

# KUNDE – LIEFERANT – QUALITÄTSMANAGEMENT

Der Kunde mit seinen Erwartungen und Bedürfnissen spielt in einem Qualitätsmanagementsystem eine zentrale Rolle. Es lässt sich sogar sagen, dass ein umfassendes Qualitätsmanagement überhaupt nur unter der Berücksichtigung der Kundenerwartungen gedacht werden kann.

Der Begriff des Kunden bezeichnet ganz allgemein lediglich eine Position oder Rolle in einer Geschäftsbeziehung zwischen zwei Partnern, wobei einer eben Kunde, der andere Lieferant ist. Dies bedeutet auch, dass man als Person oder Organisation sowohl Kunde als auch Lieferant sein kann, je nachdem ob man gerade etwas braucht oder etwas anbietet. Versteht man den Kundenbegriff derart allgemein, so ist es keine Schwierigkeit, auch die Geschäftsbeziehungen von Kollegen oder Abteilungen in einer Organisation oder einem Unternehmen, also deren Zusammenarbeit, als Kunden-Lieferanten-Beziehung wahrzunehmen. Wenn also im Folgenden allgemein von Kunden die Rede ist, soll immer auch dieses umfassende Verständnis zugrunde gelegt werden.

Der Begriff Qualität umfasst zwei wesentliche Bedeutungsebenen. Im Sinne von Beschaffenheit wird damit zunächst nur beschreibend das Charakteristische, das Wesen oder auch die Art einer Sache oder Leistung ausgedrückt, und zwar ohne dabei diese Beschaffenheit im Hinblick auf Güte oder Nützlichkeit für jemanden beziehungsweise für etwas zu bewerten. Die zweite Bedeutungsebene des Qualitätsbegriffs schließt eine solche Bewertung mit ein. Qualität in diesem Sinne ist messbar und erhält ihren Wert dadurch, dass man das Ergebnis eines Prozesses mit einer Erwartung, die an dieses Ergebnis gestellt wird, vergleicht. Entspricht das Ergebnis der Erwartung, dann erfüllt es die Qualitätsansprüche, die an das Ergebnis gerichtet werden. Qualität in diesem erweiterten Sinne ist also keine absolute Größe, sondern vielmehr das Maß einer Übereinstimmung. Dies bedeutet auch, dass ein und dieselbe Sache, je nachdem, welche Erwartung an sie gestellt wird, mal von hoher und mal von niedriger Qualität sein kann. Um also eine Aussage darüber treffen zu können, von welcher Qualität eine Leistung ist, muss man sowohl diese Leistung als auch die Erwartung desjenigen, für den diese Leistung erbracht wird, gut kennen.

Erwartungen können zunächst an einen herangetragen werden; dies sind dann vor allem die Kundenerwartungen. Aber auch in gesetzlichen Vorgaben können Erwartungen formuliert sein. Hierbei geht es dann darum, wie viel Qualität man erzeugen muss, um die eigene Existenz nicht zu gefährden. Erwartungen kann man darüber hinaus auch an sich selbst als Person oder Organisation stellen. Hierbei geht es dann um die eigenen Qualitätsansprüche und auch darum, wie viel Qualität man sich leisten kann, ohne die eigene Existenz zu gefährden.

Da sich sowohl die Kundenerwartungen als auch die eigenen Erwartungen sowie die eigenen Leistungen im Laufe der Zeit verändern können – das heißt oft, dass Ansprüche steigen und so selbst bei gleich bleibender Leistung der Wert der Qualität sinken kann –, ist es nötig, diese regelmäßig und systematisch zu erfassen und abzugleichen. Ein Qualitätsmanagementsystem stellt dafür die Strukturen zur Verfügung. Werden diese Strukturen durch eine angemessene Berücksichtigung der Kundenperspektive im Denken und Handeln jedes Mitarbeiters sowie durch eine gute Zusammenarbeit mit den Kunden auf der Grundlage dieser Strukturen mit Leben gefüllt, so wird es auch gelingen, die Kundenerwartungen rechtzeitig und in geeigneter Weise zu ermitteln.

Kundenorientierung im Sinne eines gelebten Qualitätsmanagements ist also die systematische Berücksichtigung der Kundenerwartungen. Nicht unerwähnt bleiben soll, dass Kunden ihre Erwartungen nicht immer präzise formulieren können, was im Hinblick auf das Erreichen einer hohen Qualität durchaus problematisch sein kann. Doch auch hier ist es für den Lieferanten möglich, aktiv und systematisch auf eine präzise Formulierung der Erwartungen hinzuwirken, was in aller Regel auch im Interesse der Kunden selbst liegt.

**AISENBREY, RICHTER & PARTNER**

FREIE WISSENSCHAFTLER UND PÄDAGOGEN

WISSENSCHAFTLICHE UNTERNEHMENSBEGLEITUNG

WWW.AR-PARTNER.DE T. 030 28093765

© MÄRZ 2012 AISENBREY, RICHTER & PARTNER