

# Erfolgsfaktoren eines unternehmensorientierten Qualitätsmanagements

► Christian Baumgart, Monique Müller und Alexander Neumann

Über Qualitätsmanagement und den damit verbundenen hohen Dokumentationsaufwand („Papierkrieg“) wird häufig stark geklagt. Allerdings werden von Kunden – insbesondere potenziellen Neukunden – bestimmte Zertifizierungen (z.B. DIN EN ISO 9001) gefordert. Die dadurch entstehenden Kosten wollen sie nicht übernehmen. Kostet uns das Qualitätsmanagement mehr als es uns bringt? Zahlreiche Studien belegen, dass sich Qualitätsmanagement sehr wohl rechnet und Unternehmen durchaus davon profitieren können [1]. Daraus kann man den Schluss ziehen, dass die Wirtschaftlichkeit eines Qualitätsmanagement- bzw. optimalerweise eines integrierten Managementsystems entscheidend von der unternehmensspezifischen Realisierung abhängt. Am Beispiel der KWM Weisshaar GmbH in Mosbach werden in diesem Beitrag die Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems herausgearbeitet.

## Die KWM Karl Weisshaar Ing. GmbH

Karl Weisshaar gründete vor 26 Jahren sein Unternehmen. Anlass war, dass sein damaliger Arbeitgeber den Bereich Produktion von fremden Blechteilen aufgab, den bis dahin Karl Weisshaar erfolgreich aufgebaut hatte. Das neue Unternehmen verfügte alsbald mit alten und neuen Kunden über eine gute Auftragslage. Flexibel wurden Marktchancen genutzt. Beispielsweise wurde der Bereich EDV-Komponenten, der ehemals Hauptumsatzträger war, reduziert, während die Bereiche Bahntechnik, Druckmaschinen und Klimatechnik ausgeweitet wurden (Bild 1). Das Unternehmen KWM

Weisshaar entwickelte sich dabei vom reinen Hersteller einfacher Blechteile sukzessive zum heutigen innovativen Entwickler und Fertigungsbetrieb von komplexen Blech-

## Summary

### Success factors for company oriented quality management

There are often complaints about quality management and the documentation work (red tape) that comes with it. On the other hand customers – particularly new customers – often demand certain certifications (e.g. DIN EN ISO 9001) although they do not want to pay for them. Does quality management cost more than it profits? Numerous studies show that quality management does indeed pay off and companies can benefit from it. This leads us to the conclusion that the profitability of a quality management system – and ideally an integrated management system – crucially depends on how it is specifically implemented in a company. Through the example of KWM Weisshaar GmbH in Mosbach the following article elaborates on the success factors for the implementation of a quality management system.

systemkomponenten mit über 400 Mitarbeitern. Dazu kommen abrundende Dienstleis-

tungen im Bereich der Lagerhaltung, Kommissionierung und des Transports.



Bild 1: Blick in die Montagehalle

## Analyse der Erfolgsfaktoren

Analysiert man das Wachstum und sucht man nach den Gründen für den Unternehmenserfolg, so lassen sich die nachstehenden Faktoren herausarbeiten:

### • Führungspersönlichkeit Karl Weisshaar

Ausgestattet mit einer jahrelangen Erfahrung und einem unternehmerischen Gespür, fachlich erstklassig, kontakt-

freudig, mit einer guten Menschenkenntnis und dem Willen zum Erfolg hat er das Unternehmen KWM Weisshaar geprägt und zu dem gemacht, was es heute ist.

- *Eingespieltes Team von motivierten und qualifizierten Mitarbeitern*

Aus dem „alten Unternehmen“ konnte eine Stammmannschaft mit hoher Qualifikation und Identifikation übernommen werden. Mit dem Wachstum des neuen Unternehmens sind nach und nach weitere Führungskräfte und Mitarbeiter hinzugekommen. KWM Weisshaar bildet kontinuierlich junge Mitarbeiter aus, sowohl über die klassische Lehre als auch über das Studium an der Berufsakademie (BA) Mosbach. Viele verbleiben langfristig im Unternehmen. Inzwischen sind der Leiter Logistik, der Leiter Fertigungssteuerung, der Leiter Organisation und die Qualitätsmanagementbeauftragten „Eigengewächse“ mit BA-Ausbildung.

- *Humanzentrierte Unternehmensführung*

Das Unternehmen fordert von den Mitarbeitern Leistung und honoriert diese angemessen. Die Mitarbeiter werden gefördert und ihnen wird Verant-

wortung übertragen. Beispielsweise wurde von einer Gruppe von Mitarbeitern das Motto „Blechprodukte mit Biss“ entworfen, das im Rahmen der KWM-Öffentlichkeitsarbeit und bei Marketing-Maßnahmen eingesetzt wurde (Bild 2). Gleichzeitig wird versucht, den Mitarbeitern bei Problemen – auch im privaten Bereich – Hilfestellung zu geben und zu ihnen zu stehen. Damit werden die Teambildung und die Loyalität gefördert. Lob und Tadel erfolgen direkt und konsequent.

- *Exzellente, flexible Kundenorientierung – konsequente Qualitätsphilosophie*

Das Unternehmen hat sich ausgerichtet auf die Erfüllung individueller Kundenwünsche im Bereich von Kleinserien in der Blechverarbeitung. Dabei investiert das Unternehmen zielgerichtet, um die Anforderungen der Kunden konsequent zu erfüllen. Entsprechend wurden bisher die Leistungen erweitert um den Bereich der Entwicklung und Konstruktion sowie die Montage und den Logistikbereich mit einer umfangreichen Lagerhaltung und Kommissionierung.

Auf Kundenwunsch wurde in eine CNC-Fräs- und Bohranlage zur 5-Achs-Bearbeitung

von Aluminium, Holz, Holzverbundstoffen, Acryl, PVC, GFK, Polycarbonat-Platten usw. bis zu einer Werkstücklänge von 8 000 mm investiert. Für diesen neuen Produktionsbereich wurde darüber hinaus eine weitere Produktions- und Lagerhalle gebaut – mittlerweile der achte Bauabschnitt.

Im Hause KWM Weisshaar gibt es eine klare Qualitätsphilosophie, die z.B. im Schweißbereich schon lange auf die Verfügbarkeit aller Schweißberechtigungen abzielt und eine konsequente Endkontrolle aller Teile umfasst, bevor diese das Haus verlassen. Weiterhin wird auf eine Mischung aus Eigenverantwortlichkeit für die eigene Arbeit und eine sehr intensive Überwachung der Qualität durch die Meister gesetzt, um bei einer vielfältigen Einzel- und Kleinserienproduktion die Produktqualität umfassend zu gewährleisten.

- *Konsequente Ausrichtung auf Kosten und Effizienz*

KWM Weisshaar, obwohl in Baden gelegen, setzt auf schwäbische Sparsamkeit. Es wurde und wird versucht, die Prozesse einfach und effizient zu halten. Ein Beispiel hierfür ist eine sehr einfache und effiziente Belüftung der EDV-Systeme, wodurch eine teure Klimatisierung bisher vermieden wurde. Weiterhin wird versucht, die Fertigungsprozesse mit modernen Maschinen – insbesondere im Bereich der CNC-Stanzen und der Laseranlagen (Trumpf) – mit automatisierter Materialzuführung und mannlosen Schichten zu optimieren. Zudem werden kostengünstige EDV-Lösungen gewählt und teilweise mit kleinen eigenen Programmen effiziente Brücken geschlagen. Der Dokumentationsumfang ist auf das sinnvolle Minimum begrenzt.

## Unternehmensorientiertes Qualitätsmanagement zur Absicherung des Erfolgs

Betrachtet man den Bereich Qualitätsmanagement, so stellt man zuerst einmal fest, dass KWM Weisshaar bis zum Jahr 2004 ohne eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 und ein normorientiertes Qualitätsmanagement ausgekommen ist. Auf ausdrücklichen Kundenwunsch hin wurde lediglich die schweißtechnische Zertifizierung und die Bahnzertifizierung realisiert. Diese Zurückhaltung ist bemerkenswert angesichts der Unternehmensgröße und der von vielen Kunden herangetragenen Forderung nach der ISO-9001-Zertifizierung.

Geprägt war diese Haltung von der Abneigung der Geschäftsführung gegenüber aufwändigen, dokumentationszentrierten QM-Systemen, die von Mitarbeitern bereits bei anderen Arbeitgebern kennen gelernt worden waren. Die funktionsorientierte Gliederung der ISO 9001:1994 – häufig realisiert mit entsprechend der Normgliederung aufgebauten, für die Mitarbeiter oft unverständlichen Handbüchern – war ein „rotes Tuch“ für KWM Weisshaar.

Die letzten Jahre waren und die nächsten Jahre sind auch noch geprägt von einem Generationenwechsel, der das Unternehmen beschäftigt und verändert. Dadurch droht zum einen ein Wissensverlust für das Unternehmen und auf der anderen Seite ändert sich die Arbeitsweise hin zu einer stärkeren EDV-Unterstützung verbunden mit einem höheren Planungsgrad. Zudem geht die Tendenz hin zu immer komplexeren Systemkomponenten, die steigende Anforderungen an KWM Weisshaar und seine Organisation stellen.



Bild 2: „Blechprodukte mit Biss“ – Motto von Mitarbeitern entwickelt.

Dies führte zusammen mit der ISO 9001:2000 bei KWM Weisshaar zu einem Umdenken im Hinblick auf das Qualitätsmanagement. Man entschied sich nach reiflicher Prüfung zum Aufbau eines umfassenden, unternehmensorientierten QM-Systems. Nach der Entscheidung wurde dieses sehr gründlich und zum Wohle des Unternehmens in den Jahren 2003 und 2004 aufgebaut.

Inzwischen zeigt sich, dass die bisherigen und beizubehaltenden Erfolgsfaktoren effizient mit denen des Qualitätsmanagements übereinstimmen.

#### Unterstützung durch das Management

Das Qualitätsmanagement und der Qualitätsmanagementbeauftragte benötigen die Unterstützung der Führung. Gleichzeitig muss die Führungskraft mit Hilfe des Qualitätsmanagements das Unternehmen führen. Bei KWM Weisshaar ging man lange „schwanger“ mit dem Thema Qualitätsmanagement. Durch sorgfältige Prüfung wurde erkannt, dass es für die Führung ein wirkungsvolles Instrument ist und zur Ergänzung der bisherigen personenzentrierten Führung dringend benötigt wird, insbesondere nach dem Ausscheiden des Gründers aus der aktiven Ge-

schäftsführung. Letztlich wurde die Entscheidung für die Einführung eines QM-Systems getroffen, das Qualitätsmanagement wird seitdem durch die Führung voll unterstützt.

#### Qualifiziertes Team für Aufbau und Betreuung des QM-Systems

Im Rahmen ihres Studiums der Betriebswirtschaft wurde Monique Müller an der Berufsakademie Mosbach in den Bereichen Organisation und Umsetzung der DIN EN ISO 9001:2000 sowie Business Excellence nach dem EFQM-Modell geschult ([3], [2]). Direkt im Anschluss an Vorlesungen konnte sie die jeweiligen Themen bei KWM Weisshaar umsetzen, unterstützt durch den Leiter Organisation/Marketing als projekterfahrenen Mitarbeiter und Kenner des Hauses KWM Weisshaar. Unterstützung kam auch vom QS-Beauftragten, der im Bereich Prüfwesen und Prüfmittel bereits langjährig einen sehr hohen Standard eingeführt und aufrechtgehalten hat.

Die wesentlichen Schritte beim Aufbau und der Einführung des QM-Systems innerhalb eines knappen Jahres werden im Folgenden kurz beschrieben:

- Ist-Aufnahme und Ist-Analyse der Prozesse

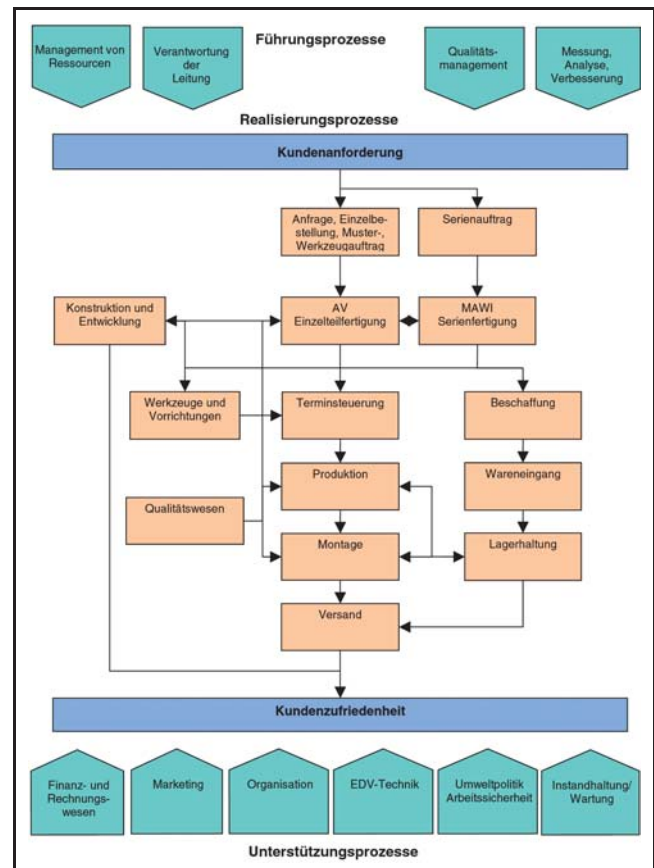


Bild 3: KWM-Prozesslandschaft

Bei der Ist-Aufnahme wurden die vorhandenen Regelungen und Formulare gesammelt und bisher nicht dokumentierte Prozesse erfasst. Anschließend erfolgte deren Analyse im Hinblick auf ihre ISO-9001-Normkonformität, aber auch im Hinblick auf deren Wirtschaftlichkeit.

- Konzeption der Strategie und Prozesslandschaft

Im Anschluss an die Ist-Ana-

lyse wurde auf der einen Seite die Vision, die Politik und die Strategie erarbeitet und auf der anderen Seite die KWM-Prozesslandschaft (Bild 3) sowie klare Verantwortlichkeiten für die einzelnen Prozesse abgestimmt.

- Aufbau der QM-Dokumentation und des operativen Prozessmanagements

Im Rahmen der Diplomarbeit von Monique Müller entstan-



## REFA-SEMINAR ZUR THEMATIK

Im Rahmen des REFA-Seminars „Führungsorientiertes Qualitätsmanagement“ werden die benötigten Kenntnisse zum Aufbau eines unternehmensorientierten Qualitätsmanagementsystems vermittelt sowie an einem praktischen Fallbeispiel geübt.

### Seminarinhalt

- Einführung in das Qualitätsmanagement (Qualitätsbegriff, ISO 9001:2000, ISO 14001, Business Excellence)
- Unternehmensplanung mit Hilfe von QM-Werkzeugen (u.a. Balanced Scorecard, QFD)
- Planung und Risikoanalyse im Qualitätsmanagement (u.a. Projektplanung und FMEA)
- Aufbau eines Managementsystems und seiner Dokumentation (QM-Handbuch-Erstellung)
- Überwachung von Managementsystemen, Auditplanung und -durchführung
- Zertifizierung sowie Total Quality Management
- Abschlussprüfung

### Termine

15.08.-19.08.2005	Darmstadt	Vollzeit
28.11.-02.12.2005	Dortmund	Vollzeit

Wir beraten Sie gerne:  
REFA Bundesverband e.V., Hans-Joachim Adam  
Fon (0 61 51) 88 01-1 22, hans-joachim.adam@refa.de

www.refa.de

den nach und nach mit Hilfe der Mitarbeiter in verschiedenen Teams die Teile der QM-Dokumentation, das Qualitätsmanagement-Handbuch und die notwendigen Prozessbeschreibungen in Form von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen.

### ● Einführung der QM-Dokumentation inklusive eines systematischen Controllings

Nach Abschluss der Diplomarbeit begleitete Monique Müller als QM-Beauftragte von KWM Weisshaar konsequent die Einführung der durch die Geschäftsführung freigegebenen Standards und Regeln. Wichtig war dabei die Schaffung klarer Zielvorgaben für die einzelnen Prozesse und deren konsequentes Controlling als Basis eines kontinuierlich sich selbst verbessernden Systems.

### ● Nutzung des Systems zur operativen Verbesserung

Im Sinne der Wirtschaftlichkeit wurde konsequent auf die Nutzung des QM-Systems zur Verbesserung der Abläufe Wert gelegt. Tatsächlich entwickelte sich bei den von qualifizierten Mitarbeitern eingebrachten Verbesserungsvorschlägen eine hohe Dynamik.

### ● Zertifizierung als externe Reflektion

Die Zertifizierung war der Abschlusspunkt des QM-Einführungsprojektes zur Bestätigung der Mitarbeiter und der erzielten Ergebnisse. Sie ergab keine größeren Normdefizite, jedoch zahlreiche Anregungen zur Erschließung weiterer Optimierungs- und Einsparpotenziale.

### Mitarbeiterorientierung des Qualitätsmanagements

Die Mitarbeiter sind hervorragend für den QM-Aufbau mo-

tiviert und aktiv eingebunden. Sie betrachten die entstandene Dokumentation, insbesondere die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, als ihr eigenes Werk und leben diese entsprechend. Dadurch gibt es kaum Probleme bei der Umsetzung. Die Norm dient nur als Leitfaden, um Qualitätsdefizite transparent zu machen. Die Normforderungen werden adäquat interpretiert und umgesetzt.

### Unternehmen im Vordergrund

Beim Aufbau des QM-Systems stand das Unternehmen und seine Prozesse – nicht die ISO 9001 – im Vordergrund der Betrachtung. Ausgangspunkt war eine Analyse der Ist-Abläufe und Ist-Dokumentation im Unternehmen, um potenzielle Verbesserungen zu ermitteln. Begleitend hierzu erfolgte die Analyse der Normabdeckung. Darauf aufbauend wurde eine Prozesslandschaft entwickelt und dann die entsprechenden Prozesse mit Hilfe grafischer Prozessbeschreibungen dokumentiert. Dabei wurden möglichst einfache Abläufe angestrebt, um vorhandene Defizite und Fehlerquellen zu reduzieren.

### Verbesserung durch Regelkreise

Mit dem unternehmens- wie prozessorientierten QM-System wurde gleichzeitig ein Kennzahlensystem bezogen auf die einzelnen Prozesse sowie übergreifende Führungskenngrößen aufgebaut, welches nunmehr als Basis für eine betriebswirtschaftliche Steuerung dient.

### Nutzen des unternehmenszentrierten QM-Systems

Das Qualitätsmanagement unterstützt die bisherige rein

humanzentrierte Unternehmensführung durch konkrete Kennzahlen. Dabei bleiben die Mitarbeiter mit ihrer Individualität weiterhin die Erfolgsfaktoren des Unternehmens.

Die durch das Qualitätsmanagement geschaffene Transparenz über die Abläufe im Unternehmen initiiert die systematische Verbesserung der Prozesse. Damit werden persönliche Reibungsverluste im Unternehmen vermieden und eine stärkere Zielorientierung auf wertschöpfende Vorgänge erreicht.

Gekoppelt mit der vorhandenen Qualitätssicherung ergibt sich vorbeugend und prüfend eine sehr gute Qualität der Produkte.

Das unternehmensbezogene Qualitätsmanagement sorgt zudem für eine systematische Analyse und führt zum Aufdecken von Effizienzpotenzia-

len. Beispielsweise werden hierfür Kennzahlen zur Maschinennutzung, die Reklamationsstatistik oder Statistiken über interne Fehler herangezogen.

Die internen wie externen Audits werden als Quelle der

Reflexion geschätzt und sind die Basis für Innovationen in der Organisation. Nur eine lebendige, sich kontinuierlich anpassende Organisation bleibt überlebensfähig. Dies kommt im Alltagsgeschäft häufig zu kurz, ist aber eine zentrale Führungsaufgabe.

## Literatur

- 1) Neumann, A: Integrierte Managementsysteme. RKW-Verlag, 2002
- 2) Neumann, A: Führungsorientiertes Qualitätsmanagement. REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung, 2. Auflage, C. Hanser Verlag, 2005
- 3) Rommel, G.: Qualität gewinnt. Schäffer-Poeschel-Verlag, 1996

## VERFASSER



Christian Baumgart  
verantwortlich für Organisation/  
Marketing bei der KWM  
Karl Weisshaar Ing. GmbH,  
Mosbach



Monique Müller  
Qualitätsmanagement-  
Beauftragte der KWM  
Karl Weisshaar Ing. GmbH



Prof. Dr.-Ing. Alexander Neumann  
Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere  
Qualitätsmanagement, Logistik  
und Produktionswirtschaft  
an der Berufsakademie Mosbach

## B U C H T I P P S



### Führungsorientiertes Qualitätsmanagement

von Alexander Neumann

Das Buch beschreibt die Strukturen, Inhalte und Instrumente eines unternehmenszentrierten Qualitätsmanagements mit Bezug zu den einschlägigen Normen, insbesondere der DIN EN ISO 9000ff. Es unterstützt damit den Aufbau und die Weiterentwicklung eines umfassenden, unternehmensspezifischen Managementsystems (Kapitel 1 und 2).

Anschließend werden an einfachen Beispielen die wesentlichen Schritte des Qualitätsmanagements – im Rahmen der Unternehmensführung und der operativen Wertschöpfungsprozesse – aufgezeigt (Kapitel 3 und 4). Deutlich wird hierbei die Notwendigkeit des Einsatzes von Qualitätsmanagement-Methoden als Basis für die Umsetzung im Unternehmen herausgestellt. Diese Methoden sind in Kapitel 5 ausführlich beschrieben.

Die beiliegende CD-ROM enthält Beispiele zu Qualitätsmanagement-Handbüchern verschiedener Branchen.

2. Auflage 2005,  
363 Seiten, mit CD-ROM  
Preis: 54,90 €  
(REFA-Mitgliedspreis: 41,20 €)  
ISBN 3-446-40280-2, Hanser  
Bestell-Nr. 280055,  
REFA

REFA



Bestellungen an: REFA Bundesverband e.V., Lehrmittelzentrale  
D-64276 Darmstadt, Fon 0 61 51 / 88 01-1 88, Fax 0 61 51 / 88 01-1 77, E-Mail: [medien@refa.de](mailto:medien@refa.de)