

# Voraussetzungen für Erfolge mit Qualitätsmanagement (QM)

Eine Studie zur Einführung von QM in Steuerberater- und Wirtschaftsprüferkanzleien

Markus Werthebach, GMA Lünen; Klaus Dolch, Nürtingen; Dieter Lutz, ERC Kehl

Mittelständische Unternehmen, die sich aktiv für QM einsetzen, dürfen entgegen der Lehrmeinung bereits in der Implementierungsphase erste Erfolge erwarten, wenn sie dabei alle Führungskräfte und Mitarbeiter einbinden, im Verbund trainieren, Transfercoaching nutzen und bereits in der Startphase „Vollgas“ geben.

Die innerhalb von fünf Jahren gewonnenen Erfahrungen im QM-Training von mehr als 100 Kanzleien zeigen, dass dieser Entwicklungsweg zu sehr guten unternehmerischen Leistungen führen kann. In einer ausgewogenen Kombination aus mehrtägigen Workshops und begleitendem Transfercoaching bilden die Teilnehmer aus unterschiedlichen Kanzleien Wissenspartnerschaften und erzielen durch kontinuierlichen Erfahrungs- und Lösungsaustausch deutliche Synergieeffekte.

Wird der QM-Entwicklungsprozess mit (1) Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, mit (2) Coaching durch die Kanzleileitung sowie mit (3) Trainings zur persönlichen und unternehmerischen Kompetenz flankiert, dann entwickeln die Mitarbeiter ein hohes Maß an Kreativität und ein starkes Engagement für eine erhöhte Dienstleistungs- und Produktqualität, die sich u.a. in einer erhöhten Empfehlungsquote unter den Kunden niederschlägt.

## 1 Eine QM-Entwicklungsstrategie

Qualität ist bekanntlich die Erfüllung von vereinbarten Anforderungen zur dauerhaften Kundenzufriedenheit. Qualitätsmanagement (QM) nutzt einen umfassenden Qualitätsbegriff, der neben der Qualität der Produkte und Dienstleistungen auch die Qualität der Leistungs- und Unterstützungsprozesse, die Qualität der Arbeitsbedingungen und die Qualität der Außenbeziehungen des Unternehmens berücksichtigt. Qualitätspolitik ist präventiv orientiert. Alleiniger Maßstab für Qualität ist die dauerhafte Zufriedenheit der externen Kunden. Daraus leitet sich die Notwendigkeit einer Klärung der Anforderungen der Kunden und die Übertragung dieser Anforderungen auf die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen als elementare Voraussetzung für die Verwirklichung von Qualität ab. Hauptziel von QM ist die ständige Verbesserung des Nutzens der vom Unternehmen für seine Kunden erbrachten Leistungen.

Damit nicht das Qualitätsmanagement-Zertifikat, sondern die Qualitätsverantwortung und der tatsächliche Verbesserungsprozess im Vordergrund steht, muss QM für die Mitarbeiter „erlebnisorientiert“ als gemeinsamer Lernprozess gestaltet werden, der die individuellen Kompetenzen steigert und die Erfahrungen bereichert. Gerade die Begeisterung im Team für neue Entwicklungsprozesse macht die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens aus. Das ISO-Zertifikat ist dann nur ein Meilenstein, ein nützliches Abfallprodukt.

QM baut auf den bereits entwickelten Stärken des Unternehmens auf. Denn das Ziel von QM besteht vor allem darin, Wettbewerbsvorteile des Unternehmens auf- und auszubauen und dabei die Einzigartigkeit des Unternehmens am Markt herauszuarbeiten. Diese Einzigartigkeit ist nicht in Basisleistungen, sondern in überragender Servicequalität zu suchen, für welche die Kunden des Unternehmens gewillt sind, einen der Leistung angemessenen Preis zu zahlen. Qualitätsmanagement ist somit ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg des dauerhaften Unternehmenserfolgs.

Wer dies erreichen will, muss sein Unternehmen kunden-, mitarbeiter- und vor allem prozessorientiert ausrichten sowie kontinuierlich verbessern. Dafür werden die wichtigsten Leistungs- und Unterstützungsprozesse identifiziert, standardisiert und regelmäßig überprüft. Die ISO-Normen werden lediglich als Fundament bzw. Orientierungshilfe genutzt. Im Vordergrund steht der eigene Lern- und Entwicklungsprozess aller Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens. Fähigkeiten entwickeln sich nur durch intensives Training, das allerdings viel Spaß, Begeisterung und Eigeninitiative mit sich bringt.

Der Umsetzungserfolg dieser Methode beruht vor allem auf der Einbeziehung aller Führungskräfte und Mitarbeiter in den gemeinsamen Entwicklungsprozess sowie der integrierten Fortschrittskontrolle im Rahmen der Trainingsmodule und dem begleitenden Coaching durch erfahrene Berater.

Nachfolgend wird dargestellt, inwieweit diese subjektiven geprägten Erfahrungen auch einer statistischen Überprüfung Stand halten.

## 2 Die Wirksamkeit der QM-Entwicklungsstrategie

Zur Prüfung der Wirksamkeit der vorgestellten QM-Entwicklungsstrategie wurde die finanzielle, kunden-, prozess- sowie kompetenzbezogene Entwicklung von 80 Unternehmen zu sechs verschiedenen Zeitpunkten im Jahre 2000 untersucht. Die Leistungsmaße sind einer Balanced Scorecard (BSC) entnommen, in die alle 80 Unternehmen im zweimonatigen Turnus aktuelle Leistungsdaten eingebracht haben. Bei den Unternehmen handelt es sich um Wirtschaftsprüfer- und Steuerberaterkanzleien, also Dienstleistungsunternehmen mit einem durchaus vergleichbarem Leistungsangebot sowie vergleichbarer Kundenstruktur. Die Unternehmen befinden sich QM-bezogen in fünf verschiedenen Entwicklungsphasen:

- ✚ Gruppe 1 (21 Kanzleien): QM-Reifephase (QM-Entwicklungsprojekt im Zeitraum 1996-1998 mit anschließender Zertifizierung)
- ✚ Gruppe 2 (31 Kanzleien): QM-Stabilisierungsphase (QM-Projekt im Zeitraum 1999-2000 mit einer Stabilisierungsphase nach der Zertifizierung von mindestens 6 Monaten)
- ✚ Gruppe 3 (6 Kanzleien): QM-Einführungsphase (laufendes QM-Projekt im Jahr 2000)
- ✚ Gruppe 4 (15 Kanzleien): Noch kein QM-Entwicklungsprojekt
- ✚ Gruppe 5 (7 Kanzleien): QM-Stagnation (QM-Entwicklungsprojekt ohne anschließende Zertifizierung innerhalb von 24 Monaten).

Leitfrage der Untersuchung ist, in welchen QM-Entwicklungsphasen welche Leistungsveränderungen zu beobachten sind – insbesondere,

- ✚ inwieweit sich die **Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiter durch QM verändert (Stichwort: psychosoziale Gesundheit),
- ✚ inwieweit die **Kompetenzen** der Mitarbeiter und ihr zielbezogener Einsatz zunehmen,
- ✚ inwieweit sich **Qualität** und **Qualitätsverantwortung** durch QM und flankierende Trainingsmaßnahmen entwickeln (Prozessperspektive),
- ✚ inwieweit die **Mandanten** vom QM-Entwicklungsprojekt profitieren und eine höhere Zufriedenheit mit den Leistungen der Kanzlei entwickeln und
- ✚ inwieweit die Kanzleien auch finanziell vom QM-Entwicklungsprojekt profitieren.

### Psychosoziale Gesundheitsperspektive

Unter psychosozialer Gesundheit verstehen wir die mentale und körperliche Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Der QM-Entwicklungsprozess hat einen **punktuellen Einfluss** auf die Gesundheit in der Kanzlei. In der QM-Einführungsphase nimmt der Krankenstand in den Kanzleien von 4,5 auf 3 Prozent ab und verbleibt nahezu konstant auf diesem Niveau. In Kanzleien ohne QM liegt der Krankenstand bei durchschnittlich 4,6 Prozent. Dagegen hat das **Führungsverhalten** der Kanzleileitung einen deutlichen und **breit gestreuten Einfluss** auf die psychosoziale Gesundheit des Kanzleiteams. Mit einem ausgeprägten Coaching-Verhalten steigert die Kanzleileitung sowohl die Arbeitsmotivation und das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Kanzlei als auch die Gesundheit der Mitarbeiter in deutlichem Maße (Tabelle 1).

Tabelle 1 Coaching-Verhalten fördert ...	Niedrige Ausprägung von Coaching	Mittlere Ausprägung von Coaching	Hohe Ausprägung von Coaching
die <b>extrinsische Arbeitsmotivation</b> (die Wahrscheinlich positiver Leistungsanreize) (0-100%)	39 %	56 %	72 %
die <b>Aufgabenklarheit</b> (Skala von 1-7)	4,4	4,8	5,6
die <b>Höhe der beruflichen Ziele</b> (Skala von 0-3)	1,6	1,8	2,1
das <b>Commitment zur Kanzlei</b> (0-3)	1,7	2,0	2,4
den <b>Widerstand gegen Stress</b> (Stresslevel 0-3)	2,0	1,7	1,5
die <b>Lebenszufriedenheit</b> (0-3)	2,0	2,2	2,5
die <b>Gesundheit</b> (Fehlzeitenrate in %)	4,4	3,6	3,1

## Kompetenzperspektive

Die Kompetenzperspektive zeigt auf, in welchem Maße Mitarbeiter fachliche, methodische und soziale Kompetenzen entwickeln und diese zielorientiert in die Kanzlei einbringen. Wir haben folgende Befunde ermittelt:

- ✚ In der QM-Einführungsphase ist ein deutlicher Anstieg im **fachlichen Selbstvertrauen** der Mitarbeiter zu verzeichnen. Mitarbeiter, denen ihre Kern- und Projektaufgaben klar sind, sind in der Lage, ihre Arbeit geradlinig anzugehen und ihr Verhalten zielbezogen zu steuern. Beides trägt zu einem gut ausgeprägten fachlichen Selbstvertrauen bei.
- ✚ **Zielvereinbarungen** tragen dazu bei, dass Mitarbeiter ihre berufliche Rolle klarer im Blick haben und darum eine höhere Leistung und mehr Selbstvertrauen entwickeln können. Während als auch nach Einführung eines QM-Systems steigt der Anteil der Personen, mit der Kanzleileitungen Leistungsziele vereinbaren. Dabei sind vor allem Stabilisierungs- und Reifephase hervorzuheben (Abb. 2). Die Zunahme an Zielvereinbarungen bei Kanzleien ohne QM und stagnierenden Kanzleien ist als Effekt der wiederholten Messung zu werten.
- ✚ Eingereichte **Verbesserungsvorschläge** signalisieren Engagement und Ideenreichtum der Mitarbeiter. Eine genauere Analyse zeigt, dass die meisten Ideen in der QM-Stabilisierungsphase entstehen, gefolgt von der QM-Reifephase. In Kanzleien ohne QM entstehen dagegen nur wenige Verbesserungsvorschläge (Abb. 1).
- ✚ Die **Umsetzungsquote für Verbesserungsvorschläge** liegt bei QM-Kanzleien bei etwa 60 Prozent. Kanzleien ohne QM schneiden mit einer Umsetzungsquote von 25 Prozent deutlich schlechter ab als QM-Kanzleien.
- ✚ Die meisten **Innovationen**, also neue Produkte, Serviceideen und Arbeitsinstrumente entstehen in der Stabilisierungsphase (im Schnitt vier pro Quartal). Das Schlusslicht bilden die Kanzleien ohne QM mit einer Neuerung pro Quartal. In den übrigen Phasen entstehen durchschnittlich drei Innovationen pro Quartal.

Abbildung 1: Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter und Quartal  
(der grüne Balken zeigt die Stärke der Zunahme in 2000, der blaue Balken zeigt den Status Jan. 2000 an)

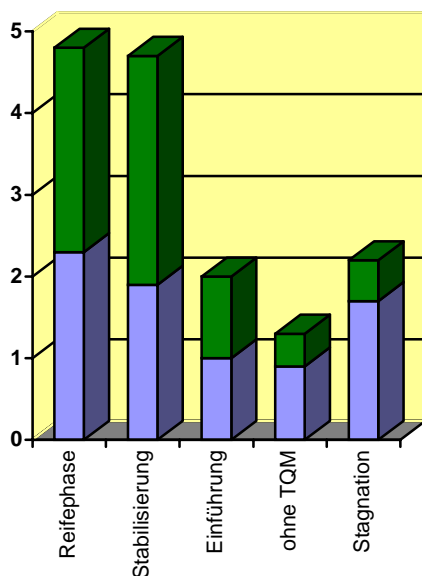
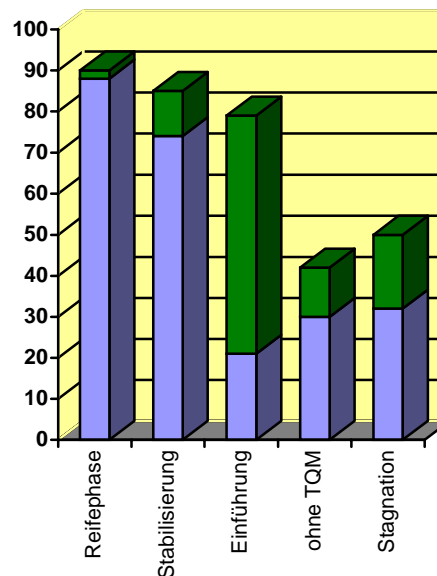


Abbildung 2: Anteil Mitarbeiter, mit denen Leistungsziele vereinbart werden  
(der grüne Balken zeigt die Stärke der Zunahme in 2000, der blaue Balken zeigt den Status Jan. 2000 an)



Ein QM-Entwicklungsprojekt bietet demnach gute Voraussetzungen, neue Kompetenzen und Selbstsicherheit sowohl zu erwerben als auch leistungsbezogen umzusetzen.

Die Anzahl der Innovationen kann gesteigert werden durch flankierende Trainings der persönlichen und unternehmerischen Kompetenz. Kanzleien, in denen die Kanzleileitung plus alle Mitarbeiter trainiert haben, entwickeln **7,4 Innovationen pro Quartal**. Dagegen schneiden Kanzleien, bei denen nur die Kanzleileitung das Training besucht hat, mit 1,6 Innovationen pro Quartal und Kanzleien, bei denen nur die Hälfte des Kanzleiteams die Trainings besucht hat, mit 2,2 Innovationen pro Quartal deutlich schlechter ab.

## Prozessperspektive

Die **persönliche Qualitätsverantwortung** der Mitarbeiter im Unternehmen ist ein wesentliches Merkmal eines erfolgreichen QM-Systems.

- ✚ In der QM-Einführungsphase setzen sich zunehmend mehr Mitarbeiter für qualitätsgerechte Leistungsprozesse ein (62 Prozent zu Beginn der QM-Einführung plus 16 Prozent im Laufe des Prozesses). Diese Entwicklung reißt auch nach Abschluss des QM-Entwicklungsprozesses nicht ab. In der Stabilisierungs- und Reifephase erreicht sie ein Niveau von **86 Prozent**. Selbst eine abgebrochene QM-Einführung belässt die **Qualitätsverantwortung** der Mitarbeiter auf einem durchaus hohen Niveau (78 Prozent). **Ohne QM übernehmen dagegen nur 46 Prozent der Mitarbeiter Qualitätsverantwortung.**
- ✚ Die Beteiligung der Mitarbeiter an **Projektarbeit** folgt einem ähnlichen Muster. In der QM-Einführungsphase steigt die Beteiligungsrate stark an, erreicht zum Ende der QM-Einführung einen Stand von 80 Prozent und bleibt konstant auf diesem Niveau. Bei QM-Stagnation nimmt die Bereitschaft zur Projektarbeit dagegen merklich ab (auf 54 Prozent). In Kanzleien ohne QM-Erfahrungen liegt die Beteiligungsrate bei etwa 45 Prozent.
- ✚ **Projektziele** werden in QM-Kanzleien in wesentlich stärkerem Maße realisiert. Spitzenreiter sind die Kanzleien in der QM-Stabilisierungsphase mit **76 Prozent Zielerreichungsgrad**. Das Schlusslicht bilden die **Kanzleien ohne QM-Erfahrung** mit gerade einmal **33 Prozent Zielerreichungsgrad**. Bei QM-Stagnation realisieren die Kanzleien ebenfalls nur 33 Prozent Zielerreichungsgrad.
- ✚ Die Effizienz der Leistungsprozesse im Unternehmen lässt sich festmachen an **systematischen Leistungssteigerungen** durch Qualitätszirkel, Produktivitätsmanagement und die regelmäßige Durchführung interner Audits. Hierbei zeigt sich, dass ein gutes Leistungsniveau zum Ende der Einführung des QM-Systems erreicht wird und die deutlichsten Leistungssteigerungen mit plus 20 Prozent in der QM-Einführungsphase sowie mit plus 12 Prozent in der Stabilisierungsphase nach der QM-Zertifizierung erfolgen. Das in der Stabilisierungsphase erreichte gute Leistungsniveau hat dann auch in der Reifephase Bestand.

Abbildung 3: Persönliche Qualitätsverantwortung (Prozent der Mitarbeiter)  
(der grüne Balken zeigt die Stärke der Zunahme in 2000, der blaue Balken zeigt den Status Jan. 2000 an)

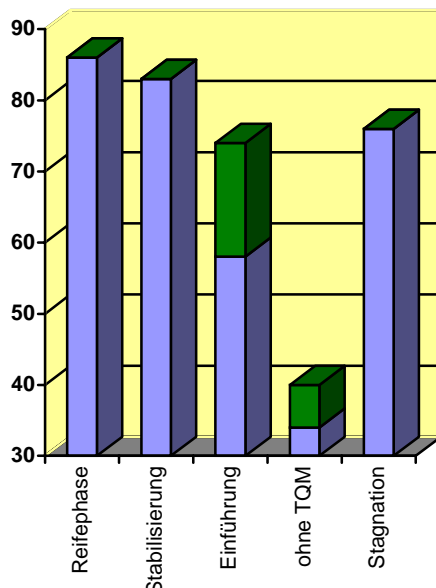
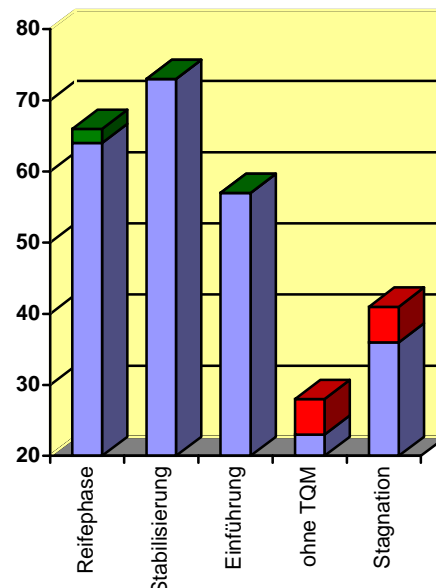


Abbildung 4: Grad der Projektzielerreichung  
(der grüne Balken zeigt die Stärke der Zunahme in 2000, der rote Balken die Stärke der Abnahme in 2000, der blaue Balken zeigt den Status Jan. bzw. Nov. 2000 an)



**Zielvereinbarungen** mit Kanzleimitarbeitern bleiben nicht ohne Folgen für die Qualität der Leistungsprozesse. Sowohl die Beteiligung an Projektarbeit als auch der Grad der Projektzielerreichung sind deutlich höher bei Zielvereinbarungen mit mindestens 80 Prozent der Mitarbeitern. Bei Zielvereinbarungen mit mindestens 80 Prozent der Mitarbeiter erreichen Kanzleien **72 Prozent** ihrer Projektziele, bei Zielvereinbarungen mit weniger als 50 Prozent der Mitarbeiter erreichen Kanzleien dagegen nur 50 Prozent ihrer Projektziele.

Ein **Training der persönlichen und unternehmerischen Kompetenz** hat ebenfalls sehr positive Effekte. Nehmen die Kanzleileitung plus alle Mitarbeiter an dem Training teil, übernehmen durchschnittlich **85 Prozent der Mitarbeiter Qualitätsverantwortung**. Nimmt nur die Kanzleileitung an dem Training teil, übernehmen lediglich 68 Prozent der Mitarbeiter Verantwortung für die Qualität der Leistungsprozesse.

Eine vergleichbare Wirkung hat das Training auf das Engagement bei Projektarbeit. Trainiert die gesamte Kanzlei, sind die Beteiligung an der Projektarbeit sowie der **Zielerreichungsgrad um 20 Prozent höher** im Vergleich zu den Kanzleien, bei denen nur die Kanzleileitung ihre Kompetenzen trainiert.

## Kundenperspektive

Wenngleich ein QM-Entwicklungsprozess vor allem bei der Qualität der Leistungsprozesse, dem erfolgreichen Projektmanagement und der Qualitätsverantwortung der Beschäftigten ansetzt, lassen sich auch aus Kundenperspektive einige positive Wirkungen berichten:

- ✚ Kanzleien in der QM-Einführungsphase sind besonders nah an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden. Sie sind in der Lage, die Zufriedenheit ihrer Kunden um 0,9 Punkte in der Notenskala nach oben zu entwickeln. Sie steigern sich von einer durchschnittlichen **Kundenzufriedenheit** von 2,4 auf einen Wert von 1,5 (Notenskala). Kanzleien in der Stabilisierungsphase nach Einführung von QM erzielen ebenfalls spürbare Steigerungen in der Kundenzufriedenheit. Sie verbessern sich ausgehend von einem Skalenwert von 2,2 auf einen Skalenwert von 1,8. Kanzleien in der Reifephase steigern sich noch einmal geringfügig von 2,0 auf 1,8. Kanzleien ohne QM und Kanzleien mit QM-Stagnation erleben keine Veränderung in der Kundenzufriedenheit.
- ✚ Die erhöhte Zufriedenheit der Kunden der aktiven QM-Kanzleien schlägt sich direkt in der Empfehlungsquote der Kunden nieder. Kanzleien in der **QM-Stabilisierungsphase** haben **mehr als doppelt so viele aktive Empfehler** wie in den übrigen QM-Phasen. Das heißt, die gestiegene Leistung und „mentale Frische“ der Kanzleien in den Monaten nach der Zertifizierung schlägt sofort mit Empfehlungen neuer Kunden zu Buche.
- ✚ Die A-Mandanten-Kontaktquote steigt in der QM-Einführungsphase von durchschnittlich 9 Kontakten pro Jahr auf 15 Kontakte pro Jahr. In der Reifephase steigt sie noch einmal an auf 18 Kontakte pro Jahr. Kanzleien ohne QM bzw. mit QM-Stagnation haben im Durchschnitt 12 A-Mandanten-Kontakte pro Jahr.
- ✚ Darüber hinaus ist von Interesse, inwieweit die Kunden das Leistungsspektrum der Kanzlei kennen. Unsere Studie zeigt, dass Kanzleien während des QM-Einführungsprozesses viel für ihr **Marketing** tun und das Leistungsspektrum ihres Unternehmens zunehmend bekannter wird. Die Bekanntheit des Leistungsspektrums steigt unter den A- und B-Kunden von 41 auf 57 Prozent, also um **plus 16 Prozent** an, während Kanzleien mit QM-Stagnation zunehmend Zweifel an der Bekanntheit der Leistungen ihres Unternehmens bekommen (57 minus 8 Prozent). Kanzleien in der QM-Stabilisierungs- und Reifephase haben einen relativ konstanten Bekanntheitsgrad ihrer Leistungen von 60 Prozent.

„Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern erhöhen die Kontaktquote der Kanzlei mit ihren Mandanten und verdoppeln die Anzahl der aktiven Empfehler unter den Mandanten!“

Unter der Kompetenzperspektive ist die deutliche **Zunahme von Zielvereinbarungen** während der QM-Einführungsphase vorgestellt worden. Die Zielvereinbarungen finden ihren Niederschlag in einer erhöhten Kontaktquote der Kanzlei mit ihren Mandanten (10 Kontakte der Kanzlei p.a. bei Zielvereinbarungen mit weniger als 50 Prozent der Mitarbeiter und 17 Kontakte der Kanzlei p.a. bei Zielvereinbarungen mit mindestens 80 Prozent der Mitarbeiter) und einer erhöhten Empfehlungsquote der Mandanten. Kanzleien, die mit mindestens 80 Prozent ihrer Mitarbeiter Ziele vereinbaren, haben **mehr als doppelt so viele aktive Empfehler** unter ihren Mandanten als Kanzleien, die mit weniger als 80 Prozent ihrer Mitarbeiter Ziele vereinbaren.

## Finanzperspektive

In der Stabilisierungs- und Reifephase werden die Kanzleien mit einem **Umsatzwachstum** von 7,6 Prozent und einer Zunahme ihrer **Rendite** um 3,4 Prozent belohnt. Noch übertroffen werden sie in ihrem Umsatzwachstum von Kanzleien in der QM-Entwicklungsphase, die bei konstanter Rendite im Umsatz um 8,7 Prozent zulegen. In Kanzleien ohne QM bzw. mit QM-Stagnation sind die Umsatz- und Renditezahlen dagegen stabil. Daraus folgt, dass die Einführung von QM mit einer Zunahme abrechenbarer Leistungen einher geht. **QM schafft also bereits in der Entwicklungsphase Freiräume, die sofort geschäftlich genutzt werden können.** Zur Untersuchung des nachhaltigen finanziellen Nutzens von QM werden die in der vorliegenden Studie untersuchten Kanzleien weiter begleitet und in ihrem Erfolg evaluiert.

Zum Abschluss des Beitrags sei auf eine Studie verwiesen, in welcher der langfristige finanzielle Erfolg von Industrieunternehmen analysiert wurde. Zur Untersuchung des finanziellen Nutzen von QM haben Vinod Singhal und Kevin Hendricks am Georgia Institute of Technology in Atlanta eine Studie durchgeführt, nach der Unternehmen keinen sofortigen finanziellen Erfolg durch QM erwarten sollten. Die beiden Forscher belegen jedoch den **nachhaltigen** wirtschaftlichen Erfolg von 600 Industrieunternehmen, die in den zurückliegenden vier Jahren einen Qualitätspreis gewonnen haben. Hierzu zählen sowohl unabhängige Preisträger (z.B. des Malcolm Baldrige National Quality Awards) als auch Kundenpreisträger (z.B. der Automobilindustrie). Den Gewinn von Qualitätspreisen haben die Forscher als Maßstab für die effiziente Einführung von QM herangezogen. Zu Vergleichszwecken wurde jedem Preisträger ein Unternehmen ähnlicher Größe aus derselben Branche zugeordnet, ein Vorgehen, das den Forschern leider einen breiten Gestaltungsspielraum ermöglicht.

- ✚ Für die **Einführungsphase von QM** (sechs Jahre bis ein Jahr vor Verleihung des ersten Qualitätspreises) stellen die Forscher keine Veränderungen im wirtschaftlichen Erfolg der 600 Unternehmen im Verhältnis zu den Vergleichsunternehmen fest. Dies ist positiv zu werten angesichts der finanziellen und personellen Investitionen der QM-Einführung. Da die Unternehmen bereits während der Einführungsphase viele Möglichkeiten für Verbesserungen finden, kompensieren die daraus entstehenden wirtschaftlichen Vorteile die Einführungskosten.
- ✚ In der **Reifephase von QM** (ein Jahr vor bis vier Jahre nach Verleihung des ersten Qualitätspreises) schneiden die untersuchten Preisträger in allen Leistungskennzahlen deutlich besser ab als die Vergleichsunternehmen. Das Betriebsergebnis der Preisträger nimmt in der Reifephase um durchschnittlich 91 Prozent zu und fällt damit deutlich besser aus als das durchschnittlich 43-prozentige Wachstum der Vergleichsunternehmen. Die Differenz von 48 Prozent ist ein statistisch und ökonomisch bedeutsamer Wert der Leistungskraft der Preisträger, die ihren Umsatz um 69 Prozent, ihre Bilanzsumme um 79 Prozent, ihre Mitarbeiterzahl um 23 Prozent steigerten und auch einen Vorteil in der Renditeentwicklung verzeichnen.
- ✚ Dass **unabhängige Preise anspruchsvoller** sind als Kundenpreise, zeigt sich in der deutlich besseren Entwicklung der unabhängigen Preisträger im Verhältnis zu den Kundenpreisträgern. Da die nationalen und staatlichen Preise über stringenteren Evaluationskriterien verfügen, ist der Erhalt eines unabhängigen Preises Indikator für eine vollständige QM-Einführung. Aber auch ein Kundenpreis ist anzustreben. Unternehmen, die einen Kundenpreis gewonnen haben, sind in allen Indikatoren erfolgreicher als ihre Vergleichsunternehmen.

Insgesamt erweist sich die gelegentlich vorgebrachte Kritik, dass QM lediglich marginale wirtschaftliche Erfolge zeigt bzw. methodisch überholt sei, als ungerechtfertigt. QM ist sehr gut geeignet, die Gesamtleistung von Unternehmen auf nachhaltige Weise deutlich zu steigern.

Der Beitrag erscheint in leicht gekürzter Form in der Zeitschrift QZ – Qualität und Zuverlässigkeit der DGQ