

Mit Qualitätsmanagement zum Erfolg



Theodor Zahner

Qualitätssicherung nimmt auch in der Metallbaubranche einen hohen Stellenwert ein. Viele Betriebe sind bereits zertifiziert und profitieren von den daraus entstandenen Vorteilen. Theodor Zahner ist Geschäftsführer der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS), die führende Organisation dieser Art in der Schweiz, welche dieses Jahr ihr 25-jähriges Bestehen feiert. Die «metall» hat mit Theodor Zahner gesprochen. Interview: Prof. Max W. Twerenbold, St. Gallen

SQS mit eindrucklichem Leistungsausweis

SQS, 1983 als eine der weltweit ersten Organisationen für Bewertungs- und Zertifizierungsdienstleistungen gegründet, feiert in diesem Jahr ihr 25-jähriges Bestehen. Heute ist SQS die führende Organisation dieser Art in der Schweiz. Ihr Leistungsausweis ist eindrucklich: Bisher hat sie über 11 000 Zertifikate ausgestellt. SQS ist eine typisch schweizerische Erfolgsgeschichte: pionierhaft, solid, reputiert. Geschäftsführer Theodor Zahner hat die Entwicklung des Vereins von allem Anfang mitgeprägt. Über das Qualitätsverständnis seiner Organisation, deren Meilensteine und künftige Ausrichtung äussert er sich im Interview.



Herr Zahner, man hört immer wieder, Kunden wüssten am besten, wie Qualität zu definieren sei. Wie sehen Sie das?

Abgesehen von den individuellen Wertschätzungen jedes Kunden, gibt es eine rein technische Definition des Qualitätsbegriffs. Qualität ist die Erfüllung der versprochenen und erwarteten Anforderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung. Kaufe ich zum Beispiel hoch präzise Teile, dann geht es um die Einhaltung definierter Toleranzen. Der Qualitätsbegriff ist aber umfassender zu verstehen. Für mich bedeutet Qualität das, was mich fasziniert. Begeisterung für etwas führt zum Kaufentscheid des Kunden.

Und wie steht es generell um das Qualitätsverständnis «im Volk»?

Es zeigt sich meines Erachtens stark verbessert, hat aber noch viel Potenzial. Mein Anliegen: An Universitäten und Fachhochschulen sollten Do-

zenten das Thema Qualitätsmanagement vermehrt behandeln. Die Studierenden profitierten später in der Praxis nachhaltig davon.

Gibt es Wirtschaftssektoren, die besonders qualitätsbewusst sind?

Ja, sicher. Ich nenne hier Branchen, die stark sicherheitsorientiert sind, sowie Branchen, deren Leistungsqualität vom Kunden sehr direkt wahrgenommen werden kann. Entscheidend ist aber weniger die Branche als vielmehr die Frage, was die Zertifizierung bewirken will. Hier stellen wir drei Mega-Trends fest: Erstens liegt der Fokus bei der internationalen Zertifizierungssarbeit ganz klar auf den vier Gebieten Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie auf der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung. Zweitens stellt die Branchenorientierung das Unternehmen ins Zentrum. Dessen Interesse besteht ja darin, über ein sehr siche-

res Produkt zu verfügen, das in allen Etappen der Herstellkette den definierten Anforderungen entspricht.

Blenden wir zurück. Was waren die Motive, die zur Gründung der SQS führten?

Führende Exponenten der Schweizer Industrie waren Ende der 70er Jahre mit der Schaffung von Qualitätsstandards beschäftigt. Als die Norm fertig war, kam der Ruf nach einer neutralen Stelle, die befähigt war zu beurteilen, ob ein Betrieb die gesetzte Norm auch tatsächlich erfüllt. Das führte im Juni 1983 zur Gründung der SQS. Hilti war unser allererster Kunde. Von Prozessorientierung sprach damals noch niemand. Dies kam erst später im Jahr 2000 mit dem ISO 9000 Normen-Modell, das für alle zertifizierten Unternehmen gilt. Diese Norm nutzen heute weltweit rund 1 Million Unternehmen.

Viele Unternehmen zitieren in ihren Berichten auch die Norm ISO 14001 für Umweltmanagementsysteme. Wie steht diese zur Norm 9001?

Sie ist parallel dazu im Jahre 1996 entstanden. Anfänglich gab es gewisse Normenfachleute, die in ISO 14001 eine Konkurrenzierung von ISO 9001 sahen. Mit der Zeit wurde aber eingesehen, dass der Fokus nicht die Norm an sich ist, sondern die Unternehmung, die ein Führungssystem hat, das die Themen Qualität, Arbeitssicherheit und Umwelt über die Prozessbeherrschung abbildet. ISO 14001 macht heute weltweit rund 15 % der Anwendungsmenge von ISO 9001 aus. Alle, die über ISO 14001 verfügen, wenden die Norm als kombiniertes System-Qualität und Umwelt - an.

Wo lässt sich die aktuelle Klimadiskussion einordnen?

Der Klimaaspekt gehört folgerichtig zur Thematik Nachhaltigkeit. Der ganze Umweltteil ist von grosser Wichtigkeit, denn die vorhandenen Umwelt-

technologien werden schlicht zu wenig unterstützt, gebraucht und umgesetzt. Zum Beispiel die Solarenergie. Die Ingenieurschule Biel hat in Australien vor Jahren Furore mit ihrem Solarmobil gemacht. Was ist aus dem Wissen geworden? Jetzt gibt es wohl einen neuen Schub mit dem Solarimpuls-Projekt von Piccard. Seine Idee, ohne Fremdenergie um die Welt zu fliegen, ist faszinierend. Aber bleiben wir vorerst auf dem Boden. Da gibt es offene Fragen genug: Wer fährt bereits Hybridfahrzeuge? Wie lange geht es bei uns mit dem Partikelfilter beim Diesel? Wieso gibt es erst wenige Fassaden mit Solarpanels? SQS ist deshalb dabei, den Klimaaspekt im Auditing ihrer 12 000 bis 15 000 aktiven Kunden zu stärken.

Wohin will Ihre Organisation in der Zukunft?

Wir wollen unsern Kunden helfen, nachhaltigen Erfolg für alle Stakeholders zu erzielen. Dafür setzen wir Auditing und Training ein. Qualität, Sicherheit, Effizienz in der Pflege und Nutzung von Ressourcen: diese Themen hat die SQS seit längerer Zeit besetzt. Sie verfügt hier über praxiserprobte Dienstleistungen, die den Kunden zum Erfolg führen. Einen besonderen Akzent setzt die SQS auf dem Hintergrund der demografischen Entwicklung beim Faktor Personal.

SQS ist die grösste Organisation ihrer Art in der Schweiz. Wie hoch ist der Marktanteil?

Wir haben rund 65 % bis 70 % Marktanteil in der Zertifizierung von Management-Systemen. In den nächsten Jahren wollen wir dies halten. Das gelingt nur mit motivierten, engagierten und vielseitigen Mitarbeitern. SQS-Auditoren sind vielseitig, weil sie in der Lage sind, mehrere Qualitätsstandards zu zertifizieren.

Wie sehen Sie die Entwicklung des SQS-Marktsegments?

Der Markt ist weiterhin stark wachsend. In der letzten Erhebung wies die SQS im Vergleich zur

übrigen Welt im Sektor ISO 9000 eine stärkere Zunahme auf. Der Bedarf ist in KMUs und Grossunternehmen auch von den Branchen her nach wie vor spürbar da.

Wie lange dauert es eigentlich, bis eine Unternehmung ihr Zertifikat erhält?

Der Aufwand für die Zertifizierung ist nicht mehr so gross wie in den Anfangszeiten. Unter normalen Umständen dauert der Zertifizierungsprozess weniger als ein Jahr. Das kommt daher, dass heute Unternehmen in vielen Fällen bereits über ein Führungssystem verfügen, das zum Teil gut dokumentiert ist, denn die Prozessorientierung hat sich in der Praxis mehr und mehr durchgesetzt.

Wer sind Ihre Mitarbeitenden?

Bei uns sind rund 150 Mitarbeiter in fester Anstellung. Hinzu kommen ca. 250 freie Mitarbeiter, die als Fachexperten und Spezialisten eingesetzt werden. Alle unsere Auditoren haben in ihrem beruflichen Rucksack spezifische Branchenpraxis und Führungserfahrung.

Sie sind als Verein organisiert. Wieso das?

Es ist ein klares Bekenntnis zu Neutralität, Unabhängigkeit und Nonprofit. Die erwirtschafteten Mittel werden reinvestiert in Kundenprojekte, in neue Dienstleistungen und in die Weiterentwicklung der SQS.

Herr Zahner, eine Kontrollfrage zum Schluss: Sind SQS-testierte Unternehmen erfolgreicher?

Ja, dem ist so, das können wir belegen. Die Menge der SQS-Kunden, die Konkurs machen, liegt bei 1 bis 1,5 Promille; der schweizerische Durchschnitt beträgt 1,5 Prozent.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Zahner!