

QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR BETRIEBSLOGISTIKER

Skript 1: Qualitätsverständnis

Fachbibliothek – LAP-Vorbereitung Betriebslogistik

Robert Scherrer • robertscherrer.at • 2026

Inhaltsübersicht

- Warum du als Lagerfachkraft mit Qualität zu tun hast
- Was Qualität konkret bedeutet – einfach erklärt
- Wer definiert, was „gut“ ist?
- Qualität ist nicht Perfektion – ein Missverständnis aufklären
- Praxisbeispiel: Eine Lieferung, zwei Perspektiven
- Kernaussagen auf einen Blick
- Zwei Lagermitarbeiter, zwei Strategien
- Kontrolle vs. Vorbeugung – der entscheidende Unterschied
- Wo im Lageralltag Kontrolle stattfindet – und warum sie allein nicht reicht
- Wo im Lageralltag Vorbeugung stattfindet
- Praxisbeispiel: Ein wiederkehrender Fehler – reagieren oder vorbeugen?
- Kernaussagen auf einen Blick

1 Warum du als Lagerfachkraft mit Qualität zu tun hast

Vielleicht denkst du: Qualität – das ist Sache der Qualitätsabteilung, nicht meine. Ich kommissioniere, lagere ein, verlade. Mit „Qualität“ im klassischen Sinn habe ich nichts zu tun.

Das stimmt nicht. Jedes Mal, wenn du eine Bestellung zusammenstellst, prüfst du Qualität. Jedes Mal, wenn du eine Wareneingangskontrolle machst, sicherst du Qualität. Jedes Mal, wenn du einen beschädigten Karton meldest statt ihn durchzuwinken, verhinderst du, dass schlechte Qualität beim Kunden landet.

Qualität ist in der Betriebslogistik kein Fachbegriff für eine andere Abteilung – sie ist ein täglicher Teil deiner Arbeit. Und genau deshalb ist sie auch Prüfungsstoff: Wer die Lehrabschlussprüfung besteht, muss verstehen, was Qualität bedeutet und wie sie im eigenen Arbeitsbereich entsteht.

2 Was Qualität konkret bedeutet – einfach erklärt

Die offizielle Definition aus der Norm ISO 9000 lautet: Qualität ist der Grad, in dem etwas die Anforderungen erfüllt, die daran gestellt werden.

Das klingt abstrakt. Übersetzt ins Lager bedeutet es: **Qualität ist, wenn das ankommt, was bestellt wurde – richtig, vollständig, unbeschädigt, pünktlich.**

Ein einfaches Beispiel: Ein Kunde bestellt 50 Stück eines Artikels. Qualität bedeutet hier nicht „besonders schöne Verpackung“ oder „extra schnelle Lieferung obendrauf“ – Qualität bedeutet schlicht: 50 Stück, das richtige Produkt, unbeschädigt, zum vereinbarten Termin. Wird das erfüllt, ist die Qualität in Ordnung. Wird es nicht erfüllt – egal aus welchem Grund – ist die Qualität mangelhaft.

Merksatz: Qualität ist kein Luxusbegriff. Sie bedeutet: Das halten, was vereinbart wurde.

3 Wer definiert, was „gut“ ist?

Eine der wichtigsten Erkenntnisse im Qualitätsdenken: Qualität ist nicht das, was du persönlich für gut hältst. Sie ist das, was von außen gefordert wird. Drei Quellen legen fest, was als „gut“ gilt:

Der Kunde Der Kunde – das kann ein externer Kunde sein (ein Unternehmen, das bei euch bestellt) oder ein interner Kunde (die Produktion, die auf dein Material wartet). Er definiert, was er erwartet: die richtige Menge, die richtige Verpackung, den richtigen Liefertermin.

Die Norm / das Gesetz Manche Anforderungen kommen nicht vom Kunden, sondern von Vorschriften. Lebensmittelrecht, Gefahrgutvorschriften, ISO 9001 – diese Anforderungen gelten unabhängig davon, ob ein Kunde sie explizit nennt. Sie sind verbindlich.

Der Betrieb selbst Auch interne Vorgaben definieren Qualität: Arbeitsanweisungen, Prüfvorgaben, betriebliche Standards. Wenn deine Arbeitsanweisung vorschreibt, dass jede Palette vor der Verladung fotografiert wird, dann ist das fotografierte, korrekt verladene Paket „Qualität“ – unabhängig davon, ob der Kunde das je erfährt.

Merksatz: Drei Quellen, eine Regel – du erfüllst Qualität, wenn du das tust, was Kunde, Norm und Betrieb von dir erwarten. Nicht mehr, nicht weniger.

4 Qualität ist nicht Perfektion – ein Missverständnis aufklären

Ein häufiges Missverständnis: Qualität bedeutet, alles perfekt zu machen. Das ist falsch – und sogar gefährlich, weil Perfektionismus Zeit und Geld kostet, ohne dass der Kunde davon profitiert.

Ein Beispiel: Ein Kunde bestellt einfache Transportkartons für den internen Gebrauch. Wenn du diese Kartons mit höchster Sorgfalt, perfekt ausgerichteten Etiketten und doppelter Polsterung verpackst, hast du nicht „mehr Qualität“ geliefert – du hast Zeit verschwendet, die der Kunde nicht verlangt und nicht bezahlt hat.

Qualität bedeutet **Eignung für den Zweck** – nicht das Maximum an Aufwand. Ein Standardkarton, der die geforderten Eigenschaften erfüllt, hat genauso viel Qualität wie eine aufwendig gestaltete Premiumverpackung – wenn beide das leisten, was verlangt wurde.

Merksatz: Qualität heißt: die Anforderung treffen. Nicht: sie zu übertreffen, koste es, was es wolle.

5 Praxisbeispiel: Eine Lieferung, zwei Perspektiven

Ein Lagermitarbeiter kommissioniert eine Bestellung: 20 Kartons eines Artikels, Lieferung morgen 8 Uhr. Er erledigt das schnell, die Kartons werden verladen.

Aus Sicht des Lagermitarbeiters: Auftrag erledigt. Menge stimmt. Termin wird eingehalten. Qualität – erfüllt.

Aus Sicht des Kunden: Beim Öffnen stellt sich heraus, dass zwei Kartons beschädigt sind – die Ware darin ist unbrauchbar. Die Bestellung war pünktlich und mengenmäßig korrekt – aber nicht vollständig in brauchbarem Zustand.

Was ist hier passiert? Die Lieferung hat drei von vier Qualitätskriterien erfüllt: richtige Menge, richtiges Produkt, richtiger Termin. Das vierte – unbeschädigter Zustand – wurde verfehlt. Aus Kundensicht zählt aber das Gesamtergebnis: Die Lieferung war mangelhaft, auch wenn 18 von 20 Kartons in Ordnung waren.

Diese Geschichte zeigt etwas Wichtiges: **Qualität wird vom Ergebnis aus beurteilt – nicht von der Anstrengung.** Der Lagermitarbeiter hat nichts falsch gemacht in seinem Tempo oder seiner Sorgfalt bei der Kommissionierung – aber irgendwo im Prozess (vielleicht bei der Verpackung, vielleicht bei der Verladung) ist ein Fehler entstanden, der die gesamte Lieferung aus Kundensicht zur Reklamation macht.

6 Kernaussagen auf einen Blick

- Qualität ist auch deine Aufgabe – nicht nur die einer separaten Qualitätsabteilung
- Qualität bedeutet: die vereinbarten Anforderungen erfüllen – nicht mehr, nicht weniger
- Drei Quellen legen fest, was Qualität ist: der Kunde, Normen/Gesetze, betriebliche Vorgaben
- Qualität ist keine Perfektion – sie ist Eignung für den vereinbarten Zweck
- Der Kunde beurteilt das Gesamtergebnis – nicht die Anstrengung einzelner Prozessschritte

6.1 Verständnisfrage zur Selbstkontrolle

Ein Kunde bestellt 100 Paletten, alle pünktlich und in der richtigen Menge geliefert. Eine Palette ist jedoch falsch etikettiert. Ist die Qualität der Lieferung in Ordnung – ja oder nein? Begründe deine Antwort in 2–3 Sätzen.

7 Zwei Lagermitarbeiter, zwei Strategien

Stell dir zwei Lagerfachkräfte vor. Beide haben dieselbe Aufgabe: dafür sorgen, dass keine beschädigten Artikel beim Kunden ankommen.

Mitarbeiter A prüft jede einzelne Palette am Warenausgang gründlich, bevor sie verladen wird. Er findet zuverlässig fast jeden Schaden – aber er steht ständig unter Zeitdruck, weil die Kontrolle am Ende der Kette alles andere blockiert, wenn etwas nicht passt. Wird ein Fehler entdeckt, muss neu kommissioniert, neu verpackt, neu geprüft werden. Stress, Verzögerung, Nacharbeit.

Mitarbeiterin B hat sich angeschaut, wo Schäden überhaupt entstehen: beim Transport vom Hochregal zur Packstation, weil die Kartons dort ungesichert auf der Palette stehen. Sie hat eine einfache Maßnahme eingeführt – ein Spanngurt-System für genau diesen Transportweg. Schäden entstehen seitdem kaum noch. Sie kontrolliert am Ende trotzdem – aber selten findet sie noch etwas.

Beide wollen dasselbe Ergebnis. Aber nur eine der beiden Strategien ist nachhaltig. Das ist der Unterschied zwischen **Qualitätskontrolle** und **Qualitätssicherung**.

8 Kontrolle vs. Vorbeugung – der entscheidende Unterschied

Qualitätskontrolle prüft das Ergebnis. Sie stellt fest: Ist das, was hier vor mir liegt, in Ordnung oder nicht? Sie wirkt am Ende eines Prozesses – wenn der Fehler bereits passiert ist.

Qualitätssicherung geht einen Schritt früher an. Sie fragt nicht „Ist das Ergebnis gut?“, sondern „Wie gestalte ich den Prozess so, dass das Ergebnis zuverlässig gut wird?“ Sie wirkt vorbeugend – bevor der Fehler überhaupt entstehen kann.

Der Unterschied klingt klein, ist aber entscheidend für den Arbeitsalltag:

	Qualitätskontrolle	Qualitätssicherung
Setzt an bei	Dem fertigen Ergebnis	Dem Prozess, der zum Ergebnis führt
Fragt	Ist das hier in Ordnung?	Warum könnte hier ein Fehler entstehen?
Wirkt	Reaktiv, nach dem Fehler	Präventiv, vor dem Fehler
Kosten	Nacharbeit, Verzögerung, Stress	Einmalige Maßnahme, dann Entlastung
Beispiel im Lager	Sichtprüfung vor der Verladung	Sicherung der Ladung während des Transports

Merksatz: Kontrolle findet Fehler. Vorbeugung verhindert sie. Beide haben ihren Platz – aber nur Vorbeugung reduziert den Aufwand dauerhaft.

9 Wo im Lageralltag Kontrolle stattfindet – und warum sie allein nicht reicht

Kontrolle ist im Lager überall präsent – und notwendig:

- Sichtprüfung beim Wareneingang: Sind die gelieferten Artikel unbeschädigt?
- Mengenkontrolle bei der Kommissionierung: Stimmt die Stückzahl mit dem Auftrag überein?
- Endkontrolle vor dem Warenausgang: Ist die Sendung vollständig und korrekt verpackt?

Das Problem an reiner Kontrolle: Sie kostet Zeit, findet Fehler erst spät – wenn schon Arbeitszeit, Material und manchmal auch Lagerplatz investiert wurden – und verändert die Fehlerursache nicht. Wird nur kontrolliert, ohne die Ursache zu beseitigen, passiert der gleiche Fehler beim nächsten Mal wieder. Kontrolle allein ist wie ein Eimer, der ein Leck auffängt – aber das Leck bleibt.

10 Wo im Lageralltag Vorbeugung stattfindet

Vorbeugung bedeutet, Prozesse so zu gestalten, dass Fehler erst gar nicht entstehen können. Im Lager sieht das zum Beispiel so aus:

Klare Lagerplatzkennzeichnung Verwechslungen entstehen oft durch ähnliche Artikelbezeichnungen an benachbarten Lagerplätzen. Eindeutige, gut sichtbare Kennzeichnung verhindert den Fehler, bevor er passiert – statt ihn hinterher zu entdecken.

Standardisierte Arbeitsanweisungen Wenn jeder Mitarbeiter eine Palette auf dieselbe, klar definierte Weise verpackt und sichert, sinkt die Fehlerwahrscheinlichkeit – unabhängig davon, wer gerade Dienst hat.

Technische Hilfsmittel Barcode-Scanner, die bei falscher Artikelzuordnung automatisch eine Warnung ausgeben, verhindern Verwechslungen technisch – bevor ein Mensch den Fehler überhaupt machen kann.

Schulung und Einarbeitung Ein gut eingewiesener neuer Mitarbeiter macht von Anfang an weniger Fehler als jemand, der „einfach mal anfängt“ und Fehler erst durch Erfahrung lernt zu vermeiden.

Regelmäßige Wartung von Fördertechnik Ein gewartetes Förderband transportiert Ware zuverlässig. Ein verschlissenes Band kann Waren beschädigen, bevor sie überhaupt am Kontrollpunkt ankommen.

Merksatz: Vorbeugung passiert dort, wo der Fehler entstehen könnte – nicht dort, wo er entdeckt wird.

11 Praxisbeispiel: Ein wiederkehrender Fehler – reagieren oder vorbeugen?

In einem Lager wird wiederholt festgestellt, dass bei der Kommissionierung von zwei ähnlich aussehenden Artikeln (Artikel A und Artikel B, gleiche Verpackungsgröße, unterschiedliche Inhalte) immer wieder Verwechslungen passieren. Die Endkontrolle fängt die meisten dieser Fehler ab – aber nicht alle. Etwa einmal pro Woche kommt es trotzdem zu einer Falschlieferung.

Reine Kontroll-Reaktion: Die Endkontrolle wird noch strenger gemacht – jede Sendung wird zusätzlich von einer zweiten Person geprüft. Das kostet zusätzliche Arbeitszeit jeden Tag, dauerhaft.

Vorbeugende Lösung: Die beiden Artikel werden räumlich getrennt eingelagert – nicht mehr nebeneinander, sondern in unterschiedlichen Lagerzonen. Zusätzlich wird der Lagerplatz von Artikel B mit einer auffälligen farbigen Markierung versehen. Die Verwechslungsursache – räumliche Nähe und optische Ähnlichkeit – wird beseitigt.

Das Ergebnis: Die vorbeugende Lösung kostet einmalig etwas Aufwand (Umlagerung, Markierung), entlastet danach aber dauerhaft – im Gegensatz zur Kontroll-Reaktion, die jeden Tag zusätzliche Arbeitszeit bindet, ohne die Ursache zu beseitigen.

12 Kernaussagen auf einen Blick

- Qualitätskontrolle prüft das fertige Ergebnis – Qualitätssicherung gestaltet den Prozess vorbeugend
 - Kontrolle ist notwendig, aber allein nicht ausreichend – sie beseitigt keine Ursachen
 - Vorbeugung setzt dort an, wo der Fehler entstehen könnte: Kennzeichnung, Standards, Technik, Schulung, Wartung
 - Vorbeugende Maßnahmen kosten oft einmaligen Aufwand – Kontrolle kostet dauerhaften Aufwand
 - Die beste Strategie kombiniert beides: Vorbeugung, um Fehler zu vermeiden, Kontrolle als Absicherung
-

12.1 Verständnisfrage zur Selbstkontrolle

In einem Lager kommt es regelmäßig zu Schäden, weil Mitarbeiter Kartons beim manuellen Heben fallen lassen. Nenne eine reine Kontrollmaßnahme und eine vorbeugende Maßnahme für dieses Problem. Welche der beiden würdest du empfehlen – und warum?