

Leadership

Qualität ist Chefsache

© Dr. Serge Imboden, 2024

Von der Praxis für die Praxis

Hes·SO VALAIS WALLIS

1



„Ein Unternehmen muss nicht unbedingt grösser werden, doch es muss stetig besser werden.“

Peter F. Drucker

© Dr. S. Imboden Hes·SO VALAIS WALLIS

2

2



Agenda

1. Einführung (Was ist Qualität?)
2. Entwicklung des Qualitätsverständnisses
3. Praktische Anwendung
4. Qualität zur Kultur machen
5. Fazit

3

Was ist Qualität?



Wenn der Kunde
zurückkommt und
nicht die Ware

4

Was ist Qualität?

$$\frac{\text{Erwartungen}}{\text{Dienstleistungen}} < 1$$

5

Was ist Qualität?

Qualität ist nicht was man
macht sondern wie man es
macht

6

Was ist Qualität?



Qualität ist vor allem...

auf Kunden-
bedürfnisse
eingehen

7

Der Kunde erwartet...



- einwandfreie Funktionsfähigkeit
- schneller Service
- ein komplettes Angebot
- ein realistischer Termin
- einen korrekten Preis
- Einhalten von Versprechen

8

Einige Fakten

- Nur 4% der unzufriedenen Kunden reklamieren
- 96% gehen weg ohne etwas zu sagen und
- 91% kommen nie wieder

(Knauer Training, 2018)

1 2 3 4 5 Einführung (Was ist Qualität?)

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

9

9

Warum verliert man Kunden?

- 3% ziehen um
- 5% finden eine bessere Offerte
- 9% finden ein besseres Preis-Qualität-Angebot
- 14% sind mit dem Produkt nicht zufrieden
- 68% wechseln aufgrund der Gleichgültigkeit der VerkäuferIn



(Knauer Training, 2018)

1 2 3 4 5 Einführung (Was ist Qualität?)

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

10

10

Zufriedenheit zahlt sich aus

- Durchschnittlich erzählt ein unzufriedener Kunde **8-10 Personen** sein Unwohlsein - und
- es braucht mindestens **12 positive Erfahrungen** um eine einzige schlechte Erfahrung wieder wett zu machen



(Knauer Training, 2018)

1 2 3 4 5 Einführung (Was ist Qualität?)

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

11

11

Reklamationen = Chance

- **Sieben von zehn** unzufriedene Kunden kommen wieder, wenn man das Problem/Reklamation zu Ihren Gunsten löst
- **95%** werden wieder mit ihnen arbeiten, wenn das Problem sofort vor Ort gelöst wird



(Knauer Training, 2018)

1 2 3 4 5 Einführung (Was ist Qualität?)

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

12

12

Reklamation = Chance

- Ein unzufriedener Kunde der ihnen schreibt oder telefoniert ist **ein gewonnener Kunde** (F. Coindreau)
- Eine Reklamation in «den Griff» bekommen heisst, von der **Problembeschreibung** zur **Lösungssuche** wechseln
- Als Kunde ist es mir **«schnurzegal»**, zu wissen was das Personal nicht kann und warum es das nicht tun kann

Kunden gewinnen

- Es kostet **sechs mal** mehr einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen zu behalten
- und ein treuer Kunde bringt einen Umsatz der bis zu **zehn Mal höher** ist als ein einzelner Verkauf



The diagram illustrates the PDCA cycle as a continuous spiral of improvement. At the center is a vertical red arrow pointing upwards, labeled "Führung" (Leadership). The spiral itself is a blue ribbon that winds upwards, with the word "Kunde" (Customer) written in the center. The spiral is divided into four sections, each representing a phase of the cycle: "plan", "do", "check", and "act".

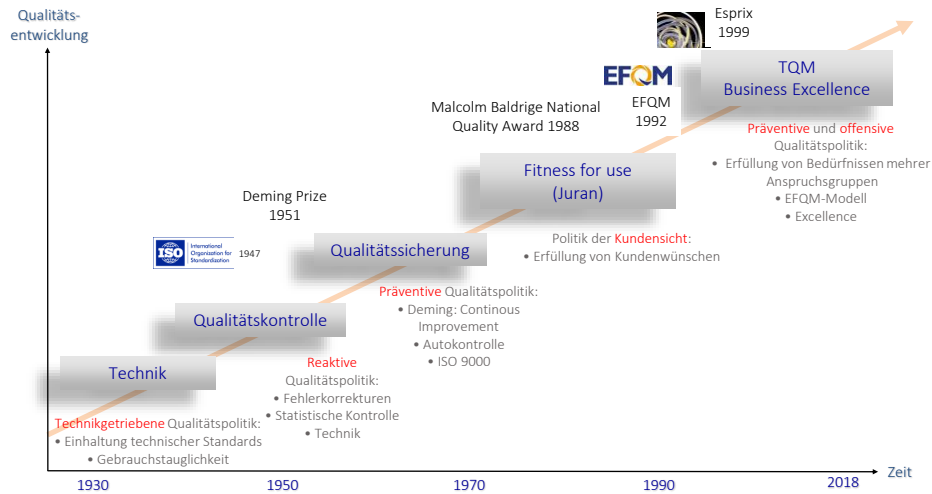
- 1. Qualitätsplanung (Quality Planning):** Indicated by an orange arrow at the bottom pointing to the "plan" section. Below it, the text reads: "Vision → Strategie → Q-Ziele", "Ressourcen, Prozesse", and "Motivation, Innovation".
- 2. Qualitätssteuerung (Quality Control):** Indicated by a red arrow at the top pointing to the "do" section. Above it, the text reads: "Kontinuierliche Verbesserung" (Continuous Improvement).
- 3. Qualitätsprüfung (Quality Check):** Indicated by an orange arrow on the left pointing to the "check" section. Below it, the text reads: "Verbesserungen" (Improvements).
- 4. Qualitätssicherung (Quality Assurance):** Indicated by an orange arrow on the right pointing to the "act" section. Below it, the text reads: "Qualitätskultur" (Quality Culture).

At the top right, the word "Ergebnisse" (Results) is written. The entire cycle is a continuous loop, with the spiral ending at the top and beginning again at the bottom, symbolizing ongoing improvement.



- © Dr. S. Imboden **Hes·SO** VALAIS WALLIS 16

Der Q-Begriff ändert sich mit der Zeit



1 2 3 4 5 Entwicklung des Qualitätsverständnisses

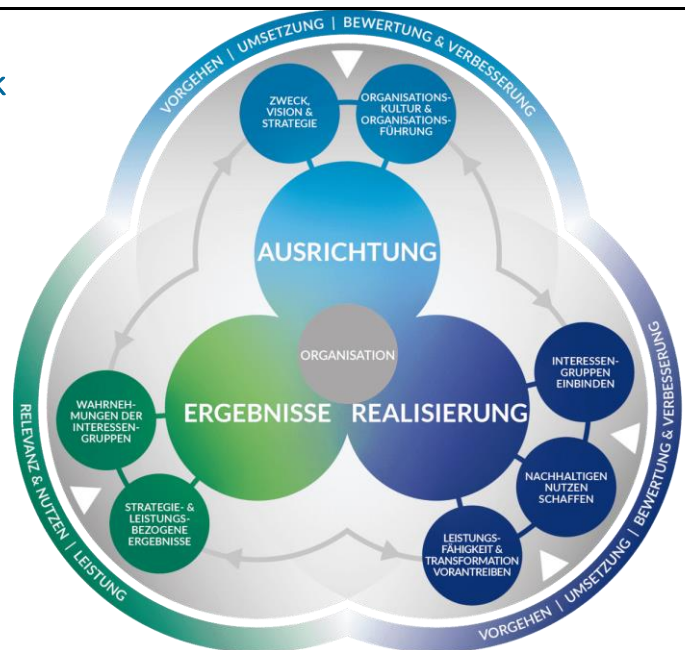
© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

17

17

Das EFQM-Modell ist in Europa stark verankert



1 2 3 4 5 Entwicklung des Qualitätsverständnisses

Quelle: www.efqm.org

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

18

18

Liste der Award-Winner EFQM

(1992)	Rank Xerox
(1993)	Milliken European Division
(1994)	Design to Distribution Ltd (Rebaptisé Celestica Ltd)
(1995)	Texas Instruments Europe
(1996)	BRISA
(1997)	SGS-Thomson Microelectronics + BEKSA
(1998)	TNT United Kingdom Ltd
(1999)	Yellow Pages (UK)
(2000)	Nokia Mobile Phones, Europe and Africa
(2001)	Zahnarztpraxis Switzerland und St Mary's College Northern Ireland
(2002)	Springfarm Architectural Mouldings Ltd
(2003)	Bosch Sanayi ve Ticaret AS
(2004)	Kocaeli Chamber of Industry
(2005)	TNT Express Information and Communication Services
(2006)	BMW
(2007)	Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa
(2008)	Bursagaz
(2009)	EDF DCECL EST
(2010)	Bradstow School
(2011)	Bilim Pharmaceuticals
(2012)	Robert Bosch GmbH Bamberg
(2013)	Alpenresort Schwarz
(2014)	Bosch Bari Plant
(2015)	BMW AG Werk Regensburg, Germany
(2016)	Ayuntamiento de Alcobendas, Spain
(2017)	Glasgow Housing Association, United Kingdom

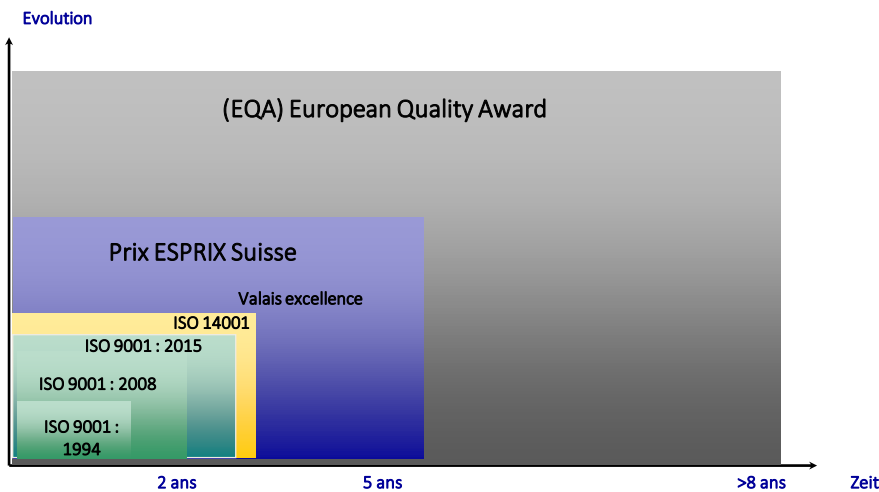
Quelle: www.efqm.org



Die bekanntesten Quality-Awards

- Deming-Price (Asie/Japon, seit 1951)
- Malcolm Baldrige National Quality Award (USA, 1988)
- Business-Excellence Model EFQM (1992)
- Business-Excellence Model für KMU (1996)
- Esprix (Schweiz, 1998)

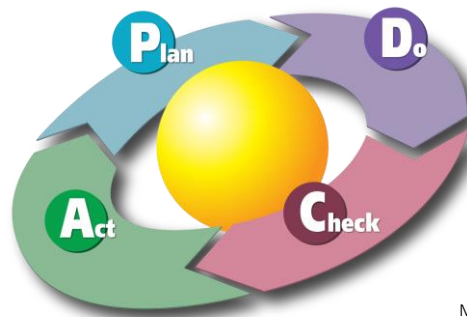
Von ISO zur Business Excellence, ein Weg in Etappen...



21

PDCA-Kreis von Shewhart

Herausforderungen beschreiben
Messgrößen und Ziele definieren
Massnahmen planen



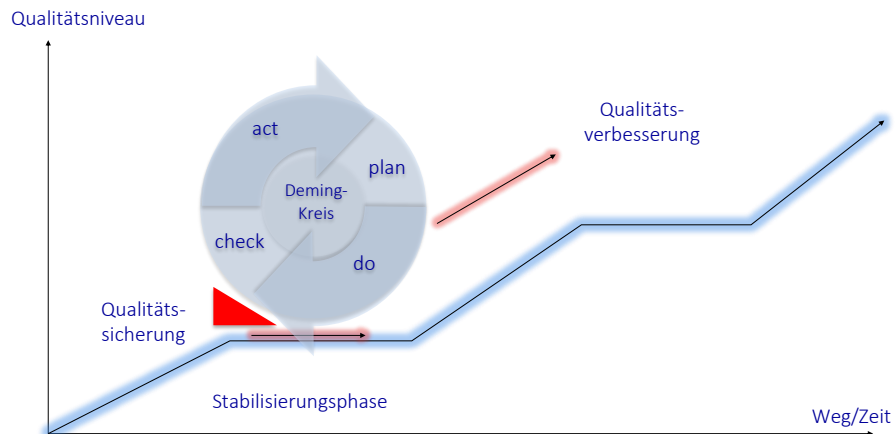
Massnahmen
umsetzen

Ziel erreicht?
Massnahmen wirksam?

Sind weitere
Verbesserungen
möglich/nötig?

22

PDCA-Kreis von Shewhart



1 2 3 4 5 Entwicklung des Qualitätsverständnisses

Quelle: Shewhart, 1923

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

23

23



Agenda

1. Einführung (Was ist Qualität?)
2. Entwicklung des Qualitätsverständnisses
- 3. Praktische Anwendung**
4. Qualität zur Kultur machen
5. Fazit

1 2 3 4 5 Praktische Anwendung

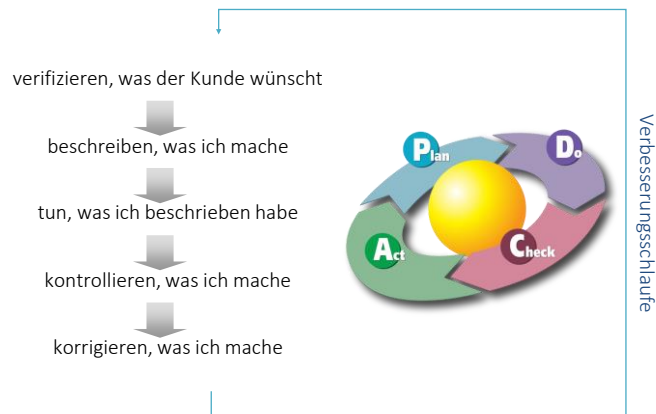
© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

24

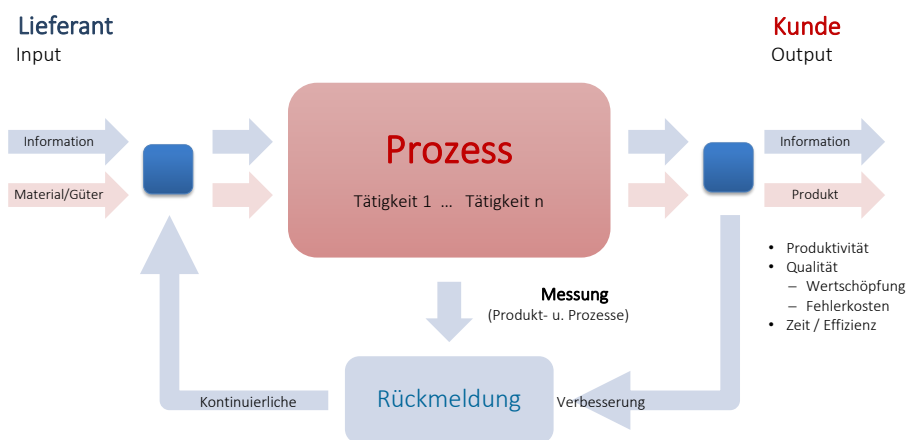
24

Wo beginnen?



25

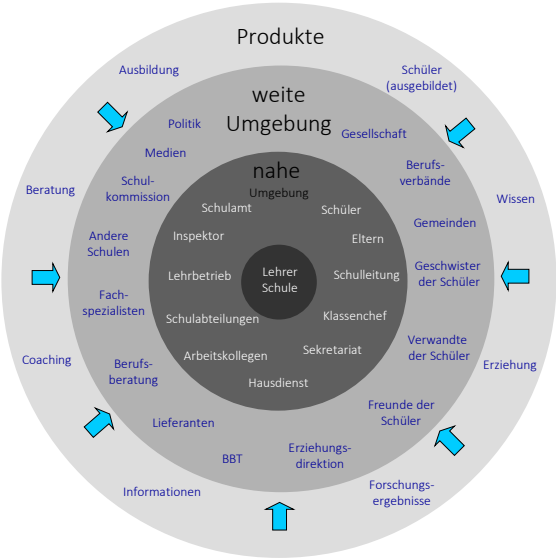
Was ist ein Prozess?



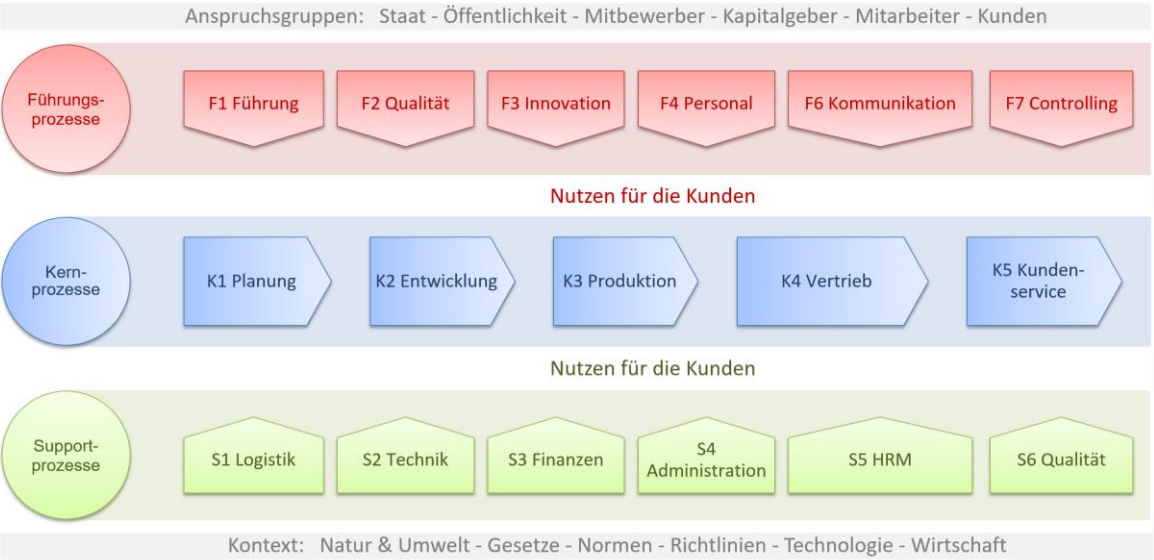
Ein Prozess ist ein System von Tätigkeiten, das Eingaben mit Hilfe von Mitteln in Ergebnisse umwandelt.
(DIN EN ISO 9000)

26

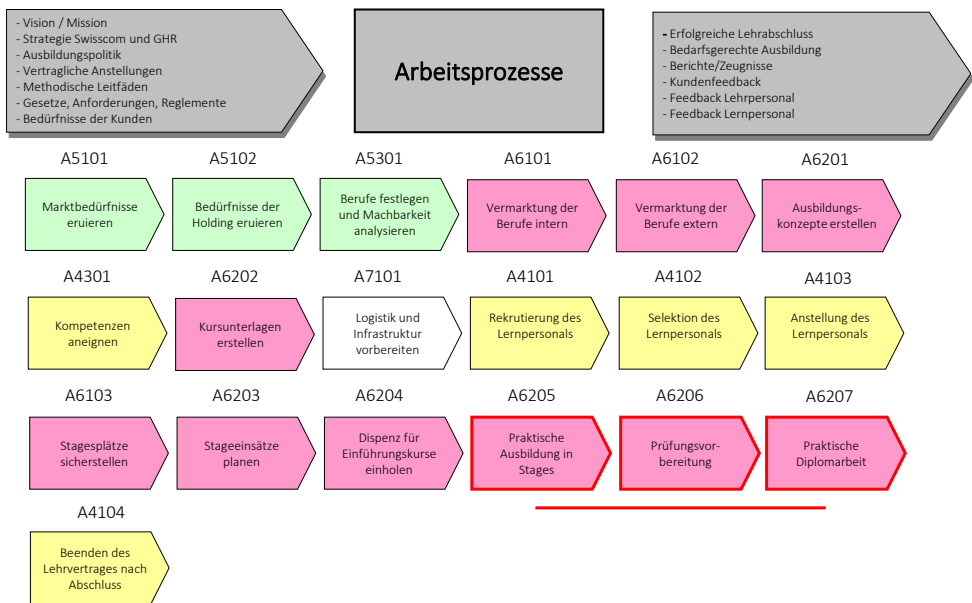
Beispiel: Kundenanalyse



Beispiel Prozessnetzwerk



Beispiel Arbeitsprozesse

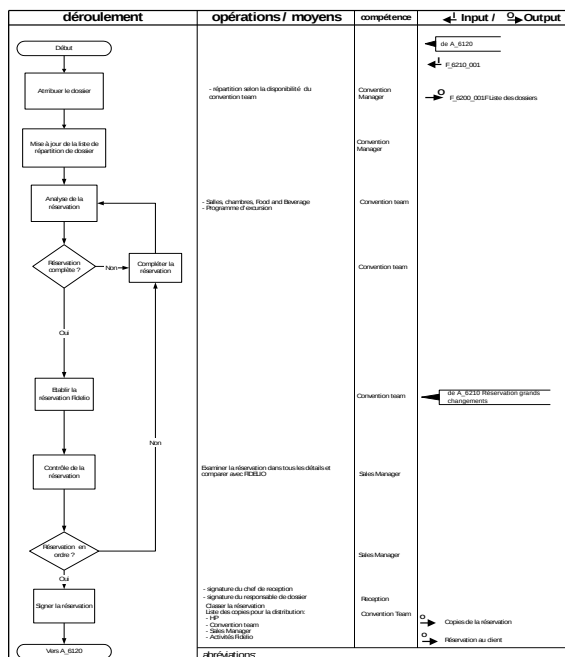


1 2 3 4 5 Praktische Anwendung

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 29

29

Beispiel Arbeitsprozess Flow-Chart

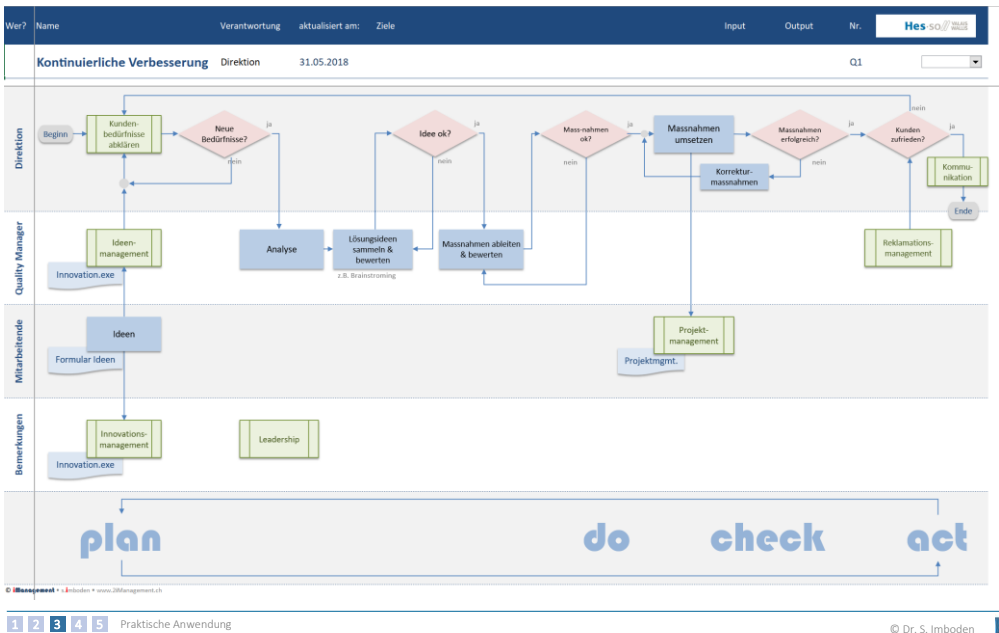


1 2 3 4 5 Praktische Anwendung

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 30

30

Beispiel Arbeitsprozesse

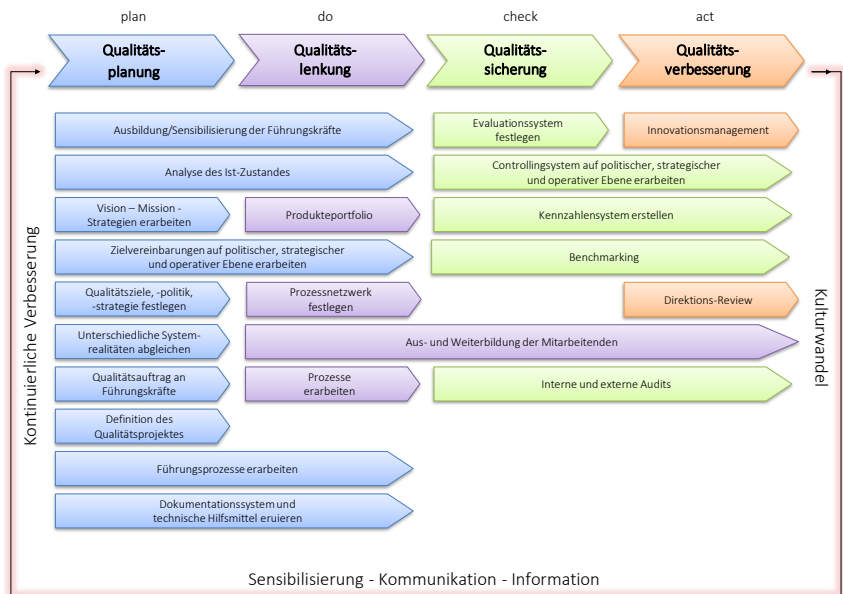


1 2 3 4 5 Praktische Anwendung

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 31

31

Übersicht: mögliches Vorgehen



1 2 3 4 5 Praktische Anwendung

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 32

32



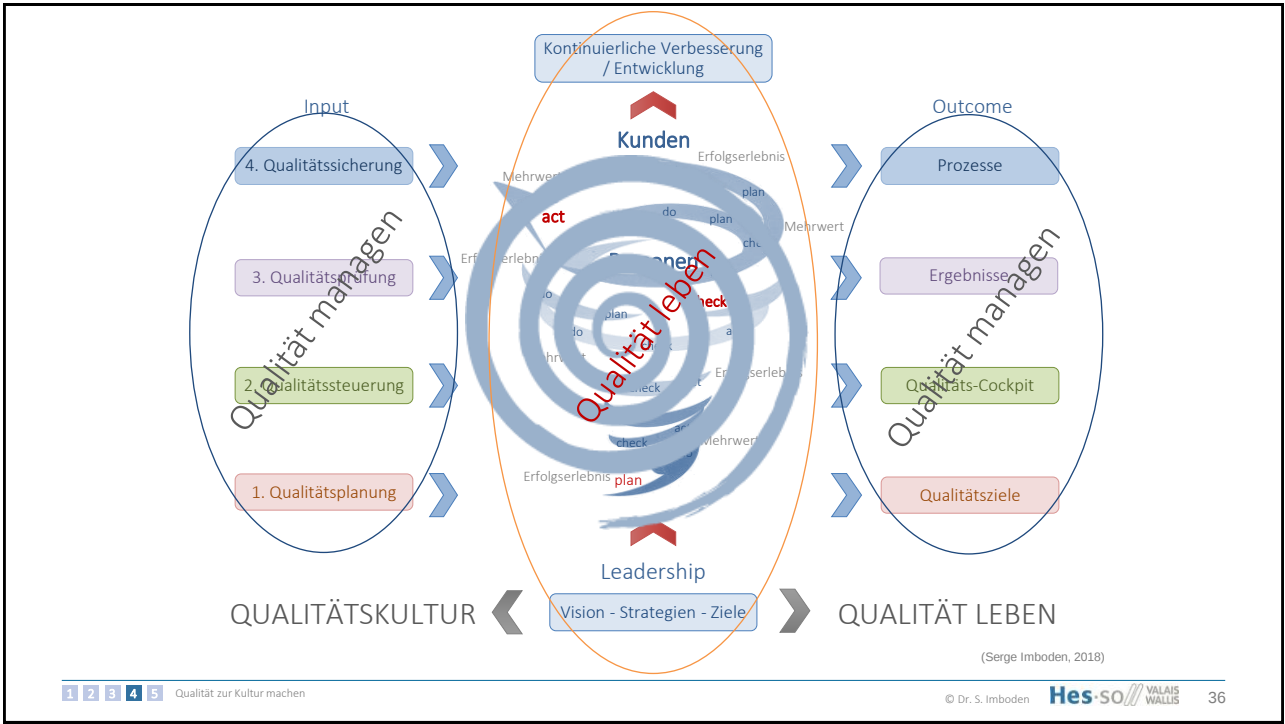
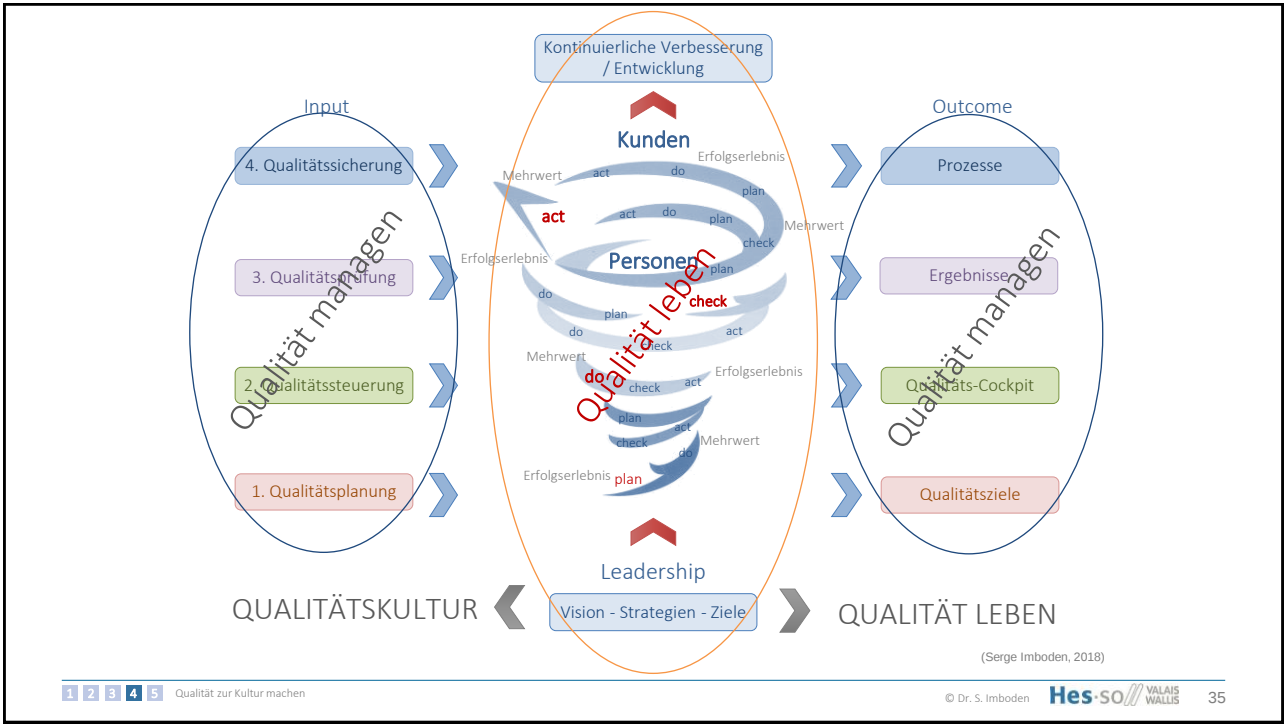
Agenda

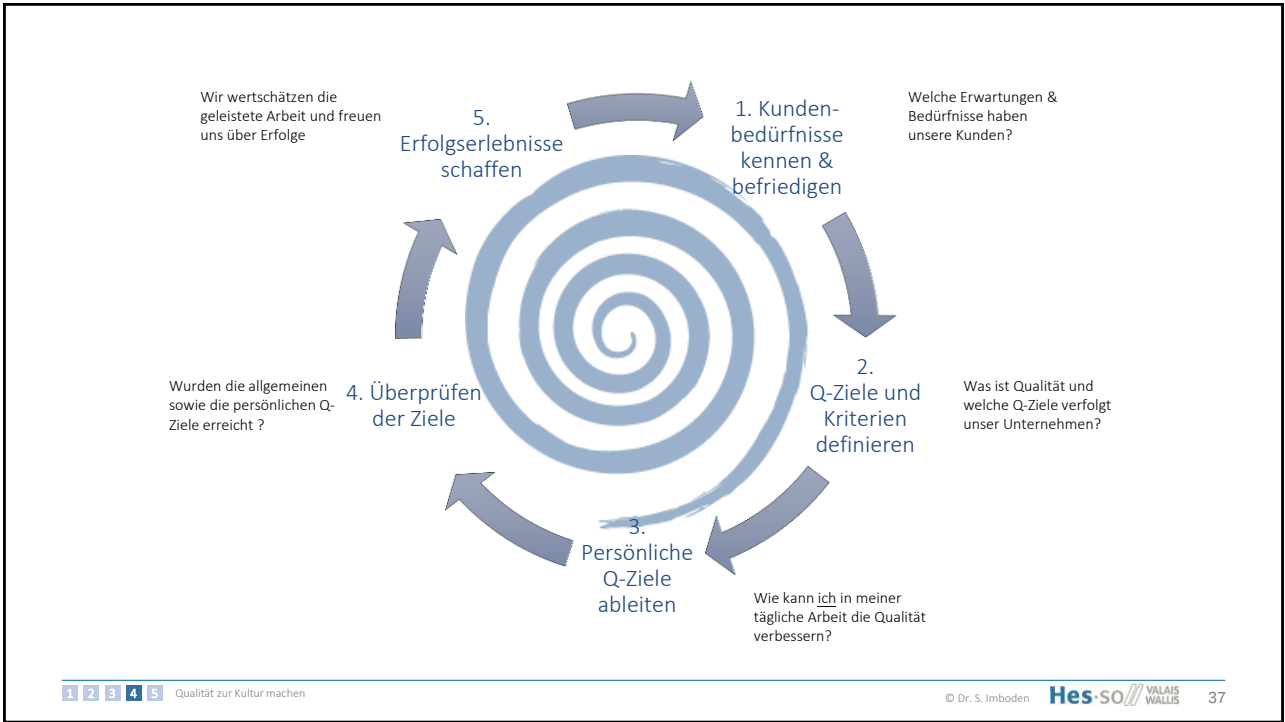
1. Einführung (Was ist Qualität?)
2. Entwicklung des Qualitätsverständnisses
3. Praktische Anwendung
- 4. Qualität zur Kultur machen**
5. Fazit

33



34





37



Agenda

1. Einführung (Was ist Qualität?)
2. Entwicklung des Qualitätsverständnisses
3. Praktische Anwendung
4. Qualität zur Kultur machen
5. Fazit

38

Fazit

1. Ein Qualitätssystem ist nur so viel Wert, wie das Führungsteam ihm **Beachtung** schenkt
2. Ein Qualitätssystem ist **integrativer Bestandteil** des Führungs- und Managementsystems
3. **Hauptaufgabe** des Führungsteams ist es die „Qualitätsspirale“ in **Bewegung** zu halten
4. Qualität ist dann erreicht, wenn alle **Mitarbeitenden** nicht mehr über **Qualität** reden, sie aber **leben** und ...
5. Qualität kann **nicht delegiert** werden, Qualitätsmanagement schon



Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit



Hes-so VALAIS WALLIS

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch



Bibliographie

- Covey, Stephen R. (2005).** Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. – erw. u. überarb. Neuausg. – Offenbach: Gabal
- Covey, Stephen R. (2006).** Der 8. Weg, Mit Effektivität zu wahrer Grösse: Gabal
- Drucker, Peter, Joseph A. Maciariello (2009).** Management, Band I, Campus
- Drucker, Peter, (2002).** Was ist Management? Das beste aus 50 Jahren, Econ
- EFQM (2010).** Excellence einführen, [Online] URL: <http://www.efqm.org>, 30. Oktober 2010.
- Imboden Serge (2004).** Excellence im Bildungsbereich – Qualitätsmanagement vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Führungsverständnisses. University Press, Fribourg.
- Imboden Serge (2009).** Qualität in Berufsfachschulen. Die Wirksamkeit der Schulführung, Masterarbeit Universität Fribourg
- Imboden, S. (2013).** Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.
- Imboden, S. (2017).** Leadership in der Bildung. Eine empirische Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen in Bildungseinrichtungen. Konstanz. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-0-409280>
- Imboden, S. (2018).** Management Tools. www.2iManagement.ch
- Knauer Trianing (2018).** <https://magazin.ulrikeknauer.com/reklamation-stammt-von-reklame/>