



Gestaltung von QM-Systemen in KMU unter Berücksichtigung von Aspekten grenzüberschreitender Kooperation

Nicole Petschick, Gerd Stegemann

1. Problemstellung

Die Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland ist durch eine starke internationale Verflechtung gekennzeichnet. Bei steigender Tendenz realisieren deutsche Unternehmen zirka ein Drittel ihrer Umsätze durch den Handel mit dem Ausland. Die Organisation eines florierenden Auslandsgeschäftes ist damit für viele deutsche Unternehmen Entwicklungsmotor und Zukunftssicherung zugleich. In [1] wird davon ausgegangen, dass dies in besonderem Maße auch für KMU zutrifft. Prognostiziert wird, dass sich der Anteil des Auslandsgeschäftes am Gesamtumsatz in mittelständischen Unternehmen bis 2005 annähernd verdoppeln wird. Auf Grund der EU-Erweiterung nach Mittel- und Osteuropa sind gerade für KMU der Region Berlin-Brandenburg erhebliche Impulse zu erwarten. Unter Berücksichtigung des als erwiesen geltenden Fakts, dass sich die Qualität von Produkten und Dienstleistungen national und international in zunehmendem Maße zu einem entscheidenden Wettbewerbselement entwickelt hat, müssen Aktivitäten zum Auslandsgeschäft (im Weiteren: grenzüberschreitende Kooperation) allorts durch umfassendes betriebliches Qualitätsmanagement unterstützt, gefördert und abgesichert werden. Obwohl deutsche Produkte und Dienstleistungen traditionell im Ausland immer noch ein gutes Image haben, trifft diese Forderung in vollem Umfang auch und gerade für deutsche Unternehmen zu. Es ergibt sich ein

Gestaltungsbereich für das betriebliche Qualitätsmanagement mit zum Teil sehr differenzierten und speziellen Forderungen.

Nach Erkenntnissen in [2] findet dieser Gestaltungsbereich in den QM-Systemen von KMU trotz vorhandenen Regelungsbedarfs vielfach nur geringe Berücksichtigung. Es ist aus dem Grund zu empfehlen, notwendige Aktivitäten zum Qualitätsmanagement bezüglich grenzüberschreitender Kooperationen in vollem Umfang in das betriebliche QM-System zu integrieren. Dazu werden nachfolgend Vorschläge zur methodischen Vorgehensweise vorgestellt. Umfassende Untersuchungsergebnisse wurden gemeinsam mit Fachkollegen der EuroNorm Gesellschaft für Qualitätssicherung und Innovationsmanagement mbH in einem Leitfaden [2] publiziert.

2. Prozessorientierung in der grenzüberschreitenden Kooperation

Voraussetzung der prozessorientierten Gestaltung qualitätsrelevanter Tätigkeiten zur grenzüberschreitenden Kooperation sind die Identifikation des Handlungsbedarfes und die auf dieser Grundlage zu treffende Entscheidung zur Realisierung qualitätsrelevanter Tätigkeiten im Sinne einer angemessenen Erfüllung der Forderungen und Erwartungen der interessierten Parteien des jeweiligen Unternehmens (s. Abb. 1).

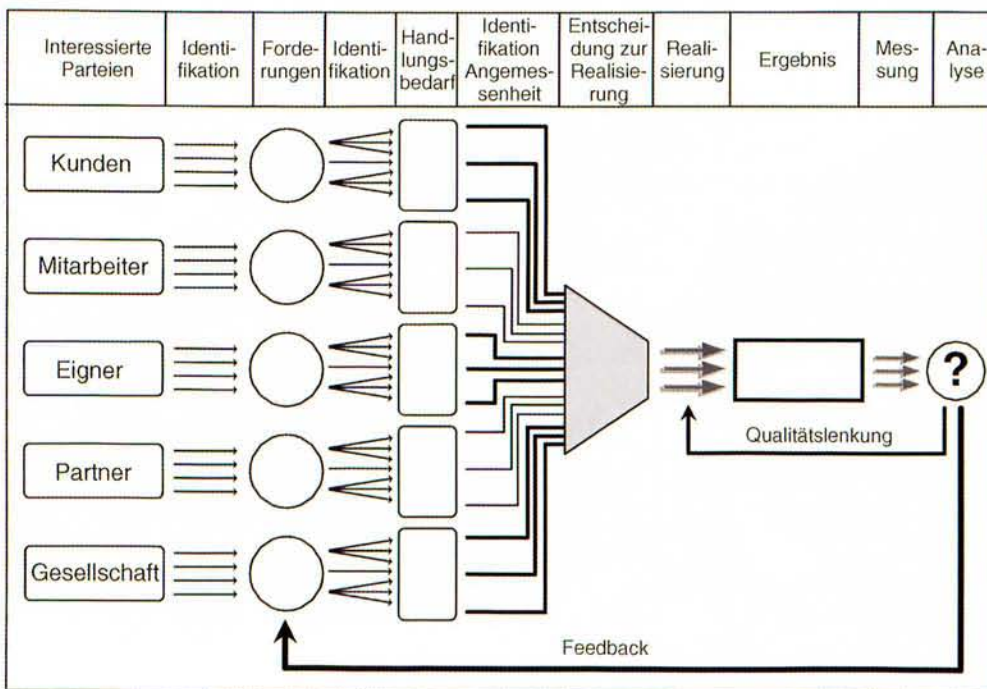


Abb. 1: Ereigniskette zur Ableitung und Realisierung des Handlungsbedarfes interessierter Parteien



Kernprozesse	Managementprozesse	Unterstützungsprozesse
K1 - Anbahnung von Außenhandelsbeziehungen	M1 - Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen	U1 - Gestaltung des QMS
K2 - Marketing	M2 - Vertragsmanagement	U2 - Qualitätsprüfungen
K3 - Designstätigkeit, Entwicklung und Konstruktion	M3 - Vertragsprüfung	U3 - Kommunikationsmanagement
K4 - Beschaffung und Beistellung	M4 - Gestaltung Zahlungsverkehr	
K5 - Verpackung	M5 - Personalmanagement	
K6 - Versand, Spedition, Logistik, Zollabwicklung	M6 - Außenhandelscontrolling	
K7 - Ressourcenmanagement	M7 - Fehler-, Reklamations- und Beschwerdemanagement	
K8 - Verwertung von Designergebnissen	M8 - Partnerschaftsmanagement	
	M9 - Risikomanagement	

Tab. 1: Identifizierte Geschäftsprozesse für die grenzüberschreitende Kooperation

Bei der Identifikation der Forderungen und Erwartungen der interessierten Parteien sind unbedingt die landes- und unternehmensspezifischen und von inländischen Bedingungen abweichenden Prioritäten der ausländischen Kunden und Partner zu berücksichtigen. Landesspezifische Gesetze, Regelungen für Haftungsfragen, Vorschriften für den Marktzugang oder Versicherungsbedingungen sind Beispiele für abweichende und zu berücksichtigende Forderungen der Gesellschaft im Partnerland. Eine besondere Herausforderung an die Managementtätigkeit stellt die Entscheidung zur angemessenen Berücksichtigung relevanter Forderungen der interessierten Parteien dar. Als Ursache dafür ist der Umstand anzusehen, dass die Ziele der durch ein Unternehmen zu repräsentierenden Parteien gewöhnlich heterogen und teilweise gegenläufig sind, d. h. Zielkonflikte zwischen den interessierten Parteien nicht ausgeschlossen werden können und der Umfang realisierbarer Aktivitäten sehr begrenzt ist (Trichterprinzip in Abb. 1). Eine prozessorientierte Gestaltung des betrieblichen QM-Systems vorausgesetzt, ist als erforderliche Basis qualitätsrelevanter Tätigkeiten des Unternehmens zur grenzüberschreitenden Kooperation zunächst die eindeutige Prozessidentifikation und -beschreibung anzusehen. Zu berücksichtigen ist die Vernetzung spezifischer Prozesse zur Realisierung von Forderungen aus dem In- und Auslandsgeschäft mit denen mit Querschnittscharakter (s. Abb. 2).

Im Rahmen von Untersuchungen [2] wurden im Sinne der o. a. Forderung nach Integration notwendiger Aktivitäten

des Qualitätsmanagements zur grenzüberschreitenden Kooperation in das betriebliche QM-System 8 Kern-, 9 Management- und 3 Unterstützungsprozesse (s. Tab. 1) identifiziert und diesen zu regelnde Aufgaben zugeordnet.

Für den Kernprozess 1 „Anbahnung von Außenhandelsbeziehungen“ betrifft das z. B. Regelungen zur:

- zu vereinbarenden, verbindlichen Terminologie,
- Beschreibung von Ablauf, Gegenstand und Umfang der Außenhandelsrecherchen,
- Aufdeckung kultureller, historischer und politischer Aspekte der Zusammenarbeit,
- Beschreibung zu berücksichtigender Aspekte des aufgabenbezogenen Außenhandelsrechts,
- Beobachtung von Ausschreibungen,
- Bestimmung der Art der Außenhandelsbeziehung sowie
- Erschließung möglicher Fördermöglichkeiten.

Im Mittelpunkt stehen die Prozesse mit wertschöpfender Wirkung (Kernprozesse) in der Beziehungskette Anforderungen und Zufriedenheit der Partner in der grenzüberschreitenden Kooperation (s. Abb. 3). Sie sind durch Management- und Unterstützungsprozesse zu flankieren und zu ihrer vollen Wirksamkeit zu führen. Abbildung 3 verdeutlicht, dass die Vernetzung der Kernprozesse im Sinne ihrer Prozessfolge in der Wertschöpfungskette erfolgt (dargestellte Prozessfolge ist als Beispiel zu werten). Die Vernetzungsrichtung der Management- und Unterstützungsprozesse ist vordergründig auf die Erhöhung der Wirksamkeit und Effizienz der Kernprozesse ausgelegt.

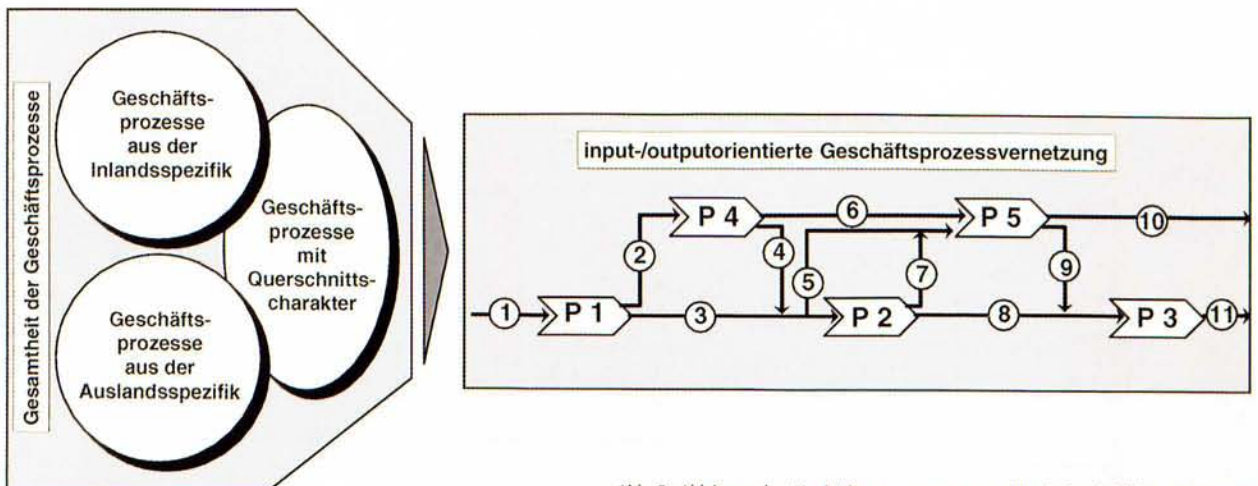


Abb. 2: Ableitung der Geschäftsprozessvernetzung für ein betriebliches QM-System

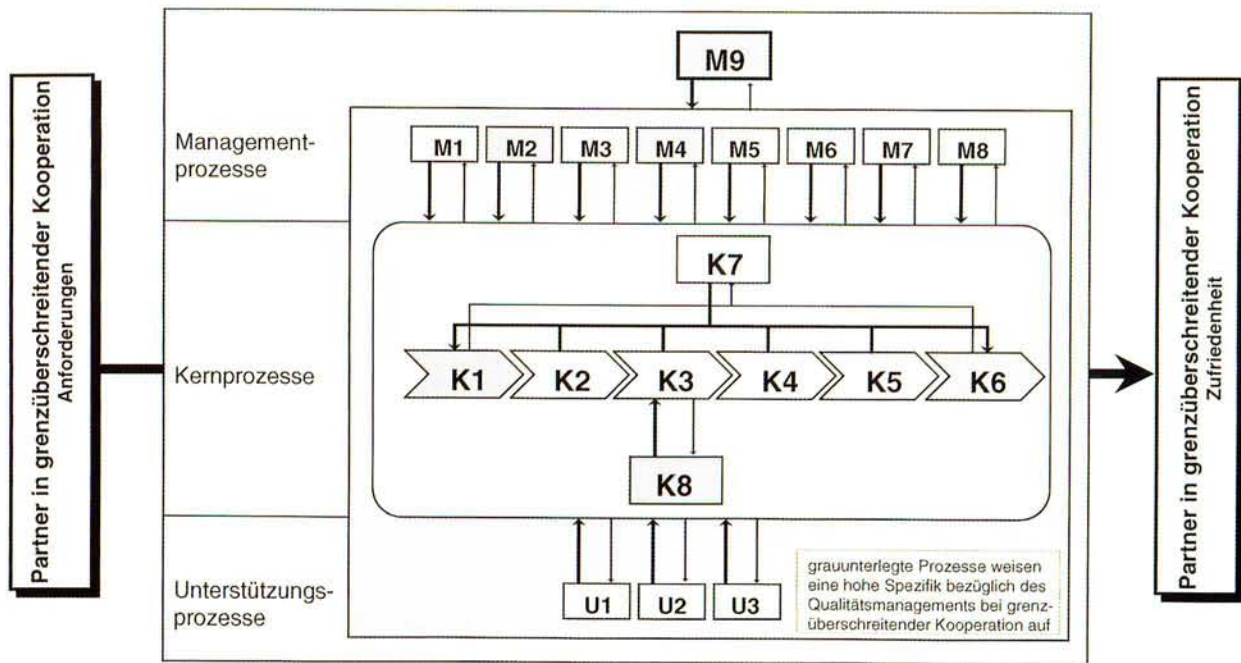


Abb. 3: Beispiel für die input-outputorientierte Prozessvernetzung unter Aspekten der grenzüberschreitenden Kooperation

Eine wirksame Vernetzung dieser Prozesse setzt die unternehmensspezifische Kenntnis, Beschreibung und Realisierung ihrer In- und Outputs voraus. Abb. 4 und Tab. 2 zeigen am Beispiel ausgewählter Prozesse die Beschreibung der Input-/Outputbeziehungen.

Nach den Erkenntnissen der Autoren erfordert die Ermittlung und Beschreibung der Input-/Outputbeziehungen eine enge Zusammenarbeit der Prozesseigner, was:

- zu einer Präzisierung der Schnittstellenbeschreibungen führt,
- zur Überwindung des Ressortdenkens im Sinne eines harmonisierten und alle Bereiche eines Unternehmens übergreifenden Bestrebens nach angemessener Erfüllung der Forderungen interessierter Parteien beiträgt und
- eine funktionsorientierte Unternehmensorganisation voraussetzt.

Es wird deutlich, dass wenige der identifizierten Prozesse (s. Tab. 1 und Abb. 3) nur ausschließlich auslandsspezifischen Regelungsbedarf zum Qualitätsmanagement haben (Prozesse mit hoher und sehr hoher Rege-

lungsspezifisch sind in Abbildung 3 besonders hervorgehoben). Daraus ergibt sich, dass Aspekte des Qualitätsmanagements zur grenzüberschreitenden Kooperation direkt in prozessorientierte QM-Systeme integrierbar sind. Notwendige Aktivitäten zum Qualitätsmanagement der grenzüberschreitenden Kooperation sollten deshalb gewöhnlich in inhaltlich gleichlautende Prozesse des QM-Systems integriert werden.

Die im Einzelfall zu regelnden Prozesse werden wesentlich durch die Geschäftsfelder des Anwenders/Nutzers bestimmt. Einen Überblick zu möglichen Anwendern/Nutzern des Know-hows zum Qualitätsmanagement für die grenzüberschreitende Kooperation vermittelt nachfolgende Übersicht:

- Unternehmen des produzierenden Gewerbes (öffentliche und private)
- Gewerbliche Dienstleistungsunternehmen
 - + Groß- und Einzelhandel
 - + Kreditinstitute, Versicherung
 - + Verkehrsbetriebe
- Behörden

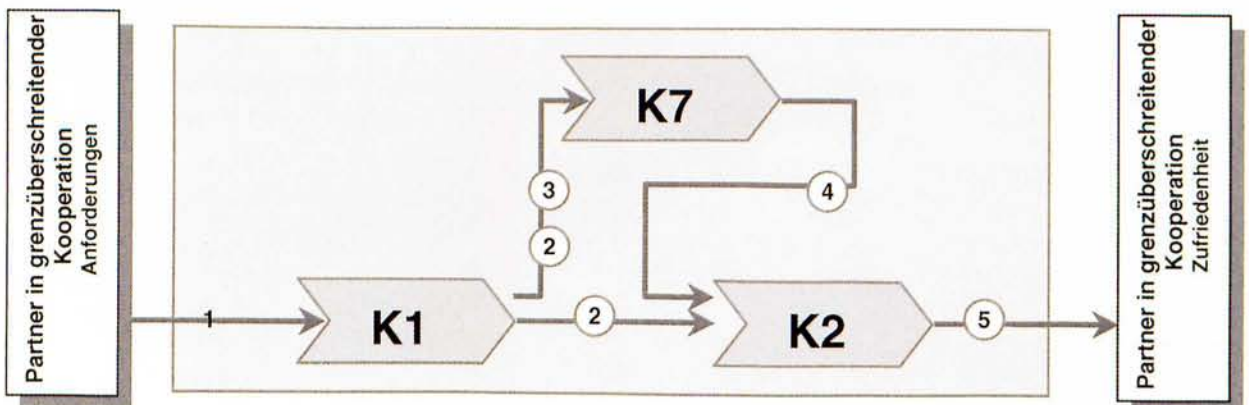


Abb. 4: Beispiel für die Input-/Outputbeziehung vernetzter Geschäftsprozesse



Input		Prozess	Output
1	Wille/Bestreben zur Erweiterung der unternehmerischen Tätigkeit um das Auslandsgeschäft	K1 Anbahnung von Außenhandelsbeziehungen	2 <ul style="list-style-type: none"> • Marktsegmente, Entwicklungstrends nach Regionen/Ländern • zu berücksichtigende regionale und überregionale kulturelle, historische und politische Aspekte • Varianten möglicher Außenhandelsbeziehungen nach Regionen und Ländern • Finanzierungsvarianten 3 Forderungen an Art und Umfang erforderlicher personeller, materieller und finanzieller Ressourcen
2	Finanzierungsvarianten	K7 Ressourcenmanagement	4 <ul style="list-style-type: none"> • quantifizierter Ressourcenbedarf • Plan zur Ressourcenbereitstellung • Maßnahmenprogramm zur Aktivierung der Ressourcen
3	Forderungen an Art und Umfang erforderlicher personeller, materieller und finanzieller Ressourcen		
2	<ul style="list-style-type: none"> • Marktsegmente, Entwicklungstrends nach Regionen/Ländern • zu berücksichtigende regionale und überregionale kulturelle, historische und politische Aspekte • Varianten möglicher Außenhandelsbeziehungen nach Regionen und Ländern 	K2 Marketing	5 <ul style="list-style-type: none"> • Plan der Marketingaktivitäten, wie Beteiligung an Messen oder Bietergemeinschaften, Werbung, Gewinnung von Partnern in Zielregion/ -land • Entwicklung von Marketinginstrumenten • Zuarbeit zur strategischen Geschäftsplanung • Maßnahmenprogramm zur Realisierung der Marketingaktivitäten
4	<ul style="list-style-type: none"> • quantifizierter Ressourcenbedarf • Plan zur Ressourcenbereitstellung • Maßnahmenprogramm zur Aktivierung der Ressourcen 		

Tab. 2: Input-/Outputbeschreibung zur Abb. 4

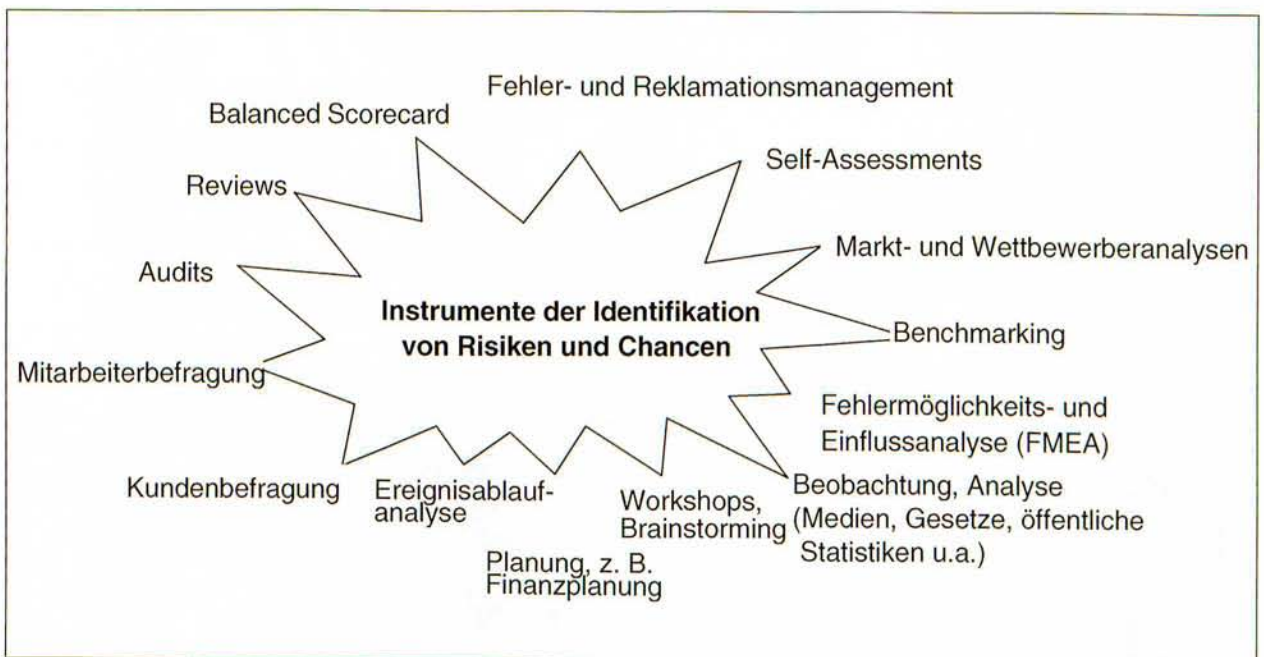


Abb. 5: Instrumente für die Identifikation von Risiken



Kategorie	Beispiele/Ursachen
1. Finanzielle Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Währungsrisiken, Devisenbeschränkungen • Forderungsausfälle • unzureichende Absicherung der Mindest-Finanzausstattung / zu späte Finanzplanung • fehlende Schärfe in Unternehmensstrategie • Unkenntnis Ausschreibungen • falsche/ fehlende Exportversicherung • Liquiditätsrisiken, Inkasso
2. Prozessrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • ungeeignete Partner • Vertrieb und Logistik nicht ausgereift • Technologierisiken (Ausfall)
3. Produkt- und Dienstleistungsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsrisiken • falsche Bewertung Marktvolumen • unzureichende Produkt- / Dienstleistungsanpassung an den Markt • unzureichende Marktkenntnisse / Vorbereitung des Auslandsgeschäftes • unausgewogenes Angebot, z. B. fehlender Service oder unzureichende Schulung • ungeeigneter Vertriebsweg
4. Sicherheits- und Sachrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • IT-Sicherheit • Technologiesprünge
5. Rechtsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsrisiken • unzureichende Beachtung landesspezifischer Vorschriften • Missachtung Handelsbeschränkungen / Embargos / Sanktionen • Verletzung Zoll- und Einfuhrbestimmungen
6. Beschaffungsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsengpässe • Unterbrechung der Verkehrslogistik (Streik)
7. Absatzrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • regionales/ landesspezifisches Konsumtionsklima • Missachtung landesspezifischen Konsumtionsverhaltens • unzureichender After-Sales-Service • Weltmarktsituation • globale Konjunktorentwicklung
8. Personenrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • unzureichende Vorbereitung der Mitarbeiter auf die neuen Märkte • Fluktuation • individuelle Fehler von Mitarbeitern
9. Umweltrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Missachtung von Vorschriften/Gesetzen • Naturgefahren
10. Politische /gesellschaftliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Imageverlust • Ein- und Ausfuhr-Beschränkungen

Tab. 3: Ausgewählte Risikokategorien der grenzüberschreitenden Kooperation

- Kammern
 - + berufsständische Vertretung auf gesetzlicher Grundlage
 - + kollegialer Spruchkörper eines Gerichts
- Verbände

Generell wird der Gestaltung des Risikomanagements im Rahmen der grenzüberschreitenden Kooperation eine große und übergreifende Funktion zugeordnet, da sich die Risiken im Auslandsgeschäft teilweise erheblich von denen des Inlandes unterscheiden (s. Abb. 3).

Für die Identifikation von Risiken stehen verschiedene Instrumentarien zur Verfügung (s. Abb. 5).

Qualitätsaudits und -reviews, Balanced Scorecards, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalysen, Self-Assessments, das Fehler- und Reklamationsmanagement sowie Ereignis-

nisablaufanalysen gehören zu den bewährten Methoden und Techniken des Qualitätsmanagements, welche auch für Aufgabenstellungen zum Risikomanagement nutzbar sind.

Es muss von einem erheblichen Spektrum verschiedener Risiken in der grenzüberschreitenden Kooperation ausgegangen werden (s. Tab. 3).

Letztlich sind im Rahmen der Prozessgestaltung Risikobewältigungsstrategien zu identifizieren und im Sinne integrierter Risikobetrachtung zu regeln (s. Abb. 6). Daraus folgt, dass Maßnahmen der Risikovermeidung, -minderung und -verlagerung strategisch übergreifend als Geschäftsprozess zu regeln und gleichzeitig detaillierte Bewältigungsmaßnahmen in die betreffenden Geschäftsprozesse zu integrieren sind.

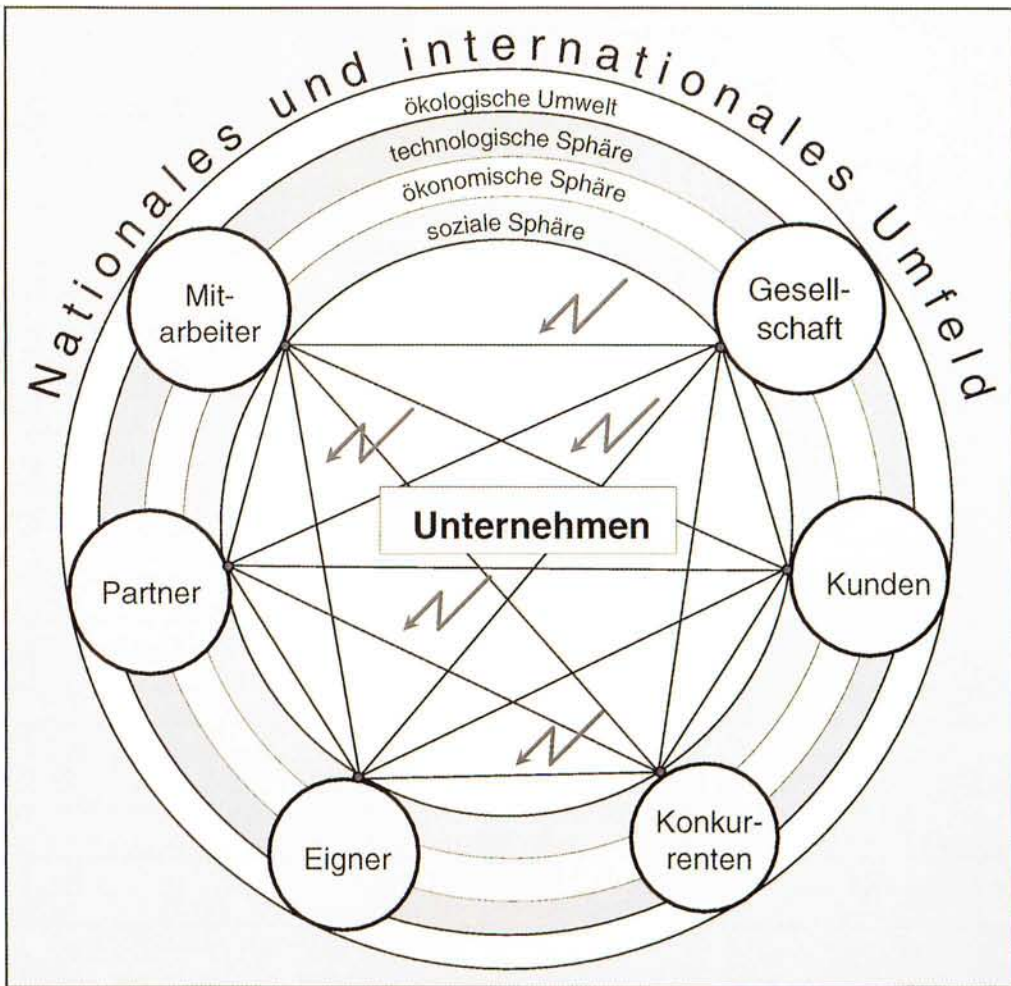


Abb. 6: Integrierte Risikobetrachtung in Unternehmen [verändert nach 3]

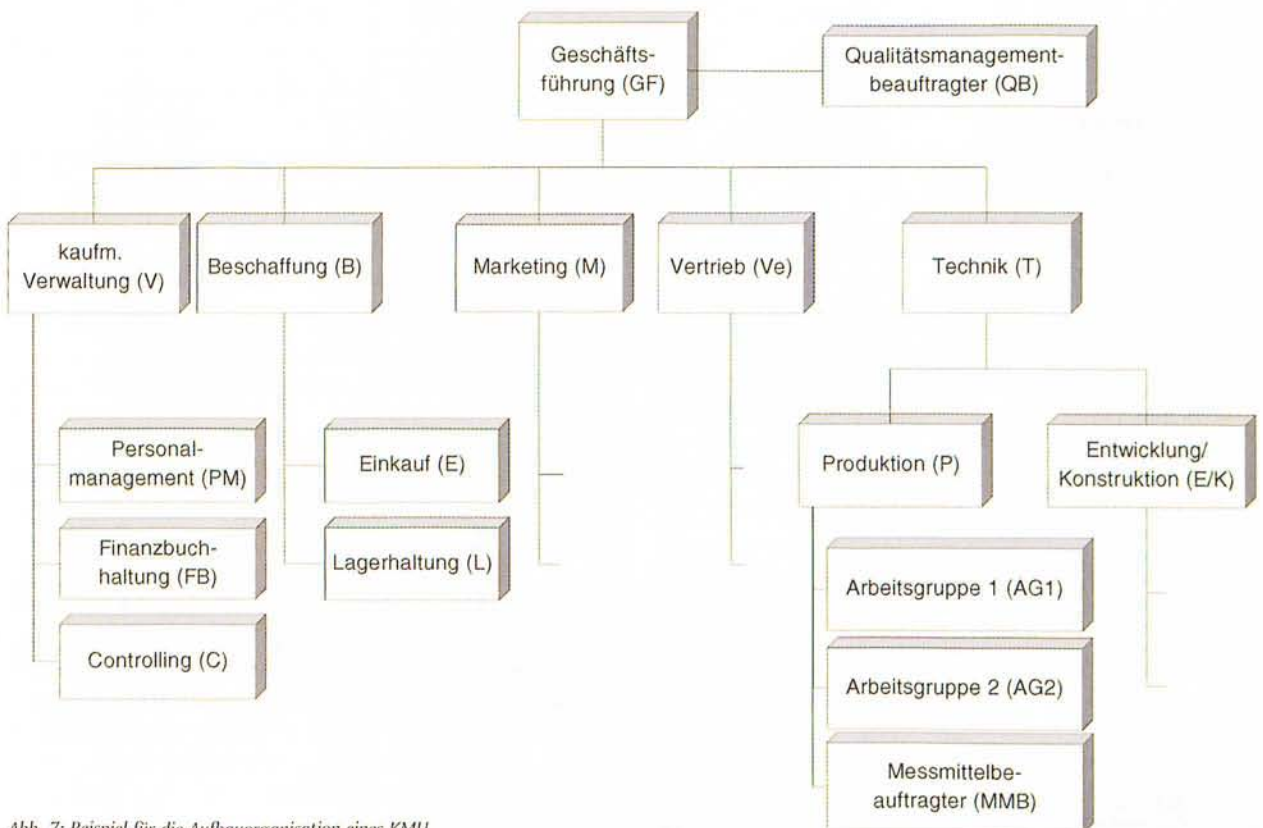


Abb. 7: Beispiel für die Aufbauorganisation eines KMU



geltende (G)/ zu erarbeitende (E) Unterlagen

Verantwortlichkeiten
 D: Durchführung
 M: Mitarbeit
 I: Information

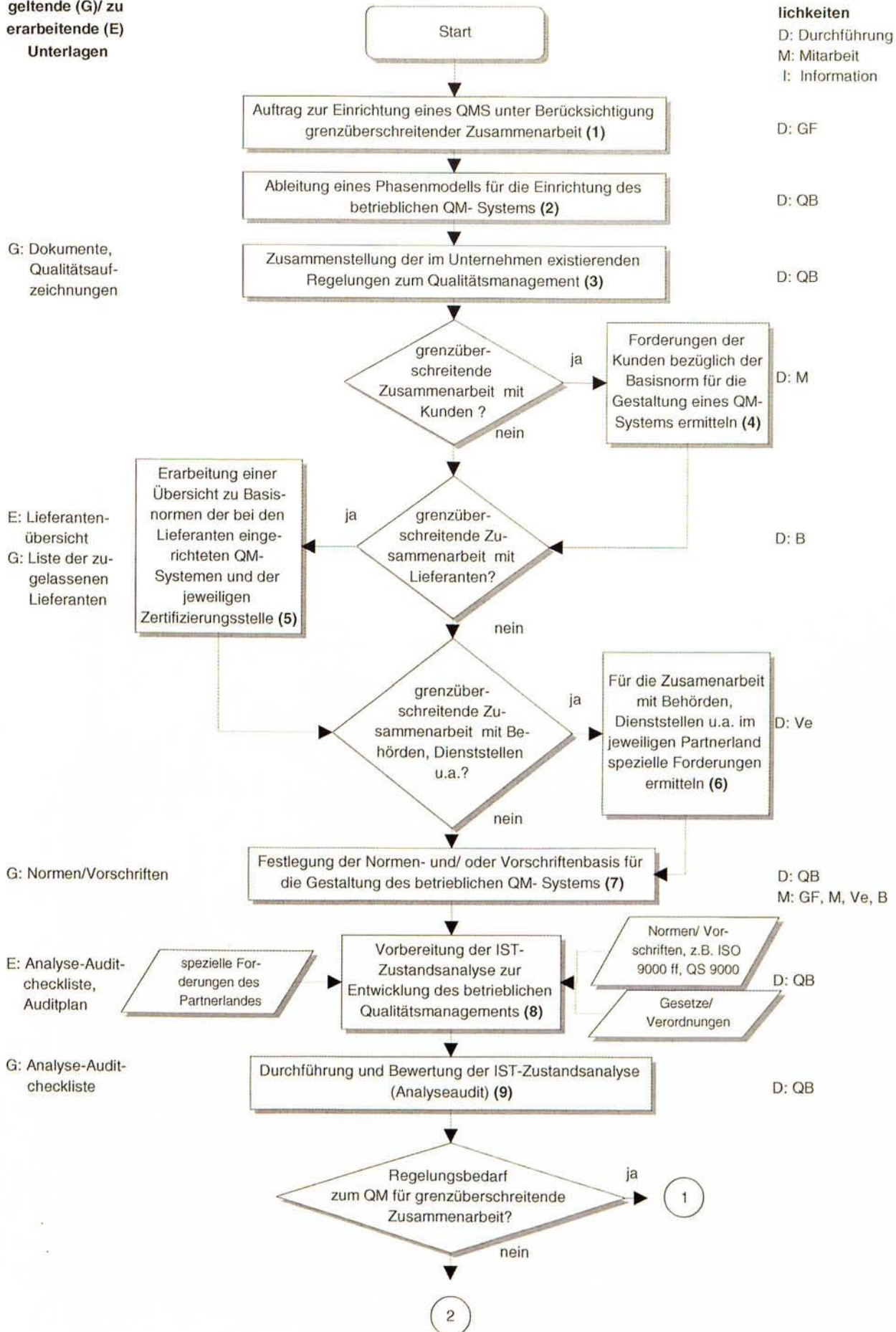


Abb. 8: Ablaufalgorithmus für die Implementierung eines QM-Systems (Teil 1)



geltende (G)/ zu erarbeitende (E) Unterlagen

Verantwortlichkeiten

D: Durchführung
M: Mitarbeit
I: Information

E: Auditbericht

E: Ablaufplan

E: Ablaufplan, Dokumente, Q-Aufzeichnungen

G: Dokumente, Q-Aufzeichnungen

G: QM-Handbuch, Dokumente

G: QM-Handbuch, Dokumente

G: Zertifikat

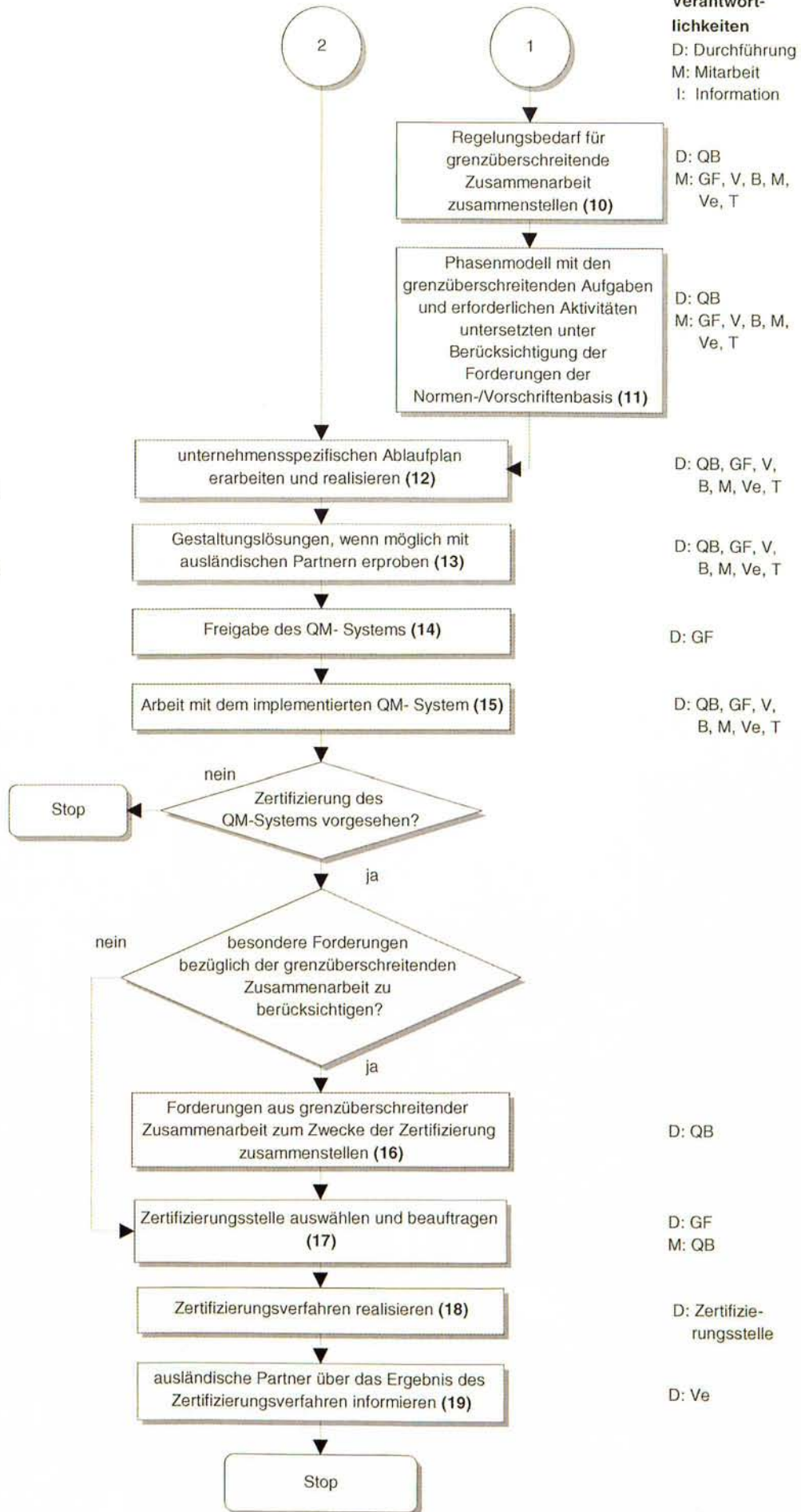


Abb. 8: Ablaufalgorithmus für die Implementierung eines QM-Systems (Teil 2)



3. Ablaufgestaltung der Einrichtung von QM-Systemen in KMU unter Berücksichtigung von Aspekten grenzüberschreitender Kooperation

Prinzipiell kann die Einrichtung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in die Phasen Vorbereitung, Analyse, Realisierung und Erprobung gegliedert werden.

Grundlage für Zuständigkeitsregelungen bei der Gestaltung/Weiterentwicklung eines QM-Systems bildet die betriebliche Aufbauorganisation. Die in Abb. 7 dargestellte Aufbauorganisation orientiert sich am Stab-Linien-Prinzip.

Mit Hilfe von Abb. 8 werden Schritte bei der Implementierung eines QM-Systems in KMU unter Berücksichtigung von Aspekten grenzüberschreitender Kooperation verdeutlicht. Inhaltliche Aufgabenstellungen der in Abb. 8 erfassten Aktivitäten enthält Tab. 4.

4. Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wurde von der Forderung ausgegangen, Aktivitäten der grenzüberschreitenden Kooperation in den QM-Systemen von KMU zu regeln. Dazu wurden Vorschläge für die methodische Vorgehensweise bei der Gestaltung und Weiterentwicklung betrieblicher QM-Systeme in KMU unterbreitet. Als besondere Schwerpunkte wurden die Identifikation des Handlungsbedarfes für die grenzüberschreitende Kooperation im Sinne einer angemessenen Erfüllung der Erwartungen und Forderungen interessierter Parteien eines Unternehmens, die in-/outputvernetzte Prozessgestaltung sowie Aufgabenfelder des Risikomanagements herausgestellt. Die Schrittfolge für die Gestaltung eines QM-Systems unter Berücksichtigung von Aspekten grenzüberschreitender Kooperation wird in einem Ablaufalgorithmus zusammengefasst.

(1)	Die Einrichtung eines QMS unter Berücksichtigung grenzüberschreitender Zusammenarbeit kann durch die eigene Geschäftsführung („leitungsmotivierter Ansatz“) oder/und durch Anforderungen der Interessenpartner wie Kunden, Lieferanten oder ausländische Partner („interessenpartnernotivierter Ansatz“) initiiert werden.
(2)	Für die Einrichtung des betrieblichen QM-Systems ist zunächst ein Konzept bezüglich Projektphasen und deren Schwerpunktaufgaben zu erarbeiten.
(3)	In den meisten Unternehmen existieren bereits Regelungen zum Qualitätsmanagement. Dazu gehören bereits geführte Dokumente und Qualitätsaufzeichnungen, z. B. Betriebsanweisungen, Organigramm, Prüfprotokolle. Diese sollten in die Einrichtung des QMS einbezogen werden.
(4)-(7)	In der Vorbereitungsphase sind die Forderungen der ausländischen Partner (z. B. Kunden, Lieferanten, Behörden) bezüglich der Basisnorm für die Gestaltung des QM-Systems zu ermitteln. In den vorliegenden Ausführungen wird von der Nutzung der Norm ISO 9004:2000 ausgegangen.
(8)-(9)	Zielstellungen der Ist-Zustandsanalyse sind: <ul style="list-style-type: none"> • die Analyse und Beschreibung des Ist-Zustandes der Normenkonformität qualitätssichernder Tätigkeiten im Unternehmen, • die Ermittlung des Regelungsbedarfs, hier im Schwerpunkt für grenzüberschreitende Zusammenarbeit, • die Schaffung von Grundlagen für die Erstellung eines unternehmensspezifischen Ablaufplanes für die Einrichtung und Implementierung eines QM-Systems unter Berücksichtigung grenzüberschreitender Anforderungen. <p>Die Ist-Zustandsanalyse wird mit Hilfe einer unternehmensspezifischen Checkliste durchgeführt. In die Analyse-Auditcheckliste sind Anforderungen der Basisnorm, Anforderungen aus Gesetzen und Verordnungen, spezielle Anforderungen des Partnerlandes, d.h. dort geltende Gesetze, Vorschriften u.s.w. zu integrieren.</p>
(10)-(11)	Aus der Ist-Zustandsanalyse ergibt sich der unternehmensspezifische Regelungsbedarf zum QM für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit.
(12)-(13)	Nach Möglichkeit sollten die erarbeitenden Gestaltungslösungen mit ausländischen Partnern erprobt bzw. mindestens abgestimmt werden. Dadurch werden mögliche Probleme bezüglich der Sprache, Terminologie, Verhaltenskodizes, Unternehmensphilosophie aufgezeigt. Ziel dieser Erprobung ist weiterhin die Prüfung der Kompatibilität der Gestaltungslösungen des betrieblichen Qualitätsmanagementsystems mit den Regelungen ausländischer Partner.
(14)	Nach Abstimmung mit ausländischen Partnern kann das QM-System freigegeben werden.
(15)	Nach Implementierung des QM-Systems ist darauf zu achten, dass die ausländischen Partner nach den vertraglich vereinbarten Vorschriften und Festlegungen arbeiten. Des weiteren spielt die Bewertung der implementierten QM-Systeme durch Qualitätsaudits und Qualitätsreviews eine besondere Rolle. So sollten die Audits wenn möglich nach gleichen Regelungen und Checklisten bei den Partnern durchgeführt werden.
(16)-(18)	Für den Fall, dass eine Zertifizierung des QM-Systems vorgesehen ist, sollten, wenn möglich, Abstimmungen mit ausländischen Partnern geführt werden.

Tab. 4: Inhaltliche Schwerpunktaufgaben bei der Integration von Aspekten der grenzüberschreitenden Kooperation in QM-Systemen von KMU



5. Literatur

- [1] N.N., Das Auslandsgeschäft – Motor unserer Volkswirtschaft, in: Erfolg im Ausland, weltweit aktiv; Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen, Bundesministerium für Wirtschaft, 3. Auflage, Juli 2000
- [2] Autorenteam, Qualitätsmanagement und grenzüberschreitende Kooperation, Leitfaden zur Einbeziehung von Aspekten der grenzüberschreitenden Kooperation bei der Gestaltung von Qualitätsmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen; Pilotprojekt im Auftrag der Handwerkskammer Frankfurt (Oder)
- [3] N.N., Umweltmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, Organisationsforum Wirtschaftskongress e. V.

Autoren

Dipl.-Betriebswirtin (FH) Nicole Petschick

Technische Fachhochschule Wildau
Fachbereich Ingenieurwesen/Wirtschaftsingenieurwesen
Tel. (0 33 75) 508-915

Prof. Dr.-Ing. habil. Gerd Stegemann

Technische Fachhochschule Wildau
Fachbereich Ingenieurwesen/Wirtschaftsingenieurwesen
Tel. (0 33 75) 508-914
E-Mail: qmstegem@igw.tfh-wildau.de