

## Qualität managen - eine erstrangige Führungsaufgabe

Höchste Produkt- und Dienstleistungsqualität ist weltweit für die Unternehmen zum Wettbewerbsfaktor Nr. 1 geworden. Qualität entsteht aber nicht im Selbstlauf, Qualität muß gemanagt werden. Darüber ist schon viel geschrieben und gesprochen worden. Nach wie vor tun sich aber auch die ehemaligen Lehrmeister in Sachen Qualität - die deutschen Unternehmen - schwer, den internationalen Höchststand auf diesem Gebiet wieder zu erreichen. Über viele Jahre erzielte Erfolge haben selbstzufrieden gemacht. Und Selbstzufriedenheit ist bekanntlich kein Ansporn für Höchstleistungen. Wer zu den Weltmeistern in puncto Qualität gehören will, muß fleißig trainieren, um "Medaillenruhm" zu erringen.

Die jungen MOE- und NUS-Staaten, die sich gegenwärtig in einem komplizierten Transformationsprozeß von der Planwirtschaft zu einer marktorientierten Wirtschaft befinden, sind dabei, die Kunden wieder als Maßstab für unternehmerisches Handeln zu entdecken. Aber dieser Prozeß ist sehr kompliziert und steinig, insbesondere, wenn es darum geht, den Zugang zu Märkten in Europa oder auf anderen Kontinenten zu finden, auf denen die Anbieter im Prinzip noch weitgehend unbekannt sind. Viele Unternehmen in den neuen Bundesländern kämpfen bekanntlich heute noch mit sehr großen Schwierigkeiten, sich auf dem nationalen und internationalen Markt zu behaupten. Gewisse Erfolge und Lichtblicke sind aber auch nicht zu übersehen. Marktanteile werden keinem Unternehmen geschenkt. Sie müssen erworben und gegen härteste Konkurrenz verteidigt werden.

Unter diesem Blickwinkel werden spätestens mit dem Eintritt einiger osteuropäischer Staaten in die EU ähnliche Anpassungsprobleme wie in Ostdeutschland auch in diesen Ländern entstehen.

Deshalb ist es von größter Bedeutung, daß in den Transformstaaten sehr intensiv und zielstrebig darin gearbeitet wird, die Produkt- und Dienstleistungsqualität zu erhöhen. Diese Aufgabe kann nur gelingen, wenn das Management in den Unternehmen die Bedeutung des Faktors Kundenzufriedenheit und den entscheidenden Einfluß der Qualität erkennt, der nur durch ein zeitgemäßes Management in den Unternehmen entwickelt werden kann. Die entsprechenden europäischen und internationalen Standards sind als Minimalforderungen zu verstehen. Sie sind gewissermaßen die "Eintrittskarte" für den europäischen Binnenmarkt.

Die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach den Normen EN ISO 9000 ff. sowie die CE-Kennzeichnungspflicht für bestimmte Produkte sind wichtige erste Schritte, die vom Management in diesen Unternehmen veranlaßt werden müssen. Je schneller, desto besser. Auch wenn diese Arbeiten in vielen Unternehmen erst am Anfang stehen, sollte der Blick auch heute schon darauf gerichtet werden, welche Managementstrategie in der heutigen Zeit und in der

Zukunft den fortgeschrittenen Unternehmen zum Erfolg verhilft: Total Quality Management - TQM. Die besten Unternehmen Europas können mit dem European Quality Award ausgezeichnet werden, der einmal im Jahr von der European Foundation for Quality Management E.F.Q.M. vergeben wird.

Viele Führungskräfte in den Unternehmen osteuropäischer Staaten haben das auch bereits erkannt. Sie bemühen sich in ganz besonderer Weise, zum Standard Westeuropas aufzuschließen. Bei diesen Bemühungen sollten wir auch weiter mit spezifischem Managementknow-how Unterstützung leisten. Insbesondere geht es dabei um die Hilfe zur Selbsthilfe. Diese Hilfe ist auch nur dann sinnvoll und willkommen, wenn die landestypischen Besonderheiten in größtmöglichem Maße berücksichtigt werden. An die Berater werden deshalb sehr hohe Anforderungen gestellt. Nach Möglichkeit sollten Sie über gute Landeskenntnisse und Kenntnisse der entsprechenden Landessprache verfügen.

Das Bildungsniveau in den osteuropäischen Ländern ist bekanntlich hoch und moderne Managementmethoden fallen allgemein auf einen fruchtbaren Boden.

Qualität ist nicht alles - aber ohne Qualität ist alles nichts!

*Claus Morgenstern*