

## Das Management von Risiko, Qualität und Reputation in der Sportartikelindustrie – Qualitätsmanagement als Pflicht oder Kür?

Die Sportartikelbranche ist durch globale Beschaffung, internationale Produktionsstätten und heterogene Absatzmärkte gekennzeichnet. Die Sicherstellung der Qualität in allen Unternehmensbereichen und auf unterschiedlichen Ebenen ist ein wichtiger Baustein des Erfolgs. Folgt man dem umfassenden Begriffsverständnis der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V., nach dem „Qualität die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit bezeichnet, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegenüber Erfordernissen bezieht“, so ist eben nicht nur die Qualität des Produktes sicherzustellen. Die reine Produktqualität ließe sich noch vergleichsweise einfach kontrollieren und verbessern. Eine umfassendere Analyse der Beziehungen zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen zeigt die Notwendigkeit eines breiteren Qualitätsverständnisses:

- Wer sind die relevanten Anspruchsgruppen eines Sportartikelunternehmens und mit welchen Herausforderungen sieht sich ein sog. „Global Player“ konfrontiert?
- Wie werden die Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung auch in den Herstellerbetrieben eingehalten?
- Wie kann die Qualität in den Beziehungen zu anderen Unternehmen sichergestellt werden?
- Welche Reaktionen sind notwendig, wenn es zu einem Problem kommt, das öffentlichkeitswirksame oder rechtliche Konsequenzen hat?
- Welche Kosten sind mit diesen umfassenden und zugleich komplexen Qualitätssicherungsmaßnahmen verbunden?
- In wiefern resultieren aus Qualitätsansprüchen rechtliche Ansprüche?

Diese beispielhafte Aufzählung zeigt, dass das Thema des Qualitätsmanagements in der Sportartikelindustrie einer umfassenderen Analyse zu unterziehen ist, und nicht bei der Produktqualität enden darf. Ein Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf der Darstellung der Qualität sichernden Maßnahmen, die in der adidas Gruppe in die einzelnen Phasen der Lieferanten- und Absatzkette integriert sind. Ausgehend von diesen sehr produkt- und produktionsorientierten Phasen werden weitere Anspruchsgruppen identifiziert und vorgestellt. Eine Analyse von Kosten und Nutzen dieses umfassenden Qualitätsansatzes soll zeigen, welche Probleme in der Zurechnung liegen und in welchem Ausmaß von Erfolg und Misserfolg gesprochen werden kann.

Die auf dem Stakeholderansatz basierende Vorgehensweise hat sich bei komplexen Marktstrukturen aufgrund der systematischen und detaillierten

Analysemethode als erfolgreich erwiesen. Es zeigt sich, dass nicht nur die Kunden und Konsumenten, sondern alle unternehmensinternen und -externen Beteiligten der Beschaffungs- und Absatzkette Berücksichtigung finden. Darüber hinaus sind u. a. die Öffentlichkeit, die Finanzmärkte, Aktivistenvereinigungen und die Gesellschaft im allgemeinen wichtige Anspruchsgruppen mit sehr spezifischen Bedürfnissen.

Die adidas Gruppe strebt danach, der weltweit führende Anbieter in der Sportartikelindustrie zu sein. Aufgrund der Geschichte und der Unternehmensphilosophie bezieht sich die Verantwortung für die betrieblichen Aktivitäten insbesondere auf die Art und Weise, wie und unter welchen Bedingungen die Produkte der adidas Gruppe hergestellt werden. Das Symposium ist inhaltlich in zwei Teile aufgeteilt: Im ersten Teil werden Qualitätsaspekte in der Sportartikelindustrie aus Sicht verschiedener Anspruchsgruppen erarbeitet. Dabei sind es insbesondere die über die reine Produktqualität hinausgehenden Qualitätsaspekte und Besonderheiten der weltweiten Sportartikelindustrie, die im anschließenden zweiten Teil mit weiteren Fallbeispielen aus der Praxis anschaulich hinterlegt werden. Im Anschluss findet eine Diskussion mit den Referenten statt.