



BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

Wie schöpft man Wert?

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer neuen Reihe vor. In diesem Monat erläutern wir die:

Wertschöpfung

Wer Wert schöpfen will, muss das Ziel verfolgen, die Qualität eines Guts (Produkt/ Leistung) in eine Zahlung (Geld) umzuwandeln, die größer ist als die Bezahlung der fremden Materialien und Leistungen (Zulieferungen), die er in diesem Prozess verbraucht. Das heißt, er muss etwas erzeugen, das für einen Dritten (Kunde) eine höhere Bedeutung erlangt und dementsprechend das Weggeben von mehr Geld wert ist. Das gelingt nur dem, der schöpferisch tätig ist, und zwar in siebenfacher Hinsicht (Bild 1):

- Er muss Qualität für Kunden erschaffen, das heißt für andere. Er muss also (wie es die ISO-Norm ausdrückt) fähig sein, fremden Forderungen gerecht zu werden. – Das zeigt sich zum Beispiel in der Vereinbarung von Spezifikationen oder Lastenheften. Allerdings hilft das nur dann, wenn mit der Vereinbarung der Nerv des Kunden getroffen wird.
- Er muss erreichen, dass der Kunde die geschaffene Qualität ihm als Anbieter zurechnet. Nur die eigene Leistung kann Wert schöpfen. Dazu muss der eigene Beitrag gegenüber den bezogenen Vorleistungen gesondert wahrnehmbar sein. Gleichzeitig sollte der Kunde die geforderte Qualität ohne diesen Beitrag nicht oder nur mit zusätzlichem Aufwand erhalten können. – Outlets etwa versuchen, die Leistungen des Großhandels zu umgehen; ähnlich verhalten sich Direktvermarkter. Das können sie nur dann, wenn der Handel seinen spezifisch eigenen Beitrag nicht nachvollziehbar und vorteilhaft für Dritte gestaltet.
- Er muss verlässlich sein, also sein Versprechen gegenüber den Kunden immer wieder aufs Neue einhalten. Erst dann entsteht Vertrauen in die praktische Nutzbarkeit des angebotenen Guts. – Marken verlieren sofort an Wert, wenn dauerhaft versprochene Eigenschaften nicht mehr gewährleistet werden können oder der erwartete Service nicht funktioniert.
- Er muss Begehrlichkeiten wecken. Der Kunde muss sich vom angebotenen Gut einen Mehrwert versprechen, auf den er nicht verzichten möchte. – Wer Geld besitzt, verfügt über „unendlich“ viele Möglichkeiten, es einzusetzen. Wofür er es ausgibt, hängt von seiner Lebenssituation und den Dingen ab, die ihm wertvoll sind. Marketing versucht daher, auf die Rangfolge



Bild 1. Die sieben Anforderungen an die Wertschöpfung



Bild 2. Prinzip der Wertschöpfungskette

der Begehrlichkeiten Einfluss zu nehmen, und ist so ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung – „Tue Gutes und rede darüber.“

- Er muss nach Einzigartigkeit streben. Je niedriger der Grad an Austauschbarkeit mit vergleichbaren Angeboten ist, umso schwerer fällt es dem Kunden, das Objekt der Begehrlichkeit zu erhalten. Dadurch steigt die Werthaltigkeit des eigenen Angebots in der Wahrnehmung des Kunden. – *Mangelhafte Einzigartigkeit zeigt sich immer wieder daran, dass der Wettbewerb sich vor allem auf den niedrigsten Preis und weniger auf den höchsten Anwendernutzen ausrichtet.*
- Er muss auf die Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit des Kunden achten. Das realisierbare Preisvolumen hängt einerseits davon ab, mit welchem Aufwand das Anwenderproblem bisher gelöst wurde, und andererseits davon, welche zusätzliche Wert-

haltigkeit das neue Angebot für den anderen entfaltet. – *Strategische Preisbildung ist deshalb ein wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfung.*

- Er muss die Wertschöpfung reproduzierbar gestalten. Dazu muss er einen adäquaten Rentabilitätsanspruch formulieren und in den praktischen Prozessen umsetzen. Denn Reproduzierbarkeit setzt voraus, dass ausreichende finanzielle Überschüsse erwirtschaftet werden. Den Rahmen spannen folgende Fragen: Welche Aufwendungen für Forschungs- und Entwicklungsleistungen sind erforderlich, um das Qualitätsniveau zu erhalten beziehungsweise auszubauen? Welche qualitativen Veränderungen in der Marktpositionierung werden angestrebt? Welche Kapitalkosten sind mit der Qualitätsentwicklung verbunden? Welche Maßnahmen der Risikovorsorge müssen getrof-

Erfahrung gesucht!

Welche kaufmännischen Begriffe begegnen Ihnen besonders häufig? Welcher interessiert Sie am brennendsten?

Gestalten Sie diese Artikelreihe mit! Schreiben Sie uns an:

qz@hanser.de,
Stichwort „BWL-Begriffe“

Meinung gefragt!

Sie möchten unsere erste Begriffserläuterung kommentieren oder ergänzen?

Schreiben Sie uns an:
qz@hanser.de,
Stichwort „Leserbrief“

Autoren

Dr. Walter Schmidt, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV), Gauting.

Dipl.-Ing Rainer Vieregge, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

Kontakt

Walter Schmidt
walter@ask-schmidt.de

Rainer Vieregge
r.vieregge@4egge4you.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ310018**

fen werden? – *Dementsprechend müssen Rentabilitätsanspruch und Qualitätsmanagement aufeinander ausgerichtet sein.*

In der Sprache der Betriebswirtschaft wird dieser Zusammenhang in folgende Worte gekleidet: „Wertschöpfung misst den Ertrag aus wirtschaftlicher Tätigkeit als Differenz zwischen der Leistung einer Wirtschaftseinheit (beispielsweise die gesamte Volkswirtschaft, ein Unternehmen oder auch ein einzelner Leistungsprozess) und der zur Leistungserstellung benötigten Vorleistung.“ Dabei werden die einzelnen Aktivitäten entlang einer Wertschöpfungskette angeordnet (Bild 2). □

Walter Schmidt, Berlin, und Rainer Vieregge, Aachen