

ÖQS

# Fit für Excellence

Eine exzellente Qualität der Produkte und der Prozessabläufe ist heute für Unternehmen eine der wesentlichsten Voraussetzungen für den Geschäftserfolg. Das wissen wir alle. Doch warum verschenken Österreichs Betriebe im Durchschnitt 20 bis 25 Prozent ihres Gewinnes? Konrad Scheiber, Geschäftsführer der ÖQS - Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH gibt in diesem *INSight*-Interview auf diese und andere Fragen eine Antwort



**INSight:** Herr Scheiber, die Internationalisierung der Wirtschaft, die Verflechtung der Beschaffungs- und Absatzmärkte und der Trend zur ganzheitlichen Prozessorientierung in den betrieblichen Abläufen fordert heute von Unternehmen sicher auch ein neues Qualitätsdenken und Qualitätsbewusstsein. Als Geschäftsführer der ÖQS, der führenden österreichischen Zertifizierungsorganisation, sind Sie ein ausgezeichneter Kenner des Qualitätsniveaus der österreichischen Wirtschaft. Wie beurteilen Sie das Qualitätsniveau der heimischen Betriebe?

**Scheiber:** In Österreich sind derzeit rund 3.500 Unternehmen ISO-zertifiziert. Im internationalen Vergleich liegen wir damit im guten Mittelfeld. Im Benchmark zur Schweiz schneiden wir allerdings sehr schlecht ab, denn in unserem westlichen Nachbarstaat waren im Jahr 2000 mehr als 7.000 Betriebe zertifiziert. Wir haben dabei auch festgestellt, dass die Schweizer Manager einen wesentlich systematischeren Zugang zu Qualität haben und in der Regel ganzheitlicher und prozessorientierter denken als ihre österreichischen Kollegen. Anders ausgedrückt könnte man aber auch festhalten, dass die österreichischen Unternehmer 20 bis 25 Prozent mehr Geld verdienen könnten, wenn sie das Qualitätsdenken stärker fördern würden.

**INSight:** Vor nicht allzu langer Zeit wurde "Qualität" von vielen Betrieben noch sehr produktorientiert betrachtet. Der Siegeszug der ISO-Qualitätsfamilie hat in den letzten zehn Jahren dazu geführt, dass die Qualitätsmanagement-Systeme international vergleichbar geworden sind und die Anforderungen weltweit dieselben sind. Wohin geht die Entwicklung in den nächsten Jahren?

**Scheiber:** Auf Basis der ISO-Normen wurden in den letzten Jahren viele branchen- und themenspezifische Zertifizierungssysteme entwickelt, wie dies etwa in der Automobilindustrie mit der QS-9000 oder der AS 9000 im Aerospace-Bereich der Fall war. Dieser Trend wird sicher auch in der Zukunft fortgesetzt. Eine ganz besondere Rolle wird in den nächsten Jahren das "International Certification Network" (IQNet) spielen, das ein erstes weltumspannendes Excellence-Modell darstellt und unter Federführung der ÖQS entwickelt wurde. Da in IQNet auf Basis der ISO 9000 auch alle anderen TQM-Modelle integriert sind, wird nicht nur der Qualitätsgedanke weltweit weiter gefördert sondern auf Grundlage von Ratings nur Assessments durchgeführt. Derzeit sind wir im IQNet auch damit beschäftigt, eine Experten- und Benchmarking-Datenbank aufzubauen. Darüber hinaus erfolgt auch im Audit-Bereich eine wichtige Weiterentwicklung. Die neue PAP-Methode (Professional Auditing Practice) stützt sich auf systemische und netzwerkorientierte Ansätze, um die Systemleistung besser auditieren zu können und damit den Nutzen der Qualitätsintegration nachvollziehbar zu machen und strategisch auszurichten.

**INSight:** Für viele Unternehmer ist der Begriff "Audit" immer noch ein Reizwort. Es kommen Auditoren ins Haus, stellen schwierige Fragen, versetzen die gesamte Organisation in Unruhe und hinterlassen einen Rucksack prall gefüllt mit Arbeit. Andere sehen diesen Gesprächen mit einer positiven Spannung entgegen und sind neugierig, wie der Betrieb von Außenstehenden beurteilt wird. Wie soll ein KMU mit Audits umgehen und welchen Nutzen können sie daraus ableiten?

**Scheiber:** Professionell auditieren heißt für uns, über das Prüfen hinaus in der Organisation oder im Unternehmen einen entsprechenden Nutzen zu generieren. Es muss sowohl vom Unternehmer wie auch dem Auditor die Frage beantwortet werden: "Was ist das Optimum an Qualität, das es im Unternehmen zu integrieren gilt?" Zukunftsorientierte Audits werden deshalb zunehmend auch Wissensdatenbanken füttern und möglicherweise Expertensysteme maßgeblich mit zu unterstützen haben. Das Resultat sind "Lernende Organisationen".

**INSight:** Herr Scheiber, wir danken Ihnen für das Gespräch.



ÖQS-Geschäftsführer Konrad Scheiber: "Um neben den steigenden Anforderungen an die Qualität auch jene der Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheit zweckmäßig zu erfüllen, wird es für den langfristigen Unternehmenserfolg entscheidend sein, alle Aspekte über ein umfassendes Managementsystem unternehmensspezifisch zu berücksichtigen"

## Analyse der Schattenkosten

Obwohl der Wert der Integration eines ganzheitlichen prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems unbestritten ist, haben Österreichs KMU's ihre Qualitätsressourcen bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Auf diese Weise verschenken sie jährlich 20 bis 25 Prozent ihres Gewinnes!

Machen Sie auf dieser Seite einen kurzen Selbstcheck! Damit können Sie entweder frühzeitig Schwachstellen in Ihrem Unternehmen entdecken oder beruhigt weiter blättern.

Kosten, die wir derzeit aufwenden für:	in % v. Umsatz	Priorität		
		1	2	3
Nicht verstandene Kundenforderungen				
Erwecken falscher Vorstellungen bei Kunden				
Nicht verfügbare Informationen (Informationslücken)				
Nichtumsetzung festgelegter Optimierungen				
Kompetenzstreitigkeiten				
Kommunikationsschwierigkeiten				
Übertriebene Bürokratie in Unkenntnis des "Notwendigen"				
Suche nach "Nachweisen"				
Suche nach vergessenen Erkenntnissen				
Zu geringe Planung des "Vorhersehbaren"				
Falsche oder fehlende Vorgaben an die Lieferanten				
Lagerschäden, Identifizierungsprobleme, Missstände				
Nachlieferung von Erklärungen aufgrund von Reklamationen				
Änderungen aller Art				
Wiederherstellung von geschädigtem Image und verlorener Reputation				
Kundenrückgewinnung				
Nachbesserungen, Reparaturen				
Folgen von Fehlentscheidungen				
Fehlentscheidungen aufgrund nicht vorhandener oder fehlerhafter Daten (Informationen)				
Verbesserungen, die nur präsentiert aber nicht nachhaltig umgesetzt sind				
Nichtumsetzung von Korrekturmaßnahmen				
Nicht rechtzeitiges Einleiten von Vorbeugungsmaßnahmen				
Systemausfälle (Nichtverfügbarkeit) von IT- Systemen				
Zu hohe Versicherungsprämien				
Wiederherstellung der IT-Leistung infolge solcher Ausfälle				
Nicht geplanter Abgang von Wissen und Wissensträgern				
Nicht geplante Wiederbeschaffung von Hard- und Software				
Sabotage, Spionage und dolose Handlungen				
Beseitigung von Viren, Trojanischen Pferden und Würmern				
Existierende Wissenslücken des Personals				
Ungenügende Rohstoffplanung (Ressourcen)				
Überhöhte Energieaufwendungen				
Überhöhte Entsorgungsaufwände				
Überhöhte Trinkwasserverbräuche				
Umweltschäden				
Nachbesserungen um die Rechtssicherheit zu gewährleisten				