

**Zeitschrift:** Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

**Herausgeber:** Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

**Band:** 70 (1992)

**Heft:** 1

**Artikel:** Die Zeit : ein neu entdeckter Qualitätsfaktor

**Autor:** Voegeli, Fred

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-873968>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 30.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die Zeit, ein neu entdeckter Qualitätsfaktor

Fred VOEGELI, Bern\*

## 1 Kostensenkung durch Einführung des Qualitätsmanagements

Fragt man den berühmten «Mann der Strasse», was für ihn der Begriff «Qualität» bedeutet, so wird er darunter zweifelsohne immer «hohe Qualität» verstehen. Ausdruck dieser Denkhaltung ist auch der Satz «Unsere Produkte sind Qualitätsprodukte». Die Fachleute gehen demgegenüber von einem neutralen Qualitätsbegriff aus, d.h., ein Produkt muss nur die von seinem Verwendungszweck her geforderte Qualität aufweisen. So hat es z.B. keinen Sinn, in eine Maschine ein Teil einzubauen, das eine 10jährige Lebensdauer hat, wenn andererseits die Maschine selber nur fünf Jahre im Einsatz stehen wird.

Auch in der Schweiz wurden in der letzten Zeit Qualitätssicherungssysteme eingeführt. Diese beruhen auf den Schweizer Normen (SN) bzw. ISO-Normen der Reihe 9000. Ziel ist es, die geforderte Qualität durch ein normiertes Verfahren, das sich von der Produktidee bis zur Lieferung des Erzeugnisses an den Benutzer erstreckt, sicherzustellen. Diese Qualitätssysteme werden – sofern durch eine Firma beantragt – durch die Schweizerische Vereinigung für Qualitätssicherungszertifikate (SQS) in einem strengen Verfahren überprüft. Werden die gestellten Anforderungen erfüllt, so wird das Qualitätssystem von der SQS zertifiziert. Diese Systeme kommen auch im Dienstleistungsbereich zur Anwendung. So wurde kürzlich dem ersten schweizerischen Gastronomiebetrieb ein Qualitätssicherungszertifikat verliehen.

Diese Qualitätssysteme sind u.a. dadurch gekennzeichnet, dass

- die geforderte Qualität der Produkte in Pflichtenheften genau festgelegt
- die Verantwortung für die Qualität eindeutig dem «Lieferanten» (darunter werden sowohl interne als auch externe Zulieferer verstanden) übertragen

\* Der Autor, Dr. oec., ist Chef der Hauptabteilung Fernmeldematerial und Vorsitzender des Qualitätsausschusses des Fernmeldedepartementes Generaldirektion PTT

Die Gedanken zum vorliegenden Artikel reiften während eines Militärdienstes, führte dieser dem Autor doch drastisch vor Augen, welche Bedeutung dem Faktor Zeit in der Armee bei der Führung auf jeder Stufe – vom Armeekorps bis zur Kompanie – zukommt. Eigentlich Auslöser dieses Artikels war aber das 1990 erschienene Buch von Philip R. Thomas über «Competitiveness Through Total Cycle Time».

- die Qualität durch den Lieferanten fortlaufend sichergestellt und nicht im Rahmen einer Schlusskontrolle überprüft
- die Qualität vom Kunden nicht durch eine Eingangskontrolle, sondern mittels sog. Audits (deutsch = unverhofft durchgeführte Überprüfung) durch Qualitätsfachleute des Kunden während der Produktion beim Lieferanten überprüft

wird.

Die Einführung des organisierten Qualitätsmanagements hat unter anderem eine Kostenreduktion zur Folge (was jedoch in den ISO-Normen nirgends zum Ausdruck kommt). Die schwedische Televerket spricht von Einsparungen im Ausmass von 20 % der Gesamtkosten und von einer sich dadurch ergebenden Steigerung der Konkurrenzfähigkeit. Diese Kostenreduktion entsteht etwa in der Produktion durch Verminderung des Ausschusses und damit der Nacharbeit sowie durch die Reduktion der Garantiefälle und der damit verbundenen administrativen Umtriebe.

## 2 Die Zeit als neuer Qualitätsfaktor

Thomas ergänzt in seinem Buch die beiden Elemente Qualität und Kosten noch durch den Zeitfaktor. Er spricht von «Total Cycle Time» und meint damit die Zeit, die vergeht, bis ein vom Kunden geäussertes Bedürfnis vom Lieferanten befriedigt wird. Dies kann allenfalls nicht nur die Herstellung, sondern auch die Entwicklung eines Produktes erfordern. Eine Verkürzung dieses gesamten Zeitzyklus' bedeutet also nicht nur eine bessere Ausnutzung der Produktionsanlagen und eine Kostensenkung für den Lieferanten. Dem Kunden erwächst auch ein Vorteil, indem er eine geplante Investition früher nutzen kann.

So gelang es einer im Bereich der Kernkraftwerksrüstungen führenden Schweizer Firma, die Lieferfrist von drei auf zwei Jahre zu senken. Trotz Preisen, die um 20 % höher liegen als diejenigen der Konkurrenz, verfügt diese Unternehmung nun über volle Auftragsbücher. Auch der Chef einer renommierten Unternehmung aus der Telekommunikationsbranche forderte kürzlich höhere Geschwindigkeit: «Wir müssen, sei es am Markt, sei es in der Entwicklung, in der Hälfte der Zeit das Doppelte leisten.»

Der Satz, dass «nicht die Grossen (= Firmen) die Kleinen (fressen) werden, sondern die Schnellen die Lang-

samen», ist deshalb zum «geflügelten Wort» geworden. Percy Barnevik soll dazu gesagt haben: «Man stelle sich vor, was passiert, wenn die Grossen schnell werden!»

### 3 Zeit und Unternehmenskultur

Thomas vertritt vehement die Auffassung, dass die Frage des Zeitmanagements, also der besonderen Berücksichtigung des Faktors Zeit bei der Führung auf allen Unternehmensstufen, eine Frage der Unternehmenskultur ist. Die Unternehmenskultur aber muss durch die Unternehmensleitung geschaffen werden. Auch der Berner Manager und Wirtschaftsanwalt Georg Krneta ist der gleichen Ansicht, äusserte er sich doch in einem Interview vom 27. April 1991 wie folgt: «An der Spitze eines Unternehmens kann ich mich nicht mit Details befassen . . . Man ist verantwortlich für die Unternehmenskultur . . .»

Thomas weist deshalb darauf hin, dass es nicht genügt, einen «Champion of Total Cycle Time» zu ernennen. Er betont: «It is *these people*: the VP's (= Vice-Presidents) of Finance, Operations, Marketing, R+D, and so on, who with their staffs are going to change General Widget (= die Firma, an deren Beispiel im Buch das Time Management dargestellt wird).» Das heisst also: Die «Vice-Presidents», also die Bereichsleiter als Mitglieder der obersten Unternehmensleitung, sind diejenigen Mitarbeiter, die das Zeitmanagement (und natürlich auch alle andern Massnahmen, um das Unternehmen «auf Vordermann» zu bringen) tragen und die ihnen unterstellten Mitarbeiter mitziehen müssen!

Jeder, der in einer Vorgesetztenfunktion tätig ist, weiss, dass die Zeit – gestützt auf den sich immer schneller abspielenden Wandel der Umweltfaktoren und insbeson-

dere der Technik – ein wichtiger Faktor für den Markterfolg geworden ist. Was dies bedeutet, hat jeder aber auch schon im privaten Bereich erfahren: Wenn ich ein neues Auto kaufen will und mir der Händler sagt, der Wagen sei erst in sechs Monaten lieferbar, so werde ich mich wohl nach einer andern Bezugsquelle umsehen. Der Verkauf geht dem Autohändler somit verloren, ob schon Preis und Qualität des Autos «gestimmt» hätten.

Wenn dem Zeitfaktor künftig also die ihm zukommende Bedeutung beigemessen werden soll, ist – in Übereinstimmung mit Thomas und Krneta – in vielen Fällen eine Änderung der Unternehmenskultur, also der Denkhaltungen und Wertvorstellungen, und gestützt darauf auch der Handlungsweisen dringend notwendig. Mit andern Worten:

- Der Faktor Zeit erlaubt es nicht mehr, einer unternehmensweiten «Konkordanzdemokratie» zu frönen, bei welcher die vorgesetzte Instanz verlangt, dass die mit-beteiligten Stellen vor einer Antragstellung in zeitraubenden Differenzbereinigungsverfahren alle Auffassungsdifferenzen von sich aus der Welt geschafft haben. Mut zur Entscheidung, allenfalls auch gegen etwelche Widerstände, ist gefragt.
- Die Mitarbeiter aller Stufen müssen lernen, nach gewalteter Diskussion Entscheide ihrer vorgesetzten Stellen loyal mitzutragen und tatkräftig zu verwirklichen, auch wenn sie sich damit vorerst nicht zu 100 % identifizieren können.
- Die Vorgesetzten müssen darauf verzichten, sich über Dinge zu beklagen – wie z.B. über zeitraubende und komplizierte interne Prozesse der Entscheidungsfindung –, die sie selber ändern können, und somit den Handlungsspielraum auch bezüglich des Zeitfaktors besser ausnützen lernen.

#### Zusammenfassung

*Die Zeit, ein neu entdeckter Qualitätsfaktor*

Üblicherweise ist die Qualität eines Produktes durch Grundforderungen eines Pflichtenheftes, Festlegung der Verantwortung (etwa beim Lieferanten) und laufende Kontrollen während der Herstellung gekennzeichnet. Der Autor entwickelt eigene Gedanken über einen neuen Qualitätsfaktor Zeit und zeigt, wie das Zeitmanagement während der ganzen Produktionsphase eines Erzeugnisses eine wesentliche Rolle spielt. Er betrachtet ebenfalls die Bedeutung der Zeit in der Unternehmenskultur bei den PTT-Betrieben.

#### Résumé

*Le temps, un facteur de qualité nouvellement découvert*

Habituellement, la qualité d'un produit est définie par les exigences fondamentales fixées dans un cahier des charges, la détermination de la responsabilité (notamment du fournisseur) et par les contrôles suivis durant la fabrication. L'auteur développe un certain nombre d'idées sur un nouveau facteur de qualité temporel et montre comment la gestion du temps durant la phase de production toute entière d'un produit joue un rôle essentiel. Il considère également la signification du temps dans la culture d'entreprise des PTT.

#### Riassunto

*Un nuovo fattore di qualità: il tempo*

Normalmente la qualità di un prodotto viene garantita mediante esigenze di base fissate in un capitolato d'onori, la delimitazione delle responsabilità (per esempio del fornitore) e controlli regolari durante la fabbricazione. L'autore esprime le proprie considerazioni sul fattore di qualità «tempo» e mostra il ruolo rilevante della gestione del tempo durante l'intera fase di produzione. Egli considera inoltre l'importanza del tempo nell'ambito della cultura aziendale delle PTT.

#### Summary

*Time, a Newly Discovered Quality Factor*

Usually the quality of a product is characterized by basic requirements laid down in a set of rules, determining the responsibility (i.e. by the distributors) and continued checks during the production. The author develops his own ideas regarding a new quality factor – time – and shows how time management during the whole production phase of a product plays an important role. He also analyzes the importance of time in the corporate identity of the PTT enterprises.