

# Qualität beginnt bei der Unternehmenskultur

## Fokus auf interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen macht Sinn

**QUALITÄT WIRD NICHT SELTEN** als eine Eigenschaft von Produkten oder Dienstleistungen angesehen, die von einem Unternehmen an externe Kunden verkauft werden und bei diesen ein hohes Maß an Zufriedenheit auslösen. Wie dieses hohe Qualitätsniveau erreicht wird, hinterfragen Kunden selten, und Firmen hüten dieses Know-how wie einen Schatz. Sofort denken wir an die teilweise komplexen QM-Systeme etwa in der Autoindustrie mit vielen Messgrößen bis hin zur Ermittlung der qualitätsbezogenen Kosten. Quality Gates in der Fertigung, Nacharbeit am Ende der Montagebänder oder Pre Delivery Audits vor Auslieferung der Fahrzeuge kosten Zeit und Geld. Aber muss das sein, geht das nicht einfacher?

Leider erweist sich der einfache Weg in der Praxis häufig als schwieriger, insbesondere, wenn das Ziel nichts Geringeres als der Kulturwandel ist. Genauer gesagt ist das Ziel die Qualitätskultur, und diese tritt in den internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Unternehmen in Erscheinung.

### Qualitätskultur wird sichtbar ...

Im komplexen Produktentstehungsprozess spielen ähnliche Prinzipien eine Rolle wie bei der Auslieferung der fertigen Produkte an die Kunden: Jede einzelne Unternehmensfunktion kann nahe an der Perfektion agieren und perfekte Qualität an die nachfolgende Unternehmensfunktion liefern – oder eben auch nicht.

Werden in der Produktplanung die richtigen Produktspezifikationen geschrieben (basierend auf gründlichen Marktrecherchen und hinterlegt mit Daten und Fakten), werden dann vernünftige Lastenhefte verfasst, und entwickeln die Ingenieure daraus diszipliniert Produkte, die in der Erprobung die notwendigen Tests bestehen, und werden somit reife Produkte an die Produktion übergeben, dann wurden beste Voraussetzungen für die künftige Qualitätswahrnehmung beim Kunden geschaf-

© DQC e.V.

fen. Sind Produktion und Vertrieb gleichermaßen gut aufgestellt mit qualitätsorientierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen in den Fabriken und im Vertriebsnetz, dann bedarf es eigentlich kaum mehr großer QM-Organisationen und komplexer Qualitätssicherungsprozesse, um am Ende Produkte von hoher Qualität zu erzeugen.

Damit ist klar: Liegt der Fokus auf einem hohen Niveau der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, ist das interne Belohnungssystem darauf ausgerichtet und gibt es spezielle Regelkreise dafür, dann werden am Ende auch die externen Kunden des Unternehmens Produkte von bester Qualität erhalten. Die Realität in manchen Unternehmen sieht freilich anders aus.

### ... durch interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Produkte werden oft schlampig spezifiziert, in der Hoffnung, die Entwickler werden schon wissen, wie das fertige Produkt auszusehen hat. Prototypen werden unreif in die Erprobung gegeben, verbunden mit der stillen Hoffnung, der Versuch werde schon zeigen, wo die Schwächen des neuen Produkts liegen. Vielfach laufen auf diesem Weg nicht wirklich fertig entwickelte Produkte in die Fertigung ein. Am Ende montiert die Herstellung die Produkte nachlässig, wohl wissend, dass es eine Nacharbeitsfunktion gibt, die die Fehler schon ausbügeln wird. Schließlich erhält der Vertrieb immer wieder Produkte, die trotz Endkontrolle im Werk nicht kundentauglich sind und vor der Auslieferung an den Endkunden noch einmal angefasst werden müssen.

Diese Aufzählung nicht perfekter interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen ließe sich fortsetzen. Deshalb macht es zweifellos Sinn, den Fokus auf Qualität im Innenverhältnis zu legen und damit die Voraussetzung für nachhaltig gute Produkte zu schaffen. ■



**Prof. Dr. Eike Böhm**, geb. 1962, hatte viele Jahre leitende Funktionen bei Mercedes Benz Trucks inne. Von 2011 bis 2014 war er Leiter Qualitätsmanagement bei Mercedes Benz Cars. Seit 2015 ist er CTO der Kion Group, einem Hersteller von Flurförderzeugen.

#### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/1344979](http://www.qz-online.de/1344979)