

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 105 (1998)

**Heft:** 6

**Artikel:** Qualitätsmanagement in der Textilindustrie : Teil 1 : Marktsituation und Denkanstösse

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-678993>

### **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:** 25.11.2025

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

# Qualitätsmanagement in der Textilindustrie

Teil 1: Marktsituation und Denkanstösse  
**Qualicon Management System, Kirchberg**

## Zusammenfassung

Vorurteile gegenüber Qualitätsmanagement-Systemen sind wohl kaum endgültig zu beseitigen, obwohl nicht zu leugnen ist, dass Unternehmen, die Produktivität und Qualität als gemeinsames Ziel erkennen, sich als Marktleader profilieren werden. Im folgenden Bericht werden die wichtigsten Elemente eines QM-Systems – Kundennutzen, Ausbildung, Prozessmanagement und Fehlleistungskosten – dargelegt. Sie sollen aufzeigen, dass ein Qualitätsmanagement-System nicht Ballast, sondern – als Führungsinstrument genutzt – ein Wegbereiter zur Verbesserung der Ertragslage ist.

## 1. Einleitung

Im Gegensatz zum Strukturdenken, das seinen Höhepunkt in der arbeitsteiligen Produktionsweise erlebt hat, orientiert sich das Qualitätsmanagement (QM) an Prozessen, die sich aus Subjekt und Objekt bilden. Mensch und Sache sind hier untrennbar verbunden. Deshalb wird im QM jede Tätigkeit im Gesamtprozess gesehen. Dazu ist es nötig, den Ist-Zustand festzustellen – gerade bei komplexen Produktionsverfahren, wie sie in der Textilindustrie angewendet werden. Dies geschieht am besten mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern bzw. Teams zusammen. Danach können die Prozesse festgelegt und jedem dieser Prozesse ein oder mehrere Prozesseigner zugeordnet werden.

Dazu ist allerdings Mut zu Neuem erforderlich – insbesondere der Mut des Managements.

Dass auf QM schon heute, aber auch in Zukunft nicht mehr verzichtet werden kann, zeigt folgende Tatsache: Immer mehr Firmen anerkennen, dass QM die Grundlage ist zur Förderung der Unternehmenskultur in Richtung Total Quality Management (TQM). Auf die immer rascher sich ändernden Kundenanforderungen muss das QM flexibel reagieren können. Damit verbunden ist die ständige Verbesserung der Qualität; produktbezogene Qualitätsziele müssen deshalb rasch anpassbar sein. Entsprechend muss das QM agieren. Es hat sich dabei bewährt, mit möglichst wenig Hierarchiestufen auszu-

kommen und stattdessen soviel Verantwortung wie möglich an die Mitarbeiter zu delegieren. Dazu muss allerdings die andauernde Verbesserung der erreichten Qualität von allen Mitarbeitern als ständig aktuelles Qualitätsziel («moving target») verstanden werden.

Mit keiner anderen Massnahme kann man langfristig besser Umsatz und Gewinn steigern als mit einem ständig effizienter gestalteten Qualitätsmanagement.

## 1.1 Entwicklung und Nutzen

Die Marktsituation ist einem steten Wandel ausgesetzt. Wie Abbildung 2 zeigt, hat sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage seit den Sechzigerjahren markant verändert. Während um 1960 die Nachfrage nach Gütern (und Dienstleistungen) grösser war als das Angebot, ist die heutige Situation das genaue Gegenteil: Es wird weniger nachgefragt als angeboten.

Zu denken gibt aber auch eine Studie der Europäischen Union (EU), wonach von 5 Jahren etwa 80% der heute eingesetzten Techniken veraltet und gleichzeitig mehr als 80% der Beschäftigten weiterhin berufstätig sein werden.

«... der Kampf um Qualität ist eine der Voraussetzungen für den Erfolg Ihres Unternehmens und für unseren gemeinsamen Erfolg...».

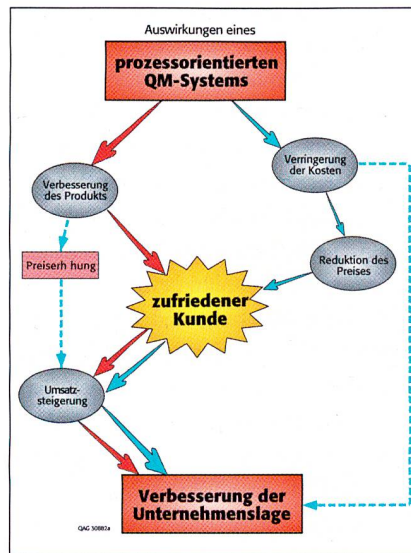


Abbildung 1

(Jaques Delors, Präsident der Europäischen Kommission bei der Gründung der EFQM am 15. September 1988 in Brüssel.)

Dieser rasante Wandel verlangt nach völlig neuen Ausbildungskonzepten. Mitdenkende, verantwortungsbewusste, flexible und selbstständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die besten Garanten für den Erfolg eines Unternehmens.

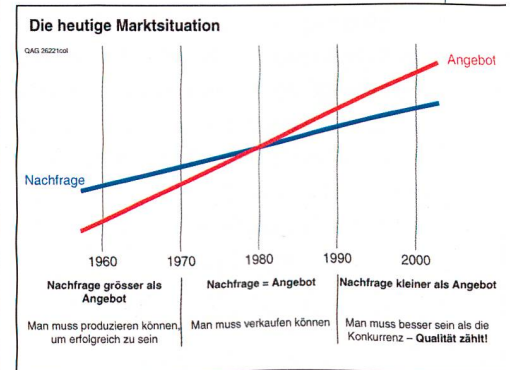


Abbildung 2

Das ständige Verbessern der Qualität auf allen Ebenen bringt gleichzeitig eine ständige Steigerung der Produktivität mit sich. Nur ein kleiner Teil dieser Verpflichtungen kann von dem Menschen an den Produktionsstätten übernommen werden; das Einleiten des grundsätzlichen Wandlungsprozesses ist allein Sache des Managements.

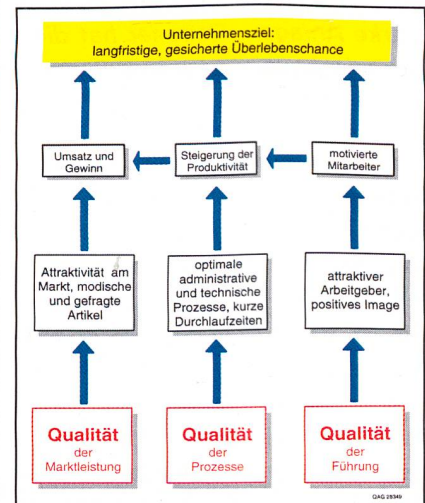


Abbildung 3

## 1.2 Misserfolge und Irrtümer

Interessanterweise haben Firmen, in denen sich wenig Veränderungen zeigen, obwohl sie nach aussen zu einer Umorientierung entschlossen scheinen, einige gemeinsame Merkmale:

- Die Bemühungen um mehr Qualität werden als Programm und nicht als Prozess bezeichnet.
- Sämtliche Bemühungen um mehr Qualität werden auf die untere Unternehmensebene abgewälzt.
- Das Management will sofort sichtbare Erfolge.
- Die Unternehmensleitung formuliert weder einen eindeutigen Leistungsstandard noch einen klaren Qualitätsbegriff, so dass es jedem Mitarbeitenden überlassen bleibt, einen eigenen Standard zu entwickeln.
- Die in Verbesserungsbemühungen investierten Unmengen an Geld, Zeit und Kraft, stehen in keinem Verhältnis zum Erfolg.
- Es besteht die Tendenz, das Rad neu erfinden zu müssen, anstatt von bewährten Konzepten zu lernen.

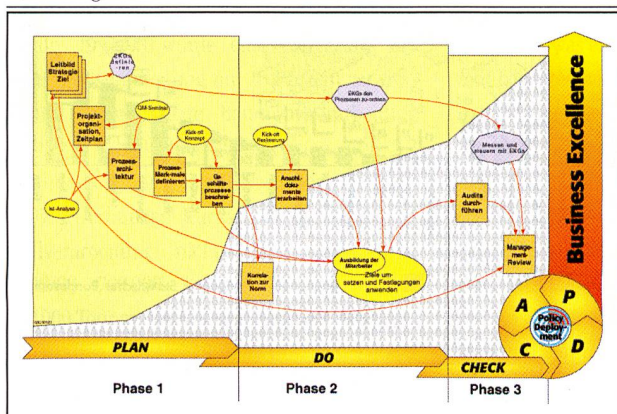
Nach Philip B. Crosby sind die wesentlichsten Irrtümer verfehlter Qualitätspolitik die folgenden:

- Qualität ist mit Hochwertigkeit oder Luxus gleichzusetzen.
- Qualität ist als nicht fassbarer und nicht messbarer Begriff zu verstehen.
- Wirtschaftlichkeit ist mit Qualität nicht vereinbar.
- Die Ursachen für Qualitätsprobleme sind nur bei den Mitarbeitenden der Produktion zu suchen.
- Qualität ist als Verantwortung der Qualitäts-Stabstelle zu definieren.

### 1.3 Vorgehen bei der Einführung des Qualitätsmanagements

In der Phase 1 gemäss Abbildung 4 wird mehrheitlich die Geschäftsleitung und das obere Kader beansprucht. Schliesslich muss aber das gesamte Personal in die QM-Aktivitäten eingebunden sein (Phase 3), denn ein umfassendes Qualitätskonzept lässt sich nur verwirklichen, wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte die Prinzipien, Methoden und Techniken der Qualitätsarbeit verstehen und imstande sind, sie im eigenen Verantwortungsbereich anzuwenden.

Abbildung 4



### 1.4 Denkanstösse für das Management

1. Wir wissen, dass Qualität in einer sich schnell verändernden Umwelt zu einem immer wichtigeren Wirtschaftsfaktor wird.
2. Wir unterhalten ein Management-Informationssystem, aufgrund dessen Korrekturmaassnahmen eine Reduktion der Fehlerhäufigkeit erreichen lassen.
3. Wir optimieren permanent unsere Verfahren und Prozesse und senken somit gleichzeitig die Herstellkosten.
4. Wir wissen, dass das Ziel aller Massnahmen die Wirtschaftlichkeit ist, die zusätzlich durch ein QM-System gesteigert werden kann.

«Durch eine neue Unternehmenskultur werden bestehende Machtstrukturen angegriffen. Das kann für einige Vorgesetzte unbequem werden, die ständig nur von Delegation der Verantwortung reden, aber nicht danach handeln.»

Jens-Martin Jacobi, Leiter Qualitätsmanagement, Deutsche Shell AG; in FAZ, 16.5.1992

### 1.5 Vorstellungen über Qualität im Unternehmen

1. Manager ohne Fachkenntnisse in der Qualitätslehre  
Viele Manager in Europa und den USA betrachten gute Qualität als etwas, was sich mit etwas gutem Willen der Ausführenden gleichsam «beiläufig» von selbst ergibt.
2. Entwickler, F + E  
Fehlerhafte Produkte entstehen nach ihrer allgemeinen Meinung durch inkompetente Leute im Bereich der Fertigung.
3. Produktion  
Für Produktionsleute entsteht Qualität in

der Fertigung; die meisten anderen Instanzen sind ihrer Meinung nach überflüssig.

4. Qualitätsprüfer  
Qualitätsprüfer wissen oft in allen Einzelheiten, wo die Qualitätsprobleme stecken.
5. Beschaffung  
Allgemein ist bekannt, dass scheinbar günstige

ste Einkaufspreise zur teuersten Lösung führt. Trotzdem werden Lieferanten häufiger wegen dem Preis als wegen der Qualität ihrer Ware gewechselt.

6. Verkäufer  
In der Produktion fühlt sich niemand für Qualität verantwortlich.
7. Marketing  
Für Marketingleute verhindern Spezialisten aus dem Qualitätswesen die Markteinführung der besten Produkte. Sie stellen folgendes fest: «An allem haben diese Schwachstellenforscher etwas auszusetzen».

8. Qualitätswesen  
Nach Meinung der Qualitätsfachleute entstehen Qualitätsprobleme aus folgenden Gründen:  
Verkauf und Marketing sind nicht in der Lage, herauszufinden, was der Kunde eigentlich will.

Siehe Inserat Seite 38

Fortsetzung «mittex 1/99»

## «Proact»-Stoffe von Eschler



Unter dem geschützten Label «PROACT» bietet Eschler eine neue Linie an.

Als Antwort auf das stärker wachsende Schutzbedürfnis produziert Eschler schon über Jahre das antibakterielle Hosenpolster für Velofahrer und seit rund 3 Jahren Stoffe mit UV-Schutz (Reozon). «Eine USA-Studie über die Unfallursachen bei Feuerwehrleuten bestärkte uns in der Neuentwicklung der «Proact»-Qualitäten.» erklärt Peter Eschler, Marketingverantwortlicher und Vorsitzender der Geschäftsleitung. «Da wir durch unser Engagement im Sport enormes Wissen und breit abgestützte Erfahrungen im Bereich Funktion haben, liegt nichts näher, als dieses Know-how auch im Schutzkleidungsbereich einzubringen. Die erwähnte