BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 30: QUALITÄT ALS SYSTEM: RAUS AUS DEM DURCHSCHNITT

6. Oktober 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 30 von Chefsache Krise, erschienen am 6. Oktober 2026.

Du bist heute Morgen nicht aufgestanden, um durchschnittlich zu sein. Das hängt bei uns in der Kanzlei an der Wand – ziemlich groß. Wir mögen keinen Durchschnitt, und ich gestehe ehrlich: Ich verzweifle langsam. Wann haben wir in Deutschland eigentlich aufgehört, gut sein zu wollen? Im Service, an der Ladentheke, auf der Baustelle, im Amt? Und welchen Beitrag kannst Du persönlich leisten, damit das wieder anders wird? Heute holen wir Deinen Betrieb aus dem Durchschnitt – nicht mit Hochglanzgerede, sondern mit drei Entscheidungen, die Du diese Woche treffen kannst.

Wenn ich meine Sache gut mache, nimmst Du drei Dinge mit. Erstens: Exzellenz ist eine Entscheidung und kein Talent – und Du triffst diese Entscheidung heute Abend mit einem einzigen Satz. Zweitens: Qualität ist kein Charakterzug Deiner Leute, sondern ein System. Was Du durchgehen lässt, das ist Dein Standard – ob Du das willst oder nicht. Drittens: Exzellenz braucht Messung und Konsequenz, deshalb gehört ab jetzt eine Qualitätszahl in Dein Unternehmens-Cockpit. Drei Dinge, drei Trainingseinheiten.

LAUWARMER KAFFEE, SCHIEFE FUGEN, KEINE RÜCKRUFE

Vorher muss ich mir einmal kurz Luft machen – und Du kennst jede einzelne dieser Szenen. Neulich beim Bäcker: Ich kaufe ein Brötchen, nehme einen Kaffee mit. Der Kaffee: lauwarm, bitter, drei Euro zwanzig. Kein Ausrutscher – der Kaffee ist da jeden Tag so. Niemand probiert ihn, niemand interessiert sich. Dir wird Spülwasser über die Theke gereicht, Du bezahlst, gehst raus, und es ist allen egal.

Nimm die Verwaltung. Du reichst einen Antrag elektronisch ein, schön digital, wie es sich gehört – und was passiert? Der Antrag wird ausgedruckt, von Hand weiterbearbeitet und am Ende wieder eingescannt. Das denkt sich kein Mensch aus. Und niemand macht den Versuch, es abzustellen – es wird einfach so gemacht.

Ich bin auf einem Kreuzzug gegen meine eigenen Banken. Ich muss viele Dinge bei Banken unterschreiben, und jedes Mal werde ich gebeten, für eine Unterschrift durch die Gegend zu fahren. Ich signiere meine Schriftstücke digital – und bekomme sie zurück mit dem Hinweis: Das geht bei uns nicht. Dann schreibe ich jedes Mal zurück: Wenn ihr keine elektronischen Signaturen akzeptiert, verstoßt ihr gegen deutsches Recht, und das diskutiere ich gern mit eurem Vorstand. Inzwischen haben sie es aufgegeben und winken es bei mir durch. Im Gesetz stehen genau zwei Dinge, die wirklich händisch und im Original unterschrieben sein müssen – alles andere kannst Du elektronisch signieren.

Nimm das Handwerk: Fliesen, die nicht in der Flucht sind. Anschlüsse, die beim zweiten Winter undicht werden. Termine, die ohne Absage platzen. Und bevor Du denkst, ich zeige nur auf andere: Meine eigene Zunft ist nicht besser. Es gibt Steuerberater, bei denen wartet man monatelang auf Rückruf, und es werden Buchhaltungen abgegeben in einer Qualität, bei der ich staunend davorsitze. Schlechte Dienstleistung gibt es überall, auch in meiner Branche.

Und dann fahr auf eine deutsche Autobahnraststätte und kauf Dir etwas zu essen. Ich vermeide das aktiv. Im Kontrast dazu – und dieser Kontrast lässt mich nicht los: In Italien setzen sich Familien am Sonntag ins Auto und fahren zu bestimmten Autobahnraststätten. Nicht weil sie müssen, sondern weil sie dort essen wollen. Weil es da gut ist. Kannst Du Dir das bei uns vorstellen? Ich nicht.

GORCH FOCK, BER, SCHLOSS BELLEVUE

Wenn Du denkst, das seien Alltagsanekdoten vom Rosenbaum: Nimm größere Projekte aus der Presse. Die Gorch Fock – ich freue mich, dass sie wieder im Kieler Hafen liegt. 9,6 Millionen Euro sollte die Sanierung kosten. Am Ende waren es 135 Millionen. Nicht das Doppelte – das Vierzehnfache. Der BER: sollte 2011 eröffnet werden, wurde 2020 eröffnet, statt zwei Milliarden über sechs. Stuttgart 21: 2009 Finanzierungsrahmen viereinhalb Milliarden, Stand heute vierzehneinhalb – und der Bahnhof heißt 21, weil er wohl 2021 eröffnet werden sollte. Kölner Oper: 253 Millionen geplant, Wiedereröffnung für 2015 vorgesehen – geworden sind es 2026 und rund anderthalb Milliarden.

Und das Neueste: Schloss Bellevue soll saniert werden – acht Jahre lang. Gebaut wurde das ganze Haus seinerzeit in zwei Jahren, mit Pferdefuhrwerken und Muskelkraft. Ja, Sanieren ist aufwendiger als Neubau, keine Frage. Aber: 600 Millionen Euro veranschlagt, dazu 180 Millionen Risikovorsorge – also schon eingeplante Verteuerung – und obendrauf noch Reserve für Baupreissteigerungen. Macht zusammen 860 Millionen. Und das ist der Plan! Da ist noch nichts schiefgegangen. Unser Bundespräsident ist im Sommer ausgezogen, sein Nachfolger wird seine komplette Amtszeit im Ausweichquartier verbringen. Ich verstehe es nicht.

Wie kann das passieren im Land der Ingenieure? Es kann passieren, weil niemand mehr haftet. Und vor allem: weil sich niemand mehr schämt. Weil alle mit den Schultern zucken. Weil wir Mittelmaß zum Standard erhoben

haben. Fehlverhalten wird nicht mehr eingestanden – schuld sind immer die anderen, peinlich ist niemandem mehr etwas.

Dabei war hier doch mal was. Was hat dieses Land groß gemacht? Die Liebe zur Präzision, die Liebe zum Gutsein. „Made in Germany" wurde einmal als Warnhinweis erfunden: in Deutschland hergestellt, bitte nicht kaufen. Das ging nach hinten los – es wurde ein Qualitätssiegel. Das war ein Versprechen, kein Museumsstück. Und komm mir nicht mit „Wir können das nicht mehr". Doch, wir können. Dieselben Betriebe, die im Alltag Mittelmaß liefern, liefern plötzlich Präzision, wenn ein Audit ansteht. Dieselben Mitarbeiter, die mittelmäßig arbeiten, arbeiten super, sobald jemand hinschaut. Was fehlt, ist nicht das Können. Was fehlt, ist der Anspruch – und zwar an einem ganz normalen Dienstag wie heute.

DIE RASTSTÄTTEN-FRAGE AN DEIN UNTERNEHMEN

Dieser Podcast ist kein Beschwerdebriefkasten, sondern Dein Unternehmertraining. Die unbequeme Frage lautet also: Wie oft ist Dein Unternehmen so eine Autobahnraststätte für Deine Kunden? Nicht schlecht genug für eine Beschwerde, aber auch nicht gut genug, dass jemand am Sonntag deswegen hinfährt. Und bei „nicht schlecht genug für eine Beschwerde" bin ich noch nicht fertig: Wir hören inzwischen auf, uns zu beschweren. Wenn Du im Restaurant schlechten Kaffee bekommst, trinkst Du ihn – froh, dass Dir überhaupt jemand etwas gebracht hat. So weit sind wir schon.

Vielleicht sagst Du: Olaf, Durchschnitt ist doch okay. Solide Mitte, solide Preise, läuft doch. Genau das ist der Denkfehler. Durchschnitt fühlt sich an wie die sichere Mitte. In Wahrheit ist er die teuerste Positionierung im ganzen Markt – aus drei Gründen.

Erstens: Durchschnitt ist austauschbar. Wenn Deine Leistung sich nicht spürbar von den drei Wettbewerbern im Umkreis unterscheidet, hat der Kunde exakt ein Vergleichskriterium: den Preis. Du verhandelst permanent

über Rabatte – nicht weil die Kunden geizig sind, sondern weil Du ihnen keinen Grund gibst, bei Dir zu kaufen, außer dass Du billig bist. Rechne Dir aus, was Dich das kostet.

Zweitens: Durchschnitt wird nicht weitererzählt. Kein Mensch setzt sich beim Grillen auf die Terrasse und sagt: „Michael, ich war neulich bei meinem Steuerberater – der war vielleicht toll durchschnittlich." Nie sind sich Menschen einiger, als wenn sie gemeinsam unzufrieden sein können – aber Mittelmaß ist so uninteressant, dass die Leute darüber nicht einmal unzufrieden sind.

Drittens: Mittelmaß nach außen färbt nach innen ab. Deine guten Leute merken genau, ob es in Deinem Unternehmen einen Anspruch gibt oder Achselzucken. Du kennst das von zu Hause: Wenn sich niemand für die Ordnung interessiert, liegen die Schuhe der Kinder im ganzen Flur. Es fehlt nicht am Wissen – es fehlt an der Konsequenz.

Und das Schlimmste: Es piept nichts. Durchschnitt löst keinen Alarm aus. Er bröckelt leise – Du verlierst Kunden, Aufträge, Marge. Jeder einzelne Vorfall ist zu klein für ein Warnsignal. In der Summe sinken Deine Margen, und Dein Unternehmen verdient nicht mehr genug.

Die Frage dieser Folge lautet also: Wie kommt ein ganz normaler Betrieb – Deiner – raus aus dem Durchschnitt, ohne Hochglanzbroschüre und ohne dass Du Dich verbiegen musst? Die Antwort vorweg: Exzellenz ist kein Talent und kein Zufall. Exzellenz ist eine Entscheidung plus System plus Konsequenz – genau in dieser Reihenfolge.

EINHEIT 1: DIE ENTSCHEIDUNG

Denk an die italienische Raststätte. Die haben keine besseren Autobahnen – ich bin dort mit dem Motorrad unterwegs gewesen, da waren Löcher drin. Keine besseren Lieferanten, keine geheimen Kaffeebohnen. Sondern irgendjemand hat dort einmal entschieden: Bei uns kann man gut essen.

Punkt. Das war eine Entscheidung. Ganz nebenbei ist das eine Kette, und selbstverständlich ist vieles davon vorbereitetes Essen – aber eben gut. Um diese eine Entscheidung herum wurde die ganze Raststätte gebaut.

In deutschen Raststätten wurde diese Entscheidung nie getroffen. Sie haben sich nicht dagegen entschieden – sie haben einfach nie gesagt: Wir wollen exzellent sein. Und wo die Entscheidung fehlt, kommt der Durchschnitt von ganz allein durch die Tür und füllt das Vakuum. Immer.

Der Punkt, der diese Entscheidung bezahlbar macht: Exzellenz heißt nicht, in allem herausragend zu sein. Das kann niemand, das bezahlt auch niemand. Exzellenz heißt: in einer Sache herausragend sein, die der Kunde wirklich spürt – und der Rest ist verlässlich solide. Du brauchst kein Weltraumklo auf Deiner Raststätte; wenn die Kunden gut gegessen haben, reicht ein ordentliches. Ein Handwerker, bei dem die Baustelle jeden Abend besenrein ist und der sich meldet, bevor der Kunde fragt – das ist eine Entscheidung, kein Hexenwerk. Oder ein Steuerberater, bei dem jeder Anruf spätestens am nächsten Arbeitstag in irgendeiner Form bearbeitet wird – und wenn die Meldung nur lautet: „Habe Deine Mail bekommen, melde mich morgen um drei." Klingt unspektakulär? Genau deshalb funktioniert es. In einem Markt voller Achselzucken ist Verlässlichkeit ein Alleinstellungsmerkmal. Unsere Kanzlei ist auch deshalb so beliebt: Wir arbeiten zuverlässig – und weil viele andere unzuverlässig sind, fällt das auf.

Die Konzentration auf eine Sache hat noch einen zweiten Effekt: Sie macht Dich bezahlbar exzellent. Je mehr Du in diese eine Sache steckst, desto besser werden Deine Prozesse darin – und desto wirtschaftlicher kannst Du sie liefern.

Deine Umsetzung heute Abend, fünfzehn Minuten: Woran sollen Kunden in einem Jahr merken, dass Dein Unternehmen nicht durchschnittlich ist? Schreib es auf – ein Satz, schriftlich. Nicht drei Sachen, nicht fünf. Eine. Und dann der Härtetest: Würde ein Kunde diesen Satz beim Abendessen weitererzählen? „Die rufen immer am selben Tag zurück" – das ist messbar,

und das erzählt er auf der Terrasse. „Wir stehen für Qualität und Kundenzufriedenheit" erzählt niemand beim Grillen. Kein Poster-Spruch, sondern etwas Reales. Und merk Dir: Durchschnitt ist keine Marktlage. Durchschnitt ist Deine Entscheidung.

EINHEIT 2: DAS SYSTEM

Qualität ist kein Charakterzug Deiner Mitarbeiter. Qualität ist ein System – und ein System kann man aufbauen. Sonst wird Qualität zur Glückssache. Der Kaffee beim Bäcker ist nicht schlecht, weil die Verkäuferin ein schlechter Mensch ist. Er ist schlecht, weil niemand festgelegt hat, was ein guter Kaffee ist und wie er entsteht – und weil ihn nie jemand probiert. Es gibt keinen Standard. Also entsteht das Ergebnis zufällig, abhängig davon, wer gerade vor der Maschine steht – und nach dem Gesetz der großen Zahl pendelt sich das beim Durchschnitt ein.

Ein Standard beantwortet eine einzige Frage: Woran erkennen wir, dass diese Arbeit fertig ist – und dass sie gut ist? Nicht als Gefühl, sondern aufgeschrieben. Die Baustelle ist fertig, wenn sie besenrein ist, der Kunde durchgeführt wurde und die Restpunkte schriftlich vereinbart sind. Das Angebot ist gut, wenn es binnen 48 Stunden raus ist und der Kunde es ohne Rückfrage versteht. Das ist kein Handbuch – das ist eine Seite. Hör Dir dazu noch einmal Folge 25 an, da geht es um Prozesse: Ein Prozess ist eine Entscheidung, die Du einmal triffst, damit sie nicht jeden Tag neu getroffen werden muss. Ein Qualitätsstandard ist genau das – eine Entscheidung, übersetzt in den Alltag.

Und bevor der Einwand kommt, den ich in jeder Beratung höre – „Meine Leute sind Profis, die brauchen keine Checkliste": Doch. Gerade Profis. Piloten gehören zu den am besten ausgebildeten Leuten überhaupt, und trotzdem gehen sie vor jedem Start ihre Checkliste durch. Nicht weil sie es nicht können, sondern weil der Standard sie vor einem schlechten Tag schützt – vor Zeitdruck, Routine, einer kurzen Nacht. Ein Standard ist keine

Beleidigung für einen Profi. Ein Standard sorgt dafür, dass der Kunde den Profi auch dann bekommt, wenn der Profi einen schlechten Tag hat. Und den haben wir alle – mehrmals im Monat.

Jetzt der unbequemste Satz dieser Folge, und er geht an Dich persönlich: Der oberste Standard in Deinem Unternehmen bist Du – nicht durch das, was Du sagst, sondern durch das, was Du durchgehen lässt. Jedes Mal, wenn Du eine schiefe Fuge siehst und nichts sagst, hast Du einen neuen Standard gesetzt: Schiefe Fugen sind bei uns okay. Jedes Mal, wenn ein Angebot eine Woche liegt und es niemanden interessiert, heißt das: Eine Woche ist bei uns normal. Und Deine Leute halten sich daran. Warum sollte ein Mitarbeiter um siebzehn Uhr noch eine Stunde dranhängen, wenn eine Woche völlig okay ist? Deine Mitarbeiter lernen nicht aus Deinen Ansagen. Sie lernen aus dem, was Du duldest.

Ich kenne Unternehmer – auffällig oft in Sanierungsfällen –, die halten jeden Tag Ansprachen an ihre Mitarbeiter. Jeden Tag! Und dann heißt es: Die merken das nicht, die können es nicht, ich muss alles selbst erzählen. Schaust Du dahinter, siehst Du: Fehlverhalten bleibt ohne Folgen. Es setzt sich niemand hin und sagt: Das war falsch, so machen wir es künftig. Das passiert schlicht nicht.

Deine Umsetzung für diese Woche: Nimm eine Leistung, die bei Dir häufig vorkommt – das Angebot, die Montage, der Monatsabschluss. Und dann schreibt ihr auf einer Seite auf – bitte nicht mehr: So sieht das aus, wenn es fertig ist, und so, wenn es gut ist. Bei uns gibt es eine Checkliste für den Monatsabschluss in der Finanzbuchhaltung. Jeder Mitarbeiter geht sie durch, bevor er eine Buchhaltung abschließt, und darin sammeln wir unsere Lieblingsfehler – alles, was gern einmal schiefgeht oder vergessen wird. Erarbeitet hat sie das Team; ich war nur das Sekretariat. Merk Dir: Was Du durchgehen lässt, wird bei Dir zum Standard.

EINHEIT 3: MESSUNG UND KONSEQUENZ

Alles, was Du nicht ansprichst, nicht systematisierst, nicht misst, rutscht automatisch zurück in den Durchschnitt. Das hat nichts mit der Qualität Deiner Mitarbeiter zu tun – Du bist so, ich bin so, wir alle rutschen irgendwann zurück ins Mittelmaß, weil wir feststellen: Reicht ja. Das ist keine Charakterfrage, das ist Schwerkraft. Das Tagesgeschäft ist der Feind Deiner Strategie – und genauso der Feind Deines Qualitätsanspruchs. Deshalb braucht eine Entscheidung und ein System immer eine Zahl. Eine Zahl – nicht zehn.

Lautet Dein Satz „Wir melden uns am selben Tag zurück", ist Deine Zahl der Anteil der Rückmeldungen am selben Tag. Lautet der Anspruch „Bei uns gibt es keine Nacharbeit", ist es die Anzahl der Nachbesserungen pro Monat. Und wenn Du Folge 26 umgesetzt hast, weißt Du, wohin damit: ins Wochen-Cockpit, neben Liquidität und Auftragsbestand. Wichtig: Nimm nur Dinge, die ohne Riesenaufwand messbar sind. Rückrufquoten exakt zu messen ist aufwendig – ich mache es mir einfacher und frage spätestens in der Jahresabschlussbesprechung: Seid ihr zufrieden? Wie schnell melden wir uns, auf einer Skala von eins bis zehn? Auch das ist Messung. In dem Moment, in dem Du misst, wird Qualität von einem Gefühl zu einem Faktum – eine Zeile, die Du jeden Montag siehst.

Und dann braucht es Konsequenz, in beide Richtungen. Das ist der Teil, den viele weglassen. Richtung eins: Du sprichst jede Abweichung an – sofort, sachlich, ohne Schuldigensuche. Wenn Du fragst „Wer war das?", ist jede Fehlersuche sofort beendet; darum geht es nicht. Es geht darum, besser zu werden: „Wir haben gesagt, fertig heißt besenrein. Das hier ist nicht besenrein." Richtung zwei: Feiere, wenn es klappt. Wenn zwei Monate lang alle Baustellen besenrein waren, dann leg etwas auf den Grill – oder, was bei den meisten Menschen viel stärker wirkt: Zeig Wertschätzung. Lob den Mitarbeiter im Teammeeting: „Martin hatte in sechs Wochen keine einzige Beanstandung. Danke, Martin." Das Thema Wertschätzung ist für Mitarbeiter riesengroß.

Von den Großen kannst Du Dir den „Mitarbeiter des Monats" abschauen. Klingt albern? Ich schwöre Dir: Wenn Du selbst mit Foto an der Wand hängst, fühlst Du Dich gut – und denkst insgeheim: Nächsten Monat bin ich wieder Nummer eins. Und noch ein Bild aus dem Fußball: Nicht immer schießen die besten und teuersten Spieler das Tor des Monats – das gelingt auch mal einem Amateur aus der Kreisliga. Wir haben mit Holstein Kiel einmal die Bayern aus dem Pokal geworfen, obwohl allein deren Ersatzbank mehr wert war als unser ganzer Kader. Exzellenz ist eine Frage der inneren Einstellung und der Teamleistung – nicht nur der besten Leute auf dem Feld.

Deine Umsetzung: Leg zu Deinem Satz aus Einheit 1 eine Qualitätszahl fest und schreib sie in Dein Cockpit. An dieser Zahl erkennt man ab jetzt, wer ihr seid – und wer ihr sein wollt. Jeden Montag. Merk Dir: Exzellenz, die keiner misst, verschwindet. Mittelmaß, das keiner anspricht, bleibt.

DIE DREI PUNKTE ZUM MITNEHMEN

Erstens: Exzellenz ist eine Entscheidung, kein Talent – und es ist Deine Entscheidung. Der Satz für heute Abend: Woran merken meine Kunden in einem Jahr, dass wir nicht Durchschnitt sind? Zweitens: Qualität ist ein System, kein Charakterzug. Dein Werkzeug ist eine Definition auf maximal einer Seite – was heißt fertig, was heißt gut –, entwickelt mit Deinem Team. Drittens: Exzellenz braucht Messung und Konsequenz – eine Qualitätszahl im Montags-Cockpit, Abweichungen ansprechen, Treffer feiern.

FANG BEI DIR AN

Nehme ich die Essenz dieser Folge, bleibt ein Auftrag an Dich: Wenn wir unsere Gesellschaft verändern wollen – und ich glaube, der Bedarf ist riesig –, fängt das nicht bei der Politik an. Politik ist abstrakt. Es ist so billig und so gratis mutig, sich an den Tisch zu setzen und über die Bundesregierung zu schimpfen. Fang bei Dir an. Revolutionen sind nie von oben gekommen. Fang wieder an, stolz zu sein auf das, was Du tust. Und wenn es Dir nicht gelingt,

auf Deine Arbeit stolz zu sein, dann machst Du wahrscheinlich das Falsche – dann wechsle, wenn es Dir möglich ist. Denn in den Dingen, die Dich erfüllen, bist Du automatisch gut.

Schau Dich um: Die Bundesjugendspiele sind kein Wettkampf mehr, über die Abschaffung von Noten wird diskutiert. Schritt für Schritt verschwinden die Dinge, an denen Du erkennen kannst, ob Du gut bist. Das kann man beklagen – sollte man auch. Oder wir fangen bei uns selbst an. Niemand in Berlin macht Deinen Kaffee besser, Deine Fugen gerade oder Deine Rückrufe schneller. Die Veränderung fängt bei Dir an, bei mir, bei uns allen. Und zwar heute.

Mach Deine Arbeit so, dass Du stolz darauf sein kannst – auch an schlechten Tagen. Ich habe auch Aufgaben, die ich nicht mag, und auch bei mir reicht das Beste manchmal nur für eine Fünf. Aber ich versuche immer, das Beste zu geben. Sei stolz auf Dich, auf Deine Arbeit, auf Dein Unternehmen.

Du bist heute Morgen nicht aufgestanden, um mittelmäßig zu sein.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 30** – das Original: „Qualität als System: Raus aus dem Durchschnitt" anhören.



Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn