet sich da noch einer soliden Unternehmensstrategie, bei solch schwer zu kalkulierenden Rahmenbedingungen, einhergehend mit fehlender Planungssicherheit?

Der Unternehmer. Denn erschwerte Rahmenbedingungen sollten eher unsere Aufmerksamkeit erhöhen, als sich rein reaktiv auf neue Situationen einzustellen. Jetzt gibt es genug Themen, die von unternehmerischer Relevanz sind und in der Verantwortung der Unternehmensleitung liegen. Vorneweg die strategische Verantwortung, mit dem Fokus auf eine langfristige Orientierung und Unternehmensstrategie. Darauf einen Blick zu werfen, ist aus unternehmerischer Sicht eine Pflicht – immer begleitet von sich ändernden Rahmenbedingungen. Die Globalisierung hat ihre Schattenseiten gezeigt und offenbart, wie fragil eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Wirtschaft ist, wenn die politische Stabilität international schwindet.

Eine strategische Neubewertung der gestörten Lieferketten ist dringend angeraten, um Abhängigkeiten und resultierende Risiken zu reduzieren.

Am effektivsten widmet sich der Unternehmer aber seinen hausgemachten Problemen. Und da fällt der Blick auf das mächtigste Kriterium für die Stärke unseres Wirtschaftsstandortes Deutschland. Das Qualitätsversprechen, das wir abgeben – das Versprechen, das man immer wieder aufs Neue erfüllen darf. Es steht für das Streben nach Perfektion und generiert Vertrauen der Kunden in die angebotenen Produkte und Leistungen. Qualität ist für ein zukunftsfähiges Unternehmen elementarer Bestandteil seiner Unternehmensstrategie – denn Qualität bedeutet Leistungsstärke, Präzision und auch Innovation. So kann sich ein Unternehmen am Markt behaupten und seinen Wettbewerbsvorteil finden. Davon profitiert unsere heimische Industrie nachhaltig. Dies zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln liegt in der Verantwortung der Geschäftsleitung.

Wie sieht die Welt heute aus?

Viele Unternehmen erfüllen heute die hohen Ansprüche an die Produktqualität. Man begreift den hohen Qualitätsanspruch als Pflicht, vermeidet Fehler und liefert nachweislich die vereinbarte Qualität. Diesen Anspruch erfüllen heute sehr viele Unternehmen durch ein gut organisiertes Qualitätsmanagement – prozessual gestützt durch digitale Lösungen. Aber genügt das den heutigen Ansprüchen? Oder genauer: Genügt das den Ansprüchen einer modernen und zukunfts-tauglichen Unternehmensführung? In den meisten Fällen muss man das leider verneinen. Wir treffen heute in der Regel auf die Umsetzung eines Qualitätsmanagements im klassischen Sinn. Hier werden Qualitätsanforderungen bedient – gemäß den Anforderungen des Kunden, um z. B. eine notwendige Zertifizierung zu erlangen. Das ist das Verständnis für Qualität als Pflicht. >

D

Der unternehmerische Anspruch einer Geschäftsleitung sollte heute ein anderer sein. Ein Entrepreneur sucht kreativ nach seinen Marktchancen und richtet seine Unternehmensstrategie konsequent auf Qualität und hohe Kundenzufriedenheit aus. Man erkennt ihn an seinem Umgang mit dem Thema Qualität – mit dem An-

spruch und Ziel, am Markt im Sinne seiner Kunden zu agieren. Er will mit seinem Unternehmen nicht nur den Erwartungen des Marktes gerecht werden. Er will diese übertreffen und er will neuen Bedarf schaffen. Er sucht den Wettbewerbsvorteil und das Alleinstellungsmerkmal, um sich am Markt erfolgreich zu behaupten oder auch Marktführer zu werden. So findet er im Ergebnis einen Qualitätsgewinn und einen Wissensvorsprung, der ihm den Weg zu Innovationen ebnet. Dieser Anspruch scheint heute in der Industrie eher die Ausnahme als die Regel.

In einer guten Unternehmensführung – wie in der ISO 9001 beschrieben – ist Qualität keine Pflichtübung, sondern der Wille einer guten Unternehmensleitung. Damit wird Qualität zur Führungsaufgabe. Zu Recht, denn das Qualitätsergebnis verantwortet ohnehin die Leitung. Genau so kann die oberste Leitung ihrer Verantwortung gerecht werden und darf damit jeden Mitarbeiter in die Pflicht nehmen. Denn Qualität liegt in der Verantwortung ALLER Mitarbeiter.

So beschreibt das Management „Qualität“ als durchgängiges Motiv in allen Unternehmensprozessen. Und im digitalen Zeitalter macht man dies idealerweise digital – nicht mit irgendeinem „Modul“, sondern gestützt durch Software, welche auch dieses Motiv weitreichend bedient.

Quo vadis, Unternehmer?

In der deutschen Industrie verweilt das Thema Qualität im Fachbereich Qualitätsmanagement. So wird „Qualität“ delegiert bzw. auf eine Stabsstelle oder eine Abteilung reduziert. Aber die Beschreibung einer Qualitätspolitik kann man nicht delegieren. Die Aufgabe der schriftlichen Formulierung liegt in der Verantwortung der obersten Leitung auf der normativen Ebene eines Unternehmens und ist „Pflicht“. Die Qualitätspolitik beschreibt die Ausrichtung eines Unternehmens auf das Thema Qualität im weitesten Sinne und ist Teil eines Leitbildes. Und die Mutter aller Managementnormen, die ISO 9001, macht daraus eine klare Anforderung an die oberste Leitung, diese schriftlich festzulegen. Ist das der Geschäftsleitung klar?

Mehr Aufschluss gibt aber eine andere Frage. Wenn man seinen Blick von der normativen Pflicht abwendet – wo ist denn der „Wille“ zur Qualität? Die schriftliche Beschreibung der Qualitätspolitik ist gewiss keine Aufgabe zum Abhaken, um bei der Zertifizierung einen guten Eindruck zu machen. Es ist der Wille einer guten Unternehmensführung, die Qualität

als strategischen Erfolgsfaktor für das Unternehmen zu sehen. Es ist der Wille, nach Qualität und Innovation zu streben – dem Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Der Qualitätsbegriff begrenzt sich nicht mehr nur auf das Produkt – er geht weit darüber hinaus. Der Qualitätsbegriff in einem modernen Unternehmen umfasst die Anforderungen der GESAMTEN Organisation. Es geht um die Qualität der Prozesse oder auch um die Qualität der Führung, mit unserem Anspruch an ein nachhaltiges und ressourcenschonendes Wirtschaften. Umweltschutz ist für einen Unternehmer in der heutigen Zeit kein „Problem“ mehr, sondern Teil seiner Unternehmensstrategie, Teil seines Erfolges am Markt. Das gilt für alle Teilnehmer der Lieferkette. Denn unsere Wirtschaft folgt dem gesellschaftlichen Megatrend Neo-Ökologie, z. B. manifestiert im Lieferkettengesetz. Hier spielt Qualität eine zentrale Rolle, denn sie ist Bestandteil eines nachhaltigen Wirkens und Voraussetzung für eine hohe Produkt-, Lebens- und Umweltqualität. Auch die hohen Anforderungen an Nachhaltigkeit werden nicht von einer „Abteilung“ erfüllt – denn auch dieses Thema ist Teil des Qualitätsgedankens und muss in der gesamten Organisation Berücksichtigung finden.

So ist unser Wirtschaftssystem längst zu einem Wertesystem geworden. Wir streben heute mehr denn je nach dem

Sinn unseres Handelns. Dieses neue Mindset ist die Anforderung für moderne Unternehmensführung – die Anforderungen an ein modernes Qualitätsverständnis und elementar für den Unternehmenserfolg. Für die beteiligten Per-

sonen bedeutet dies: Die Unternehmensleitung braucht mehr Nähe zum Qualitätsmanagement bzw. der moderne Qualitätsmanager rückt viel näher an das Top-Management. Ein modernes Qualitätsmanagement braucht den Qualitätsmanager im Teamwork mit der Geschäftsleitung. Nur in diesem Team ist es möglich, den Qualitätsgedanken auf die gesamte Organisation zu beziehen und damit das Qualitätsmanagementsystem zum führenden Element eines integrierten Managementsystems werden zu lassen. So werden alle Anforderungen aus den Bereichen Qualität, Umwelt-, Arbeitsschutz und Sicherheit in einer einheitlichen Struktur erfasst.

Wir wecken unser großes Potenzial

Der Unternehmer trägt große Verantwortung und sollte sich der Vielfältigkeit dieser bewusst sein, denn die Anforderungen in solch bewegten Zeiten sinken nicht. Im Gegenteil. Die Unternehmensleitung braucht den Blick für das große Ganze, heute mehr denn je.

Mit unserem hohen Bewusstsein für Produktqualität, insbesondere in der deutschen Industrie, schaffen wir nicht den Blick über den Tellerrand – von einem klassisch-produktorientierten zu einem modern-umfassenden Verständnis von Qualität. Und das in einer Nation, die sich immer der Qualitätsführerschaft rühmte. Bei der hohen Bedeutung des Themas Qualität ist das einerseits verwerflich, zeigt uns aber andererseits, welch großes Potenzial in unserer

»Qualität liegt in der Verantwortung ALLER Mitarbeiter.«

Entwicklung schlummert. Dafür ist NICHT der Qualitätsmanager verantwortlich, das ist die Verantwortung der Unternehmensleitung. Das ist elementarer Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung, denn Qualität ist Chefsache. Der Reifegrad eines Verantwortlichen in der obersten Leitung misst sich auch an der Frage, wie er seine Qualitätspolitik beschreibt und wie er sie umsetzt – und dies erschöpft sich nicht in einer gut verfassten Formulierung, sondern findet sich in konkreten Aufgaben und Aktionen wieder. Das ist der Weg zu einer modernen und qualitätsorientierten Unternehmensführung,

- > die sich klar am Kunden orientiert und Service Excellence fest im Blick hat,
- > die ihren hohen Qualitätsanspruch – auch unternehmensübergreifend – in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit in der Lieferkette umsetzt, mit der starken Synergie einer guten Kooperation mit den Geschäftspartnern, geprägt von mehr Offenheit und Transparenz in kollaborativen Prozessen im Sinne der Qualität des fertigen Produktes,

- > mit einer positiven Fehlerkultur, weniger beeinflusst von Strafe oder Pönalen, sondern eher geprägt von einem offenen Umgang mit Problemen, die im Ergebnis einen echten Qualitätsgewinn und einen Wissensvorsprung bieten, mit einem großen Mehrwert für Innovation und bessere Produkte,
- > und last but not least, die umfassend ihrer unternehmerischen Verantwortung im Sinne der Gesellschaft, des europäischen Standorts, der Kunden, der Mitarbeiter bzw. aller interessierter Parteien gerecht wird.

Wir bewegen uns auf ausgetretenen Pfaden und müssen uns verändern. Wir müssen Veränderungen zulassen, wir müssen Veränderungen initiieren. Wir brauchen dringend den Weg zu einer modernen Unternehmensführung mit modernen Methoden für eine moderne Welt, um uns gerade in schwierigen Zeiten stark für die Zukunft aufzustellen.

Für Michael Flunkert sind Veränderungen im Qualitätsbewusstsein Voraussetzung für eine moderne, qualitätsorientierte Unternehmensführung.

