

Gerhard Gietl  
Werner Lobinger  
Dieter Knon

# Gewinnsteigerung mit KVP

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess  
für mehr Umsatzrendite



HANSER

Gietl/Lobinger/Knon  
Gewinnsteigerung mit KVP



Gerhard Gietl  
Werner Lobinger  
Dieter Knon

# Gewinnsteigerung mit KVP

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess  
für mehr Umsatzrendite

HANSER

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2010 Carl Hanser Verlag München

Internet: <http://www.hanser.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Thomas Gerhardy

Umschlaggestaltung: Büro plan.it München

Gesamtherstellung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978 3 446 42 340 4

# Vorwort

Die jüngste Wirtschaftskrise brachte das labile Fundament vieler Unternehmen zum Vorschein. Scheinbar gut funktionierende Firmen gerieten an den Abgrund oder fielen sogar in die Tiefe. Nun gibt es viele Gründe für das Scheitern selbst von Traditionsunternehmen. Sicher verstärkte die Finanzkrise dabei bereits vorhandene Probleme und beschleunigte die Schiefelage der Unternehmen. Kurzfristig orientierte Führungskonzepte, mangelnde Marktbeobachtungen, geringe Innovationskraft etc. sind nur einige mögliche Ursachen für die dramatischen Entwicklungen.

Hier stellte sich uns die Frage, welchen Beitrag das Qualitätsmanagement zur Lösung derartiger Probleme liefert. Qualitätsmanagement hilft, wenn es eine positive Wirkung auf die langfristige Unternehmensrendite erzeugt. Deshalb stellen wir die provozierende These auf: Qualitätsmanagement ist eine Gelddruckmaschine mit dem Motor »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess«.

Wie kann ich in meinem Unternehmen das Qualitätsmanagement so umsetzen, dass es zu einer Steigerung der Unternehmensrendite beiträgt in Form eines Rendite-Bringers? – Für diese Neuausrichtung wollen wir Ihnen mit diesem Buch eine Orientierungshilfe geben. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) – als wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems – spielt dabei eine bedeutende Rolle.

Das Buch verdeutlicht Ihnen, warum das Qualitätsmanagement (QM) in seiner Umsetzung bisher mehr als Kostenfaktor und nicht als gewinnbringendes Element gesehen wurde. Wir nennen diese Interpretation das extern fokussierte QM, häufig nur ausgerichtet auf das Bestehen einer externen Zertifizierung. Die erweiterte Sichtweise, ein intern fokussiertes QM, hilft den scheinbaren Gegensatz QM und Rendite aufzulösen.

In diesem internen Qualitätsmanagement wirkt der Kontinuierliche Verbesserungsprozess als Wunderwaffe im Unternehmen, um Umsatzrendite zu steigern und langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen. Reduzieren Sie den KVP dabei nicht auf eine singuläre Workshopmethode. Der nachhaltige Erfolg stellt sich erst durch einen KVP im Sinne eines umfassenden Gesamtprozesses über wirklich alle Geschäftsprozesse ein.

Dieses Buch bietet zahlreiche Anregungen, wie an und in den einzelnen Geschäftsprozessen Verbesserungen eingeleitet werden können. Es liefert Ihnen viele Impulse anhand von Praxisbeispielen, die zeigen, inwieweit die vorgeschlagenen Verbesserungsmethoden entweder zu höheren Umsätzen einerseits oder zu niedrigeren Kosten andererseits führen. Und ausschließlich darum geht es uns in diesem Buch: Wie kann mit der kontinuierlichen Verbesserung in allen

Geschäftsprozessen eine Steigerung von Umsätzen oder eine Reduktion von Kosten stattfinden?

Auf die Vorstellung, mit welchen Methoden ein KVP-Workshop organisiert und moderiert werden kann oder KVP-Workshops installiert werden können, verzichten wir und verweisen auf bereits existierende Literatur.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung einiger Impulse aus diesem Buch. Wir wünschen Ihnen, dass Sie selbst erleben, welche betriebswirtschaftlichen Vorteile Sie haben werden, wenn Sie weg vom konventionellen kontinuierlichen Verbesserungsprozess das umfassende Verständnis über alle Geschäftsprozesse und Produkte hinweg verinnerlichen.

# Inhalt

<b>Ein kurzes Statement zur Struktur des Buches</b> .....	IX
<b>1 Qualitätsmanagement versus betriebswirtschaftlichen Erfolg</b> .....	1
1.1 Monetär erfolgreiches Qualitätsmanagement: Widerspruch oder Synergie? .....	1
1.2 Der Begriff Umsatzrendite .....	10
1.3 Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess .....	13
<b>2 Betriebswirtschaftliches QM-System</b> .....	29
2.1 Bürokratismus .....	29
2.2 Kein wahres Prozessdenken .....	36
2.3 Nicht messbar, nicht steuerbar, nicht machbar .....	57
2.4 Kaffeekränzchenkultur .....	72
<b>3 Führungsprozesse verbessern</b> .....	79
3.1 Strategischer Richtungswirrwarr .....	79
3.2 Zielvereinbarungsprozess .....	89
<b>4 Ressourcenmanagement systematisieren</b> .....	101
4.1 KVP und das Kostenbewusstsein .....	101
4.2 Leistung und Fleiß .....	108
4.3 Ihr Kunde – der eigentliche Arbeitgeber .....	115
4.4 Arbeiten, wenn die Arbeit anfällt .....	120
4.5 Potenziale .....	125
4.6 Instandhaltung ist Spezialistensache .....	131
4.7 Mangelndes Umweltbewusstsein .....	144
<b>5 Produktrealisierung: Geschäftsprozesse optimieren</b> .....	157
5.1 Ad-hoc-Aktionismus .....	157
5.2 Verwaltungsnebel .....	174
5.3 Komplexität .....	193
5.4 Störfaktor Lieferant .....	207
5.5 Prüfen zum Selbstzweck .....	220
5.6 Flaschenhalse .....	228
5.7 Blind und Fehlleistungen .....	241
5.8 Mit Produkten den Markt treffen .....	267



---

<b>6</b>	<b>Kostenbewusstes Überwachen, Messen und Verbessern</b> .....	291
6.1	Keine Ideen .....	291
6.2	Verbesserung ist Sache des Mitarbeiters .....	301
6.3	Das »reaktive« Unternehmen .....	310
6.4	Nur große Sprünge .....	326
	<b>Literatur</b> .....	333
	<b>Abkürzungen</b> .....	335
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	337
	<b>Die Autoren</b> .....	339

# Ein kurzes Statement zur Struktur des Buches

Der Aufbau des Buches ist zweigeteilt.

Zunächst erläutern wir einführend, wie das Qualitätsmanagement und der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit der Umsatzrendite zusammenhängen. Ausgehend von einer vereinfachten Begriffserklärung der Umsatzrendite erläutern wir ihre Bedeutung für die Unternehmen. Im Anschluss zeigen wir Ihnen die positive Wirkungsweise des Qualitätsmanagements auf die Steigerung der Umsatzrendite. Unser Verständnis des KVP stellen wir Ihnen zum Schluss des ersten Kapitels vor.

Mit dem Hauptteil des Buches orientieren wir uns strukturell an der ISO 9001. Wir zeigen Ihnen anhand von praktischen Beispielen bei ausgewählten Geschäftsprozessen viele Verbesserungsimpulse entlang der einzelnen Forderungskapitel der Norm auf.

Methodisch gehen wir nach einem durchgängig strukturierten Ansatzschema vor. Wir betrachten die Verbesserungsideen als Medikamente bzw. Therapien, die gegen Probleme des Unternehmens wirken. In Anlehnung daran baut sich das Buch nach dieser Struktur auf:

## **Symptome**

Hier erläutern wir Ihnen das grundlegende Erscheinungsbild. Was ist typisch? Worin liegen tägliche und bekannte Probleme und wie äußern sich diese Probleme?

## **Diagnose**

Unter dieser Rubrik suchen wir nach den Gründen, warum die Symptome aufgetreten sind. Ohne diese Ursachenklärung kann keine sinnvolle Verbesserung der Geschäftsprozesse erreicht werden.

## **Voraussetzungen**

Um Maßnahmen, die später therapeutisch angewendet werden, einleiten zu können, müssen erst Rahmenbedingungen geklärt sein, ähnlich wie beim Arzt. Wenn dieser eine Medikation verschreibt, muss der Patient auch erst willens sein, diese später tatsächlich einzunehmen.

## Therapie

Wir entscheiden uns an dieser Stelle immer für eine Auswahl von Therapien. Ungeachtet dieser Tatsache kann es natürlich noch viele weitere Methoden geben:

- *Ziel*  
Die Zielsetzung beschreibt den Grund, warum wir uns für die aufgeführte Vorgehensweise entscheiden haben und was wir damit erreichen wollen oder müssen.
- *Vorgehen*  
Das Vorgehen beschreibt praxisnah, wie Sie den Vorschlag umsetzen sollen. Diese Rubrik ist der Kern der Umsetzung.
- *Nachhaltigkeitssicherung*  
Neu eingesetzte Verfahren enden deshalb ohne Erfolg, weil eine grundlegende Nachhaltigkeitssicherung fehlt. Dies wollen wir mit diesem Kapitel unterbinden und grundlegend daran erinnern, wie Sie mit welchen Methoden die Nachhaltigkeit betreiben können.

## Anwendungsbeispiele

Unter dieser Überschrift liefern wir Ihnen bereits in der Praxis umgesetzte und bewährte Beispiele, die in den vorliegenden Fällen und Rahmen immer zu tollen Erfolgen führten. Sie können diese Beispiele in direkter Form oder in leichter Abänderung in Ihr Unternehmen übertragen.

## Risiken und Nebenwirkungen

Alle neu eingeführten Vorgehensweisen unterliegen Rahmenbedingungen, die gegebenenfalls nicht alle im Vorfeld überdacht oder sogar bewusst außer Acht gelassen werden. Risiken gehen sehr oft einher mit neuen Denkweisen und Methoden. Wechselwirkungen mit anderen Abläufen in Unternehmen lassen sich nicht immer vermeiden. Deshalb geben wir Ihnen hier einen Ausblick auf typische Risiken und Nebenwirkungen.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Struktur ein einfaches Lesen und einen schnellen Überblick zu ermöglichen. Dadurch soll es Ihnen leicht gemacht werden, auch nur bestimmte Teile, die Sie interessieren, gesondert zu lesen.

# 1

## Qualitätsmanagement versus betriebswirtschaftlichen Erfolg

### 1.1 Monetär erfolgreiches Qualitätsmanagement: Widerspruch oder Synergie?

#### 1.1.1 Das Qualitätsmanagement mit externem Fokus

*Her mit den Moneten!* Erschreckt Sie dieser rustikale Ausspruch? Vermutlich verbinden Sie diese Aussage mit der negativen Situation einen Überfalls. Und doch gibt er die Grundausrichtung der Wirtschaft wieder. Worum geht es denn in der Wirtschaft?

Jedes Unternehmen muss über einen längeren Zeitraum hinweg mehr Geld verdienen, als es ausgibt. Selbst für Non-Profit-Organisationen gilt dieses vorrangige Ziel. Kein Betrieb überlebt, der auf Dauer mehr Geld ausgibt, als er einnimmt. Will man nun eine einfache Formel für den betriebswirtschaftlichen Erfolg definieren, reduziert sich das auf die monet(en)äre Restsumme, die nach Abzug aller notwendigen Aufwendungen übrig bleibt. Unterm Strich sollten die Einnahmen die Ausgaben immer übertreffen. Zugegeben: eine plakative und keine neue Aussage. Aber zutreffend. Nur dann stellt sich der betriebswirtschaftliche Erfolg ein.

Vielleicht sollten wir die radikale Aufforderung zu Beginn dieses Kapitels etwas abmildern. Sagen wir doch lieber: *Her mit den monetären Gewinnen!*

Aber wie wollen wir Gewinne erzielen? Die Wege, dies zu erreichen, sind vielfältig. Das Grundprinzip für einen betriebswirtschaftlichen Erfolg gilt für alle Organisationen, egal ob Konzern oder Einzelunternehmen, egal ob Industriebetrieb oder Betrieb mit sozialem Geschäftszweck: entweder mehr Umsatz generieren oder Kosten senken auf ein Minimalniveau.

Wie aber passt nun das Qualitätsmanagement in dieses Konstrukt? Wie kann das Qualitätsmanagement einen Beitrag liefern, um Unternehmen erfolgreich werden zu lassen? Und in welchem Zusammenhang steht der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit diesen Fragestellungen? Lassen Sie uns hierauf gemeinsam Antworten finden.

Schon vor vielen Jahren konnten wir den zunehmenden Wettbewerbsdruck in vielen Branchen feststellen. Die Globalisierung, die einfach gewordene Möglichkeit der Informationsbeschaffung über das Internet und viele weitere Ursachen verschärften diese Wettbewerbssituation immer mehr. Das Qualitätsmanagement entwickelte sich aus diesem Kontext heraus zu einem wichtigen Instrument, um dem entgegenzutreten. Deshalb ist das klassische Qualitätsmanagement traditionell stark extern fokussiert. Der Kern des klassischen Qualitätsmanagements ist die Ausrichtung der Produkte und der Serviceleistungen auf die Kundenbedürfnisse. Die Tätigkeiten des Qualitätsmanagements sollen der Garant dafür sein, die Wünsche der Kunden zu befriedigen. Damit soll bei ihnen so großes Vertrauen entstehen, dass sie das gleiche Produkt erneut oder andere Alternativen aus dem Unternehmen erwerben. Die höchste Weihe erreicht ein erfolgreiches Qualitätsmanagement, wenn Kunden aktive Weiterempfehlung betreiben. Ist die Empfehlung nicht ausschließlich einem enorm günstigen – um nicht zu sagen billigen – Preis geschuldet, bietet das Qualitätsmanagement die Voraussetzung für loyalisierte Kunden. Kommen sie ohne ein Vergleichsangebot wieder und kaufen mit einer Selbstverständlichkeit andere Produkte, bestätigt das diese Loyalisierung.

Nehmen wir nun das Modell der internationalen Norm ISO 9001 als Synonym für ein Qualitätsmanagement. Im Vorwort der Norm befindet sich ein Bild, das die Struktur des Inhaltes beschreibt (Bild 1.1). Das Bild zeigt links, sozusagen als Inputquelle für alle weiteren Aktivitäten, die Kundenforderungen. Rechts steht als Ergebnis nach Erfüllung dieser Forderungen die Kundenzufriedenheit. Dazwischen stehen die Forderungen an Managementtätigkeiten, damit die Kunden auch das erhalten, was sie wünschen.

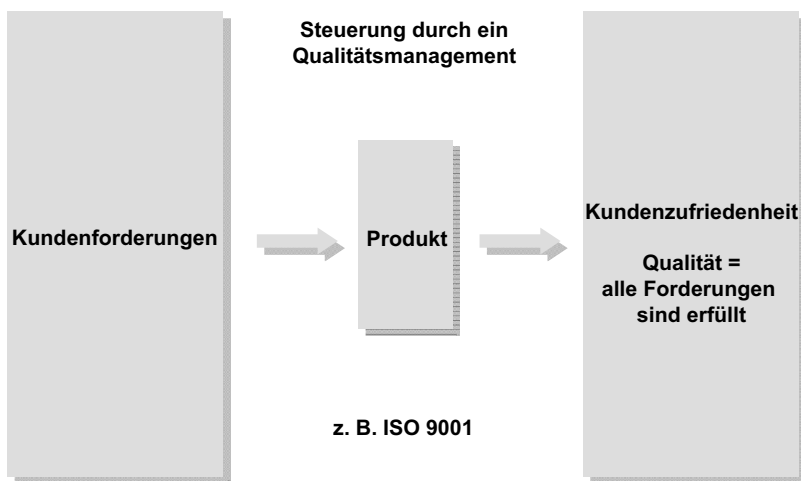


Bild 1.1 Grundmodell Qualitätsmanagement

Welche Kosten hierbei entstehen und wie effizient ein Unternehmen vorgeht, um die Kundenwünsche zu befriedigen, steht in keiner einzigen Zeile der Anforderungen dieser Norm.

Die fast schon philosophische Betrachtung des Qualitätsmanagements nach ISO 9001 sieht die Inhalte der Norm vertriebsorientiert. Es ist im Unternehmen alles darauf auszurichten, dass Produkte, Serviceleistungen, Herstellungsprozesse, Mitarbeiterqualifikationen usw. einem einzigen Ziel untergeordnet werden: die Kundenanforderungen zu kennen und zu erfüllen. Ein fantastisches Arbeitsumfeld für einen Mitarbeiter im Qualitätsmanagement. Ich kann all die Dinge tun, die man braucht, um glückliche Menschen, sprich Kundenfreude, zu erzeugen, ohne dabei auf das liebe Geld schauen zu müssen. Leider ist diese Traumwelt eben nur ein Traum, nicht aber Realität.

Genau darin liegt in vielen Fällen die unzureichende Betrachtungsweise des Qualitätsmanagements. Würde allein die Kundenorientierung die Berechtigung für das Qualitätsmanagement darstellen, würden die Aufwendungen für die Erfüllungen von Kundenforderungen keine Rolle spielen. Wir hätten tatsächlich paradiesische Zustände. Man müsste nur etwas kreativ sein. Diese eingeschränkte Anschauung ist stark geprägt von der Auslegung der ISO 9001.

Kunden werden immer aktiver und wechselbereiter. Das betrifft die Klientel der Politiker genauso wie die Kundschaft des Stammetzgers um die Ecke. Kunden geben sich nicht mehr so leichtfertig wie früher mit einer unzureichenden, aber komplett bezahlten Leistung zufrieden. Nachfolgendes einfaches Beispiel veranschaulicht die stetig steigenden Ansprüche der Kunden:

Stellen Sie sich mal Folgendes vor: Sie schlendern zusammen mit Ihrem Partner durch die Innenstadt und sind auf Shoppingtour. Sie sehen einen Jeansladen und gehen rein, weil Sie eine neue Jeans brauchen. Die Angestellten sind sehr freundlich, charmant zu Ihnen beiden, lachen Sie an und liefern eine tolle Beratung. Alles passt. Auch der Preis. Sogar die Jeans. Die ist wie eine zweite Haut.

Ein Jahr später: Sie brauchen wieder eine Jeans. Die alte ist abgetragen, weil die Ihnen so toll gepasst hat. Sie gehen wieder in die Innenstadt und kommen gerade in ein Kaufhaus. Dieses hat auch eine Jeansabteilung. Sie sehen die gleiche Jeans. Sie ist immer noch modern. Auch Ihre Figur passt immer noch gut rein. Sie überlegen zwar kurz, aber dann kaufen Sie die Jeans doch gleich in diesem Kaufhaus und gehen nicht extra in den Jeansladen, wo Sie ein Jahr vorher waren.

Mal ehrlich: Hat sich das alles so auch schon x-mal bei Ihnen abgespielt? Bleibt die Frage, warum das so ist. Sie waren doch sehr zufrieden im Jeansladen, trotzdem kaufen Sie woanders.

Das lateinische Wort »qualitas« (deutsch: Beschaffenheit) gewinnt in seiner Interpretation eine enorme strategische Bedeutung. Kunden wollen nicht mehr nur die bezahlte Leistung gemäß ihren minimalen definierten Anforderungen. In vielen Fällen genügt das nicht mehr. Letztendlich erwarten die Kunden zunehmend

viel mehr als nur den Standard, für den sie bezahlen. Oft haben sie unbewusste Erwartungen. Auch diese gilt es zu finden und umzusetzen. Ansonsten geht der Kunde zum Wettbewerber und bringt sein Geld dorthin. Beantworten Sie doch mal die Frage für sich selbst: Was hätte der Jeansladen oben bieten müssen, damit Sie nicht im Kaufhaus kaufen, sondern wieder im Jeansladen?

Wen wundert es dann, dass es heißt, Qualitätsmanagement kostet Geld. Man könnte ja alles billiger herstellen, viel billiger vertreiben, viel billiger liefern, aber die Kunden und die Normforderung, die wollen es so! Der Kunde und vor allem die Norm sind das Übel mit ihren übertriebenen Vorstellungen. Also sehen Unternehmen das Qualitätsmanagement als notwendigen Zwang, diese »Beschaffenheit« ihrer Leistung mit den Anforderungen der Kunden in Einklang zu bringen.

Aber natürlich kostet das alles Geld. Was hätte Sie denn dazu bewegt, nächstes Jahr selbstverständlich in den Jeansladen wiederzukommen? Die nette, freundliche und gute Beratung allein ist es anscheinend nicht. Vielleicht eine integrierte Bierbar oder Caf theke mit Kinoecke, eine bombastische Kinderspielecke mit fantastischer Kinderbetreuung, eine gigantische Auswahl von verschiedensten Herstellern?

Was auch immer. Es kostet. Kunden bringen Geld, kosten aber auch. Vor allem die Dinge, die man tut, damit der Kunde kauft. Selbst gute Unternehmen aber lassen bei der Einführung des Qualitätsmanagements den Kostenaspekt häufig außer Acht.

Zwar gestalten einige Unternehmen in dieser Einführungsphase ihr Qualitätsmanagement gemäß ISO 9001 in Form einer praktikablen Umsetzung und haben einen effektiven Nutzen durch die Verbesserung der Qualität ihrer Produkte bzw. Minimierung ihrer Ausschussquote. Die Anwendung eines Qualitätsmanagements aber als grundsätzliches Hilfsmittel für die Minimierung der unnützen Aufwendungen und Kosten wird oftmals übersehen. Fehlende Informationen und Einsichten über Qualitätsmanagement vor allem in der Führungsebene waren hierfür die Gründe.

Trifft ein Unternehmen nicht die genauen Erwartungen der Kunden, die in vielen Märkten zunehmend kritischer, informierter und anspruchsvoller werden, wandern sie ab. Die Geschäftsführer sehen den Umsatzrückgang als elementares negatives Ereignis in ihrer Bilanzanalyse. Auch Preisnachlässe aufgrund qualitativer Mängel oder sogar Vertragsstrafen, weil versprochene Leistungen nicht eingehalten wurden, führen zu Mehrkosten.

»Vertragsstrafen?«, fragen Sie. »Die sind doch selten«. Schauen Sie sich mal Garantie- und Gewährleistungskosten an. Diese sind zwar nicht Vertragsstrafen im juristisch exakten Sprachgebrauch, im Sinne von Verlusten durch fehlende qualitative Vorbeugung können sie aber so interpretiert werden.