

## **Qualität hat einen Nutzen**

### **Dienstleistungsorganisationen profitieren von „Service Excellence“**

Dienstleistungen, die zwischen Unternehmen erbracht werden, gewinnen in allen Branchen immer mehr an Bedeutung. In investitionsgütergetriebenen Bereichen wie dem Maschinen- und Anlagenbau können mit den Services Margen erzielt werden, die ein Vielfaches höher sind als die des Investitionsgütergeschäfts. In der Energiewirtschaft haben sich, zum Teil bedingt durch das organisatorische Unbundling, ganz neue Dienstleistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Konzerngesellschaften entwickelt. Und in der Chemie bzw. in den Chemieparks gibt es schon seit vielen Jahren den Trend zu - oft eigenständigen - Shared Services und Industriparkdienstleistern.

Die heutigen Serviceorganisationen haben in der Regel eine sehr produktionsorientierte Vergangenheit. Das heißt, Sie waren vor ihrer Eigenständigkeit ein Teil eines Unternehmens, in dem sich alle Kernprozesse ausschließlich mit der Produktion beschäftigen. Verständlich, denn mit der Produktion bzw. dem Produkt wird der Umsatz erzielt, das Geld verdient. Die produktionsunterstützenden (Dienst-)Leistungen in solchen Produktionsbetrieben sind lediglich Sekundärprozesse. Innovationen und Weiterentwicklungen sind fast ausschließlich technologie- und prozessgetrieben. Qualität bedeutet die Erfüllung von Spezifikationen, Vereinbarungen und Normen. Und es gibt ganze Abteilungen, die sich mit Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement beschäftigen.

Mit Beginn der Selbstverantwortung hat sich für die so entstandenen Dienstleister das Koordinatensystem um 180° verschoben. Die ehemaligen Sekundärprozesse sind heute die Kernprozesse ihrer Unternehmen. Innovationen und Weiterentwicklungen müssen jetzt ausschließlich kundengetrieben sein. Und Qualität bedeutet die perfekte Realisierung aller Kundenanforderungen. Aber in den wenigsten Fällen gibt es in Dienstleistungsunternehmen ganze Abteilungen, die sich mit der Qualitätssicherung oder dem Qualitätsmanagement beschäftigen.

### **Qualität wirkt sich positiv aus**

Das Qualität auch in Dienstleistungsorganisationen eine direkte positive Auswirkung auf die Unternehmenskennzahlen hat, beweist eine 2007 durchgeführte Untersuchung von Dr. Vinod Singhal (Georgia Institute of Technology) und Dr. Kevin Hendricks (College of William and Mary). Die Studie zeigt auf, dass sich die genaue Umsetzung von TQM-Prinzipien positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt. Dr. Singhal und Dr. Hendricks stellten die Finanz-Performance von etwa 600 mit Qualitätspreisen ausgezeichneten Unternehmen einer Kontrollgruppe mit Unternehmen vergleichbarer Größe aus derselben Branche gegenüber. Die Zahlen beider Gruppen wurden über einen Zeitraum von fünf Jahren untersucht. Die Preisträger wiesen gegenüber der Kontrollgruppe einen um 44% höheren Aktienkursgewinn, ein um 48% größeres Wachstum des Betriebsergebnisses und ein um 37% höheres Umsatzwachstum auf. Die Preisträger überragten die Kontrollgruppe außerdem bei der Umsatzrendite sowie bei der Steigerung der Mitarbeiterzahl und des Vermögens.

### **Qualitätsmanagement**

Ansätze des Qualitätsmanagements gibt es viele. Doch ist das Qualitätsmanagement, dessen Ursprünge in der Zeit der Industrialisierung zu finden sind, in den meisten Fällen immer noch eine Domäne der Produktion. Die Methoden und Möglichkeiten auf Dienstleistungen zu

adaptieren, ist nicht immer trivial. Das am ganzheitlichsten und am weitesten entwickelte System ist wohl das EFQM-Modell für „Business Excellence“, der 1988 von 14 führenden Europäischen Organisationen gegründete „European Foundation for Quality Management“. Das EFQM-Modell hat sich seither kontinuierlich weiterentwickelt und in seiner im September 2009 veröffentlichten Neufassung (EFQM-Modell 2010) werden nun Dienstleistungen erstmalig explizit erwähnt.

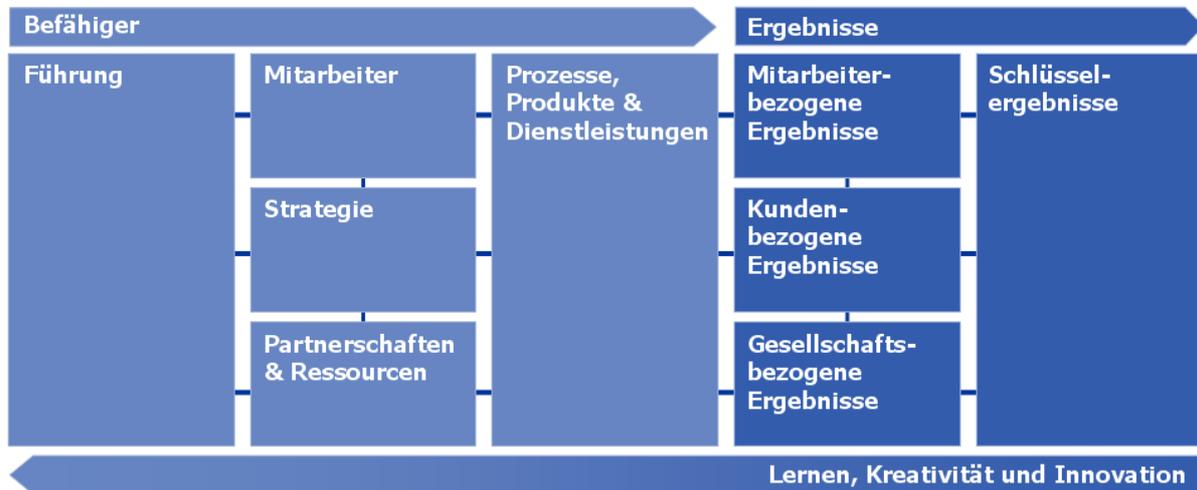


Abb. 1: Das EFQM Excellence Modell 2010

Das EFQM-Modell erlaubt eine ganzheitliche Betrachtung aller in einer Organisation relevanten Elemente (Befähiger und Ergebnisse). Dennoch ist es fokussiert genug, um sich nicht in der Breite zu verlieren. Der Ursprung liegt in den drei Säulen „Menschen, Prozesse und Ergebnisse“, welche das Dienstleistungsgeschäft perfekt widerspiegeln: Menschen arbeiten in Prozessen und erwirtschaften dabei Ergebnisse, die wiederum Menschen zukommen.

### Umsetzung in der Praxis

Der wohl praktikabelste Ansatz für eine Qualitätsverbesserung ist ein vierstufiges, rollierendes Vorgehen zur Ermittlung der Potenziale gemäß dem Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

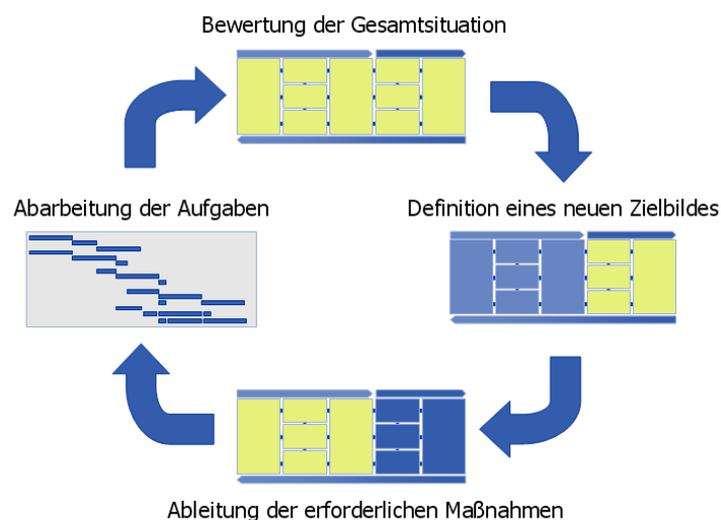


Abb. 2: Qualitätsverbesserung als rollierendes System

Dabei wird in einem ersten Schritt die Gesamtsituation des Unternehmens ermittelt. Dazu werden mit Hilfe eines Standardvorgehens (z.B. Qualitätskompass, Reifegradanalyse) die Unternehmensergebnisse (Ergebnisse), die aktuell erzielt werden (Mitarbeiterbezogene-, Kundenbezogene-, Gesellschaftsbezogene- und Schlüsselergebnisse), sowie die Performance der Befähiger (Führung, Mitarbeiter, Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse, Produkte und Dienstleistungen) bewertet. Für eine unkomplizierte Bewertung werden standardisierte Bewertungsmuster vorgegeben. Die Bewertung sollte kritisch und konstruktiv sein. Ein Beschönigen der Tatsachen würde bedeuten, auf die Erkenntnisse von Verbesserungsmöglichkeiten zu verzichten.

Im zweiten Schritt werden die Stärken und Potenziale der einzelnen Themenbereiche konsolidiert und ein neues Zielbild für die verschiedenen Ergebnistypen (Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft, Schlüsselfaktoren) definiert. Dieses Zielbild ergibt sich zum einen aus der bereits vorhandenen Unternehmensstrategie (was will ich erreichen) und zum anderen aus der vorher erarbeiteten Ausgangslage (was kann ich erreichen).

Im dritten Schritt wird abgeleitet, welche Maßnahmen im Bereich der Befähiger (Führung, Mitarbeiter, Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse, Produkte und Dienstleistungen) eingeleitet werden müssen, um die gewünschten Ziele (Ergebnisse) zu erreichen. Dabei helfen unter anderem die sogenannten „Roten Fäden“ durch das EFQM-Modell. Sie zeigen die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Themen und den Befähigern bzw. Ergebnissen. Somit wird deutlich, an welchen Stellschrauben gedreht werden muss und welche Maßnahmen eingeleitet werden müssen, um die entsprechenden Resultate zu beeinflussen. In der Regel ergeben sich mehr Maßnahmen, als umgesetzt werden können. Daher ist es sinnvoll, diese zu Priorisieren und eine entsprechende Planung zur Umsetzung des Programms zu entwickeln. Dieses Programm wird sich über einen Zeitraum von mindestens einem Jahr erstrecken.

Der vierte Schritt ist die konsequente Abarbeitung der Aufgaben und Projekte des vorher definierten Programms zur Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen. Um die Nachhaltigkeit und Wirkung der umgesetzten Maßnahmen zu überprüfen sollten vorher definierte Messgrößen für die gewünschten Veränderungen regelmäßig überprüft werden. Zudem ist es sinnvoll nach einem definierten Zeitraum eine erneute Standortbestimmung nach der gleichen Methode durchzuführen. Gerade bei Organisationen mit einem geringen Reifegrad, bezogen auf die Grundkonzepte des EFQM-Modells sind in den ersten Jahren erhebliche Steigerungen möglich.

## **Fazit**

Qualitätsmanagement nach alten Mustern einfach auf Dienstleistung zu übertragen ist sicherlich schwierig. Trotzdem ist es wichtig, dass auch Dienstleistungsorganisationen sich mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigen. Denn durch Qualität wird Nähe zum Kunden, (wirtschaftlicher) Nutzen und Vorsprung zum Wettbewerb erzeugt. Das EFQM-Modell für „Business Excellence“ eignet sich dabei hervorragend, um Dienstleistungsorganisationen der „Service Excellence“ ein Stück näher zu bringen.

Kontakt:

Benjamin Fröhling

EFQM European Excellence Assessor

SXCON | Service Excellence Consulting

[b.froehling@sxcon.de](mailto:b.froehling@sxcon.de)

[www.sxcon.de](http://www.sxcon.de)