

WAS FIRMEN AN DIE SPITZE BRINGT

Eine Exklusivstudie weist erstmals nach: Wie sich Unternehmen am besten aufstellen, um profitabel zu wachsen. Und wie die Kunden über Deutschlands Vorzeigefirmen denken. Autor: Carsten Prudent

QUALITÄT STICHT

Hier wurden erfolgreiche Unternehmen nach ihren wichtigsten Erfolgsfaktoren gefragt. Ergebnis: An der Spitze landen gute Produkte vor qualifizierten Mitarbeitern und zufriedenen Kunden. Die viel zitierten Innovationen werden offenbar als weniger wichtig empfunden.

IST FÜR DEN ERFOLG WICHTIG

| | |
|------------------------|-----|
| Produktqualität | 33% |
| Mitarbeiterqualität | 22% |
| Kundenorientierung | 20% |
| Wirtschafts-/Marktlage | 20% |
| Strategie/Führung | 14% |
| Innovationen | 12% |

Quelle: Forum/impulse. ©impulse 12/2003

Ist Geiz geil? Für Unternehmer, die hier zu Lande produzieren, gilt eher das Gegenteil. »Wer deutsche Arbeitskosten bezahlen will, sollte tunlichst keinen Preiskampf führen, sondern einen Qualitätswettbewerb«, warnt Gregor C. Wolf, Chef des gleichnamigen Rasenmäher-Marktführers aus dem rheinischen Betzdorf.

Ist Größe entscheidend? Nicht, wenn man seine Kunden begeistert und sich dies herumspricht. »Die internationalen Ketten sind für uns keine Konkurrenz«, sagt Hotelier Klaus Kobjoll aus Nürnberg-Boxdorf, dessen 200-Betten-Haus »Schindlerhof« von der Fachpresse mit Auszeichnungen regelrecht überhäuft wird.

Ist das Internet eine Geldvernichtungsmaschine? Keineswegs, so- ▶

Foto: Iris Kürschner/Laif

fern exzellente Mitarbeiter eine überlegene Technologie schaffen und den Nerv der Zielgruppe treffen. »Unser E-Mail-Service ist 38facher Testsieger«, sagt Matthias Hornberger, Vorstandsmitglied des – profitablen – Online-Dienstleisters Web.de, »das schafft Vertrauen und ebnet so den Weg für unsere weiter gehenden kostenpflichtigen Leistungen.«

Das klare Bekenntnis zu Qualität sowie markt- und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – dies sind die zentralen Zutaten für Unternehmenserfolg. Und zwar nicht nur bei Wolf, Schindlerhof oder Web.de. Das beweist die druckfrische Studie »Excellence Barometer (ExBa) 2003«, aufgelegt von der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), dem Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum und impulse.

Knapp 1100 repräsentativ ausgewählte Unternehmer und Manager haben zu Protokoll gegeben, wie es um ihre Firma wirtschaftlich steht. Und mit welchen Prinzipien, Strategien und Werkzeugen sie diese steuern. Gleich-

zeitig berichten fast 1400 Verbraucher, was sie von Unternehmen erwarten und wie sie Deutschlands Vorzeigefirmen beurteilen. »Alles zusammen ergibt ein bislang einzigartiges Stimmungsbild«, sagt Forum-Geschäftsführer Roman Becker, »außerdem bietet die Studie spannende Erkenntnisse darüber, was die Erfolgsunternehmen von den weniger erfolgreichen unterscheidet« (siehe die Charts auf dieser und den folgenden Seiten).

Rosa Brille

Quintessenz: Statistisch gesehen beste Aussichten haben die westdeutschen Firmen aus den Bereichen Produktion oder Dienstleistung mit mehr als 500 Mitarbeitern und den eingangs erwähnten Merkmalen Qualitätsbewusstsein, Mitarbeiter- und Kundenorientierung. Sowie einem Chef mit Marketing-Background.

Der deutliche Fingerzeig in Sachen Erfolgs- und Misserfolgskriterien kommt gerade zur rechten Zeit. Denn das ExBa beweist auch: Firmenchefs neigen dazu, den eigenen Laden durch

die rosa Brille zu betrachten (siehe »Gefährliche Fehleinschätzung«). So beurteilen 53 Prozent der Befragten die Lage ihrer Branche als »schlecht«. Die Situation der eigenen Firma bereitet aber nur sechs Prozent Sorge – Probleme haben also nur die anderen. In Kriterien wie Produktivität oder Marktposition schätzen sich mehr als die Hälfte der Chefs »besser« oder sogar »viel besser« ein als ihre durchschnittlichen Wettbewerber – was schon rein rechnerisch kaum möglich ist.

Tatsächlich aber bescheinigt die Bevölkerung den hiesigen Firmen ebenso einen dramatischen Ansehensverlust wie dem Qualitätsbegriff »Made in Germany«. Lediglich die deutschen Autobauer stehen hoch im Kurs. Im Ranking der erfolgreichsten Vorzeigefirmen belegen BMW, Daimler und VW die Plätze zwei bis vier.

Was aber müssen Firmenchefs tun, um in den Teufelskreis aus Selbstüberschätzung und Image-Verlust gar nicht erst hineinzugeraten? Laut ExBa-Statistik sind diejenigen Unternehmen tendenziell am erfolgreichsten,

Web.de-Gründer und Vorstandschef **Matthias Greve** will Deutschlands führender Anbieter für Telekommunikation via Internet werden. Seine wichtigsten Assets: topqualifizierte und motivierte Mitarbeiter, überlegene Technologie und stets schonungsloses Kunden-Feedback - per Mausclick.



deren Chef aus dem Marketing stammt (siehe »Erfolgsfaktor Führung«). Was diese Spezies besser macht als etwa Ingenieure oder Finanzmanager? Nach der Feinanalyse der ExBa-Zahlen erklärt dies Roman Becker so: In vielen Firmen wird –

belegbar – in erster Linie Wert gelegt auf fachlich-technische Fähigkeiten. Kaufmännische und vor allem soziale Kompetenz werden dagegen vernachlässigt. »Vor allem Techniker neigen dazu, ihre Führungsmannschaft nach eigenem Vorbild zu formieren«, sagt

Becker, »anstatt dort für Verstärkung zu sorgen, wo sie selbst schwach auf der Brust sind.« Anders die Firmenchefs mit Marketing-Hintergrund: Eines der signifikantesten ExBa-Ergebnisse ist der Umstand, dass diese Chefs am ehesten für eine ausge-

Foto: Boris Schmalenberger

So haben die Marktforscher gerechnet

Was machen erfolgreiche Firmen besser als andere? Um dies herauszufiltern, hat das Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum 1066 Firmenchefs, Vorstände und Geschäftsführer aus Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitern befragt.



In ausführlichen Interviews gaben Top-Entscheider Auskunft über die eigene wirtschaftliche Lage. Dann bekannten sie Farbe zu Schlüsselthemen wie Besetzung von Führungspositionen, Mitarbeiter- und Kundenorientierung oder Vorstellung von Qualität. Forum-Geschäftsführer Roman Becker: »So haben wir herausgearbeitet, in welchen Punkten sich das objektiv erfolgreichste Viertel von den 25 Prozent mit dem geringsten Erfolg unterscheidet.« Parallel zur Business-Erhebung hat Forum knapp 1400 Verbraucher zum Beispiel gefragt, nach welchen Kriterien sie ihre Kaufentscheidungen treffen oder wie sie die hiesigen Unternehmen einschätzen.

Zum ExBa 2003 erscheint ein 64-seitiger Berichtsband. Preis: 99 Euro. Zu beziehen über die Forum GmbH, Lotharstraße 11-13, 55116 Mainz, www.forum-mainz.de.

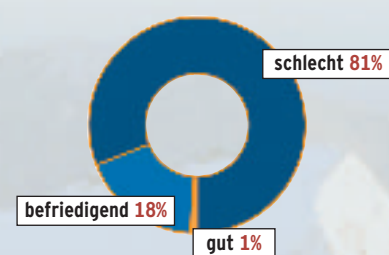
GEFÄHRLICHE FEHLEINSCHÄTZUNG

Die Charts auf dieser Seite zeigen: Viele Firmen überschätzen die eigene Stärke. Gleichzeitig werden die Kunden immer kritischer. Und: Sofern Unternehmen mit ihrer aktuellen Situation unzufrieden sind, sollen daran vor allem Bundesregierung und Gewerkschaften schuld sein – nicht etwa das Management.

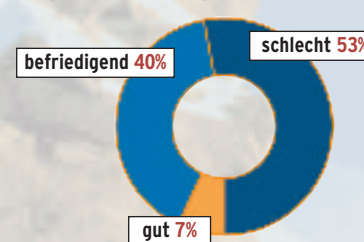
Momentaufnahme

Frage: Wie bewerten Sie die wirtschaftliche Lage Ihres eigenen Unternehmens, Ihrer Branche sowie der Wirtschaft insgesamt?

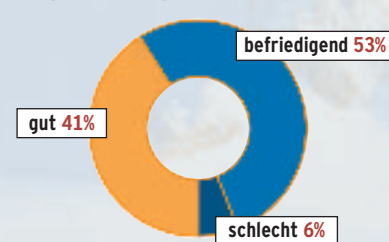
GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE



LAGE DER BRANCHE



LAGE DER EIGENEN FIRMA



Eindeutige Schuldzuweisung

Frage an Unternehmen und Verbraucher: Wer ist für die derzeitige konjunkturelle Lage verantwortlich?

| | UNTERNEHMEN | VERBRAUCHER |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Regierung | 47% | 38% |
| Internationale Einflüsse | 21% | 19% |
| Gewerkschaften | 14% | 15% |
| Management in den Unternehmen | 13% | 17% |
| Bildungssystem | 4% | 13% |

Image-Verlust I

Frage: Wie hat sich der Stellenwert des »Made in Germany« in den vergangenen zehn Jahren entwickelt?

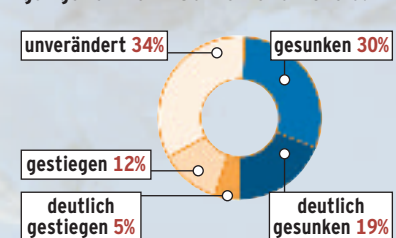
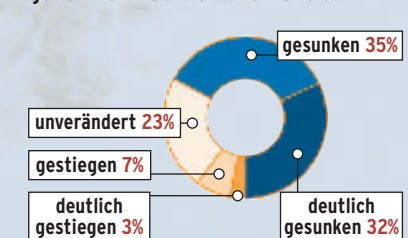


Image-Verlust II

Frage: Wie hat sich das Ansehen der deutschen Wirtschaft in den vergangenen zehn Jahren entwickelt?



Gehöriges Selbstbewusstsein

Frage: Wie schätzen Sie Ihre eigene Firma ein im Vergleich zu den durchschnittlichen Unternehmen der Branche? Skurriles Ergebnis: Eine - zum Teil deutliche - Mehrheit stuft sich als überdurchschnittlich ein.

| | BONITÄT | LIQUIDITÄT |
|-----------------|---------|------------|
| viel besser | 30% | 29% |
| besser | 40% | 35% |
| genauso gut | 26% | 29% |
| schlechter | 3% | 5% |
| viel schlechter | 1% | 2% |

| | CASH-FLOW | PRODUKTIVITÄT |
|-----------------|-----------|---------------|
| viel besser | 21% | 15% |
| besser | 40% | 47% |
| genauso gut | 33% | 32% |
| schlechter | 5% | 5% |
| viel schlechter | 1% | 1% |

Quelle: Forum/impulse, ©impulse 12/2003



Dem Kunden aufmerksam zuhören und dann seine Wünsche schnell und freundlich erfüllen: So tickt **Gregor C. Wolf**, Chef des gleichnamigen Rasenmäher-Marktführers aus Betzdorf/Sieg. Und: »Ein guter Chef versteht sich als Spielertrainer seiner Crew.«

wogene Zusammensetzung ihres Führungsteams sorgen.

Zu den marktorientierten Unternehmern zählt auch Gregor C. Wolf, der je nach Jahreszeit zwischen 700 und 2100 Leute beschäftigt. »Schließlich dürfen wir uns nicht damit zufrieden geben, hochinnovative Gar-

tengeräte zu bauen«, sagt der 39-Jährige, »der Kunde braucht auch eine emotionale Rechtfertigung dafür, dass er für diese Produkte einen höheren Preis bezahlt.«

Er selbst startete als Analyst bei einer Schweizer Bank, ehe er sich bei Weltkonzernen in Deutschland und

Japan auf Marketing und Vertrieb konzentrierte. »Dort habe ich vor allem gelernt, den Kunden zuzuhören und ihre Botschaften freundlich und schnell umzusetzen.«

Laufen nun die Ingenieure unter Deutschlands Unternehmern permanent Gefahr, an Kunden und Be- ▶

ERFOLGSFAKTOR FÜHRUNG

Ein marktorientierter Unternehmer, kompetentes Führungspersonal sowie eine konsequent mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur - diese Kombination scheint besonders viel versprechend.

Profil des Firmenchefs

Frage: Wie schätzen Sie sich ein im Vergleich zu einem durchschnittlichen Unternehmen der Branche? Antwortskala von +2 (= viel besser) bis -2 (= viel schlechter). Ergebnis: Unternehmen, deren Chefs aus dem Marketing stammen, stufen sich besser ein als die von einem Techniker oder Finanzfachmann geführten.

| CHEFS AUS ... | MARKETING | TECHNIK | FINANZEN |
|--------------------------|-----------|---------|----------|
| Bonität | 1,01 | 0,92 | 0,93 |
| Liquidität | 0,83 | 0,92 | 0,75 |
| Cash-Flow | 0,74 | 0,63 | 0,70 |
| Produktivität | 0,72 | 0,60 | 0,59 |
| Marktanteil* | 0,58 | 0,47 | 0,52 |
| Durchlauf- /Lieferzeiten | 0,65 | 0,64 | 0,52 |
| Reingewinn | 0,50 | 0,43 | 0,30 |
| Rendite | 0,56 | 0,49 | 0,32 |
| Umsatzwachstum | 0,49 | 0,24 | 0,25 |

*Erfolgreichstes Produkt

Qualifikation des Managements

Frage: Wie steht es um die Qualifikation der Führungskräfte Ihres Betriebs? Antwortskala von +2 (= viel besser) bis -2 (= viel schlechter). Ergebnis: Die objektiv erfolgreicheren Firmen fühlen sich in jeder Hinsicht besser geführt als die übrigen.

| | ERFOLG HOCH | ERFOLG NIEDRIG |
|--------------------|-------------|----------------|
| fachlich/technisch | 1,27 | 0,95 |
| kaufmännisch | 0,86 | 0,40 |
| soziale Kompetenz | 0,84 | 0,50 |

Mitarbeiterorientierung ist Trumpf

Frage: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu? Antwortskala von 0 (= trifft überhaupt nicht zu) bis 100 (= trifft vollständig zu).

| | ERFOLG HOCH | ERFOLG NIEDRIG |
|--|-------------|----------------|
| Mitarbeiter arbeiten sehr selbständig | 72,7 | 69,7 |
| Mitarbeiter haben alle Informationen | 70,7 | 64,1 |
| Mitarbeiter werden optimal eingesetzt | 69,2 | 61,4 |
| Ziele werden gemeinsam erarbeitet | 68,7 | 61,5 |
| Mitarbeiter pflegen Teamwork | 68,3 | 66,0 |
| Es gibt regelmäßige Beurteilungen | 65,6 | 50,6 |
| Es gibt individuelle Entwicklungspläne | 65,6 | 56,4 |
| Mitarbeiter wirken bei der Personalpolitik mit | 58,9 | 56,9 |

Quelle: Forum/impulse. ©impulse 12/2003



»Schindlerhof«-Chef **Klaus Kobjoll** schreibt eine Erfolgs-Story der Extraklasse: Hotelier des Jahres, Unternehmer des Jahres, dreimal in Folge »Bestes Tagungshotel«, Euro-

pean Quality Award. Rezept: stimmungsvolle, 300 Jahre alte Bausubstanz, herzliche Mitarbeiter - und »150 Details zum Wohlfühlen«, darunter ein japanischer Garten.

legschaft vorbeizuregieren? Den Gegenbeweis tritt Web.de an. »Bei 900 Millionen Seitenaufrufen brauchen wir vor allem eine belastbare Technologie«, sagt Vorstand Hornberger. So sind denn auch die Hälfte der 336 Mitarbeiter in Forschung und Technik tätig. Auch die beiden Gründer Matthias und Michael Greve kommen aus der Tüftlerecke, gründeten nach dem Abitur die erste Firma.

Die nötige betriebswirtschaftliche Kompetenz haben sie sich indes dazugekauft: Finanzvorstand Robert Gratzl war Wirtschaftsprüfer bei Arthur Andersen, Vertriebsvorstand Matthias Ehrlich Marketing-Manager verschiedener Internet- und High-Tech-Firmen. Hornberger selbst, verantwortlich für Unternehmensentwicklung und Investor-Relations, kommt von der Dresdner Bank. Mittlerweile verzeichnet das Unternehmen 130 000 zahlende E-Mail-Kunden. Und meldete soeben 42 Prozent Umsatzplus für die ersten drei Quartale 2003. ▶

ERFOLGSFAKTOR KUNDE

Marktstarke Unternehmen interessieren sich für die Meinung ihrer Kunden - und treffen offenbar auch deren Bedürfnisse besser. Die Kunden wiederum haben ganz klare Präferenzen: Qualität, Preis, Zuverlässigkeit, Service und Tempo.

Feedback vom Markt

Frage: Wie oft ermitteln Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden? Ergebnis: Je besser die Firmen ihre eigene Lage einschätzen, desto interessierter sind sie am Urteil der Kundschaft.

| | WIRTSCHAFTSLAGE GUT | BEFRIEDIGEND | SCHLECHT |
|----------------------------|---------------------|--------------|----------|
| mindestens einmal jährlich | 74% | 68% | 59% |
| seltener oder nie | 26% | 32% | 41% |

Zufriedenheit und Erfolg

Frage: Wie zufrieden sind Ihre Kunden in den einzelnen Leistungskriterien, gemessen an durchschnittlichen Unternehmen der Branche? Antwortskala von +2 (= viel besser) bis -2 (= viel schlechter).

| | ERFOLG HOCH | NIEDRIG | | ERFOLG HOCH | NIEDRIG |
|----------------------|-------------|---------|-------------------------|-------------|---------|
| Produktqualität | 1,39 | 1,00 | Mitarbeiterverhalten | 1,04 | 0,69 |
| Zuverlässigkeit | 1,41 | 1,01 | Reklamationsbearbeitung | 1,15 | 0,66 |
| Beratung/Service | 1,40 | 0,97 | Informationspolitik | 0,92 | 0,54 |
| Mitarbeiterkompetenz | 1,40 | 0,86 | Zufriedenheit insgesamt | 1,29 | 0,76 |

Wie Kunden kaufen

Hier verraten die Verbraucher, wie sie ihre Kaufentscheidungen treffen (jeweils wichtigstes Kriterium). Quintessenz: Ohne ordentliche Qualität zu einem vernünftigen Preis läuft nichts.

| | |
|-----------------------------|-----|
| Produktqualität | 50% |
| Preis | 16% |
| eigene Erfahrungen | 16% |
| Bekanntheit des Herstellers | 9% |
| Service | 8% |
| Empfehlungen von Bekannten | 4% |

Was Kunden mit Qualität verbinden

Gute Nachricht für Anbieter anspruchsvoller Produkte: Jeder fünfte Verbraucher ist sich darüber im Klaren, dass Qualität hohen Aufwand erfordert (12 Prozent) oder ihren Preis hat (9 Prozent).

| | |
|--------------------------------------|-----|
| positive Produkteigenschaften | 45% |
| Arbeit/Aufwand/Leistung | 12% |
| Preis/teuer | 9% |
| nicht im nötigen Maße vorhanden | 8% |
| typisch deutsch | 7% |
| Kundenzufriedenheit | 4% |
| fehlerfreie Produkte/Zuverlässigkeit | 4% |

Quelle: Forum/impulse. ©impulse 12/2003

Wie wertvoll sozial kompetente Führungskräfte fürs Unternehmen sind, zeigt der Blick auf den Erfolgsfaktor Mitarbeiterorientierung. »Wer selbständig arbeiten lässt, offen informiert, regelmäßig beurteilt und individuell fördert, hat eindeutig die besseren Karten«, interpretiert DGQ-Präsident Jürgen Varwig ein weiteres ExBa-Kernergebnis (siehe Interview »An klaren Zielen festhalten«).

Diese These unterstützt Firmenchef Wolf. »Unsere Angestellten sind es gewohnt, Entscheidungen zu treffen«, sagt Wolf, »und zwar im privaten Bereich, wo sie sich ein Haus bauen und Vorsitzender ihres Sportvereins sind, wie auch in der Firma.« Zum Beispiel formiert er Fünf-Mann-Teams aus Verkäufern, Technikern, Kunden und

Lieferanten, die Produkte gemeinsam (weiter-)entwickeln. Führungskräfte und Forscher dürfen neue Ideen auch dann völlig selbständig verfolgen, wenn diese Pläne Geld kosten. Wolf: »Wer vorrechnen kann, dass sein Projekt nach spätestens einem Jahr den Break-Even-Point erreicht, braucht niemanden um Erlaubnis zu fragen.«

Feedback und Kreativität

Freilich können nur diejenigen Ideen Geld einspielen, die auch die Bedürfnisse der Kunden treffen. Folgerichtig weisen objektiv erfolgreichere Unternehmen auch zufriedeneren Kunden auf, und zwar in jeder Hinsicht. »Besonders deutlich fällt dieser Unterschied aus bei den Kriterien Produktqualität, Zuverlässigkeit, Service und

Mitarbeiterkompetenz«, erläutert Forum-Chef Becker.

Hier setzt Klaus Kobjoll nicht nur auf mehr als 5000 Kunden-Feedbacks pro Jahr. Sondern auch auf die Kreativität der 70 Mitarbeiter, die er stets als »Mitunternehmer« bezeichnet. »Meine Leute denken permanent darüber nach, mit welchen Details sie den Gästen den Aufenthalt im Schindlerhof noch angenehmer gestalten können.«

So finden sich auf dem Kopfkissen die Wettervorhersage und im Eingangsbereich ein Plan mit allen Radarfallen im Umkreis von 30 Kilometern. Bei schönem Wetter stehen im Garten und auf der Terrasse Sonnenbrillen und Sonnenschutzmilch parat. Packt der Gast im Restaurant eine Pfeife aus, stellt man ihm sofort ei- ▶

ERFOLGSFAKTOR IMAGE

Was macht einen Anbieter erfolgreich? Dazu 30 ausgewählte Vorzeigefirmen verschiedener Branchen im Urteil der Verbraucher. Diese vergaben maximal 100 Punkte zunächst in der Kategorie »Erfolg insgesamt«. Und sodann in den Einzelkriterien Produkte, Service, Kommunikation und Image.

Die Platzierung beim Gesamterfolg korreliert am ehesten mit den Resultaten bei »Image« und »Produkte«. Spitzenreiter Aldi allerdings dürfte vor allem von seinem Ruf profitiert haben, ein besonders preiswürdiger Anbieter zu sein.

Lufthansa hingegen, beim Erfolg nur die Nummer neun, schneidet bei allen Einzelkriterien besser ab. Mögliche Ursache dieser Diskrepanz: Die Leistung stimmt zwar, doch der Branche geht es schlecht.



Drei Vorstandschefs einer Branche, die bei den Verbrauchern offenbar höchstes Ansehen genießt: die Auto-Manager **Helmut Panke (BMW)**, **Jürgen Schrempf (Daimler-Chrysler)** und **Bernd Pischetsrieder (Volkswagen, von links)**.

Deutschlands Vorzeigefirmen im Urteil der Verbraucher

| RANG GESAMTERFOLG | | RANG WEITERE KRITERIEN | | | | |
|-------------------|-----------------|------------------------|---------|---------------|-------|----|
| | PUNKTE* | Produkte | Service | Kommunikation | Image | |
| 1 | Aldi | 86,60 | 4 | 9 | 10 | 4 |
| 2 | BMW | 82,50 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 3 | Daimler | 81,30 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 4 | Volkswagen | 79,30 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | Media Markt | 73,40 | 16 | 8 | 18 | 16 |
| 6 | McDonald's | 73,20 | 22 | 18 | 9 | 21 |
| 7 | Bayer | 73,00 | 9 | 17 | 16 | 6 |
| 8 | Karstadt-Quelle | 70,80 | 8 | 10 | 5 | 7 |
| 9 | Lufthansa | 69,20 | 5 | 4 | 7 | 5 |
| 10 | RWE | 69,10 | 19 | 15 | 13 | 18 |
| 11 | Vodafone | 68,40 | 13 | 7 | 4 | 11 |
| 14 | Saturn | 68,10 | 14 | 14 | 15 | 15 |
| 13 | Deutsche Bank | 68,10 | 15 | 20 | 14 | 12 |
| 14 | Obi | 67,50 | 11 | 13 | 6 | 9 |
| 15 | BASF | 67,50 | 10 | 16 | 23 | 17 |

| RANG GESAMTERFOLG | | RANG WEITERE KRITERIEN | | | | |
|-------------------|-----------------|------------------------|---------|---------------|-------|----|
| | PUNKTE* | Produkte | Service | Kommunikation | Image | |
| 16 | Allianz | 66,10 | 7 | 6 | 11 | 10 |
| 17 | TUI | 65,90 | 6 | 5 | 8 | 8 |
| 18 | EON | 64,70 | 21 | 12 | 12 | 19 |
| 19 | Burger King | 64,50 | 29 | 29 | 28 | 29 |
| 20 | T-Mobile | 63,30 | 17 | 19 | 20 | 23 |
| 21 | Praktiker | 60,70 | 20 | 22 | 21 | 20 |
| 22 | Thomas Cook | 59,70 | 12 | 11 | 17 | 13 |
| 23 | Kaufhof | 59,50 | 18 | 23 | 19 | 14 |
| 24 | E-Plus | 58,50 | 24 | 21 | 22 | 22 |
| 25 | Commerzbank | 55,20 | 23 | 26 | 27 | 25 |
| 26 | Axa | 55,10 | 26 | 24 | 25 | 24 |
| 27 | Volksfürsorge | 52,50 | 25 | 28 | 29 | 26 |
| 28 | Hypovereinsbank | 51,60 | 27 | 25 | 24 | 27 |
| 29 | Dresdner Bank | 50,90 | 28 | 27 | 26 | 28 |
| 30 | Deutsche Bahn | 34,50 | 30 | 30 | 30 | 30 |

*Skala von 0 bis 100, Durchschnitt aller Befragten. Quelle: Forum/impulse. ©impulse 12/2003



Fehler nahe null, Kunden und Mitarbeiter hoch zufrieden: Bosch-Manager **Klaus Peter Fouquet** hat das Motorenteile-Werk im türkischen Bursa gründlich umgekrempelt. Dank radikalem Qualitätsmanagement und einem enormen - freiwilligen - Einsatz der Belegschaft.

nen speziellen Pfeifenaschenbecher auf den Tisch. 600 bis 800 konkrete Verbesserungsvorschläge, auch in puncto Arbeitsabläufe und Kosten, kommen jedes Jahr zusammen. Umsetzungsquote: 70 Prozent.

»All dies funktioniert aber nur, wenn meine Leute im Unternehmen auch eine geistige Heimat finden«,

sagt Kobjoll. Um dies zu erreichen, achtet er zunächst einmal strikt darauf, dass er keine »freizeitorientierten Mitarbeiter einstellt, sondern ausschließlich karriereorientierte«. Seine Rezepte, diese zu Höchstleistungen anzuspornen: etwas hohe Budgetverantwortung auch für junge Angestellte, gemeinsam festgelegte Ziele, kleine

Geschenke zu Anlässen wie Urlaubsrückkehr oder »Einjährigem«.

Letztendlich kann ein Unternehmen aber nur Erfolg haben, wenn es die Kundenwünsche mit dem nötigen Tempo und zu vertretbaren Kosten einwandfrei umsetzt. Wer dies auf die Spitze treiben will, verschreibt sich dem Qualitätsmanagement. Soll ►

ERFOLGSFAKTOR FIRMEN-FITNESS

Immer mehr Unternehmer verordnen ihrer Firma eine Art Fitness-Programm zur Verbesserung und Optimierung ihrer Arbeitsabläufe. Und zwar unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitern.

Gemeint sind etwa die Zertifizierung nach der Qualitätsnorm ISO 9000 oder das weiter gehende Total-Quality-Management (TQM, siehe Seite 30). Doch zählt sich das so genannte Qualitätsmanagement (QM) tatsächlich aus? Auch dazu liefert das ExBa 2003 aufschlussreiche Hinweise. Tenor: QM-Unternehmen sind im Schnitt etwas erfolgreicher als die anderen. Allerdings liegen sie bei wichtigen Einzelkriterien wie der Kunden- und Mitarbeiterorientierung zum Teil deutlich vorn.

Zertifikat zahlt sich aus

Sowohl das pure Zertifikat, etwa die Erfüllung der Qualitäts- oder Umweltnormen ISO 9000 beziehungsweise ISO 14 000, als auch ganzheitliches QM erhöhen die Erfolgchancen.

| | ERFOLG HOCH | NIEDRIG |
|-------------------|-------------|---------|
| Zertifikat | 70% | 66% |
| ganzheitliches QM | 56% | 50% |

Motive sind unterschiedlich

Je erfolgreicher die Firmen, desto stärker spielen für die Zertifizierung »intrinsische« Motive wie Verbesserung der Produktivität eine Rolle. Die weniger erfolgreichen Firmen handeln dagegen eher »extrinsisch«, wollen zum Beispiel etwas fürs Image tun oder glauben, einer Mode folgen zu müssen.

| | ERFOLG HOCH | NIEDRIG |
|--------------------------|-------------|---------|
| Kundenanforderung | 56% | 50% |
| Prozessoptimierung | 22% | 15% |
| Produktivitätssteigerung | 23% | 14% |
| Image-Vorteil | 17% | 30% |
| Mode/Vorschrift | 5% | 16% |

Erwartungen in QM erfüllt

Mehr als zwei Drittel sind mit den Auswirkungen ihres QM auf den Unternehmenserfolg »zufrieden« oder sogar »sehr zufrieden«. Antwortskala von 0 (= sehr unzufrieden) bis 100 (= sehr zufrieden). Durchschnittswert: 70,1.

| | |
|------------------|-----|
| sehr zufrieden | 15% |
| zufrieden | 53% |
| neutral | 30% |
| unzufrieden | 2% |
| sehr unzufrieden | 0% |

Kunden zufriedener

QM-Anwender haben im Vergleich zum Branchendurchschnitt zufriedener Kunden. Antwortskala von +2 (= Zufriedenheit viel höher) bis -2 (= Zufriedenheit viel niedriger).

| | QM-ANWENDER | ANDERE FIRMEN |
|-------------------------|-------------|---------------|
| Produktqualität | 1,22 | 1,03 |
| Zuverlässigkeit | 1,23 | 1,09 |
| Beratung/Service | 1,17 | 1,05 |
| Reklamationsbearbeitung | 1,17 | 0,88 |
| Zufriedenheit allgemein | 1,18 | 0,76 |

Quelle: Forum/impulse. ©impulse 12/2003

heißen: kontinuierlicher Verbesserung aller Prozesse und Arbeitsabläufe (siehe »Besser werden mit System«).

Fehlerquote nahe null

Zu den Chefs, die sich dieser Philosophie verschrieben haben, zählt Klaus Peter Fouquet, Geschäftsführer der Bosch-Niederlassung im türkischen Bursa, wo 2800 Mitarbeiter Einspritzanlagen für Dieselmotoren produzieren (Umsatz: 327 Millionen Euro).

Noch vor wenigen Jahren lag die Fehlerquote bei mehr als 1000 pro Million Teile. Daraufhin begann das Management eine Veränderungsinitiative nach den Prinzipien des Total-Quality-Management (TQM). Mit dem Ziel, Kultur und Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte zu ändern, förderte man freiwillige Arbeitsgruppen aus allen Bereichen. Das Unternehmen ist in 130 Prozesse zerlegt. Auf der Basis entstanden neue Mess-

größen und Ziele, die alle Beteiligten konsequent verfolgen. Fouquet: »Es ist fantastisch, wie alle Mitarbeiter mitgezogen sind und vorantreiben.«

Heute meldet das Werk weniger als fünf Fehler pro Million Teile. Der Index der Kundenzufriedenheit liegt bei über 80 Prozent. Und Bosch Bursa erhielt soeben in Helsinki den »European Quality Award« – renommiertester Preis für erfolgreiche Unternehmensführung in ganz Europa. ▶

BESSER WERDEN MIT SYSTEM

Wie lassen sich auch die letzten Produktivitäts- und Qualitätsreserven einer Firma (weitgehend) erschließen? Hier die aktuellen Philosophien und Werkzeuge auf einen Blick.

QUALITÄTSMANAGEMENT

Der oft missverständliche Begriff beschränkt sich nicht auf die technischen Funktionen zur Sicherstellung der Produktqualität (»Qualitätskontrolle«). Vielmehr sind umfassende Bestrebungen gemeint, **sämtliche Prozesse im Unternehmen kontinuierlich zu optimieren**. Endziel: hohe Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

ISO-9000-REIHE

Diese Normen liefern **Regeln für den Aufbau eines Qualitätsmanagements**. Firmen, die ein ISO-9000-Zertifikat anstreben, **definieren zunächst ihre Prozesse und zerlegen diese in die einzelnen Arbeitsgänge**. Die wiederum werden dokumentiert und auf Effizienzverluste abgeklöpft. **Das abschließende Qualitäts-Audit zeigt verbliebene Intransparenzen und Schwachstellen auf**. Gut geeignet als Anknüpfungspunkt für einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess**. Wer sich erstmals zertifizieren lässt, muss je nach Größe und Stand seines Qualitätsmanagements bis zur Zertifizierung sechs bis zwölf Monate einkalkulieren. Der eigene Personalaufwand hängt ab von Größe und Komplexität des Unternehmens. Firmen ohne eigenen Qualitätsmanager sollten einen externen Berater hinzuziehen (Tagessatz ab 1000 Euro). Kosten fürs Erst-Audit einer kleinen Firma: ab 2500 Euro.

TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT

TQM steht für die Idee, dass **Qualität über die gesamte Prozesskette die ganze Organisation durchdringt und permanent verbessert wird** – von der Anlieferung der Rohmaterialien bis zu dem Moment, an dem das Endprodukt das Werk verlässt. Aus-

gangspunkt ist wiederum die radikale Ausrichtung an den Erfordernissen der Kunden, die sich ihrerseits messen lassen. Mit welchen Werkzeugen sich diese Ziele am besten erreichen lassen, hängt vom Einzelfall und der Unternehmenskultur ab. **In Japan ist der Begriff »Kaizen« geläufig (Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren)**.

DAS EFQM-MODELL

Die von europäischen Konzernen gegründete »European Foundation for Quality Management« (EFQM) hat einen **europaweit anerkannten Maßstab für ganzheitliche Prozessoptimierung** erarbeitet. Einmal pro Jahr wird der »European Quality Award« (EQA) verliehen. Die EFQM-Philosophie basiert im Prinzip auf TQM-Kriterien. Zur besseren Abgrenzung von der reinen Produktqualität werden Spitzenleistungen nach den EFQM-Kriterien als »Business-Excellence« bezeichnet. **Die acht Grundpfeiler sind:** • **Ergebnisorientierung** • **Ausrichtung auf den Kunden** • **Führung und Zielkonsequenz** • **Management mittels Prozessen und Fakten** • **Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung** • **Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung** • **Entwicklung von Partnerschaften** • **Soziale Verantwortung**. Die »Meilensteine« auf dem Weg zur Excellence beginnen mit Bestandsaufnahmen und einer Selbstbewertung. Später kann die Firma besonders qualifizierte externe »EFQM-Assessoren« in die Firma holen, die das bis dato Erreichte mit maximal 1000 Punkten bewerten. Teilnahme am EQA ist möglich. In Deutschland hat sich auf nationaler Ebene der Ludwig-Erhard-Preis etabliert, der nach denselben Kriterien verfährt.

BALANCED-SCORECARD

Um Fortschritte messbar zu machen, etwa im Rahmen von TQM- oder EFQM-Bemühungen, reichen traditionelle Kennzahlen nicht aus. Hier erweist sich die Balanced-Scorecard als nützlich, welche die **Leistungen der Firma mit Blick auf Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Lernen/Entwicklung** in den Fokus rückt. Im Mittelpunkt der vier Perspektiven stehen Vision und Strategie. Diese bilden den **Ausgangspunkt, um schrittweise die wichtigsten Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen abzuleiten**. Dieses Werkzeug misst auch **immaterielle Größen wie Kundenzufriedenheit, Weiterqualifikation der Mitarbeiter oder Innovationsgrad**. Welche Kennziffern im Einzelfall am besten herangezogen werden, entscheidet die Firma.

SIX SIGMA

Vor allem in den USA geht Balanced-Scorecard vielen Managern nicht weit genug. Sie schwören auf das Six-Sigma-Modell: eine Methode zur **Eliminierung von Fehlern sowie Verschwendung aller Art in Fertigung, Dienstleistung, Management und allen anderen Geschäftsaktivitäten**. Six Sigma kombiniert Qualitätsmanagement, höhere Datenanalyse und spezielle Trainings der Mitarbeitern aller Hierarchiestufen. Das extrem strukturierte Verfahren gliedert sich in die vier Schritte **Messen, Analysieren, Verbessern, Prüfen**. Prominentester Six-Sigma-Verfechter ist der frühere General-Electric-CEO Jack Welch.

Weitere Informationen zum Thema Qualitätsmanagement finden Sie unter www.dgq.de, www.efqm.org oder www.ludwig-erhard-preis.org.

»An klaren Zielen festhalten«



Jürgen Varwig verrät, wie er sich Erfolg versprechende Führungskultur vorstellt. Der Präsident der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) ist im Hauptberuf der Qualitätsmanager der BASF-Gruppe.

impulse: Herr Varwig, was sind für Sie die wichtigsten Basics für Unternehmenserfolg?

Varwig: Erstens: Führungskompetenz mit klaren, intern abgestimmten und sauber kommunizierten Zielen. Zweitens: gutes Kostenmanagement. Drittens: genaue Marktkenntnis. Viertens: Einbeziehung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Und fünftens die ständige Frage: Was lässt sich besser machen, was von anderen lernen?

Soweit, so überraschungsfrei ...

... aber nicht selbstverständlich. Tatsächlich agieren manche Führungskräfte kurzatmig, autistisch und selbstgefällig. Zum Beispiel tun sich Chefs mitunter schwer, Ziele konsequent zu verfolgen, ohne ständig die Botschaft zu wechseln.

Was halten Sie für die zentrale Erkenntnis des von Ihrer Organisation vorgestellten Excellence Barometers?

Dass Erfolgsfirmen durchweg effektives Mitarbeitermanagement betreiben.

Und welches Resultat hat Sie am meisten alarmiert?

Dass fachlich-technische Qualifikation bei einer Führungskraft offenbar mehr zählt als betriebswirtschaftliche und so-

ziale Kompetenz. Hier sehe ich die Gefahr, dass Manager als Obersachbearbeiter handeln, anstatt darauf hinzuwirken, die Talente aller voll zu entfalten. Das demotiviert erheblich.

Warum sind Unternehmen, die sich ganzheitlichen Fitnesskuren wie Total-Quality-Management verschrieben haben, nur wenig erfolgreicher als die anderen?

Dies hat etwas mit den Motiven der Anwender zu tun. Vielen von ihnen geht es nicht in erster Linie darum, die Firma produktiver und effizienter zu machen. Stattdessen befasst die Firma sich damit, weil die Kunden das wollen oder man sich Image-Vorteile verspricht. Außerdem wirkt QM nicht von heute auf morgen. Man braucht einen langen Atem.

Was heißt das in Zahlen?

Aus US-Studien wissen wir, dass umfassendes Qualitätsmanagement in den ersten fünf Jahren bestenfalls kostendeckend wirkt. Dann aber wächst das Ergebnis der QM-Protagonisten doppelt so stark wie das der übrigen Firmen.

Sind derlei Marathons, zumal in schwierigen Zeiten, aus Sicht der Mittelständler nicht völlig weltfremd?

Auf den Grundgedanken bezogen – eindeutig nein. Abläufe im Unternehmen transparent und nachvollziehbar zu machen, ist immer sinnvoll und kostet wenig. Im Gegenteil: QM hat viel mit interner Kommunikation zu tun. Und dabei Regeln einzuhalten vermeidet Kosten. Richtig ist natürlich auch, dass Firmen mit Liquiditätsproblemen aktuell rasch wirkende Finanzkonzepte brauchen. Und nicht gerade jetzt umfassende QM-Programme starten sollten.

Welchen Zielen und Ergebnissen hat man sich denn bei Ihrem Arbeitgeber BASF verschrieben?

Wir konzentrieren uns auf Arbeitsgebiete, in denen wir große Chancen auf

profitables Wachstum sehen. Unser Ziel ist, eine Prämie auf die Kapitalkosten zu verdienen. Dazu richten wir unsere Unternehmensstrukturen noch stärker auf den Markt aus, mit schlankeren Prozessen und kundennahen Business-Units. Und dies alles unter Berücksichtigung der – für einen Chemiekonzern besonders wichtigen – Aspekte Nachhaltigkeit und Zukunftsverträglichkeit.

Und wie bringen Sie die damit verbundenen Veränderungen der Belegschaft bei?

Zunächst einmal muss man sich im Klaren sein, dass es Widerstände gibt. Das gilt für alle Veränderungsprozesse in allen Unternehmen. Daher muss die Führung die Mitarbeiter früh einbinden und durch klar nachvollziehbare Kommunikation überzeugen.

Das ist leicht gesagt ...

... und nicht mit Patentrezepten zu lösen. Auch hier gilt wieder: Alle Beteiligten müssen klare Ziele vor Augen haben und die Fortschritte auf dem Weg dahin kontinuierlich messen. Neben einem guten Kommunikationskonzept kann etwa ein Steuerungsinstrument wie die Balanced-Scorecard segensreich wirken, die ja nicht nur harte Finanzkennzahlen misst, sondern auch weiche Faktoren wie die Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei sind es die vielen Fortschritte im Kleinen, durch die sich eine zielorientierte Mannschaft am ehesten begeistern lässt.

Zum Beispiel?

Wir hatten festgestellt, dass die telefonische Erreichbarkeit einer Vertriebsseinheit ab 15.30 Uhr rapide nachließ. Was fatal war, schließlich sind wir ein global agierendes Unternehmen ...

... und wie haben Sie reagiert?

Auf den ersten Blick unkonventionell. Wir haben den betreffenden Mitarbeitern nur diese Ergebnisse zur Verfügung gestellt. Ein Jahr später hatte sich die Erreichbarkeit um 200 Prozent verbessert.

prudent.carsten@impulse.de