



# Im Schulterschluss sparen

## Kostenorientierte Kooperation zwischen Finanz- und Qualitätsmanagement

Qualitätsmängel schmälern nicht nur den Ruf eines Unternehmens, sondern auch seine Finanzen. Um qualitätsbezogene Kosten wirksam zu senken, sollten CFOs und Qualitätsmanager daher enger zusammenrücken. Dieser Ansicht sind auch die CFOs, die im Rahmen einer aktuellen Studie befragt wurden.

Tobias Budde, Georg Huber und Sarah Walter

**G**lassplitter im Risotto, Holzstücke im Müsli, Verletzungsgefahr an Briefkästen – in den Medien jagt eine Rückrufaktion die nächste. Neben Imageschäden entstehen für die betroffenen Unternehmen aus solchen Mängeln finanzielle Schäden, nicht zuletzt in Form von qualitätsbezogenen Kosten [1] – dazu gehören beispielsweise die Kosten für Gewährleistung oder Nacharbeit.

Üblicherweise werden qualitätsrelevante Kosten in Kosten für Konformität und Nonkonformität oder nach dem PAF-Modell gegliedert. Das Akronym PAF setzt sich aus Prevention (Prävention), Appraisal (Feststellung), und Failure (Fehler) zusam-

men. In diesem Modell werden alle Kosten für präventive Qualitätsmaßnahmen und für das Feststellen des Qualitätsniveaus unter dem Begriff „Konformitätskosten“ zusammengefasst. Nonkonformitätskosten hingegen beinhalten alle Fehlerkosten: Treten Fehler im Feld beziehungsweise beim Kunden auf und werden dann behoben, spricht man von externen Fehlerkosten. Werden die Fehler noch vor Produktauslieferung an den Kunden entdeckt und behoben, handelt es sich um interne Fehlerkosten.

Um zu ermitteln, welche Bedeutung Unternehmen qualitätsbezogenen Kosten tatsächlich beimessen und welche Erfolgstitips sich von Marktführern ableiten

lassen, hat die Unternehmensberatung Kemény Boehme & Company GmbH (KBC) mit 13 CFOs von DAX- und mittelständischen Unternehmen aus den Branchen Automotive, Maschinenbau und Elektronik gesprochen. Die Befragungsergebnisse geben Aufschluss darüber, wie sich die Kosten von Konformität und Nonkonformität aus Sicht von CFOs effektiv reduzieren lassen – und welche Stolpersteine auf dem Weg zum Sparen liegen.

Die Mehrheit der befragten CFOs stuft die Relevanz von Nonkonformitätskosten als hoch ein und erkennt die Notwendigkeit, diese zu senken. Eine nachhaltige Reduzierung kann nicht nur das EBIT verbessen,

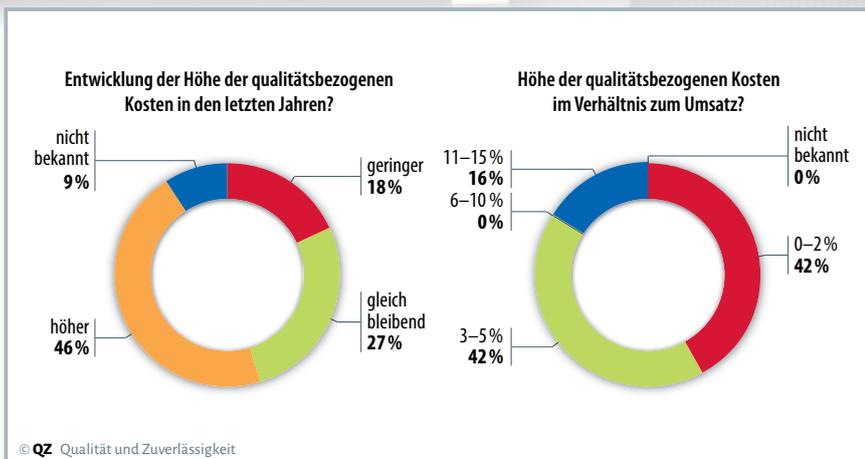


Bild 1. Entwicklung der Höhe der Nonkonformitätskosten und Anteil am Umsatz (Quelle: Kemény Boehme & Company GmbH)

sern, sondern stellt auch ein potenzielles Alleinstellungsmerkmal im Hinblick auf Qualitätsführerschaft und Total Cost of Ownership dar. Dass die qualitätsbezogenen Kosten trotz ihres hohen Stellenwerts nach wie vor zu hoch sind, deutet daraufhin, dass eine nachhaltige Kostensenkung nicht ganz trivial ist. Die Ursachen hierfür sind vielfältig.

**Unternehmen im Blindflug**

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass ihre qualitätsbezogenen Kosten in den letzten Jahren gestiegen sind. Der Anteil dieser Kosten am Umsatz liegt bei der überwiegenden Mehrheit der >>>

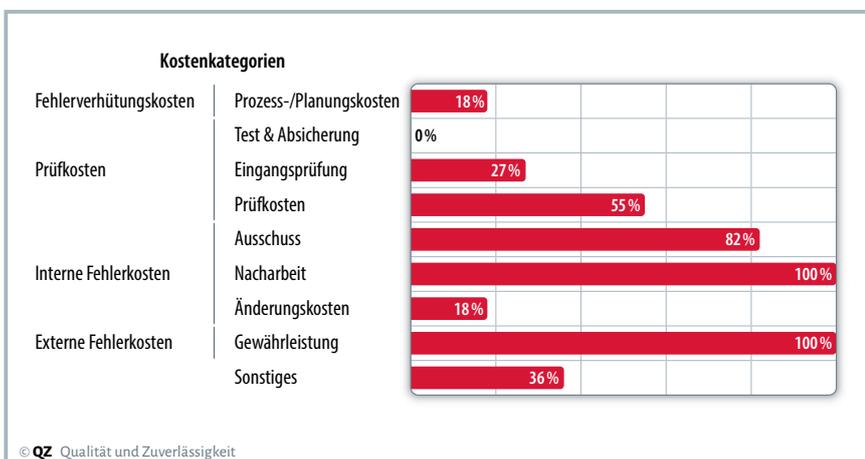


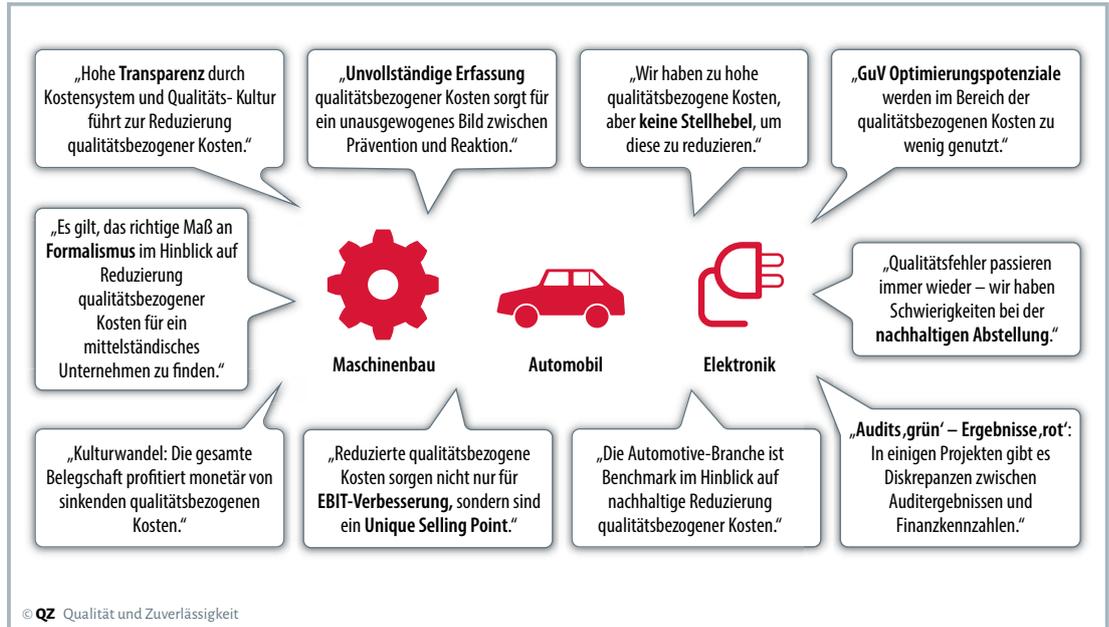
Bild 2. Anteil der Unternehmen, die qualitätsbezogene Kosten kategorisieren (Quelle: Kemény Boehme & Company GmbH)

**INFORMATION & SERVICE**

**BEFRAGUNG**

Die Befragung wurde von der mittelständischen Managementberatung Kemény Boehme & Company GmbH (KBC) im Zeitraum von Oktober 2016 bis Mai 2017 durchgeführt. Interviewt wurden dabei CFOs von DAX- und mittelständischen Unternehmen aus den Branchen Automotive, Maschinenbau und Elektronik. Ziel der Studie war ein Austausch mit Experten über Herausforderungen, Problemstellungen und Best Practices bei der Reduzierung qualitätsbezogener Kosten. Hierzu wurden Fragestellungen zu den Themenblöcken Kostenidentifikation, Ursachenidentifikation, Ursacheneeliminierung und kontinuierliche Reduzierung diskutiert.

**Bild 3. Stimmen der Unternehmen zu qualitätsbezogenen Kosten** (Quelle: Kemény Boehme & Company GmbH)



Unternehmen bei bis zu 5 % (Bild 1). Die Umfrageergebnisse legen nahe, dass es insgesamt an einer vollständigen Kostenerfassung mangelt (Bild 2). Zwar geben alle befragten Unternehmen an, die Kosten für die Nacharbeit (nachträgliche Fehlerbearbeitung in der Produktion) und Gewährleistung zu erfassen – die größte Herausforderung sehen sie jedoch in der vollständigen und akkuraten Erfassung weiterer qualitätsbezogener Kosten. Insbesondere geht es darum, relevante Kostenkategorien identifizieren und priorisieren zu können. Hier liegen die Schwierigkeiten primär bei der Erfassung von Kosten für präventive Aktivitäten und von versteckten Kosten. Ver-

steckte Kosten verursacht beispielsweise das für „Aufholjagden“ vorgehaltene Personal bei Designänderungen im fortgeschrittenen Stadium von Entwicklungsprojekten. Darüber hinaus mangelt es in vielen Unternehmen an einheitlichen Systemen und grundsätzlichen Regeln für die Kostenerfassung. Sogar zwischen einzelnen Unternehmensbereichen kann es Unterschiede in der Umsetzung geben.

### Wehret den Anfängen

Das reine Erfassen und Zuordnen der Kosten ist nur der erste Schritt – vor allem geht es darum, den Ursachen für ihre Entstehung auf den Grund zu gehen. Knapp drei

## INFORMATION & SERVICE

### LITERATUR

- 1 Kamiske, G.; Brauer, J.-P.: Qualitätsmanagement von A – Z. Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung. Carl Hanser Verlag, München 2011

### AUTOREN

**Tobias Budde**, Manager bei KBC, ist auf die Reduzierung qualitätsbezogener Kosten spezialisiert.

**Georg Huber**, Partner bei KBC, ist Lehrbeauftragter für Qualitätsmanagement an der Hochschule Landshut.

**Sarah Walter**, Consultant bei KBC, betreut große Qualitätsoptimierungsinitiativen (Initialisierung, Steuerung und Nachhaltigkeit).

### KONTAKT

**Georg Huber**  
T 0151 14847212  
g.huber@kbc-consultants.com

### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/5662832](http://www.qz-online.de/5662832)

## Partnerschaftlich zum Unternehmenserfolg

Gelingt der Schulterschluss zwischen CFOs und Qualitätsmanagern, sind folgende positive Synergieeffekte zu erwarten:

- Kosten lassen sich vollständig und strukturiert erfassen – und damit auch als Steuergröße heranziehen.
- Fehler werden im Rahmen eines präventiven Ansatzes auf der Ebene der Kernprozesse nachhaltig abgestellt, anstatt auf rein technischer Basis gelöst zu werden.
- Wenn sich auftretende Probleme – auch Einzelfehler – rasch abstellen lassen, werden sie nicht durch den ganzen Produktlebenszyklus „mit-

geschleppt.“

- Der Erfolg qualitätsbezogener Maßnahmen lässt sich transparenter nachvollziehen. Dadurch steigt auch der Anreiz, diese Maßnahmen tatsächlich umzusetzen.
- Die Qualitätskultur im gesamten Unternehmen wird mithilfe eines transparenten Zielensystems mit eindeutigen Verantwortlichkeiten gestärkt.
- Es herrscht ein gemeinsames Streben nach kontinuierlicher Qualitätsverbesserung – auch in Zeiten starken Wachstums und bei hohen Gewinnmargen.

Viertel der CFOs greifen für die Ursachenforschung bei Produkt- und Prozessfehlern auf gängige Qualitätsmethoden wie 8D, CAPA (Corrective & Preventive Action) oder 5 Why zurück. Allerdings erfolgt dies zu meist nicht durchgängig, sondern nach einer subjektiven Priorisierung. So werden Fehler teilweise zwar ihren technischen Verursachern zugeordnet, aber unter Ausschluss des konkreten Ausmaßes der entstandenen Kosten.

### Ohne Konsequenzen keine Verbesserung

Außerdem zeigen die Interviewergebnisse: Fehler werden nicht konsequent entlang der Prozesskette lokalisiert. Die wichtigsten Stellhebel sehen Unternehmen vorwiegend im Einkauf und in der Produktion. Erfahrungsgemäß liegen elementare Treiber jedoch zu einem großen Teil in den frühen Phasen der Produktentwicklung. Merzt man diese Fehlerquellen nicht konsequent aus, kann es passieren, dass ähnlich gelagerte Fehler in neuen Produktgenerationen immer wieder auftreten. So reagieren Unternehmen auf Bauteilversagen meist, indem sie das Material anpassen—jedoch ver-

zichten sie häufig darauf, den Anforderungsprozess zu überprüfen.

Die Kernursachen qualitätsbezogener Kosten müssen je nach Ausmaß zeitnah eliminiert werden. Um zwischen einer Vielzahl von Optionen Prioritäten setzen und geeignete Anreize für eine Zielerreichung setzen zu können, sollte anhand von Business Cases zunächst der potenzielle Nutzen der einzelnen Maßnahmen identifiziert werden. Die durchgängige Berechnung von Business Cases für Optimierungsmaßnahmen mit Qualitätsbezug erfolgt jedoch bei keinem der befragten Unternehmen. Ein Drittel der Befragten führt unregelmäßig Bewertungen von Produkt- und Befähigungsmaßnahmen durch, während die Hälfte der Unternehmen überhaupt keine Business Cases für Qualitätsmaßnahmen bewertet.

Die Wirksamkeit von Qualitätsmaßnahmen weist die Hälfte der Unternehmen mithilfe von 8D, CAPA oder Pareto-Diagrammen nach. Es gibt jedoch keine nachhaltigen Messgrößenkonzepte. Bei lediglich einem Viertel der befragten Unternehmen entstehen aus Qualitätsmängeln reale Konsequenzen für die Verantwortlichen – beispielsweise, dass bei einem unbefriedi-

genden Wirkungsnachweis die Boni gekürzt werden.

Um eine Qualitätskultur zu etablieren und qualitätsbezogene Kosten nachhaltig zu reduzieren, braucht es ein innerhalb der Organisation etabliertes System von Zielen und Anreizen. Wie effektiv diese Zielsysteme sind, schwankt jedoch stark von Unternehmen zu Unternehmen. Häufig werden die Systeme nicht explizit auf einzelne Rollen bezogen und mit anderen Qualitätszielen verknüpft. Zudem gibt es in vielen Fällen keine geeignete Datenbasis für einen nachvollziehbaren Prozess – so wird es schwer, gezielt Anreize zu schaffen, die auch Erfolg bei den jeweiligen Mitarbeitern zeigen.

### Finanz- und Qualitätsmanagement stärker verknüpfen

Aus den Befragungsergebnissen zieht KBC ein klares Fazit: Um die qualitätsbezogenen Kosten effektiv zu senken, müssen sich das Finanz- und das Qualitätsmanagement in Unternehmen enger miteinander vernetzen. Zudem fruchten Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung nur mit klaren Zielen sowie einem nachvollziehbaren Budget. ■