

# 1

## Qualität gewinnt an Bedeutung



### Worum es geht

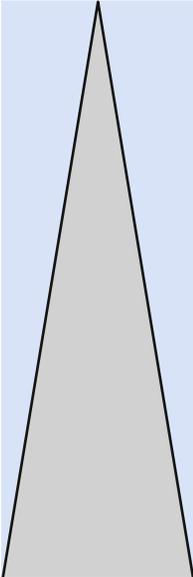
Der Begriff Qualität wird in der Umgangssprache mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Eine weitgehend gemeinsame Auffassung könnte so beschrieben werden: Ein Produkt oder eine Dienstleistung ist dann von guter Qualität, wenn derjenige, der sie erworben hat und nutzt, damit zufrieden ist. In der Vergangenheit sind einerseits die Anforderungen seitens der Kunden ständig gestiegen, zudem hat sich die Kundenzufriedenheit zu einem strategischen Erfolgsfaktor für die Unternehmen entwickelt. Dafür gibt es mehrere Erklärungen, die im Folgenden aufgeführt werden.

## ■ 1.1 Warum Qualität an Bedeutung gewinnt

Wachsender Wohlstand

Hilfreich für das Verständnis dieses Abschnitts ist ein Motivationsmodell, das vom Psychologen Abraham Maslow veröffentlicht wurde (Maslow 1943). Es ist unter dem Namen Bedürfnispyramide bekannt geworden (Tabelle 1.1).

**Tabelle 1.1** Bedürfnispyramide nach Maslow

Pyramide	Bedürfnisebene	Beispiele für Bedürfnisse
	Selbstverwirklichung	Religion, Philosophie, Kunst
	Soziale Anerkennung	Status und Statussymbole, Macht, Karriere
	Soziale Beziehungen	Freunde, Partner, Fürsorge
	Äußere Sicherheit	Schutz vor Naturereignissen, Auskommen, Ordnung
	Physische Grundbedürfnisse	Essen und Trinken, Schlaf, Sex

Die Bedürfnispyramide enthält menschliche Bedürfnisse und ordnet ihnen Prioritäten zu, die von unten nach oben abnehmen. So müssen beispielsweise die Bedürfnisse der untersten Ebene – sie zielen auf die Erhaltung der Art – befriedigt sein, bevor die nächsthöhere Bedürfnisebene relevant wird. Für die klinische Arbeit mit Patienten oder für Motivationsprogramme in Organisationen werden statt der Bedürfnispyramide inzwischen mehrdimensionale Motivationsmodelle verwendet. Die Bedürfnispyramide stellt aber nach wie vor ein gutes Erklärungsmodell für das Verhalten von Käufern in industriell geprägten Märkten dar. Die Bedürfnisse der unteren drei Schichten der Pyramide nennt man auch *Defizitbedürfnisse*, weil deren Nichterfüllung von den Menschen als Mangel wahrgenommen wird. Die Bedürfnisse der oberen zwei Schichten heißen *Wachstumsbedürfnisse*. Sie stellen eher eine Möglichkeit der Weiterentwicklung dar. Nicht jeder strebt nach Macht oder Karriere und viele interessieren sich nicht für Kunst oder Religion, ohne das Gefühl zu haben, dass ihnen im Leben etwas fehlt.

Stellen wir uns beispielsweise die Situation in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg vor. Viele Häuser waren zerstört und damit die meisten Gegenstände des täglichen Lebens verloren gegangen. Die Menschen brauchten dringend neben Nahrung auch solche Dinge wie Kleidung, Kochgeschirr, Öfen und Möbel, um ihr Leben wieder erträglich zu gestalten. Solche Bedürfnisse lassen sich im Wesentlichen der zweiten Ebene der Pyramide zuordnen. Jeder Anbieter konnte die genannten Produkte schnell verkaufen, die Qualität war dabei unwichtig. Man bezeichnet einen solchen Markt als *Verkäufermarkt*.

Mit wachsendem Wohlstand veränderten sich die Bedürfnisse der Menschen. An die Produkte wurden höhere Ansprüche gestellt, etwa zusätzliche Funktionen, höhere Leistung und besserer Komfort. Mit der Ware aus der unmittelbaren Nachkriegszeit war man nicht mehr zufrieden. Aus dem Verkäufermarkt, der alles Angebotene aufnahm, wurde ein *Käufermarkt*. In einer solchen Situation kaufen die Menschen, um Vorhandenes zu ersetzen, und die Qualität der Produkte beeinflusst zunehmend die Kaufentscheidung. Ein Sprichwort sagt: „Der Arme will mehr, der Reiche will Besseres.“

Ein gesättigter Markt ist dadurch gekennzeichnet, dass das Volumen verkaufter Produkte vorwiegend zum Ersatz vorhandener Güter dient. Eine Familie mit zwei Kindern, die in einer Vier-Zimmer-Wohnung lebt, kann heute durchaus vier Fernseher besitzen. Sie wird aber kein fünftes Fernsehgerät mehr kaufen, sondern höchstens von Zeit zu Zeit eines der vier Geräte durch ein neues ersetzen, das etwa eine größere Bild diagonale oder ein schärferes Bild liefert.

Gesättigte Märkte

Soziale Anerkennung wird von vielen auch durch den Besitz hochwertiger Produkte mit entsprechendem Geltungswert angestrebt. Die „Premiummarke“ wird zunehmend zum Kaufargument – mit entsprechenden Erwartungen an die Qualität.

In gesättigten Märkten ändern sich also die Bedürfnisse weiter. Nachdem die Defizitbedürfnisse befriedigt sind, gewinnen die Wachstumsbedürfnisse an Bedeutung, die in den oberen zwei Schichten der Bedürfnispyramide dargestellt sind. In einem gesättigten Markt werden markentreue Wiederkäufer benötigt. Markenloyalität, d. h. die Bereitschaft, im Bedarfsfall wieder ein Produkt derselben Marke zu kaufen, wird wesentlich von der Produkt- und Dienstleistungsqualität beeinflusst. Der Preis der Ware im Vergleich zu den Wettbewerbsprodukten und die Lieferbarkeit sind allerdings ebenfalls von Bedeutung.

Fehler beeinträchtigen die Qualität eines Produkts, man kann umgekehrt gute Qualität als die Abwesenheit von Fehlern bezeichnen.

Fehlerkosten

Fehlerhafte Produkte, die noch vor Auslieferung entdeckt werden, müssen nachgearbeitet werden. Wenn eine Nacharbeit nicht möglich ist, sind sie im Regelfall zu verschrotten. Durch Fehler im Herstellprozess können also Nacharbeit oder Ausschuss anfallen. In beiden Fällen entstehen zusätzliche Kosten, die man als interne

Fehlerkosten bezeichnet und die den Gewinn eines Unternehmens um denselben Betrag mindern.

Noch unangenehmer ist es, wenn fehlerhafte Produkte ausgeliefert und anschließend von den Kunden beanstandet werden. Die Kosten für eine entsprechende Reparatur (externe Fehlerkosten) werden unter Gewährleistung oder Kulanz abgerechnet und sind bei einem gleichen Fehler deutlich höher als die Kosten bei einer internen Fehlerabstellung. Zusätzlich riskiert das Unternehmen, seine Kunden zu verärgern und als künftige Käufer zu verlieren.

Zunehmendes  
Umwelt-  
bewusstsein

Ein zunehmendes Umweltbewusstsein führt dazu, dass die Umweltverschmutzung eingeschränkt und der Verbrauch an Ressourcen durch Wirtschaften in Kreisläufen verringert wird. Die Wegwerfmentalität schwindet. Zunehmend werden langlebige und wirtschaftlich zu betreibende Produkte gekauft. Diese Tendenzen stellen neue Anforderungen an die Produkte, aber auch an die Produktionsverfahren.

Anfallende Nacharbeit bedeutet, dass am fehlerhaften Produkt zusätzliche Arbeitsschritte vorgenommen werden müssen, um den Fehler zu beheben. Damit ist ein Einsatz von Ressourcen wie Arbeitszeit, Energie und Material verbunden, der eine unnötige Verschwendung darstellt. Zum Ausschuss wird ein fehlerhaftes Produkt erklärt, wenn der vorhandene Fehler nicht behoben werden kann. Die Verschwendung ist hierbei noch größer, weil sie alle bis zu diesem Zeitpunkt eingesetzten Ressourcen beinhaltet.

Nacharbeit und Ausschuss mindern nicht nur den Gewinn eines Herstellers, sondern stellen darüber hinaus eine zusätzliche und unnötige Belastung der Umwelt dar.

Zunehmende  
Technisierung  
des Alltags

Durch die Technisierung der Lebensführung werden die Menschen immer stärker von der Funktionssicherheit der benutzten Geräte und damit von deren Qualität abhängig. Ausfälle dieser Geräte bedeuten Störungen des Alltags, im Grenzfall Katastrophen.

Beispielsweise verlassen sich die Haushalte darauf, dass ein Tiefkühlgerät über zehn Jahre oder länger einwandfrei arbeitet. Ein Ausfall kommt unerwartet und führt oft dazu, dass ein größerer Vorrat an Lebensmitteln zum Ärger der Besitzer verdirbt. In ähnlicher Weise verlassen sich Autofahrer wie selbstverständlich darauf, dass ihr Fahrzeug während einer Fahrt nicht liegenbleibt. Falls es doch geschieht, können mehr oder weniger wichtige Termine nicht wahrgenommen werden, man erreicht etwa sein Flugzeug nicht rechtzeitig, im schlimmsten Fall sind Unfälle die Folge.



### Die Leonardo-Welt

„Wir leben in einer Welt, die zu einem Werk des Menschen geworden ist. Wohin wir in dieser Welt auch gehen, der analysierende, der erkennende, der bauende, der wirtschaftende und der verwaltende Verstand waren immer schon da. ‚Natürliche‘ Welten existieren nur noch am Rande dieser Welt und sie werden immer weniger und immer schwächer. Eine solche Welt nenne ich die ‚Leonardo-Welt‘ – nach dem großen Renaissanceingenieur, Wissenschaftler und Künstler Leonardo da Vinci. Es ist eine Welt, in der sich der Mensch in seinen eigenen Werken begegnet und in der er ein Teil seines eigenen Werks wird.

... Moderne Gesellschaften sind in einem Maße von Wissenschaft und Technik abhängig geworden, dass jede Veränderung im Wissenschafts- und Techniksystem unmittelbar ihre Grundlagen berührt. ... Besonders deutlich ist dies im Ernährungs-, Gesundheits- und Energiesektor. Ohne Wissenschaft und Technik geht hier nichts mehr, ohne neue Energien der Wissenschaft und der Technik gehen auch der Welt die Energien aus.

... Was für die moderne Gesellschaft im Allgemeinen gilt, gilt auch für den modernen Menschen. Wissenschaft und Technik beginnen, ihn selbst als potenzielle neue Leonardo-Welt zu erkennen und in Anspruch zu nehmen. ... Nicht nur die physische und die gesellschaftliche Welt werden mehr und mehr zu einem Artefakt, zu einem Werk des Menschen, das sich an die Stelle der natürlichen Welt setzt; das Gleiche gilt auch für den Menschen selbst. Er hat weitaus konsequenter, als dies frühere Gesellschaften taten, seine Evolution in die eigene, wissenschaftliche und technische Hand genommen.

Die Frage ‚Machen wir uns selbst?‘ bleibt nicht bei der kulturellen Natur des Menschen stehen, sondern wird auch an seine physische und biologische Natur gestellt. Mit den Fortschritten der Biologie und Medizin beginnt sich ein neues Bild des Menschen zu formen, das Bild eines Menschen, der sich selbst, auch in seiner physischen und biologischen Natur, macht ... und die alte Frage ‚Was macht den Menschen zum Menschen?‘, bezogen auf die neuen biologischen und medizinischen Interventionsmöglichkeiten, zur offenen Frage wird.“

(Mittelstraß 2003)

Viele der gebräuchlichen Produkte sind mit der Zeit auch komplexer geworden, einige Mittelklasseautos haben heute beispielsweise mehr Elektronik an Bord als ein Kampfflugzeug. Da durch die Zunahme an Komponenten die Ausfallwahrscheinlichkeit des Gesamtsystems steigt, sind höhere Forderungen an Sicherheit und Zuverlässigkeit aller Einzelteile die Folge.

Allein in Deutschland wurden 2013 etwa 800 000 Zahnimplantate und 400 000 Hüft-, Knie- und Schulterendoprothesen eingesetzt (Endoprothesen sind Implantate, die dauerhaft im Körper verbleiben und das geschädigte Gelenk ganz oder teilweise ersetzen). Auch hier verlassen sich die Patienten darauf, dass diese technischen Gebilde über Jahrzehnte fehlerfrei funktionieren.