

Der Gipfel wirtschaftlichen Erfolgs lässt sich mit der ISO 9001 durchaus erklimmen – wenn das Unternehmen dies wirklich will und die Norm geeignet umsetzt.



## METASTUDIE BELEGT MÖGLICHEN NUTZWERT DER ISO 9001

# Auf die Umsetzung kommt's an

Schaut man auf die Zahl der Zertifikate deutschland- und weltweit, ist die ISO 9001 ein Erfolgsmodell. Bringen Normanwendung und Zertifizierung den Unternehmen aber auch einen finanziellen Nutzen? Eine Metastudie bündelt die zahlreichen und vielfältigen vorliegenden Einzelstudien – und belegt empirisch, wie sehr es auf Umsetzung und Motivation ankommt.

Basak Manders und Henk J. de Vries,  
Rotterdam/Niederlande

Vor über 25 Jahren veröffentlichte die International Organization for Standardization (ISO) ihre 9000er-Normenreihe für das Qualitätsmanagement. Seither haben mehr als eine Million Organisationen in 178 Ländern die wichtigste Norm, ISO 9001, eingeführt und wurden auf deren Basis zertifiziert. Brachte und bringt die Normanwendung für diese Organisationen aber auch wirtschaftlichen Nutzen mit sich?

Bis heute wurden Dutzende wissenschaftlicher Studien zur ISO 9001 veröffentlicht. Dennoch bleibt das Bild über die Auswirkung der ISO 9001 auf das Finanzergebnis der zertifizierten Unternehmen verworren. Einige Untersuchungen kamen zu dem Schluss, dass die Einführung der ISO 9001 und die Zertifizierung sich durchaus direkt und positiv finanziell auswirken, andere stellten überhaupt keinen wesentlichen Effekt fest. Wieder andere Erhebungen stellten heraus, dass es neben dem QM-System weitere Einflussfaktoren auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens gebe. Qualitätsmanager stehen also vor der Frage, ob es wirklich einen Sinn ergibt, das QM-System nach der ISO 9001 zu gestalten.

Um zuverlässigere und stichhaltigere Schlüsse ziehen zu können, beschloss die Rotterdam School of Management an der niederländischen Erasmus University, eine Metastudie durchzuführen. Dazu wurden die Ergebnisse von insgesamt 42

empirischen Forschungsstudien herangezogen, die zeigen, dass sich die ISO 9001-Einführung auf das Geschäft auswirkt. Diese Untersuchungen wurden mithilfe des Metaanalyse-Verfahrens von Lipsey und Wilson ausgewertet. Es wurde ermittelt, wie stark sich die finanzielle Effizienz einer Organisation nach einer Zertifizierung gemäß ISO 9001 im Vergleich mit nicht zertifizierten Organisationen verbessert hat. Betrachtet wurden finanzielle Indikatoren wie Kapitalrendi-

te, Verkauf, Anlage und Eigenkapital sowie Gewinnspanne, Rentabilität, verbesserter Absatz und Marktanteil.

## 42 Einzelstudien geben vielfältig Auskunft

Die Metaanalyse zeigt, dass eine Zertifizierung gemäß ISO 9001 in den meisten Fällen das Finanzergebnis tatsächlich verbessert und dass dies hauptsächlich durch gesteigerten Absatz erreicht wird. Dies »

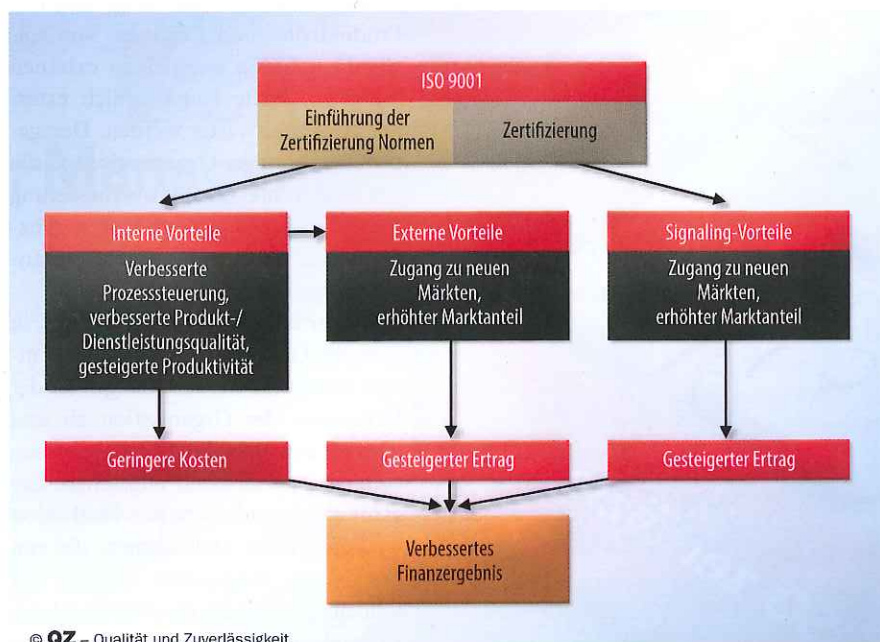


Bild 1. Beziehung zwischen der Norm ISO 9001 und dem Finanzergebnis einer Organisation

**Autoren**

**Basak Manders, M.Sc.**, geb. 1987, ist PhD-Studentin an der Rotterdam School of Management, Erasmus Universität, in Rotterdam, Niederlande. Mit der vorliegenden Metastudie gewann sie den niederländischen Research Award Quality Management 2012.

**Dr.-Ing. Henk J. de Vries**, geb. 1957, ist außerordentlicher Professor für Normung an der Rotterdam School of Management.

**Kontakt**

**Basak Manders**  
bmanders@rsm.nl  
www.rsm.nl/people/basak-manders

**QZ-Archiv**

www.qz-online.de/471557

erklärt sich, wenn man die Beziehung zwischen den Mechanismen der ISO 9001 einerseits und dem internen, dem externen sowie dem Nutzen der Signalwirkung andererseits, die in Unternehmen ganz allgemein Finanzergebnisse verbessern können, näher betrachtet (Bild 1):

- Die Einführung von ISO 9001 kann zu internen Vorteilen führen, auch wenn Organisationen nicht sofort nach der Zertifizierung finanziell effizienter werden.
- Verbesserte Prozesssteuerung, Qualität, Produktivität und Effizienz können die Kundenzufriedenheit steigern und somit externe Vorteile bringen.

- Das Zertifikat gemäß ISO 9001 selbst kann durch das Signalisieren von Qualität Vorteile bieten.

Gemäß der Signaling-Theorie von Spence besteht auf den Märkten eine Informations-Asymmetrie: Die Kunden sind häufig nicht umfassend über die Merkmale eines Produkts und seines Lieferanten informiert. QM-Normen wie ISO 9001 können dieses Problem teilweise lösen, indem sie die Qualität der Organisation „signalisieren“. Die Metastudie zeigt, dass die Zertifizierung nach ISO 9001 den Absatz steigert – offen bleibt indes die Frage, ob dies durch die verbesserte Kundenzufriedenheit oder eben den Signaling-Effekt verursacht wird.

### Motivation und Internalisierung sind Schlüsselfaktoren

Möglicherweise gibt es mäßigende Faktoren, mit denen sich die unterschiedlichen Ergebnisse der verschiedenen Studien und die Differenzen in der Leistungsverbesserung der Unternehmen erklären lassen. Die beiden meistdiskutierten Variablen, die Organisationen berücksichtigen sollten, wenn sie ISO 9001 einführen, sind Motivation und Internalisierung:

- Die **Motivation** für die Einführung von ISO 9001 kann deren Auswirkungen auf das Finanzergebnis beeinflussen. So möchten die einen Organisationen die Zertifizierung vielleicht aus externen Gründen erlangen: etwa unter dem Druck von Kunden, der Märkte oder von Behörden. Andere haben interne Gründe, wie die Steigerung von Produktivität und Effizienz. Von solchen kurzfristig angepeilten externen Vorteilen dürfte hauptsächlich externer Nutzen erwartet werden. Demgegenüber können Organisationen, die auf eine echte Qualitätsverbesserung zielen, erwarten, einen höheren ganzheitlichen Nutzen aus der Normanwendung zu ziehen.
- Die **Internalisierung**, also das Maß, in dem die Grundsätze der ISO 9001 intern akzeptiert werden, hängt von der Motivation der Organisation ab und wird für eine erfolgreiche Implementierung als entscheidend angesehen. Organisationen mit externer Motivation tendieren dazu, Maßnahmen, die von der Norm vorgegeben werden, als schnelle Lösung der Qualitätsprobleme zu implementieren, während jene mit interner Motivation die Norm und die

zugrunde liegenden Grundsätze mit höherer Wahrscheinlichkeit bei der täglichen Entscheidungsfindung zu echter Qualitätsverbesserung nutzen. Die Verinnerlichung der ISO 9001-Grundsätze wird zur Erreichung der wesentlichsten Leistungsvorteile der Norm als notwendig angesehen.

Unternehmen, die erwägen, ISO 9001 einzuführen, liefert die Metastudie einen empirischen Nachweis dafür, dass die Implementierung in der Mehrheit der Fälle zu Vorteilen führt. Diese ergeben sich aus dem Signal, welches das Zertifikat an den Markt aussendet, und/oder aus dem Nutzen, den das QM-System selbst generiert: geringere Kosten und/oder gesteigerter Absatz. Diese Vorteile hängen sowohl von der Marktsituation wie von der aktuellen Unternehmensperformance ab und müssen mit den Kosten der Implementierung verrechnet werden. Wichtig ist hier die zeitliche Dimension – so kann der Saldo anfänglich negativ sein, doch den meisten Unternehmen gelingt es, mittel- bis langfristig echten Nutzen zu erzeugen.

### ISO 9001 nützt – zumindest meistens und langfristig

Der Nutzen, den das QM-System erzeugt, hängt laut Metastudie von der Motivation ab, mit der es eingeführt wird, sowie vom Engagement des Managements. Die Norm selbst scheint geeignet zu sein, Unternehmen zumindest helfen zu können, Vorteile zu erzielen – was die Möglichkeit nicht ausschließt, dass andere QM-Modelle ebenso gut oder sogar besser sind.

Ob es tatsächlich nötig ist, ein Zertifikat zu erwerben, hängt von der jeweiligen Marktsituation ab. Manchmal ist es erforderlich, einfach um im Geschäft zu bleiben. In anderen Fällen dient es dazu, ein Unternehmen von seinen Mitbewerbern zu unterscheiden. Doch es kann auch sein, dass der Markt mit dem Zertifikat wenig Wert verbindet; dies kann je nach Branche und Land unterschiedlich sein.

Manager, die auf die ISO 9001-Zertifikate auch ihrer Lieferanten vertrauen können wollen, sollten vorsichtig sein. Die Befunde aus der Metastudie weisen auf die Möglichkeit hin, Zertifikate für Qualitätsmanagementsysteme zu erlangen, die sich kaum auf die wirkliche Leistung des Lieferanten auswirken. Dies kann durchaus die Zuverlässigkeit der Zertifizierung infrage stellen. □