



# Mit Qualität besser kochen

**KUNDENORIENTIERT.** Zur Optimierung der betrieblichen Abläufe und zur Verbesserung der Unternehmenskultur wählte die Firma Fördeküchen das Qualitätsmanagement-System der GOA Workbench. Der Ansatz des „Total Quality Management“ ist die Grundlage zur Umsetzung des Qualitätsgedankens.

Die Fördeküchen M. Kania GmbH & Co. KG ist ein Einzelhandelsbetrieb aus der Küchenbranche mit Sitz in Flensburg und fünf Filialen im Norden Deutschlands. Fördeküchen beschäftigt rund 150 Mitarbeiter und arbeitet mit zehn deutschen Herstellern zusammen. Pro Jahr liefern und montieren die Flensburger rund 4000 Küchen. Fördeküchen ist ein inhabergeführtes Unternehmen mit flachen hierarchischen Strukturen. Da die Firma in jeder Abteilung ständig auf der Suche nach Verbesserungspotenzialen ist, bot der Ansatz des Total Quality Management (TQM) die Möglichkeit, mehr Potenziale zu erkennen und effektiver zu nutzen.

## Individuelle Lösung

Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) „ist für jedes Unternehmen, das sich mit dem TQM-Gedanken befasst, ein besonders geeignetes Hilfsmittel“, stellt Manfred Kania, Geschäftsführer der Fördeküchen, fest. „Da es eine extrem umfassende Unternehmensbewertungsmatrix darstellt, bietet das Modell die Möglichkeit, alle Stärken und Schwächen, alle genutzten und alle nicht genutzten Potenziale im Unternehmen aufzudecken und diese qualitativ zu bewerten. Es ist eine geeignete Methode, um den Grad der Excellence in einem Unternehmen festzustellen.“ Die TQM-Einführung nach dem EFQM-Modell fand über eine Strategietagung und Gespräche des Leitungskreises mit den Mitarbeitern statt. „Es begann mit der Sensibilisierungsphase durch Vorträge und Gespräche und ist nach

Manfred Kania zeigt sich sehr zufrieden mit der Auswahl: „Die GOA-Workbench war bei der Einführung von EFQM sehr hilfreich. In unserem Unternehmen dient das Programm zu Umfragen bei Kunden und Mitarbeitern und zur Selbstbewertung nach EFQM. Erst durch GOA erhalten mittelständische Betriebe wie wir die Möglichkeit, kostengünstig Mitarbeiter- und Kundenumfragen, die bei der Umsetzung von TQM unabdingbar sind, durchzuführen. GOA bietet einen roten Faden bei der Umsetzung des sehr komplexen EFQM-Modells.“

Gefunden hat Fördeküchen das Programm durch Internet-Recherche. GOA wurde anhand eines kostenlosen Downloads getestet und bewertet, bevor die Flensburger den Kontakt zum Anbieter suchten. „Nachdem uns klar war, was wir wollten, ging alles sehr schnell und unkompliziert. IBK gab uns eine eintägige Einführung in die erweiterten Möglichkeiten der Anwendung und mehr war für den produktiven Einstieg auch nicht nötig. Der laufende Support ist sehr umfassend. Die Hotline steht nicht nur für technische Probleme zur Verfügung, sondern bietet auch methodische Unterstützung bei den Umfragen.“

## Trends analysieren

Aus der Sicht der Flensburger nimmt IBK zudem aus der Praxis gewonnene Verbesserungsvorschläge schnell auf, setzt sie zügig um und liefert sie umgehend als neues Produktrelease aus. Selbst fir-



den längerfristige Trendanalysen zu erstellen, wenn sich die Anforderungen geändert haben.

Anfangs haben die Flensburger regelmäßige Kundenbefragungen, jährliche Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit und Selbstbewertungen durchgeführt. Dabei gestattete es die Software, die Selbstbewertung so durchzuführen, dass alle betroffenen Mitarbeiter jeden Tag ein anderes Thema kurz bearbeiten, ohne durch eine volle Selbstbewertung aus dem Tagesbetrieb ge-

rissen zu werden. Trotzdem kam nach kurzer Zeit ein umfassendes Assessment zustande, das den gesamten Betrieb aus der Sicht aller Prozesseigentümer umfasste und als in sich geschlossene Selbstbewertung ausgewertet und zur Diskussion gestellt werden konnte.

„Es wurden in allen relevanten Bereichen Verbesserungen erzielt“, berichtet Manfred Kania. „Hervorzuheben sind die Ergebnisse bei der Kundenbefragung. Hier wird nicht nur erkannt, in welchen Bereichen

Verbesserungspotenzial besteht, sondern auch welche Leistungen und Kosten eingespart werden können, da sie von Kunden nicht wahrgenommen oder honoriert werden. Alle Arten statistischer Auswertungen von Befragungen und Selbstbewertungen sind mit nur geringem Aufwand auswertbar. Die Vorbereitung zur Durchführung von Befragungen und insbesondere von Selbstbewertungen und EFQM-Assessments wird durch das GOA-Programm sehr erleichtert.“

Durch den stark gesunkenen Faktor Zeit bei Vorbereitung und Nachbereitung von Befragungen, Bewertungen und den Umfang der Ergebnisse können erhebliche Kosten eingespart werden. Zusätzlich werden durch die umfangreiche Unternehmensbewertung des EFQM-Modells unnötige Kostenfaktoren schneller aufgedeckt und Sparpotenziale deutlicher sichtbar.

Nachdem inzwischen alle Mitarbeiter gute Erfahrungen mit dem Ansatz der Selbstbewertung machen konnten, sieht der nächste Schritt jetzt vor, „Fit für Spitzenleistung“ auf das volle EFQM-Modell umzusteigen. ■ ab

## GOA-WORKBENCH

Das auf dem Excellence-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management) aufbauende GOA-Modul ist modellkonform und von der EFQM lizenziert. Die GOA-Workbench erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen des EFQM-Modells erheblich zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Sie ist momentan in acht Sprachen verfügbar und kostet netto zwischen 680 und 8800 Euro.

## PROJEKT

- **Lösung:** GOA-Workbench als Software-Tool zur Umsetzung des TQM-Gedankens (Total Quality Management)
- **Implementierung:** Die Implementierung ist ein permanenter Prozess, da nach und nach immer mehr zusätzliche Umfragen und Methoden eingepflegt werden; Dieser Prozess hat nichts mehr mit technischer sondern mit organisatorischer Implementierung zu tun
- **Schlussaufwand:** etwa eininhalb Tage
- **Kosten:** Externe Kosten: rund 12 000 Euro; die interne Kostenstruktur kann nicht präzisiert werden, da der Einsatz der GOA-Workbench Bestandteil des täglichen Managements ist und keine separate Kostenposition

## INTERVIEW

# Mit Begeisterung zur Veränderung

**ÜBERZEUGUNGSARBEIT.** IT-BUSINESS NEWS sprach mit Manfred Kania, dem Geschäftsführer der Fördeküchen, über den Nutzen des Qualitätsgedankens.



LUPE: Angelehnt an das Kennzahlensystem der Balanced Scorecard weist die Balanced Q-Card auf qualitative Verbesserungspotenziale auch im Detail

wie vor nicht abgeschlossen.“ erklärt Manfred Kania. „Ein erfolgreiches Pauschalmodell zur EFQM-Einführung kann es meiner Meinung nach nicht geben. Jede Organisation muss für sich eine Individuallösung erarbeiten.“

Aus diesem Grund wurde für die erste Einführungsphase auch nicht das Modell in seinem vollen Umfang verwendet, sondern die in Kooperation mit der EFQM entwickelte Vereinfachung „Fit für Spitzenleistung“. Dabei sind alle Kriterien und Ansatzpunkte des EFQM-Modells in einfach verständliche und an den Mittelstand angepasste Fragen übersetzt. Zusätzlich wurde die Methodeneinführung durch ein Softwaretool unterstützt, das Module für alle Phasen der Selbstbewertung und der Zufriedenheitshebungen anbietet.

menspezifische Sonderwünsche werden schnell und kostengünstig umgesetzt. Zu beeindruckend weiß die Software bei Fördeküchen vor allem dadurch, dass der Anwender stets die komplette Datenhoheit über alle Umfragen besitzt. Bei alternativen Umfragetools hingegen liegt die Anwendung im allgemeinen auf einem Server des Anbieters, während lediglich die Ergebnisberichte ausgeliefert werden. Mit GOA liegt dagegen alles – Wissensbasen, Umfrageprojekte, die Antworten als Rohdaten und die Berichte – auf den Systemen der Flensburger. Damit können jederzeit bereits getätigte Umfragen mit weiteren Interviews ergänzt oder alte Ergebnisse neu ausgewertet werden, um Aspekte zu analysieren, die beim letzten Bericht noch nicht interessant waren. Dies erlaubt auch

**ITB:** Qualitätsmanagement ist wesentlich auf die Realisierung durch jeden Einzelnen angewiesen. Welche Vorarbeiten waren notwendig, um den TQM-Gedanken in die Köpfe der Mitarbeiter hineinzubekommen?

**Kania:** Den TQM-Gedanken in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern und sie von der Notwendigkeit eines umfassenden QM-Systems zu überzeugen, ist eine nie endende Überzeugungsarbeit. Die notwendige Vorarbeit kann und muss von der Geschäftsleitung durch Vorträge und persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern als Überzeugungsarbeit geleistet werden. Nur wenn die Geschäftsleitung voll und ganz – mit viel persönlichem Engagement – an der Einführung arbeitet, kann ein funktionierendes QM-System eingeführt werden. Die persönliche Begeisterung und der Wille zur Veränderung sind die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung.

**ITB:** Welches sind für Sie die wichtigsten Schritte bei der Einführung eines QM-Systems?

**Kania:** Der wichtigste Schritt ist meiner Meinung nach ein strukturiertes Vorgehen mit einem klar umrissenen Zeitplan zum Beispiel als Projekt mit beschriebenen Meilensteinen und klar definierten Anforder-

ungen und Terminierungen. Ein QM-System kann in meinen Augen auch als lernende Organisation beschrieben werden. Grundvoraussetzung um etwas aus dem eigenen Handeln zu lernen ist, das eigene Handeln durch Darstellung aller wichtigen Prozesse sichtbar zu machen. Während der Beschreibung der Prozesse werden schon die ersten Verbesserungspotenziale sichtbar. Eine weitere wichtige Aufgabe ist, Messgrößen zu beschreiben um Veränderungen sichtbar machen zu können. Mann muss sich im Klaren darüber sein, dass nur etwas verbessert werden kann, wenn das Ergebnis auch messbar ist und bewertet werden kann. Der „Plan-Do-Check-Act“-Zyklus beschreibt den Ablauf innerhalb eines QM-Systems herkömmlich: Überlege dir genau was du tun möchtest – Ziel, setze den Plan penibel in die Tat um, überprüfe das Ergebnis – wurde das Ziel erreicht? – und verhalte dich nach deinen Erkenntnissen. Ein sehr wichtiger Bestandteil der Situationsaufnahme – Messung – sind Kunden- und Mitarbeiterbefragungen.

**ITB:** Wie flexibel stellt sich das GOA-Programm als QM-Werkzeug in mittelständischen Betrieben dar?



MANFRED KANIA, vom Qualitätsgedanken überzeugt

**Kania:** GOA lässt sich problemlos und einfach an die spezifischen Anforderungen der Unternehmung anpassen. Die Kataloge für die Umfragen und Bewertungen sind so aufgebaut, dass dies durch einfache Auswahl und leichte Textveränderungen geschieht.

**ITB:** Inwiefern können Dienstleistungsanbieter wie Systemhäuser vom Qualitätsmanagement mit GOA profitieren?

**Kania:** GOA erlaubt es, die Managementmethodik der Business Excellence leicht zu vermitteln und beschleunigt die Adaptierung in der eigenen Organisation. Systemhäuser, die nicht nur technisch orientiert sind, sondern den Unternehmer auch in Fragen der Anwendung unterstützen, bekommen ein starkes und ausgereif-

tes Werkzeug an die Hand, das es ihnen erlaubt, ihr Angebot von der Betreuung rein operativer auch auf die strategische Aufgaben der Unternehmung auszuweiten.

**ITB:** Sind die Mitarbeiter zufrieden mit der Einführung des QM-Instruments oder erleben sie dies nur als eine zusätzliche Mehrbelastung?

**Kania:** GOA ist bei der Einführung eines QM-System überaus hilfreich. Die notwendigen Strukturveränderungen im Unternehmen während der QM-Einführung belasten alle Mitarbeiter. Wie schon erwähnt sind Mitarbeiterumfragen ein entscheidender Baustein in einem QM-System. GOA bietet hier ein Programm mit einem Fragenkatalog, den jedes Unternehmen anfänglich ohne zusätzlichen Aufwand verwenden kann. Erst anhand der Befragungsergebnisse kann man den Fragebogen sinnvoll an die Belange des eigenen Unternehmens anpassen. Die Möglichkeit der Befragung per eMail und die mögliche Teilung in mehrere Fragebögen verursacht kaum eine Mehrbelastung der Mitarbeiter im Tagesgeschäft. Aus diesem Grund wurde die Einführung auch durchaus positiv aufgenommen.

Das Interview führte Dr. Andreas Bergler