

# Umsetzung von TQM-Konzepten in deutschen Unternehmen

Die Einführung von Total Quality Management wird auch für kleine und mittelständische Unternehmen immer bedeutender. Ein anerkanntes Modell zur Umsetzung ist das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Verschiedene Studien zeigen aber, dass die Umsetzung in die Praxis noch problematisch ist. Abhilfe können an dieser Stelle Softwaretools schaffen.

**C.-ANDREAS DALLUEGE, CENK ENGIN UND RALPH-DIETER STREBLE**

Total Quality Management, auch umfassendes Qualitätsmanagement genannt, gewinnt inzwischen auch im Mittelstand immer mehr an Bedeutung. In Europa wird das der Umsetzung zu Grunde liegende Modell von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt und weiter gepflegt und von den jeweiligen nationalen Partnerorganisationen für die einzelnen Länder übersetzt. Unter den über 800 Mitgliedern der

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege ist Geschäftsführer der IBK-System- und Softwarehaus GmbH. Cenk Engin und Ralph-Dieter Streble sind zur Zeit Praktikanten in dem Unternehmen. Weitere Informationen: Denise von Kalkstein, IBK GmbH, 81545 München, Tel. (0 89) 6 42 20-84, Fax (0 89) 6 42 20-87, ibk-group@gmx.net

EFQM befinden sich die wichtigsten nationalen und internationalen Unternehmen und Forschungseinrichtungen Europas, wobei Deutschland die mit Abstand meisten Mitglieder stellt.

Wie verschiedene in den letzten Jahren durchgeführte Studien zeigen, steht dies aber leider nicht in positivem Zusammenhang mit der Umsetzung in der Praxis. Wahrscheinlich ist die große Zertifizierungswelle in den 80er Jahren ein Grund dafür. Auch die existierenden Zeit- und Kapazitätsengpässe des mittleren und oberen Managements spielen eine Rolle, weil die Implementierung des Excellence Modells eine hohe Beteiligung der Führung erfordert.

Unter Einbezug der Ergebnisse der Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) aus dem Jahre 1998 wurde im Rahmen des ESPRIT-Projekts Ana-Fact (Analysis of Human Factors in Total Quality Management) vom Fraunhofer IAO (Institut für Arbeitswirtschaft und Or-

ganisation) im Frühjahr 1999 ausgewählten deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen eine Umfrage vorgelegt. Das Ziel war, eine fundierte Datenbasis bezüglich der Qualitätskonzeptionen in den Unternehmen und deren Anforderungen an das EFQM Excellence-Modell zu entwickeln.

### Gutes Ergebnis wurde erreicht

Von den 249 befragten Unternehmen dieser Umfrage antworteten insgesamt 98 Unternehmen (39,4%), was als gutes Ergebnis bewertet werden kann. In der Umfrage 1998 hatten von den 2274 angesprochenen Unternehmen 342 reagiert, was einer Rücklaufquote von 15% entsprach (Bild 1).

Erstes wichtiges Ergebnis war die Erkenntnis, dass die Größe des Unternehmens (Bild 2) zwar keinen bedeutenden Einfluss auf die Implementierung von Qualitätsmanagement an sich hat, dass aber mit zunehmender Größe doch der Methodeneinsatz ansteigt (siehe

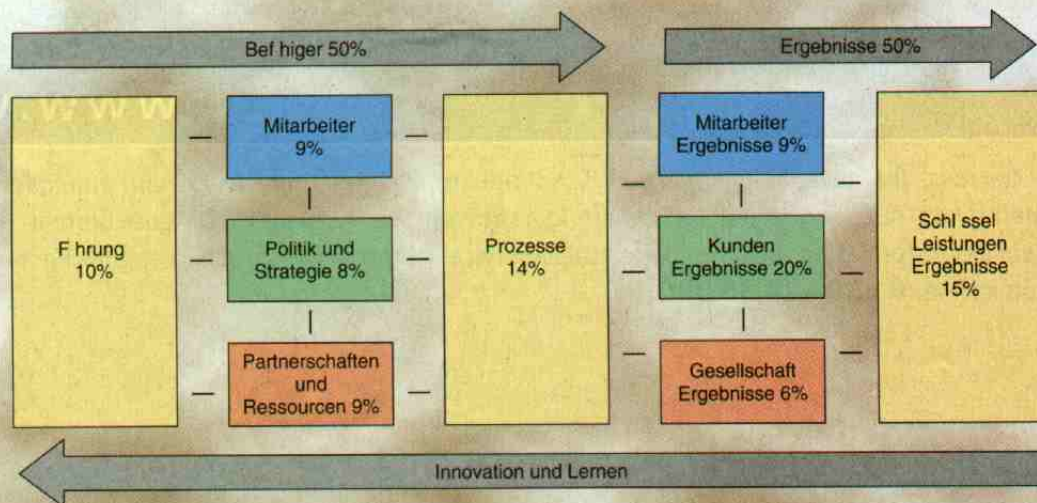
speziell Umfrage von 1998).

Dabei sollte man aber nicht vergessen, dass in Europa 90% der Arbeiter in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) arbeiten und selbst in Deutschland dieser Anteil noch über 65% liegt. Deshalb ist es wichtig, sich auch auf das Qualitätsmanagement der KMU zu konzentrieren und sich nicht nur auf die Entwicklungen in Großunternehmen zu konzentrieren.

81% der nicht ISO-zertifizierten Unternehmen, zumeist KMU, besitzen ein Qualitätsmanagement und verfolgen eine strategische Qualitätspolitik. 75% von ihnen sind der Meinung, dadurch ihre Kosten reduziert zu haben und nun im internen Bereich besser zu kommunizieren. Enttäuschend dabei ist aber, dass nur 2% auf Konzepte der EFQM setzen, wie in Bild 3 dargestellt ist.

### In Deutschland Defizite vorhanden

Dies fällt besonders auf, wenn man in Betracht zieht, dass beispielsweise in Spa-



Das Grundschema des EFQM-Modells basiert auf den drei fundamentalen Säulen von TQM: Führung, Prozesse und Ergebnisse.

nien (Baskenland und Katalanien) 83,4% der Unternehmen planen, in den nächsten drei Jahren ein Qualitätsmanagementsystem nach EFQM aufzubauen. Wenn man bedenkt, dass bei etwa 75% der befragten spanischen Unternehmen weniger als 50 Leute arbeiten, stellt dieses Beispiel einen guten Beweis für die Tatsache dar, dass EFQM bei KMU einsetzbar ist (Bild 4).

Aufgrund des deutschen Qualitätsimages und des hohen Kapitaleinsatzes sollte man eigentlich davon ausgehen, dass in der Bundesrepublik die Methoden der EFQM groß geschrieben werden. Aber obwohl in Deutschland viele Unternehmen von sich behaupten, Total Quality Management einzusetzen, sieht die Realität leider anders aus (Bild 5).

### Implementierung nur wegen Kunden

Über ein Drittel der untersuchten Unternehmen implementierten ihr Qualitätsmanagement nur wegen der Kunden – ein Hinweis darauf, wie abhängig die KMU von ihren Großkunden sind, und lediglich 5% ließen sich wegen der Mitarbeiter zertifizieren.

Am erschreckendsten war aber der mangelnde Kenntnisstand über die existierenden TQM-Verfahren, nach denen die nationalen und internationalen Qualitätsauszeichnungen ausgerichtet werden. Die Studien zeigen, dass mehr als 40% der Qualitätsmanager keinerlei Wissen über die Verfahren des EFQM Excellence-Modells haben und lediglich 13,7% von sich behaupten können, mehr als nur oberflächliche Kenntnisse zu besitzen (Bild 6).

Dies ist um so erschreckender, als fast 80% der befragten Unternehmen aussagten, einen alles umfassenden Qualitätsansatz in ihrem Unternehmen eingeführt zu haben und die permanente Umsetzung zu den wichtigsten Managementaufgaben

gehöre – aber nach welchem Ansatz? Ein erstaunliches Ergebnis, wenn man bedenkt, dass 86,7% der Unternehmen angeben, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeführt zu haben.

Im Vergleich zu den mehr auf Deutschland zentrierten Studien der Fraunhofer Gesellschaft ergab die Studie des Innovation-Projekts TQM-Net (TQM Training, Implementation and Support Network for SMEs), dass zum Beispiel im Baskenland bereits ein Drittel der befragten Unternehmen ein Excellence-Modell nach EFQM eingeführt hat.

### Es geht um den Ruf der Unternehmen

Aus den obigen Zahlen und dem Vergleich zwischen EFQM oder ISO-Anwendung lässt sich sagen, dass ein wesentlicher Teil der Unternehmen nur deshalb Qualitätsmanagementprogramme einführt, weil sie sich von den Partnern dazu gezwungen fühlen. Dabei geht es um den

Ruf, nicht um die echte, durch Feedback bewiesene Zufriedenheit der Kunden oder der Mitarbeiter. Letztere werden

gemäß der Umfragen zu mehr als 50% gar nicht oder – falls doch – seltener als alle zwei Jahre befragt, ob sie mit



Bild 1: Vergleich der Rücklaufquote bei den Befragungen 1998 und 2000.

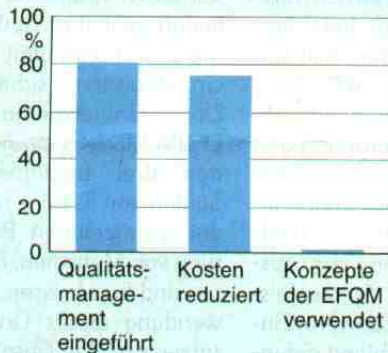


Bild 3: QM-Systeme, Kostenreduzierung und EFQM-Konzepte bei nicht ISO-zertifizierten Unternehmen.

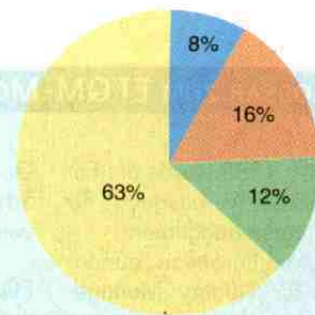


Bild 2: Verteilung der Größe der befragten Unternehmen.

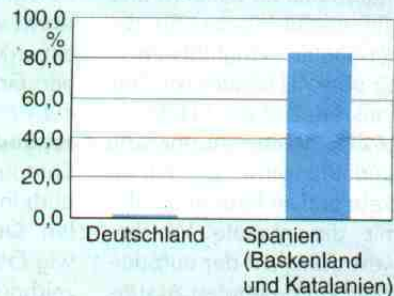


Bild 4: Geplante Einführung von QM-Systemen nach dem EFQM-Konzept.

## GOA WORKBENCH

Die zur Zeit einzige kommerziell verfügbare und von der EFQM anerkannte Software zur Unterstützung der TQM-Implementierung nach dem Business Excellence Modell, ist die GOA-WorkBench. GOA ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Dazu gehören Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO 9000, QS 9000 oder VDA 6.x gefordert werden, genauso wie die Erhebungen und Benchmarks, die zum Bei-

spiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis bilden. Die Software erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und den laufenden Betrieb des EFQM-Modells erheblich zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Masse zugänglich zu machen. Die GOA-WorkBench ist momentan in fünf Sprachen verfügbar. IBK stellt Interessenten auf seiner Website eine Testversion bereit. Die Module lassen sich später zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können.

## GLOSSAR ZUM EFQM-MODELL

**EFQM:** 1988 wurde die Europäische Vereinigung für Qualitätsmanagement (EFQM – European Foundation for Quality Management) mit Unterstützung der EU von 14 führenden Unternehmen gegründet. Heute vereint die EFQM rund 900 Unternehmen, Organisationen und Universitäten aus 25 Ländern und gibt die Richtlinien für die nationalen Qualitätspreise für über 40 Länder vor. Das konkrete Ziel der EFQM ist, gezielt eine europäische Qualitätskultur zu entwickeln und zu fördern um damit die globale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen zu stärken. Zur Förderung des Total Quality Managements nach dem EFQM-Modell wird jährlich der European Quality Award (EQA) vergeben, der auf nationaler Ebene durch Auszeichnungen wie den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian

Quality Award oder den Schweizer ESPRIX ergänzt wird.

**EQA:** Da bei der Schaffung des EQA (European Quality Award) Erfahrungen von den beiden anderen Preisen Deming und Baldrige schon vorlagen, konnte der EQA diese Erfahrungen berücksichtigen und so zu dem fortschrittlichsten der drei Preise entwickelt werden. Seit seiner Gründung erfährt der EQA eine zunehmende Akzeptanz und Verbreitung in Europa und hat schließlich auch in Form eines nationalen Qualitätspreises (Ludwig-Erhard-Preis zur Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb) Eingang in Deutschland gefunden. Grundtenor dieser Zielsetzung ist die Verbreitung von TQM in Europa mit dem Ziel, die Stellung der europäischen Industrie auf dem Weltmarkt zu festigen und auszubauen.

**EFQM-Modell:** Das EFQM-Modell und dessen Anwendung sind das Hauptprodukt der EFQM. Infolgedessen erfährt dieses Modell eine ständige Verbesserung und ist nie statisch, sondern wird dem Wandel der Umgebung angepasst, wobei jedoch ausdrücklich hervorzuheben ist, dass das Grundmodell seit seiner Gründung unverändert geblieben ist und somit auch Kontinuität in der Grundhaltung sicherstellt. Das Grundschema des EFQM-Modells basiert auf den drei fundamentalen Säulen von TQM – nämlich der gleichzeitigen Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. In Anwendung dieses Grundansatzes auf das Gesamtmodell kommt es also darauf an, Mitarbeiter so in die Prozesse einzubinden, dass das Unternehmen seine Ergebniszielung verbessern kann. Das Modell ist in zwei große Abschnitte eingeteilt,

in Befähiger und Ergebnisse, die jeweils die Hälfte des Gesamtmodells in der Bewertung ausmachen. Dies ist eine der fundamentalen Erkenntnisse des TQM-Modells, dass es nicht ausreicht, Ergebnisse zu managen, sondern dass es erforderlich ist, die Vorgehensweise dazu (die Befähiger) einzubeziehen. Deshalb wird auch die Hälfte der Gewichtung auf die Vorgehensweise gelegt, obwohl es Ergebnisse sind, die letztlich erreicht werden sollen. Mit den Ergebnissen wird definiert, was die Organisation erreicht hat und erreichen will, mit den Befähigern, wie sie dabei vorgehen will und mit welchen Mitteln und Wegen sie die Ergebnisse erarbeiten will. Eine weitere Differenzierung erfolgt durch die relative Gewichtung der einzelnen Kriterien, wie sie in Prozentzahlen in den einzelnen Kriterienkästen dargestellt sind.

ihren Jobs tatsächlich zufrieden sind. Meistens wird ihre Zufriedenheit nur an Fluktuation oder Krankenstand ge-

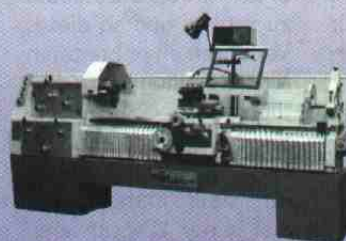
messen, was zwar eine leichte Methode ist, aber zur Lösung der tatsächlichen Probleme nur wenig beiträgt.

Bei der 2000er Umfrage durch TQM-Net in vier Regionen (Oberösterreich, Elsass/Baden-Württemberg,

Portugal und Baskenland) kam heraus, dass von den 30 Unternehmen in Österreich fast alle ISO 9000 kennen,

## Moderne Produktions-Maschinen aus europäischer Fertigung.

### Sofort lieferbar!



**Leit- und Zugspindel-Drehmaschine AFM TUG 40**  
Spitzenhöhe 217 mm, Spitzenweite 1000/1500/2000mm, Drehzahlbereich 18 – 1600 U/min, Hauptantrieb 5,5 kW



**Zyklengesteuerte Drehmaschine AFM TUG 40 MN**  
mit Siemens-Steuerung SINUMERIK 810D MANUAL TURN  
Spitzenhöhe 234 mm, Spitzenweite 1000/1500 mm, Drehzahlbereich 25 – 2250 U/min, Hauptantrieb S1-7 kW, S2-9,3 kW (in 30 min)



**Schrägbett Produktions CNC-Drehmaschine AFM TAE 30 N**  
mit Siemens-Steuerung SINUMERIK 810D/840D  
12-fach VDI 30 Werkzeugrevolver mit und ohne angetriebenen Werkzeugen Fabrikat SAUTER, C-Achse, Gegenspindel mit 7,5 kW Antriebsleistung, Spindelbohrung 55 mm, Drehzahlbereich 50 – 5000 U/min

Werkzeugmaschinen-Katalog anfordern!

**Kramp**  
**Kramp**  
**Kramp**

**Georg Kramp**  
Werkzeugmaschinen  
und Werkzeuge

Max-Planck-Straße 32  
D-70736 Fellbach

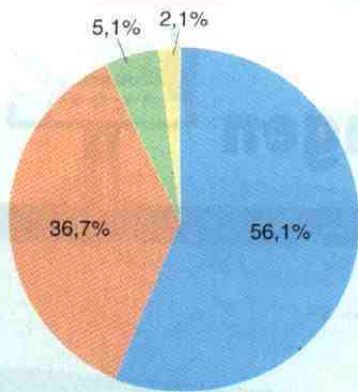
Tel. 07 11-51 09 81-0

Fax 07 11-51 09 81-90

07 11-51 09 81-95

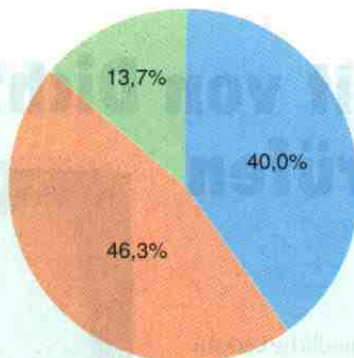
Internet:  
www.gks-perfekt.com  
e-mail:  
info@gks-perfekt.com

**Kramp**



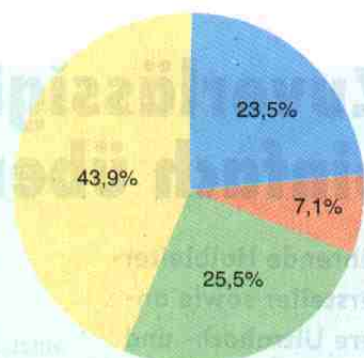
■ vollständig  
■ in einzelnen Bereichen/Funktionen  
■ größtenteils  
■ gar nicht

**Bild 5: Implementierung von Qualitätsmanagement in deutschen Unternehmen.**



■ keine Kenntnisse  
■ oberflächliche Kenntnisse  
■ fundierte Kenntnisse

**Bild 6: Kenntnisse über das EFQM-Konzept bei Qualitätsmanagern.**



■ nein, nie  
■ halbjährlich  
■ jährlich  
■ sonstiges Intervall

**Bild 7: Häufigkeit von Kundenbefragungen.**

während in Portugal dies nur bei 20 von 30 Unternehmen der Fall war. In der Studie des Fraunhofer Instituts von 1998 war allen 342 befragten deutschen Unternehmen ISO 9000 bekannt, 3,5% waren ISO-zertifiziert und 1,5% hatten sogar das EFQM-Modell eingeführt.

1998 waren es nur rund ein Viertel der Unternehmen, die schon einmal eine Mitarbeiter- oder Kundenbefragung durchgeführt haben, aber speziell bei der Kundenbefragung stieg der Wert in den letzten zwei Jahren deutlich an, wie Bild 7 zeigt.

Ein weiterer interessanter Punkt ist, dass 43% der an-

gesprochenen deutschen Firmen eine spezielle Software zur Befragung und Bewertung sehr hilfreich finden würden, aber dass in Kontrast dazu nur 1% so eine Software benutzt.

### Informationen über Software fehlen

Entweder fehlt es an der Information über die Existenz solcher Software-Tools, oder die angeblich wichtige Meinung der jeweiligen Partner spielt doch keine so große Rolle, dass man sich die kleine Mühe der Beschaffung und Einarbeitung in die entsprechende Software leisten will.

In der transeuropäischen TQM-Net-Umfrage ließ sich feststellen, dass 70% der Unternehmen Kunden- und Mitarbeiterbefragungen durchführen und 16% davon mit spezieller Software arbeiten – viel mehr also als in Deutschland. 73% teilten mit, dass spezielle Software hilfreich wäre – auch dies eine deutlich innovativere Denkweise als bei den deutschen Unternehmen.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass TQM in Deutschland zwar deutlich angezielt, aber nicht hinreichend bekannt ist, um auch tatsächlich zu einer guten Umsetzung zu führen. **MM**

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

### Zusatzinformationen im Internet:

- Homepage der IBK-System- und Softwarehaus GmbH
- Informationen zum Softwarepaket GOA WorkBench
- Deutsches EFQM Center
- European Foundation for Quality Management
- Fraunhofer-Institut IAO – Strategisches Qualitätsmanagement



## Hinterlassen Sie einen bärenstarken Eindruck!



Einfach nur gut sein, ist nicht gut genug. Wenn es ums Prägen, Stempeln, Numerieren oder Signieren geht, sollten Sie deshalb mit uns sprechen. Denn Röltgen-Stempel- oder Prägemaschinen, Codierwerkzeuge und CNC-gesteuerte Signier-Systeme gibt's für jeden Werkstoff und in jeder gewünschten Ausführung.

**Röltgen. Qualität trägt unseren Stempel.**

Fordern Sie noch heute unseren ausführlichen Gesamtkatalog an!

**RÖLTGEN**  
GMBH + Co. KG  
MARKING-SYSTEMS

Postfach 13 01 17  
D-42679 Solingen  
Tel.: ++49-2 12/33 99-0  
Fax: ++49-2 12/33 99-11  
<http://www.roeltgen.de>  
info@roeltgen.de