

Qualitätsmanagement – ein Anwenderbericht

Das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung

Die Einführung eines QM-Systems stellt für jedes Unternehmen eine Zäsur dar – verbunden mit vielerlei innerbetrieblichen Konsequenzen und entsprechenden Kosten. Andererseits ist im Zeitalter des ständigen Wandels und der geforderten erhöhten Flexibilität ein solcher Schritt für das Gros der Firmen zur Pflichtübung geworden. Die Hörakustikbranche kommt ebenso wenig am Thema Qualitätsmanagement vorbei. Wie Qualitätsmanagement erfolgreich in ein Unternehmen implementiert werden kann, soll das Beispiel Hörakustik Faust aus Hagen zeigen. Das Akustiker-Team arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung der innerbetrieblichen Qualität. Bereits seit 2004 ist das Unternehmen nach DIN EN ISO 9001:2000 sowie DIN EN ISO 13485:2003 zertifiziert.

Von Kindesbeinen an ist *Britta Faust* mit der Hörakustikbranche verbunden, denn ihr Vater war im Vertrieb für einen Hörgerätehersteller tätig. »Ich fand die Branche einfach spannend und wollte gerne selbst einmal Menschen dabei helfen, besser zu hören bzw. Hörschädigungen frühzeitig zu vermeiden.« Sie begann ihre Ausbildung zur Hörakustikerin 1975 und war dann als Gesellin in unterschiedlichen Betrieben tätig. 1990 folgte der Meisterbrief. Am 12. Juni 1991 schließlich eröffnete Britta Faust das erste Geschäft in Hagen und übernahm bereits im Januar 1992 die bestehende Hörakustikerfiliale in Ho-

henlimburg. Die ersten Mitarbeiter wurden eingestellt und im Jahr 1994 kam ein weiteres Fachgeschäft in Iserlohn-Letmathe hinzu. Durch den kontinuierlichen Ausbau, es entstand unter anderem noch ein weiteres Geschäft in Gevelsberg, wurde schließlich auch der Hauptsitz der Firma in Hagen zu klein. Das Unternehmen bezog 1997 innerhalb von Hagen grö-

ßere Geschäftsräume. In Ennepetal wurde im Dezember 2000 und in Sprockhövel-Haßlinghausen im Juni 2006 schließlich das bisher letzte Fachgeschäft eröffnet. »Von Anfang an war mir klar, dass ich dieses wachsende Unternehmen nur mit einer gewissen Struktur erfolgreich leiten kann«, berichtet Britta Faust von ihren Erfahrungen, »so war es ideal, als



Britta Faust versteht Qualitätsmanagement als einen kontinuierlichen Prozess

Hörakustik

Nr. 4 vom 5.4.2007
Auflage: 3.000

www.mm-pr.de
Agentur für Öffentlichkeitsarbeit

die Handwerkskammer mir und einem Verbund weiterer Hörakustiker in dieser Zeit das Thema Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung näher brachte.«

Erfolg mit System – eine Reise beginnt ...

Bereits 2001 ergab eine umfassende Studie von Prof. Vinod Singhal mit 600 Unternehmen in Amerika, dass Unternehmen, die TQM wirkungsvoll einsetzen, erfolgreicher sind als andere. Kleinere TQM-geführte Unternehmen erzielten ein durchschnittlich 63 Prozent besseres Betriebsergebnis, 39 Prozent mehr Umsatz, eine um 17 Prozent höhere Umsatzrentabilität und eine um 10 Prozent höhere Gesamtkapitalrentabilität im jeweiligen Branchenvergleich. An diesen Zahlen hat sich in den vergangenen Jahren nicht viel geändert und sie sind übertragbar auf Europa.

Die Qualität der Produkte und das fachliche Know-how der Mitarbeiter stehen in der Akustikbranche natürlich an erster Stelle. »Unsere Aufgabe

ist es, aus vielen verschiedenen Komponenten ein Hörsystem anzupassen, das den individuellen Bedürfnissen und Anforderungen entspricht«, berichtet Britta Faust. »Alles bei uns geschieht zum Wohle des Kunden.« Schon früh erkannte die Hörakustik-Meisterin, dass für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges eine solide Führung und effiziente innerbetriebliche Strukturen unverzichtbar sind: »Werden bei sechs Filialen mit insgesamt 15 Mitarbeitern, davon sind drei Auszubildende, Anweisungen nicht klar formuliert, ist kein einheitliches Auftreten des Unternehmens nach außen sichergestellt. Außerdem beanspruchen auch interne Abläufe viel mehr Zeit, die wir lieber in den Dienst unserer Kunden stellen.« Was lag näher, als dafür eine Struktur zu schaffen. »Das Qualitätsmanagement gibt uns einfach die Sicherheit, dass wir eine Sprache sprechen. Die Norm gibt uns Struktur und wir nutzen diese auf ganz individuelle Art und Weise. Gemeinsam mit allen Beteiligten haben wir natürlich vor der Erst-Zertifizierung ein Qualitätshandbuch verfasst. Der Leitfaden

stellt gerade für neue Mitarbeiter oder Auszubildende eine ideale Einarbeitungsgrundlage dar, sowohl fachlich, als auch, was die zwischenmenschliche Kommunikation anbelangt.«

Die DIN EN ISO 9001

Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist eine strategische Entscheidung für jede Organisation. Mit der Normenreihe EN ISO 9000ff sind Normen geschaffen worden, die Grundsätze für Maßnahmen zum Qualitätsmanagement dokumentieren und einen Vergleich auf nationaler und internationaler Ebene ermöglichen. Die DIN EN ISO 9001 legt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest. Acht Grundsätze bilden dabei einen Rahmen:

1. Kundenorientierung
2. Verantwortlichkeit der Führung
3. Einbeziehung der beteiligten Personen
4. prozessorientierter Ansatz
5. systemorientierter Managementansatz
6. kontinuierliche Verbesserung



Höchsten Ansprüchen gerecht zu werden, ist das Ziel, das für jede Filiale gilt

Hörakustik

Nr. 4 vom 5.4.2007
Auflage: 3.000

www.mm-pr.de
Agentur für Öffentlichkeitsarbeit

7. sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen.

Ohne Fleiß kein Preis

Hörakustik Faust ist ein Unternehmen, das technisch auf dem aktuellen Stand ist und über qualifizierte und motivierte Mitarbeiter verfügt. Betriebsabläufe funktionieren reibungslos. »Und doch war mir immer bewusst, dass sich das alles noch verbessern lässt«, erzählt Britta Faust und merkt an: »man darf es nicht nur so sehen, dass man noch ein Formular mehr ausfüllen muss. Es ist ein fortlaufender Erfolgsprozess und kontinuierliches Auseinandersetzen mit dem eigenen Unternehmen. Wir sehen deshalb unschöne Dinge einfach eher und sind entsprechend innovativ, weil wir Veränderungen aktiv begleiten.« Inzwischen ist das Büro bei Hörakustik Faust fast papierlos, weil vor wenigen Monaten eine neue Software installiert und alle Prozesse darauf umgestellt wurden. Auch eine Innovation, die ohne das laufende Qualitätsmanagement nicht möglich gewesen wäre.

Fachliche Unterstützung von extern

Geschenkt bekommt man bekanntlich nichts. Ein Unternehmen muss dazu bereit sein, in den gewollten Erfolg zu investieren. Mit Blick auf ein erfolgreiches QM-System sind dabei zwei Punkte entscheidend: Führung und Management. Führung, um die richtigen Dinge zu tun, und Management, um diese Dinge richtig zu tun. »Natürlich hatte ich mich bereits seit vielen Jahren intensiv mit dem Thema Qualität auseinandergesetzt«, sagt Faust. Klar war ihr allerdings, dass sie für die regelmäßige Umsetzung fachliche Unterstützung benötigte.

Die Wahl fiel auf ein Experten-Team, das schon seit vielen Jahren Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen bei der Einführung von Systemen für ein strategisches Qualitätsmanagement zur

Seite steht: das Management Institut Bochum, mib. Es begleitet das Team von Hörakustik Faust inzwischen seit vielen Jahren auf der spannenden Reise: »Es macht einfach Spaß, zu sehen, wie ein Unternehmen durch die Einführung eines Qualitätsmanagement-System reifen kann«, so Mike Emenako, Geschäftsführer von mib.

Im ersten Schritt setzt sich meist ein Qualitätszirkel im Unternehmen intensiv mit dem neuen Management-System auseinander. Unter anderem werden dabei die innerbetrieblichen Abläufe genau untersucht und in Form von Ablaufbeschreibungen von den eigenen Mitarbeitern schriftlich festgehalten. Parallel gilt es, Unternehmenspolitik und Unternehmensziele in schriftlicher Form festzuhalten. Emenako betont, »die Wichtigkeit einer solchen Übung wird leider von vielen Unternehmen nach wie vor unterschätzt. Doch nur durch eine intensive Beschäftigung mit den eigentlichen Unternehmenszielen und der gesamten internen Kommunikation ziehen alle Mitarbeiter an einem Strang und vor allem in die gleiche Richtung.«

Auch Britta Faust bestätigt die Effektivität und stellt fest, dass im Unternehmen Ruhe und Selbstvertrauen allgegenwärtig sind, die aus der Sicherheit jedes einzelnen Mitarbeiters resultiert, die transparente und beherrschte Abläufe mit sich bringen. Warum sie sich für eine externe Begleitung entschieden hat, begründet sie so: »Nicht umsonst heißt es ›Schuster bleib bei deinem Leisten‹, in meinem Fall eben bei dem der Hörakustik und Geschäftsführung. Die von uns gewählten externen Fachleute sind ideale Mittler zwischen unserem Unternehmen und den Auditoren, die jährlich die Zertifizierung überprüfen. Sie sprechen die gleiche Sprache!« Bereits im Vorfeld werden dazu Prozesse nochmals durchgearbeitet und im Unternehmen Denkprozesse ausgelöst, welche Veränderungen angestrebt werden sollen und mit welchen Schritten die Umsetzung möglichst effektiv vonstatten geht. »Das Thema Qualitätsmanagement ist mir einfach zu wichtig, als dass ich an mich den Anspruch habe, bzgl. der Norm immer auf dem neuesten Stand

zu sein, auch wenn ich mich aufgrund der jahrelangen Begleitung schon relativ gut auskenne. Außerdem ist immer der Blick von außen wichtig, weil man selbst ja doch irgendwann betriebsblind wird«, erklärt Faust.

Ein QM-System muss man optimal ausreizen

Die Einführung eines QM-Systems und die Zertifizierung bringen Unternehmen deutliche Pluspunkte: Sie haben nachweislich eine erhöhte Kundenzufriedenheit und können im Zuge dessen auch ihr Image verbessern. Eine gestiegene Transparenz der Abläufe erleichtert das Arbeiten und bringt schnelleren Erfolg, was sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Letztendlich lässt sich die Rentabilität eines QM-Systems jedoch nur objektiv bewerten, wenn man die Kosten für dessen Einführung und Fortführung einer möglichen Umsatzsteigerung oder Kostenreduzierung gegenüberstellt. Letztendlich wird alles an dem gemessen, was unterm Strich übrig bleibt – dem Geschäftsergebnis. Folglich muss ein QM-System einen wirtschaftlichen Nutzen mit sich bringen. Es zählen ebenfalls Faktoren wie Kundenzufriedenheit, ohne die gute Geschäftsergebnisse langfristig nicht möglich sind.

Genau genommen ist ein QM-System in letzter Konsequenz nur dann rentabel, wenn man über die grundlegenden Anforderungen der noch gültigen ISO-Norm hinausgeht, wenn man unter Qualitätsmanagement mehr als nur einen plakativ im Raum schwebenden Wahlspruch versteht.

Wir alle kennen den Spruch »Das ist halt so!« oder die Feststellung »So haben wir es immer gemacht!« Aber der Markt verändert sich laufend, wie sehr man sich auch dagegen wehrt. Natürlich kann man solche Veränderungen bekämpfen, am Ende wird so jedoch jedes Unternehmen (oder auch eine Einzelperson) zum unprofitablen Auslaufmodell ...

Entweder ist man zu notwendigen Veränderungen bereit, oder man zählt unweigerlich zu den Verlierern. Hörakustik Faust hat sich für Ersteres entschieden.

Carina Quast