

Dietmar Sternad
Gernot Mödritscher

Qualitatives Wachstum

Der Weg zu nachhaltigem
Unternehmenserfolg



Springer Gabler

Qualitatives Wachstum

Dietmar Sternad · Gernot Mödritscher

Qualitatives Wachstum

Der Weg zu nachhaltigem
Unternehmenserfolg



Springer Gabler

Dietmar Sternad
Fachhochschule Kärnten
Villach, Österreich

Gernot Mödritscher
Alpen-Adria Universität Klagenfurt
Klagenfurt, Österreich

ISBN 978-3-658-18879-5 ISBN 978-3-658-18880-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18880-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Susanne Kramer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Mehr als 30.000 Menschen auf allen Kontinenten werden jedes Jahr in der Edelman Trust Barometer-Studie danach gefragt, welchen Institutionen sie ihr Vertrauen schenken. Für Unternehmen sieht es dabei nicht gut aus. Im Trust-Barometer des Jahres 2017 gaben im Durchschnitt nur knapp mehr als die Hälfte der Befragten an, dass sie Unternehmen vertrauen – in 13 von 28 Ländern waren jene, die Unternehmen misstrauen, sogar in der Mehrheit. Wie können es Unternehmen schaffen, wieder mehr Vertrauen zu gewinnen? Auch diese Frage wurde in der Studie gestellt und von den Befragten folgendermaßen beantwortet: Zuallererst sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter gut behandeln. Gleich dahinter folgt als fast ebenso wichtiger Punkt die Forderung an Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen mit hoher Qualität anzubieten.

Qualität schafft nicht nur Vertrauen, Qualität schafft auch Wert. Wenn Unternehmen Leistungen mit hoher Qualität erbringen, dann trägt das auch zur Wertschaffung in Form einer Steigerung von Lebensqualität bei – für die Kunden, die sich an hochwertigeren Produkte und Dienstleistungen erfreuen können, aber auch für die MitarbeiterInnen, das Management und die EigentümerInnen von Unternehmen, die stolz auf die von ihnen gemeinsam geschaffene Qualität sein können. Hochwertige Qualitätsprodukte und -dienstleistungen sind im besten Wortsinne „wert-voller“ – und viele Kunden sind auch bereit, für hohe Qualität (oft sogar deutlich) mehr zu bezahlen. Das trägt wiederum dazu bei, dass jene Unternehmen, die qualitativ wachsen, ihre Deckungsbeiträge je Mengeneinheit erhöhen und ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken können.

Mit diesem Buch möchten wir Wege aufzeigen, wie Unternehmen ein höheres Qualitätsniveau erreichen können – und zwar nicht nur in der reduzierten, rein prozessorientierten Betrachtungsweise des traditionellen Qualitätsmanagements, das in der Betriebswirtschaftslehre einige Jahrzehnte lang in diesem Bereich vorherrschend war. Es geht vielmehr um eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens – um die Weiterentwicklung von Leistungsqualität im umfassenden Sinne, aber auch um Nachhaltigkeitsqualität und eine hohe Qualität des Handelns in allen Prozessen des Unternehmens sowie auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Wie kann es ein Unternehmen schaffen, von einem Durchschnittsanbieter in seiner Branche zu einem absoluten Qualitätsführer zu werden, um so Alleinstellungsmerkmale zu erzielen, die das Unternehmen nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich machen? Dieser Frage sind wir im Forschungsprojekt „IMPULS-Q“ nachgegangen, im Rahmen dessen wir in mehreren Branchen Unternehmen, die sich in außergewöhnlicher Weise qualitativ entwickelt haben, genau unter die Lupe genommen haben, um zu ergründen, wie qualitative Wachstumsprozesse auf einzelbetrieblicher Ebene ablaufen. Wesentliche Erkenntnisse aus dieser intensiven Forschungsarbeit, die wir gemeinsam mit KollegInnen der Fachhochschule Kärnten und der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt durchgeführt haben, sind in dieses Buch mit eingeflossen. Zudem stellen wir Konzepte und Instrumente vor, die Unternehmen im Rahmen von Strategieprozessen, aber auch im operativen Betrieb, dabei helfen können, qualitative Entwicklungspotenziale zu erkennen und darauf aufbauend die richtigen qualitativen Wachstumsinitiativen und -aktivitäten zu planen und umzusetzen.

Wir würden uns freuen, wenn Sie dieses Buch als eine Art Kompass und Werkzeugkasten auch bei Ihren qualitativen Wachstumsprojekten und -schritten unterstützen kann. Vielleicht hilft Ihnen die eine oder andere Idee darin ja auch dabei, mehr Wert für Ihre Kunden, aber auch für MitarbeiterInnen, EigentümerInnen, Partnerunternehmen und die Gesellschaft zu schaffen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim qualitativen Wachstum!

Villach
Klagenfurt am Wörthersee

Dietmar Sternad
Gernot Mödritscher

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in weiterer Folge in diesem Buch in der Regel die männliche Schreibweise. Wir möchten aber darauf hinweisen, dass die Verwendung der männlichen Schreibweise als geschlechterunabhängig verstanden werden soll.

Danksagung

Die Autoren danken Ihren Familien, ihren KollegInnen Yvonne Dörfler, Petra Gollner, Melanie Krenn, Corina Schmiedt, Stefan Nungesser und Benedikt Speer, allen UnternehmensvertreterInnen aus Deutschland, Österreich und Italien, die sich für Interviews im Rahmen des Forschungsprojektes „IMPULS-Q“ zur Verfügung gestellt haben, sowie dem Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds für die wertvolle Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Qualitatives Wachstum im Überblick

1	Einleitung: Unternehmenswachstum neu denken	3
1.1	Was bedeutet „qualitatives Wachstum“ im Unternehmenskontext?	5
1.2	Was bringt qualitatives Unternehmenswachstum?	8
1.3	Vom Qualitätsmanagement zum Management von qualitativem Wachstum.	12
	Literatur.	14
2	Was ist Qualität?	17
2.1	Qualität der Ergebnisse	19
2.1.1	Qualität aus Kundensicht (Leistungsqualität)	19
2.1.2	Qualität aus Sicht weiterer Anspruchsgruppen	22
2.2	Qualität des Handelns	26
2.3	Ist Qualität messbar?	28
	Literatur.	32
3	Umfassende Qualitätsentwicklung im Unternehmen	33
3.1	Der qualitative Entwicklungspfad	34
3.2	Voraussetzungen für qualitatives Wachstum	37
3.3	Prioritätensetzung und Lernen als wesentliche Grundlagen des qualitativen Wachstums	39
	Literatur.	44
4	Qualitative Entwicklungssprünge	47
4.1	Grundtypen von qualitativen Entwicklungssprüngen	48
4.2	Planung und Umsetzung von qualitativen Entwicklungssprüngen	54
4.2.1	Analysephase	55
4.2.2	Entwicklung und Auswahl von Alternativen	58
4.2.3	Umsetzungsphase.	61
	Literatur.	62

5	Kontinuierliche Qualitätsentwicklung	63
5.1	Klassische Managementansätze zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung	65
5.2	Die qualitative Entwicklungsspirale	67
	Literatur.	75
 Teil II Qualität der Ergebnisse steigern		
6	Produktqualität	79
6.1	Dimensionen der Produktqualität	80
6.1.1	Nützlichkeit	83
6.1.2	Zuverlässigkeit	84
6.1.3	Ästhetik	84
6.2	Gutes Design als Voraussetzung für Produktqualität	87
6.3	Instrumente zur Analyse und Entwicklung von Produktqualität	89
6.3.1	Fragenkatalog zur Identifikation von Qualitätsmerkmalen eines Produktes	89
6.3.2	„Laddering“ – Was für Kunden wirklich zählt.	89
6.3.3	Bewertungsbogen für die Qualitätsmerkmale eines Produktes	92
6.3.4	Die Matrix der Qualitätsmerkmale	94
	Literatur.	97
7	Dienstleistungsqualität	99
7.1	Dimensionen der Dienstleistungsqualität	101
7.2	Instrumente zur Analyse von Dienstleistungsqualität	103
7.2.1	Die Verfahren zur Analyse der Dienstleistungsqualität im Überblick	104
7.2.2	SERVQUAL-Ansatz	104
7.2.3	Kano-Modell	111
7.3	(Weiter-)Entwicklung von Dienstleistungen	115
	Literatur.	118
8	Erlebnisqualität	121
8.1	Dimensionen der Erlebnisqualität	125
8.2	Instrumente zur Analyse und Entwicklung von Erlebnisqualität	128
8.2.1	Service Blueprints	128
8.2.2	Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique)	132
8.2.3	Sequentielle Ereignismethode	134
8.2.4	Customer-Journey-Ansatz	135
	Literatur.	138

9	Nachhaltigkeitsqualität	143
9.1	Dimensionen der Nachhaltigkeitsqualität	144
9.2	Instrumente zur Analyse von Nachhaltigkeitsqualität	146
9.2.1	Kenngrößen für soziale und ökologische Nachhaltigkeitsqualität	146
9.2.2	Konzentration aufs Wesentliche	151
9.3	Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsqualität	153
9.4	Nachhaltigkeitsqualität entlang der Wertschöpfungskette	155
	Literatur	157
10	Nachhaltige wirtschaftliche Qualität	159
10.1	Der Stakeholder-Ansatz als Basis für die Schaffung nachhaltiger wirtschaftlicher Qualität	160
10.2	Bewertungsansätze für wirtschaftlichen Erfolg im Rahmen des Shareholder-Value-Paradigmas	161
10.2.1	Grundprinzipien des Shareholder-Value-Ansatzes	162
10.2.2	Operationalisierung des Shareholder-Value-Ansatzes	163
10.2.3	Die Discounted Cash-Flow-Methode als Ansatz zur Berechnung des Shareholder Values	164
10.2.4	Weitere Ansätze zur Berechnung des Shareholder Values	167
10.2.5	Reflexion des Shareholder-Value-Ansatzes	168
10.3	Der Stakeholder-Ansatz	170
10.4	Integration von Shareholder Value und Stakeholder Value	173
	Literatur	177
Teil III Qualität des Handelns steigern		
11	Prozessqualität	183
11.1	Prozessmanagement als Voraussetzung für die Entwicklung von Prozessqualität	184
11.2	Ansätze zur Steuerung und Entwicklung der Prozessqualität	187
11.2.1	Technokratische Ansätze	188
11.2.2	Struktur- und kulturorientierte Ansätze	196
	Literatur	202
12	Arbeitsqualität	205
12.1	Dimensionen der Arbeitsqualität	206
12.1.1	Einflussfaktoren auf die Qualität der Arbeitsausführung	206
12.1.2	Arbeitsqualität aus Mitarbeitersicht	208
12.2	Methoden zur Analyse von Arbeitsqualität	211
12.2.1	Analyse der Qualität der Arbeitsausführung	211
12.2.2	Analyse von Arbeitsqualität aus Mitarbeitersicht	213

12.3	Weiterentwicklung von Arbeitsqualität	216
	Literatur	219
13	Qualitätspartnerschaften	221
13.1	Qualitätsorientierte Partnerauswahl	223
13.2	Qualitätsorientiertes Partner-Beziehungsmanagement	226
13.3	Qualitätsorientierte Partnerbewertung	229
13.4	Qualitätsorientierte Partnerentwicklung	233
	Literatur	237
14	Führungsqualität	239
14.1	Was macht Führungsqualität aus?	240
14.2	Methoden zur Analyse von Führungsqualität	243
14.3	Weiterentwicklung von Führungsqualität	247
14.3.1	Methoden zur Führungskräfteentwicklung	248
14.3.2	Der FQ-Entwicklungsprozess	250
	Literatur	253
Teil IV Qualität vermitteln und wachsen lassen		
15	Qualitätskommunikation	257
15.1	Grundlagen der Qualitätskommunikation	258
15.2	Instrumente der Qualitätskommunikation	259
15.2.1	Unternehmensinterne Instrumente der Qualitätskommunikation	259
15.2.2	Externe Unterstützung für die Qualitätskommunikation	264
15.3	Bewusstsein für Qualität schaffen	265
	Literatur	268
16	Die sieben Grundprinzipien des qualitativen Wachstums	269
	Literatur	286
Sachverzeichnis		287

Teil I

Qualitatives Wachstum im Überblick

Einleitung: Unternehmenswachstum neu denken

1

Zusammenfassung

Wachstum wird im Kontext der Unternehmensführung bisher meist nur als Größenwachstum verstanden. Es gibt aber auch eine zweite, ebenso wichtige Bedeutung des Wachstumsbegriffs: Wachstum als Entwicklungsprozess, durch den eine Qualitätssteigerung erreicht werden kann. Der Begriff des „qualitativen Wachstums“ wird auf volkswirtschaftlicher Ebene schon seit einiger Zeit verwendet. In diesem Kapitel wird er in seiner einzelbetrieblichen Bedeutung näher beleuchtet. Unternehmen, die qualitativ wachsen, durchlaufen Entwicklungsschritte, durch die sowohl die Qualität der Ergebnisse, die sie für verschiedene Anspruchsgruppen erzielen, als auch die Qualität ihres Handelns gesteigert werden. Qualitatives Wachstum kann Wettbewerbsvorteile schaffen, zusätzlichen Kundennutzen erzeugen, zu höheren durchsetzbaren Preisen und Deckungsbeiträgen führen, Unternehmen nachhaltiger machen und nicht zuletzt auch Sinn stiften. Dabei unterscheidet sich das Konzept des qualitativen Wachstums klar von klassischen Qualitätsmanagementansätzen. Das Ziel des qualitativen Wachstums liegt darin, durch umfassende Qualitätsführerschaft Alleinstellungsmerkmale zu erreichen, und nicht wie im Qualitätsmanagement sonst meist üblich durch Konformität mit Standards bestimmte Anforderungen zu erfüllen.

Wachstum wird von vielen Unternehmen als vorrangiges Ziel gesehen. Üblicherweise ist damit Umsatz-, Gewinn- oder Cash-Flow-Wachstum gemeint, oder die Steigerung der Marktkapitalisierung eines börsennotierten Unternehmens. Dahinter steckt meist die Forderung nach Wertsteigerung, wobei es hier vor allem um Wertschaffung für die Anteilseigner, also den sogenannten „Shareholder Value“, geht. Unternehmenswachstum wird also primär als **Größenwachstum** verstanden. In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird dabei oft auf das Werk von Edith Penrose Bezug genommen, die in ihrer *Theory of the Growth of the Firm* eine Vordenkerin der systematischen Analyse von

Wachstumsprozessen war. Penrose ist tatsächlich auch der Meinung, dass Wachstum eine Größen- oder Mengensteigerung bedeuten kann, zum Beispiel wenn es um bestimmte Outputs oder Umsätze geht. Allerdings weist sie gleichzeitig darauf hin, dass es auch ein ganz anderes Verständnis von Wachstum geben kann, nämlich als **„Verbesserung von Qualität als Ergebnis eines Entwicklungsprozesses“** (im englischsprachigen Original „an improvement in quality as a result of a *process* of development“) (Penrose 1995, S. 1; kursive Hervorhebung im Original).

Das qualitative Verständnis des Wachstumsbegriffs auf Unternehmensebene ist in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten aufgrund der Dominanz des Shareholder-Value-Paradigmas gegenüber dem Größenwachstum allerdings eher ins Hintertreffen gelangt. Die Wirtschaftspresse ist voll von Berichten über Umsatzrekorde und Steigerungen von Quartalsgewinnen und Aktienkursen. Wachsen die Finanzkennzahlen, werden Manager in den Himmel gelobt, sinken sie oder werden quantitative Wachstumsziele nicht erreicht, dann müssen sie um ihren Job fürchten. Natürlich gibt es auch **gute Gründe dafür, Größenwachstum anzustreben**. Wenn man Produkte in größeren Mengen produziert, können Skaleneffekte wirksam werden, also eine Kostensenkung pro produzierter Einheit erreicht werden. Wenn man weniger stark wächst als die Mitbewerber, kann man Marktanteile und damit auch Relevanz und Bekanntheit am Markt verlieren. Mit höheren Gewinnen lassen sich wieder neue Investitionen realisieren, die das Unternehmen zukunftssicher machen. Aber bedeutet *größer* zu werden automatisch auch, dass ein Unternehmen *besser* wird?

Das kommt natürlich darauf an, was man im Unternehmenskontext als „gut“ oder „besser“ bezeichnet. Geht es nur darum, den Shareholder Value zu erhöhen (also die Anteilseigner reicher zu machen)? Oder schafft ein „gutes“ Unternehmen auch andere, **„echte“ Werte**, zum Beispiel für Mitarbeiter (qualitativ hochwertige und gut bezahlte Arbeitsplätze, Identität, Sinnstiftung), für Kunden (hochwertige Produkte und Dienstleistungen, positive Emotionen), für Partner (eine verlässliche, faire und für alle Seiten Nutzen stiftende Zusammenarbeit), für die Gesellschaft (positive Impulse für die Gemeinschaft, Rücksichtnahme auf die natürliche Umwelt) oder für die Eigentümer (nachhaltiger wirtschaftlicher Ertrag, Sinnfindung, Lebensqualität) (Sternad et al. 2016)? Viele dieser Wertkategorien sind quantitativ nur schwer fassbar, was jedoch nicht bedeutet, dass sie nicht existieren. Auch wenn sie sich einer vordergründigen Größenmessbarkeit entziehen, so besteht doch die Möglichkeit, sie qualitativ zu bewerten und im Penrose’schen Sinne in ihrer Qualität weiterzuentwickeln.

Dieses Buch hat das Ziel, Unternehmen, die einen **qualitativen Entwicklungspfad** einschlagen möchten, um wirklich *besser* statt einfach nur *größer* zu werden, auf ihrem Weg zu unterstützen. Dazu stellen wir Konzepte und Instrumente vor, mit denen die Qualität eines Unternehmens (im umfassenden Sinne) in den Blick genommen und systematisch weiterentwickelt werden können. Zunächst müssen wir uns aber einmal damit beschäftigen, was eigentlich unter qualitativem Wachstum auf Unternehmensebene zu verstehen ist.

1.1 Was bedeutet „qualitatives Wachstum“ im Unternehmenskontext?

Qualitativ zu wachsen bedeutet grundsätzlich einmal, dass sich etwas in seiner Beschaffenheit verbessert. Man könnte auch von qualitativer Entwicklung oder von Weiterentwicklung sprechen. Wir verwenden hier aber bewusst das Wort „Wachstum“, um die Doppeldeutigkeit dieses Begriffes hervorzuheben. Der Duden (2018) schlägt mit *Anstieg*, *Ausdehnung*, *Vergrößerung*, *Erhöhung* oder *Expansion* Begriffe, die eine **quantitative Steigerung** konnotieren, als Synonyme für Wachstum vor; ebenso aber auch Begriffe wie *Entfaltung*, *Entwicklung* oder *Evolution*, die eher eine **qualitative Weiterentwicklung** beschreiben.

Der Begriff „**qualitatives Wachstum**“ findet in einem **volkswirtschaftlichen Kontext** bereits seit einigen Jahren Verwendung, und zwar, um a) eine Steigerung der ökonomischen Wertschöpfung ohne zusätzliche Belastungen für die Umwelt (Paech 2009) oder b) einen „Zuwachs an Lebensqualität pro Kopf, wobei sich Lebensqualität aus den objektiven Lebensbedingungen und dem subjektiven Wohlbefinden zusammensetzt“ (Hinterberger und Pirgmaier 2009, S. 67) zu beschreiben. In diesem Zusammenhang wurden auch alternative Messmethoden für den Wohlstand von Gesellschaften vorgeschlagen, bei denen statt dem allgemein gebräuchlichen Bruttonationalprodukt Indikatoren für die Lebensqualität und das Wohlbefinden der Menschen im Vordergrund stehen sollen (Capra und Henderson 2009). Die Beschäftigung mit qualitativem Wachstum ist dabei eine Folge der Sorge über mögliche negative Auswirkungen eines ungebremsen (quantitativen) Wirtschaftswachstums auf Umwelt und Gesellschaft. Bereits seit den 1970er-Jahren wird über die „Grenzen des Wachstums“ (Meadows et al. 1972) diskutiert, über begrenzte Ressourcen, die durch eine exzessive Wachstumsorientierung irgendwann aufgebraucht sein werden. Dazu gibt es gerade in hoch entwickelten Ländern auch immer mehr Menschen, die sich fragen, ob ein „*Immer schneller – immer mehr*“ ihr Leben wirklich besser macht oder ob es nicht eher zu einem „kollektiven Burnout“ führt.

Im Unterschied zur gesamtwirtschaftlichen Betrachtung gibt es in einem **Unternehmenskontext** kaum Literatur, die sich dem qualitativen Wachstum widmet (ein paar erwähnenswerte Ausnahmen sind Anfang der 1990er-Jahre Farago und Bucher 1993; Fleming 1992; Johannisson 1990, wobei bei diesen Autoren ein starker Fokus auf ökologisch verträgliches Wachstum in Unternehmen gelegt wird, sowie etwas aktueller Garengo und Bernardi 2007; Muhos et al. 2007; Oden und Benedikt 2016; Pencarelli et al. 2008). Das mangelnde Interesse der Wissenschaft an diesem Thema ist insofern bemerkenswert, als 99,8 % aller Unternehmen in der Europäischen Union kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind (üblicherweise definiert als Unternehmen, die bis zu 250 Beschäftigte haben und weniger als 50 Mio. EUR Jahresumsatz erzielen), die gemeinsam zu rund zwei Drittel der Gesamtbeschäftigung von Arbeitskräften in der Union beitragen und daher oft als das „Rückgrat der europäischen Wirtschaft“ bezeichnet werden (European Commission 2016). Viele dieser Unternehmen behaupten sich erfolgreich am Markt, obwohl sie quantitativ nicht wachsen und oft auch gar nicht wachsen wollen.

Vielen Eigentümern und Führungskräften liegt die qualitative Weiterentwicklung ihrer Unternehmen mehr am Herzen als das Größenwachstum, wie zum Beispiel die Ergebnisse eine Studie unter 135 Hoteleigentümer und -direktoren in Südtirol belegen. Die Studienautoren kommen dabei zum Schluss dass „die Umfrage bestätigt, dass die Zufriedenheit mit Unternehmenswachstum mehr durch qualitative Wachstumsindikatoren bestimmt wird und weniger durch quantitative Wachstumsfaktoren wie der Umsatzentwicklung“ (Pechlaner et al. 2004, S. 12). Die **Relevanz von qualitativen Wachstumszielen**, die darauf ausgerichtet sind, „Exzellenzstandards in den verschiedenen Bereichen der Unternehmensführung zu erreichen“, wurde auch von einer weiteren Studie bestätigt, bei der über die Hälfte der befragten Unternehmer in Mittelitalien angaben, ihr Unternehmen ausschließlich qualitativ weiterentwickeln zu wollen (Pencarelli et al. 2008, S. 15). Wenn qualitative Wachstumsziele in der unternehmerischen Praxis eine so bedeutende Rolle einnehmen, dann sollte es eigentlich auch an der Zeit sein, dass wir uns näher mit qualitativen Wachstumsprozessen auseinandersetzen und Methoden und Instrumente zur Verfügung zu stellen, die Unternehmen auf ihrem qualitativen Wachstumspfad unterstützen können.

Dafür ist es zunächst wichtig, klar zu definieren, was wir genau unter dem Begriff des qualitativen Wachstums im Unternehmenskontext verstehen. Wenn wir die oben erwähnte Duden-Definition von Wachstum auf Unternehmen umlegen, könnten wir die folgende erste Unterscheidung wagen: **Quantitativ zu wachsen bedeutet, größer zu werden. Qualitativ zu wachsen bedeutet, einen Entwicklungs- oder Entfaltungsprozess zu durchlaufen.**

Entwicklungs- und Entfaltungsprozesse sind immer auch auf ein Ziel gerichtet. Im Falle des qualitativen Wachstums ist dieses Ziel nicht ein Mengen-, sondern ein Qualitätsziel. Die Beantwortung der Frage, was die Qualität eines Unternehmens ausmacht, dem widmen wir in diesem Buch ein eigenes Kapitel (Kap. 2). Hier sei nur kurz vorweg genommen, dass sich die Qualität (im Sinne einer besonderen Güte) eines Unternehmens sowohl in den Outputs, die ein Unternehmen hervorbringt, zeigen kann (**„Qualität der Ergebnisse“**), als auch in jenen Aktivitäten und Prozessen, die im Unternehmen, aber auch darüber hinaus entlang der gesamten Wertschöpfungskette, zur Erreichung der Ergebnisse beitragen (**„Qualität des Handelns“**). Die Anforderungen und Kriterien dafür, welche Ergebnisse und welches Handeln jeweils als „gut“ oder „qualitätsvoll“ angesehen werden, können dabei sehr unterschiedlich ausfallen je nachdem, wer das Unternehmen betrachtet. Im Unterschied zum klassischen Shareholder Value-Paradigma folgen wir hier einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, welche nicht nur die Bedürfnisse einer Gruppe (der Anteilseigner) berücksichtigt, sondern das Wohl aller wesentlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) des Unternehmen im Blick hat.

Somit können wir **qualitatives Wachstum von Unternehmen** definieren als:

die Summe aller Entwicklungsschritte, die dazu beitragen, dass ein Unternehmen in der Wahrnehmung der wesentlichen Anspruchsgruppen eine höhere Qualität in den Ergebnissen und als Voraussetzung dafür auch eine höhere Qualität im Handeln der Akteure im Unternehmen und bei den Partnern entlang der Wertschöpfungskette erreicht.

Eine **höhere Qualität in den Ergebnissen** bedeutet dabei einerseits, für Kunden ein qualitativ hochwertigeres Produkt-, Dienstleistungs- und Erlebnisangebot zu entwickeln (Leistungsqualität), andererseits aber auch gesellschaftlichen und ökologischen Nutzen zu stiften (Nachhaltigkeitsqualität; qualitativ hochwertige Arbeitsplätze) sowie nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein (Nachhaltige wirtschaftliche Qualität).

Eine höhere Ergebnisqualität in allen diesen Dimensionen wird ermöglicht durch eine Weiterentwicklung der **Qualität des Handelns**. Auf Basis einer qualitätsbewussten Führung (Führungsqualität) setzen Menschen innerhalb des Unternehmens (durch die Qualität ihrer Arbeit) und außerhalb des Unternehmens (über Qualitätspartnerschaften) Aktivitäten in Gang, durch deren sorgfältige Ausführung (Prozessqualität) das Unternehmen qualitativ hochwertige Ergebnisse liefern kann.

In Abb. 1.1 wird die Idee des qualitativen Wachstums auf Unternehmensebene schematisch dargestellt. Es geht also – um die bisherigen Ausführungen noch einmal zusammenzufassen – im Wesentlichen darum, Prozesse anzustoßen und zu durchlaufen, durch welche sowohl die Qualität der Ergebnisse, die ein Unternehmen für seine Anspruchsgruppen erbringt, als auch die Qualität des Handelns (im Unternehmen selbst und entlang der Wertschöpfungskette) auf ein höheres Niveau gehoben werden können.

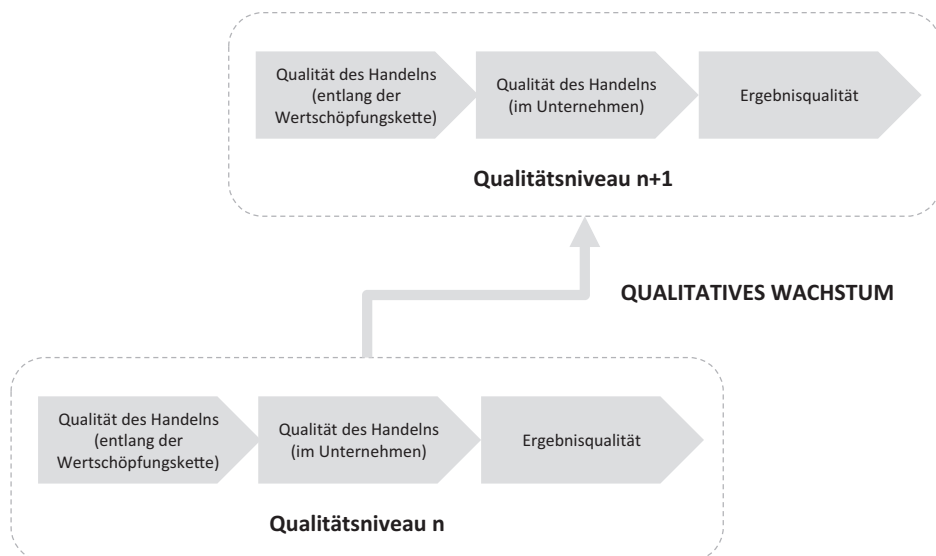


Abb. 1.1 Qualitatives Wachstum auf Unternehmensebene im schematischen Überblick. (Quelle: eigene Darstellung)

Beispiel: Quantitatives und qualitatives Wachstum in der Bierbranche

Die Bierbranche hat in den vergangenen Jahrzehnten einen bemerkenswerten Konsolidierungsprozess durchlaufen. Globale Branchenriesen wie Anheuser Busch InBev, Heineken oder Carlsberg ringen um Marktanteile und kaufen weltweit Brauereien zu, um stärker zu wachsen als die Konkurrenz und insbesondere auch in den Bereichen Marketing und Vertrieb Größenvorteile zu nutzen. Gleichzeitig gibt es aber auch einen deutlichen Gegentrend. Es steigt die Nachfrage nach „Craft Beer“ – besonders hochwertigen Biersorten, die von kleineren, unabhängigen Brauereien hergestellt werden – als Alternative zum globalisierten Einheitsbier. Doch auch mittelständische Brauereien schlagen mittlerweile bewusst einen anderen Weg ein. „Die Frage ist, welches Wachstum wir brauchen“, sagt zum Beispiel Heinrich Dieter Kiener, Eigentümer der sich seit 1492 in Privatbesitz befindlichen Salzburger Stiegl Brauerei, in einem Interview mit dem Wirtschaftsmagazin *trend*: „Die neue Craft-Beer-Welle hilft uns dabei, aus dem reinen Masseneck herauszufinden. Wir versuchen also, über Qualität zu wachsen.“ (Pruckner 2016) Im Falle von Stiegl bedeutet das, nur beste Rohstoffe zu verwenden, großen Wert auf eine faire Zusammenarbeit mit Hopfen- und Gerstenbauern zu legen, besonders hochwertige Spezialbiersorten zu entwickeln (diese werden oft auch nur saisonal limitiert angeboten), die Bierkultur zu fördern und dem Bier im Sinne eines „Slow Brewing“ genügend Zeit zu geben, um seinen Geschmack bestmöglich zu entfalten. „Das Raffen wird einfach zu viel“, ist Stiegl-Eigentümer Kiener überzeugt: „Wenn man nur noch über Gewinn oder Rendite spricht, vernachlässigt man am Ende Kunden, Produkt und die Freude am Produkt“ (Pruckner 2016).

1.2 Was bringt qualitatives Unternehmenswachstum?

Warum sollten sich Unternehmen mit qualitativem Wachstum auseinandersetzen? Die **Gründe** dafür sind vielfältig:

1. Qualitatives Wachstum schafft Wettbewerbsvorteile.
2. Qualitatives Wachstum erzeugt zusätzlichen Kundennutzen.
3. Durch qualitatives Wachstum können Preise und Deckungsbeiträge pro Leistungseinheit gesteigert werden.
4. Qualitatives Wachstum kann Unternehmen nachhaltiger machen.
5. Qualitatives Wachstum kann Sinn stiften.

Wir werden im Folgenden versuchen, diese möglichen positiven Wirkungen des qualitativen Wachstums von Unternehmen einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

Wettbewerbsvorteile können ja, wie bei Porter (1980) nachzulesen ist, grundsätzlich durch die Verfolgung einer von drei „generischen Wettbewerbsstrategien“ erreicht werden: a) Kostenführerschaft, b) Differenzierung oder c) Fokus auf spezielle Bedürfnisse

einer Nischen-Zielgruppe. Um Kostenführer zu werden braucht es üblicherweise standardisierte Leistungen und eine bestimmte Größe, die es erlauben, Größenkostensparnisse (*engl.* economies of scale) zu erzielen. Gerade für KMU ist eine solche Strategie aufgrund ihrer inhärenten Größennachteile nur schwierig umzusetzen. Sowohl eine Differenzierungs- als auch eine Fokusstrategie setzen wiederum eine gewisse **Einzigartigkeit** (oder zumindest klare Vorteile gegenüber den Angeboten der Mitbewerber) aus Kundensicht voraus, entweder aus Sicht einer breiten Zielgruppe (im Falle einer Differenzierungsstrategie) oder eines spezifischen Kundensegmentes (im Falle einer Fokusstrategie). Das bedingt, dass sich die Angebote des Unternehmens in ihrer Eignung bzw. „Güte“ aus Kundensicht (also in ihrer Qualität) von der Konkurrenz abheben. Um dies zu ermöglichen, müssen qualitative Wachstumsprozesse in Gang gesetzt werden, die zur Entwicklung einzigartiger, qualitativ hochwertiger Leistungsangebote führen.

Durch ein steigendes Qualitäts- und Nachhaltigkeitsbewusstsein unter Konsumenten (Cronin et al. 2000; Grunert 2005; Nath et al. 2013) gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen qualitativem Wachstum und dem **Schaffen von zusätzlichem Kundennutzen**. „Wenn einmal mehr Menschen Qualität vor Quantität bewerten, dann werden für jene Unternehmen [...] wirtschaftlich-strategische Vorteile entstehen (und tun es auch bereits), welche in höchster Qualität produzieren, und nicht die größte Menge an Gütern“, stellen zum Beispiel Benedikt und Oden (2011, S. 4; Übersetzung durch die Autoren) fest. Wenn die Kunden dann auch noch bereit sind, für mehr Qualität (und mehr Nachhaltigkeit) auch mehr zu bezahlen, wofür es auch empirische Belege gibt (Bertini et al. 2012; Drozdenko et al. 2011), können qualitative Wachstumsprozesse über **höhere durchsetzbare Preise** und damit verbunden in vielen Fällen auch **höhere Deckungsbeiträge** (Wohlgenant 2001) zum Erzielen besserer finanzieller Ergebnisse beitragen. Höhere Deckungsbeiträge pro Leistungseinheit sind vor allem im **Premiumsegment** eines bestimmten Marktes erzielbar – und eine Positionierung als Premium-Anbieter wird eben genau durch qualitatives Wachstum ermöglicht.

Qualitatives Wachstum kann auch ein Weg zu mehr **Nachhaltigkeit** sein – zu einer Nutzenstiftung des Unternehmens für verschiedene Anspruchsgruppen und der Vermeidung einer Überbeanspruchung von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Systemen, sodass auch die nächsten Generationen noch all deren Potenziale voll ausschöpfen können. Gesellschafts- und umweltbezogene Nachhaltigkeitsziele sind oft qualitative (oder in den meisten Fällen zumindest nicht-monetäre) Ziele, die mit Strategien und Methoden des qualitativen Wachstums verfolgt werden können. Unternehmen, die „echten“ Wert schaffen für ihre Kunden, Mitarbeiter, Partner und die Gesellschaft, zeichnen sich insbesondere auch durch eine hohe Stabilität aus, was sich schließlich in einer auf lange Frist besseren wirtschaftlichen Performance niederschlagen kann (Eccles et al. 2014).

Nicht zuletzt kann qualitatives Unternehmenswachstum auch **Sinn stiften**. Das gilt für Mitarbeiter, die stolz darauf sind, für ein nachhaltiges Unternehmen zu arbeiten, das qualitativ hochwertige Leistungen anbietet, ebenso wie für Kunden, für die Qualitätsprodukte und -dienstleistungen ihre Lebensqualität erhöhen, für Partner, für die eine

langfristige gute Zusammenarbeit dauerhaft Wert schafft, aber auch für die Eigentümer und Führungskräfte, wenn ihnen bewusst wird (und sie auch stolz darauf sind), welchen Beitrag ihr Unternehmen über das Erzielen monetärer Gewinne hinaus für die Gesellschaft leistet.

Bedeutet dies, dass sich Unternehmen entscheiden müssen zwischen den Vorteilen, die quantitatives Wachstum mit sich bringt (z. B. Kostenvorteile oder stärkere Sichtbarkeit am Markt) und den oben beschriebenen möglichen positiven Effekten des qualitativen Wachstums? Nicht unbedingt, denn **qualitatives und quantitatives Wachstum schließen einander nicht aus**. Es geht hier nicht um ein Entweder-oder. Natürlich ist es möglich, sich ganz bewusst gegen Größenwachstum und für ein ausschließlich qualitatives Wachstum zu entscheiden (wie viele kleinere Unternehmen das auch durchaus erfolgreich tun). Qualitative und quantitative Wachstumsprozesse können aber auch Hand in Hand gehen, was oft der Fall ist, wenn durch die Entwicklung hochwertiger Leistungen auch mehr Kundennachfrage nach eben diesen Leistungen entsteht. Wenn sich Unternehmen von den Durchschnittsanbietern in ihrer Branche abheben und ihren Kunden etwas Besonderes bieten können, kann gerade dieses qualitative „Sich-Hervorheben“ aus der Masse bewirken, dass das Kundeninteresse und damit auch die Umsätze steigen (Cho und Pucik 2005). Ein Beispiel dafür ist die Einführung des iPhones durch das Technologieunternehmen Apple. In den ersten zehn Jahren am Markt fand das neue „Smartphone“ trotz oder gerade wegen seiner (zumindest am Anfang) einzigartigen Positionierung im Premium-Segment am Mobilfunkmarkt über eine Milliarde Abnehmer.

In Abb. 1.2 werden verschiedene **Entwicklungspfade von Unternehmen** gegenübergestellt. Unternehmen können sich rein auf quantitatives Wachstum fokussieren, zum Beispiel durch Investitionen in die Erhöhung ihrer Produktionskapazitäten oder in das Marketing für bestehende Produkte oder Dienstleistungen. Das könnte (in der Abbildung nicht dargestellt) sogar unter Inkaufnahme einer Qualitätssenkung passieren. Andererseits besteht aber auch die Möglichkeit, sich voll auf eine qualitative Weiterentwicklung des Unternehmens zu konzentrieren, ohne damit ein quantitatives Wachstumsziel zu verfolgen. Das schließt natürlich nicht aus, dass Umsätze oder Gewinne dennoch steigen – dann allerdings über höhere Preise und Deckungsbeiträge pro Leistungseinheit, nicht über die Steigerung der Produktionsmenge. Schließlich gibt es auch noch den kombinierten qualitativen und quantitativen Entwicklungspfad, bei dem größere Qualitätssprünge zu mehr Nachfrage führen, die dann auch für eine Kapazitäts- und Produktionsmengesteigerung genutzt werden, bevor wieder der nächste Qualitätssprung vollzogen wird. Unternehmen können sich also bewusst für eine qualitative oder eine quantitative Wachstumsstrategie entscheiden, oder aber auch beide Strategien intelligent miteinander verbinden. Es kann auch für einen gewissen Zeitraum einmal qualitatives Wachstum Priorität haben, während darauf folgend dann wieder quantitative Wachstumsziele stärker im Fokus stehen.

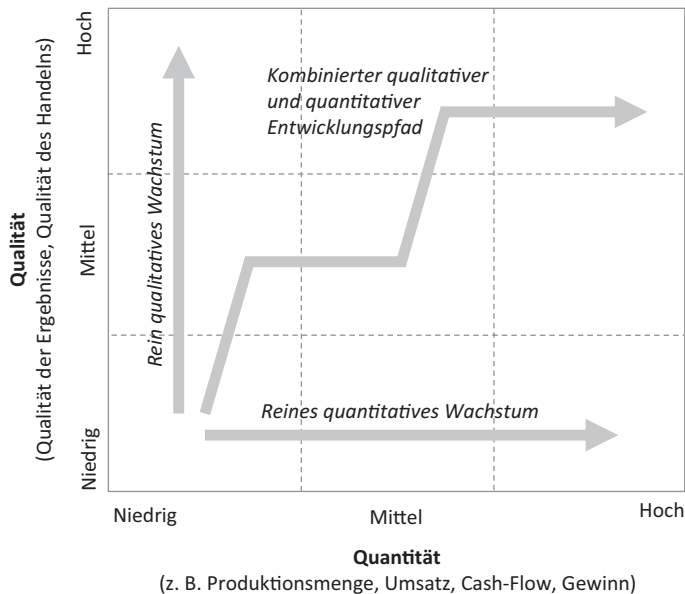


Abb. 1.2 Qualitative und quantitative Entwicklungspfade. (Quelle: eigene Darstellung)

Beispiel: Über 100 Jahre qualitatives Wachstum bei Miele

Ein herausragendes Beispiel für die Wirkung einer konsequenten qualitativen Wachstumsorientierung ist der Haushaltsgerätehersteller Miele. Seit seiner Gründung im Jahr 1899 richtet sich das Unternehmen an seinem Markenmotto „Immer besser“ aus, das zwei Bedeutungen hat: erstens, dass Miele immer besser als die Mitbewerber sein will und zweitens, dass das Unternehmen beständig danach strebt, sich selbst (ganz im Sinne eines qualitativen Wachstums) zu verbessern. Miele-Produkte stehen für Zuverlässigkeit und Langlebigkeit und werden durchgehend auf eine Lebensdauer von 20 Jahren getestet. Qualitätsprüfungen erfolgen nicht anhand von Stichproben, sondern an jedem einzelnen Gerät. 250 Mitarbeiter widmen sich ausschließlich dem Thema Qualität. Auf zeitlos elegantes Design, höchste Servicequalität, Bedienkomfort und Energieeffizienz legt man bei Miele großen Wert, ebenso wie auf langfristig ausgerichtete, partnerschaftliche Beziehungen mit Kunden und Lieferanten und eine mitarbeiterorientierte Führungskultur. Das Ergebnis der ganz auf qualitatives Wachstum ausgerichteten Unternehmensstrategie kann sich sehen lassen: Miele schafft es, durchweg deutlich höhere Preise durchzusetzen als die Konkurrenz, hat sich als Qualitätsführer im Premiumsegment etabliert, steigert laufend seine Umsätze (im Geschäftsjahr 2016/17 auf fast 4 Mrd. EUR weltweit) und zählt seit Jahrzehnten zu den besten und vertrauenswürdigsten Produkt- und Unternehmensmarken.

(Quelle: miele.com 2018)

1.3 Vom Qualitätsmanagement zum Management von qualitativem Wachstum

Qualitatives Wachstum auf Unternehmensebene sollte nicht mit traditionellem Qualitätsmanagement verwechselt werden. **Qualitätsmanagementsysteme** sind – so wie sie heutzutage insbesondere in größeren Unternehmen weit verbreitet sind – laut dem Standardwerk von Benes und Groh (2014) vor allem auf zwei Ziele ausgerichtet: „dem Erfüllen von Forderungen und dem Optimieren aller Aktivitäten. In Deutschland überwiegen die Ansätze, die sich mit dem Erfüllen von Forderungen befassen.“ (S. 15). Es geht dabei sehr oft um eine umfangreiche Dokumentation der bestehenden Prozesse und um Kontrolle (oder, etwas überspitzt formuliert, Überwachung), ob diese auch „vorschriftsgemäß“ ausgeführt werden. Standards sollen eingehalten und Fehler vermieden werden. „Sinnlose Null-Fehler-Strategie“ nennt dies Zech (2015) kritisch, weil (zu) viel Energie auf die Einhaltung von Routinen gelegt wird, was Kreativität ebenso verhindern kann wie echte Weiterentwicklung durch das Lernen aus Fehlern. Klassische Qualitätsmanagementsysteme sind auf Bürokratisierung ausgerichtet – also auf Standardisierung, Formalisierung und Entpersonalisierung. Es wird versucht, Stabilität zu schaffen und zu bewahren, „Qualität“ (im Sinne des Erfüllens bestimmter Anforderungen) in Kennzahlen zu fassen und dadurch sowohl messbar als auch „steuerbar“ zu machen. Natürlich kennt das klassische Qualitätsmanagement auch Verbesserungsprozesse. Diese sind allerdings vorrangig auf **Optimierung**, also eine schrittweise Verbesserung des Bestehenden, ausgerichtet, und nicht darauf, etwas ganz anders zu machen. Es geht vordergründig um die Optimierung des *Wie*, ohne sich in der Tiefe mit dem *Was* oder gar dem *Warum* zu beschäftigen.

„Ohne inhaltlich bestimmtes Ziel führt der Anspruch der permanenten Optimierung [...] in eine Steigerungsspirale der Erschöpfung“ beklagt Zech (2015, S. 2). Bei **qualitativem Wachstum** stehen demgegenüber gerade die *Inhalte* im Vordergrund. Im Gegensatz zum klassischen Qualitätsmanagement, das sich vor allem mit der Einhaltung von Normen beschäftigt, ist das Ziel des qualitativen Wachstums genau das **Herausstechen aus der Norm**, das Schaffen von etwas Besonderem, von etwas „Hervor-Ragendem“. In der Sprache der Wettbewerbsstrategen *differenzieren* sich qualitativ wachsende Unternehmen – sie versuchen also, Alleinstellungsmerkmale zu finden, durch die sie eine besondere Position einnehmen können, die sie von anderen abhebt, und zwar idealerweise in einem Premium-Marktsegment, in dem höhere Deckungsbeiträge erreicht werden können.

In Tab. 1.1 werden auch noch weitere wesentliche **Unterschiede zwischen den traditionellen Qualitätsmanagementansätzen und dem Konzept des qualitativen Wachstums** herausgearbeitet. Beim qualitativen Wachstum stehen nicht eine möglichst lückenlose Dokumentation von Prozessen und Aktivitäten im Vordergrund, sondern die Identifikation der wesentlichen Handlungsfelder und das Setzen der richtigen Schritte für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Um den **Fokus aufs Wesentliche** lenken zu können, ist es notwendig, Überbürokratisierung zu vermeiden. Nicht das Beachten von Dokumentationspflichten steht im Vordergrund, sondern das Richtige zu tun, sich auf die

Tab. 1.1 Unterschiede zwischen traditionellem Qualitätsmanagement und qualitativem Wachstum. (Quelle: eigene Darstellung)

	Traditionelles Qualitätsmanagement	Qualitatives Wachstum
<i>Ziel</i>	Anforderungen erfüllen	Umfassende Qualitätsführerschaft erreichen
<i>Konformitätsgrad</i>	Konformität mit Standards (In der Norm bleiben)	Alleinstellungsmerkmale schaffen (Hervorstechen aus der Norm)
<i>Fokus</i>	Prozesse	Inhalte
<i>Verbesserungskonzept</i>	Optimieren (des Bestehenden)	(Neues) Entwickeln, Entfalten
<i>Formalisierungsgrad</i>	Umfassende Dokumentation, Bürokratisierung	Fokus auf das Wesentliche, Entbürokratisierung
<i>Personalisierungsgrad</i>	Entpersonalisierung	Persönlichkeit zählt
<i>Führungsprinzipien</i>	Vorgaben, Kontrolle	Gemeinsame Werte und Ziele, Eigenverantwortung
<i>Umgang mit Fehlern</i>	„Null-Fehler-Strategie“	Fehler als Lernchance
<i>Primäres Zielsegment</i>	Massenmarkt	Premium-Segment

Qualität der Arbeit konzentrieren zu können und dadurch besonders hochwertige Ergebnisse zu erzielen. Der Entpersonalisierungstendenz von Qualitätsmanagementsystemen wird ein bewusstes Entwickeln von Individualität und Persönlichkeit entgegengesetzt. Um das zu erreichen, zählen in Unternehmen, die auf qualitatives Wachstum setzen, Menschen mehr als „Key Performance Indicators“. Dementsprechend unterscheiden sich auch die Führungsprinzipien: Mitarbeiterführung erfolgt nicht über Vorgaben und Kontrolle, sondern über das Entwickeln gemeinsam getragener Werte und Ziele, welche die Basis für eigenverantwortliches Handeln bilden, das dann zu besonderer Leistungsqualität führen kann.

Eines haben die Ansätze des traditionellen Qualitätsmanagements und des qualitativen Wachstums aber auch gemeinsam. Bei beiden handelt es sich um zielgerichtete Prozesse, die eines „Managements“ (im Sinne einer systematischen Planung und Koordination von Aktivitäten) bedürfen, um ihre volle Wirksamkeit zu entfalten. Darum geht es auch in diesem Buch um die bewusste Gestaltung und Umsetzung von qualitativen Entwicklungsprozessen in Unternehmen, also um das **Management von qualitativem Wachstum**.

Im nachfolgenden Kap. 2 werden wir uns zunächst mit der Frage „Was ist Qualität?“ etwas näher auseinandersetzen, bevor wir einen konzeptionellen Rahmen zur bewussten Gestaltung und Steuerung einer umfassenden Qualitätsentwicklung im Unternehmen vorstellen (Kap. 3). Qualitatives Wachstum kann dabei in großen Entwicklungssprüngen erfolgen (Kap. 4) oder durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung in einer „qualitativen Entwicklungsspirale“ (Kap. 5). Nach diesem Überblick über die Grundlagen des

qualitativen Wachstums in Teil 1 dieses Buches folgen in Teil 2 fünf Kapitel (Kap. 6, 7, 8, 9 und 10), in denen die einzelnen Teilfelder der **Ergebnisqualität** eines Unternehmens (Produkt-, Dienstleistungs-, Erlebnis- und Nachhaltigkeitsqualität sowie nachhaltige wirtschaftliche Qualität) näher beleuchtet werden, und zwar jeweils auch mit einer Vorstellung von Methoden und Werkzeugen zu deren Analyse und Weiterentwicklung. In ähnlicher Art und Weise werden in Teil 3 (in Kap. 11, 12, 13 und 14) die einzelnen Teilbereiche der **Qualität des Handelns** im Unternehmen und entlang der Wertschöpfungskette (Prozess-, Arbeits- und Führungsqualität sowie Qualitätspartnerschaften) vorgestellt. Im abschließenden Teil 4 widmen wir uns zunächst in Kap. 15 der Kommunikation und Vermittlung von Qualität innerhalb und außerhalb des Unternehmens (schließlich nützt die beste Qualität nichts, wenn keiner davon erfährt), bevor in Kap. 16 die wesentlichen Grundprinzipien des qualitativen Wachstums noch einmal kompakt zusammengefasst werden.

Wie die Ausführungen in diesem Kapitel zeigen, ist es möglich und sinnvoll, Unternehmenswachstum neu zu denken: nicht nur als Größen- und Mengensteigerung, sondern auch als einen Entwicklungsprozess, durch den sich Qualität in all seinen Facetten entfalten kann. Unternehmen, die sich auf einen qualitativen Wachstumspfad begeben, versuchen, mit größeren und kleineren Schritten die Qualität ihres Handelns und in weiterer Folge auch die Qualität ihrer Ergebnisse zu steigern. Sie können damit Wettbewerbsvorteile generieren, im Premiumsegment ihrer Branche höhere Preise und Deckungsbeiträge erzielen, ihre Nachhaltigkeit steigern und Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter, Partner, Eigentümer, Umwelt und Gesellschaft schaffen. In einer Zeit, in der auf gesellschaftlicher Ebene intensiv über „Wachstum im Wandel“ diskutiert wird (Bertelsmann Stiftung 2016), sollten wir es auch wagen, einen frischen Blick auf das Wachstum von Unternehmen zu werfen. Es muss nicht immer darum gehen, größer zu werden. Unternehmen können sich auch bewusst dazu entscheiden, besser, qualitätsvoller, hochwertiger, angesehener und nachhaltiger zu werden und damit gleichzeitig auch mehr Sinn zu stiften. Der Weg, um dies zu ermöglichen, heißt *qualitatives Wachstum*.

Literatur

- Benedikt, M., & Oden, M. (2011). Better is better than more. Complexity, economic progress, and qualitative growth. *The University Of Texas at Austin, Center for Sustainable Development Working Paper Series – 2011(1)*, 1–77.
- Benes, G. M. E., & Groh, P. E. (2014). *Grundlagen des Qualitätsmanagements* (3. Aufl.). München: Carl Hanser.
- Bertelsmann Stiftung. (Hrsg.). (2016). *Wachstum im Wandel: Chancen und Risiken für die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bertini, M., Wathieu, L., & Iyengar, S. S. (2012). The discriminating consumer: Product proliferation and willingness to pay for quality. *Journal of Marketing Research*, 49(1), 39–49.
- Capra, F., & Henderson, H. (2009). *Qualitative growth: A conceptual framework for finding solutions to our current crisis that are economically sound, ecologically sustainable, and socially just*. London: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales.

- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555–575.
- Commission, European. (2016). *Annual report on European SMEs 2015/16*. Brüssel: European Union.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Drozdenko, R., Jensen, M., & Coelho, D. (2011). Pricing of green products: Premiums paid, consumer characteristics and incentives. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 4(1), 106–116.
- Duden. (2018). Wachstum, das. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Wachstum>. Zugegriffen: 16. Jan. 2018.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Farago, P., & Bucher, P. (1993). Umweltorientierte Unternehmensführung. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 2(1), 22–32.
- Fleming, D. (1992). Qualitative growth and complementary technology: Beyond the technical fix. *Business Strategy and the Environment*, 1(4), 13–28.
- Garengo, P., & Bernardi, G. (2007). Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 518–532.
- Grunert, K. G. (2005). Food quality and safety: Consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 32(3), 369–391.
- Hinterberger, F., & Prigmaier, E. (2009). Die ökonomischen Grenzen des Wachstums: Kann unsere Wirtschaft nachhaltig wachsen? *Wissenschaft & Umwelt Interdisziplinär*, 13, 58–70.
- Johannisson, B. (1990). Economies of overview – Guiding the external growth of small firms. *International Small Business Journal*, 9(1), 32–44.
- Meadows, D. H., Meadows, D. H., Randers, J., & Behrens, W. W., III. (1972). *The Limits to growth: A report to the club of Rome*. New York: Universe Books.
- miele.com. (2018). Über uns. <https://www.miele.com/de/com/ueber-uns-2065.htm>. Zugegriffen: 23. Febr. 2018.
- Muhos, M., Piila, L., & Iskanius, P. (2007). Dimensions of growth – A case study of Finnish technology intensive SMEs. Paper presented at the *EBRF 2007 Conference*, Jyväskylä, Finland.
- Nath, V., Kumar, R., Agrawal, R., Gautam, A., & Sharma, V. (2013). Consumer adoption of green products: Modeling the enablers. *Global Business Review*, 14(3), 453–470.
- Oden, M., & Benedikt, M. (2016). Better is better than more: Investigations into qualitative growth. *International Journal of Sustainable Development*, 19(2), 162–184.
- Paech, N. (2009). Wachstum „light“? Qualitatives Wachstum ist eine Utopie. *Wissenschaft & Umwelt Interdisziplinär*, 13, 84–93.
- Pechlaner, H., Raich, F., Zehrer, A., & Peters, M. (2004). Growth perceptions of small and medium-sized enterprises (SME's) – The Case of South Tyrol. *Tourism Review*, 59(4), 7–13.
- Pencarelli, T., Salvelli, E., & Splendiani, S. (2008). Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (SEs). *8th Global Conference on Business & Economics*, Florenz, 18.–19. Oktober, 1–43.
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Pruckner, O. (2016). Die Gier ist die Seuche des 21. Jahrhunderts. *Trend*, 1, 48–50.
- Sternad, D., Kennelly, J. J., & Bradley, F. (2016). *Digging deeper: How purpose-driven enterprises create real value*. Saltaire: Greenleaf Publishing.

- Wohlgenant, M. K. (2001). Marketing margins: Empirical analysis. In B. Gardner & G. Rausser (Hrsg.), *Handbook of agricultural economics* (Bd. 1, S. 934–970). Amsterdam: Elsevier Science B.V.
- Zech, R. (2015). *Qualitätsmanagement und gute Arbeit: Grundlagen einer gelingenden Qualitätsentwicklung für Einsteiger und Skeptiker*. Wiesbaden: Springer.

Was ist Qualität?

2

Zusammenfassung

Im Kontext des qualitativen Wachstums von Unternehmen steht ein wertender Qualitätsbegriff im Mittelpunkt (Qualität im Sinne einer besonderen Güte). Ob ein Unternehmen als qualitativ hochwertig angesehen werden kann, hängt vor allem vom Wert und von den Ergebnissen ab, die das Unternehmen für verschiedene Anspruchsgruppen schafft. Die Ergebnisqualität eines Unternehmens zeigt sich in der Qualität der Leistungen, die es für Kunden erbringt (Produkt-, Dienstleistungs- und Erlebnisqualität) sowie in seiner sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit und im nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Um qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erzielen, müssen Unternehmen die richtigen Dinge in der richtigen Art und Weise tun, sich also um eine besondere Qualität des Handelns bemühen. Die Basis für eine hohe Qualität des Handelns liegt in einer guten Führung, die es ermöglicht, dass Mitarbeiter und externe Partner des Unternehmens engagiert und produktiv zusammenwirken, um Prozesse effektiv zu gestalten und täglich mit hohem Qualitätsanspruch mit Leben zu erfüllen. Qualität – als ein mehrdimensionales Phänomen – ist dabei nur zum Teil anhand objektiver Standards messbar. Eine darüber hinaus gehende ganzheitliche Qualitätsbetrachtung kann auch durch einen intersubjektiven, diskursiven Prozess erfolgen.

„Qualität“ ist ein Begriff, den wir in der Alltagssprache sehr oft benutzen. Wir sehen in HD-Qualität fern und freuen uns dabei über besondere Bild- und Klangqualität, trinken dazu vielleicht einen Qualitätswein, während wir den allgemeinen Qualitätsverlust des Fernsehprogramms beklagen. Mangels Programmqualität drücken wir den Ausschaltknopf und gehen lieber ins Freie, wo die Luftqualität leider auch wieder einmal zu wünschen übrig lässt, wodurch wir unsere Lebensqualität beeinträchtigt sehen.

Doch worüber sprechen wir eigentlich, wenn wir von „Qualität“ reden? Das Wort Qualität hat seine Wurzeln im lateinischen **qualitas**. Es bedeutet in der wörtlichen

Übersetzung „Beschaffenheit“ oder „Eigenschaft“. Qualität beschreibt also in seiner grundlegenden Bedeutung, wie etwas beschaffen ist, welche Form, Eigenschaft oder Ausprägung etwas hat, und zwar mit einer grundsätzlich einmal neutralen Haltung, also ohne zu werten, ob etwas „besser“ oder „schlechter“ ist. HD-Qualität beschreibt zum Beispiel die technischen Eigenschaften eines Gerätes, welches hochauflösendes Fernsehen ermöglicht. Mit Luftqualität bezeichnen wir die Beschaffenheit der Luft, insbesondere im Hinblick auf deren Belastung mit verunreinigenden Immissionen.

Im modernen Sprachgebrauch wird Qualität aber oft auch in seiner wertenden Bedeutung verwendet. Dabei geht es um die **Bewertung der Güte der Summe der Eigenschaften eines bestimmten Untersuchungsobjektes**. Ein „Qualitätswein“ wird demnach zum Beispiel als hochwertiger angesehen als ein einfacher Landwein. Unter einem „Qualitätsprogramm“ verstehen wir ein besonders gutes (Fernseh-)Programm. Bei einem „Qualitätsanbieter“ bekommt man erstklassige Waren oder Dienstleistungen.

Traditionelle Qualitätsmanagementsysteme für Unternehmen fokussieren meist auf den Qualitätsbegriff in seiner neutralen, nicht wertenden Form. In der Qualitätsmanagement-Norm ISO 9000 wird Qualität zum Beispiel definiert als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objektes Anforderungen erfüllt“ (DIN EN ISO 9000:2015–11). Es geht hier also darum, dass objektiv bestimmbare Eigenschaften beziehungsweise klar definierte Anforderungen erreicht werden, und zwar unabhängig davon, ob diese als besonders „gut“ oder hochwertig eingeschätzt werden oder nicht. Zwar beinhaltet auch das ISO-System Prozesse zur Qualitätsverbesserung, aber im Grunde macht das System keine wertenden Aussagen zur Güte bestimmter Leistungen oder Prozesse, sondern stellt lediglich fest, ob bestimmte definierte Eigenschaften vorhanden sind oder nicht.

Im Gegensatz dazu steht in diesem Buch über qualitatives Wachstum von Unternehmen ein **wertender Qualitätsbegriff** im Mittelpunkt. Es geht hier also um **gute Qualität** im Sinne einer besonderen Güte bzw. einer im Auge des jeweiligen Betrachters besonders „guten“ oder „hochwertigen“ Beschaffenheit eines bestimmten Betrachtungsgegenstandes.

In unserem Fall ist der Betrachtungsgegenstand ein Unternehmen. Wenn wir uns mit qualitativem Wachstum von Unternehmen beschäftigen, steht die Frage im Mittelpunkt, wie diese es schaffen, im Zeitablauf sowohl in ihren Leistungen als auch in der Durchführung der die Leistungen hervorbringenden Aktivitäten besser zu werden, also ein höheres Qualitätsniveau zu erreichen. Das Ziel, qualitativ zu wachsen und ein höheres Qualitätsniveau zu erreichen, bedingt, dass man Qualität bewertet – sonst würde man ja Wachstum oder einen Niveauunterschied in der Qualität nicht feststellen können. Wenn wir also qualitatives Unternehmenswachstum untersuchen wollen, müssen wir einen wertenden Qualitätsbegriff verwenden.

Unter der **Qualität eines Unternehmens** verstehen wir in diesem Buch *„die von wesentlichen Anspruchsgruppen wahrgenommene Güte der Ergebnisse, die ein Unternehmen erzielt, sowie als Voraussetzung dafür die Qualität des Handelns der Akteure im Unternehmen sowie der Partner entlang der Wertschöpfungskette“*.

2.1 Qualität der Ergebnisse

Wann erzielt ein Unternehmen Ergebnisse mit besonders hoher Qualität? Die Antwort auf diese Frage ist wesentlich davon abhängig, aus wessen Perspektive man das Unternehmen betrachtet. Für Kunden sind oft andere Leistungen oder Ergebnisse, die ein Unternehmen hervorbringt, wichtiger als für Eigentümer oder Mitarbeiter. Jede Anspruchsgruppe kann aus ihrer Sicht eine andere Wahrnehmung der **Ergebnisqualität** eines Unternehmens haben.

2.1.1 Qualität aus Kundensicht (Leistungsqualität)

Kunden beurteilen die Leistungen eines Unternehmens als qualitativ hochwertig (und entwickeln dann auch die Bereitschaft, für diese Leistungen mehr zu bezahlen), wenn diese ihren jeweiligen Gütekriterien entsprechen. Da es sich dabei um (inter-)subjektive Einschätzungen und Bewertungen handelt, können diese auch von Kundengruppe zu Kundengruppe verschieden ausfallen. Es gibt natürlich auch objektiv beschreibbare Unterschiede in den Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen. Diese werden in den meisten Fällen auch in die gesamtheitliche Qualitätswahrnehmung der Kunden mit einfließen. Sie sind aber nicht notwendigerweise die einzige Basis für eine abschließende Qualitätsbeurteilung, da auch andere, nicht objektiv beschreibbare Einflüsse wie zum Beispiel Erfahrungen mit ähnlichen Leistungen, grundlegende Einstellungen und Werte der Kunden oder emotionale Faktoren eine Rolle bei der gesamtheitlichen Qualitätsbeurteilung spielen können (siehe dazu auch Abschn. 2.3).

Aus Kundensicht besteht **Leistungsqualität** im Wesentlichen aus drei Elementen (siehe Abb. 2.1):

1. Produktqualität,
2. Dienstleistungsqualität sowie
3. Erlebnisqualität.

Wie in Abb. 2.1 angedeutet, kann auch die **soziale und ökologische Nachhaltigkeit** aus Kundensicht ein Qualitätsmerkmal eines Unternehmens darstellen. Da Nachhaltigkeit aber nicht nur für Kunden, sondern auch für andere Anspruchsgruppen eine wichtige Bedeutung haben kann (siehe dazu auch Abschn. 2.1.2), wird **Nachhaltigkeitsqualität** in diesem Buch nicht der Leistungsqualität im engeren Sinne (aus reiner Kundensicht) zugeordnet, sondern als eigene Kategorie der Ergebnisqualität des Unternehmens behandelt.

Mit dem Begriff **Produktqualität** wird die Beschaffenheit bestimmter physischer Objekte beschrieben, welche ein Unternehmen verkaufen möchte. Es gibt, wie in Kap. 6 näher ausgeführt wird, mehrere Ansätze, um Produktqualität „greifbar“ oder bewertbar zu machen. Im Wesentlichen lassen sich aber alle Ansätze auf drei Grundanforderungen

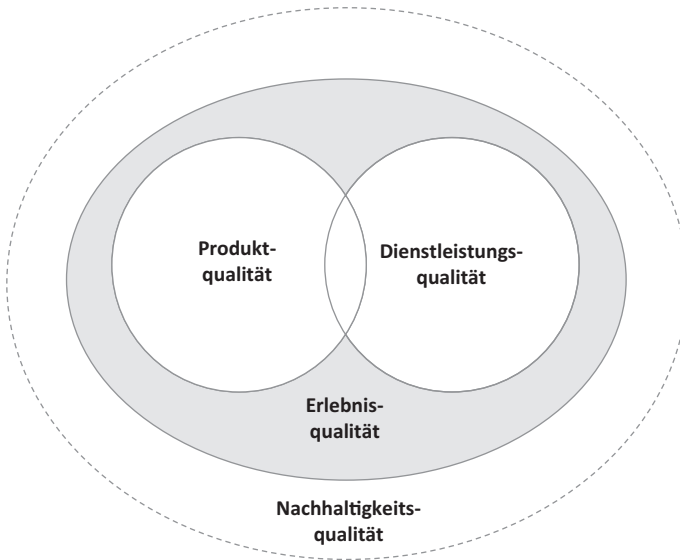


Abb. 2.1 Elemente der Leistungsqualität eines Unternehmens aus Kundensicht. (Quelle: eigene Darstellung)

zurückführen, die Produktqualität ausmachen: Nützlichkeit (Funktionalität), Zuverlässigkeit und Ästhetik.

Bei der **Nützlichkeit** geht es um die Fähigkeit, einen bestimmten Zweck bzw. eine bestimmte Funktion zu erfüllen, also um den konkreten Nutzen, den der Kunde durch den Kauf eines Produktes erwartet. Wenn man ein Auto kauft, erwartet man zum Beispiel, dass es gute Fahreigenschaften hat oder ein bestimmtes Niveau an Komfort bietet. Auch Dienstleistungskunden haben gewisse Erwartungen an die Beschaffenheit physischer Objekte. Bahnkunden haben zum Beispiel Ansprüche hinsichtlich der Bequemlichkeit der Sitze oder dem Vorhandensein von Verpflegungsmöglichkeiten in einem Zug.

Die Qualitätswahrnehmung hängt aber auch von der **Zuverlässigkeit** des jeweiligen Produktes ab. Wenn ein Auto trotz höchstem Komfort und bester Fahreigenschaften bereits in den ersten drei Monaten nach dem Kauf wegen Problemen mit verschiedenen Komponenten mehrmals in die Werkstatt muss, wird die Qualitätsbeurteilung höchstwahrscheinlich ziemlich schlecht ausfallen. Ebenso verhält es sich mit einem Zug, der auf der Strecke von A nach B wegen technischer Defekte zum Stillstand kommt und daher eine große Verspätung verursacht. Ein zuverlässiges Produkt ist lange haltbar, wenig störungsanfällig und kann im Falle doch einmal auftretender Probleme rasch und unkompliziert wieder in den Leistungszustand (also ins „Funktionieren“) zurückgebracht werden.