

• André Moll
• Wolfgang Kaerkes (Hrsg.)

Wege zum Erfolg

10 Jahre Ludwig-Erhard-Preis

• Auszeichnungen
• für Spitzenleistungen
• im Wettbewerb

• HANSER

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2007 Carl Hanser Verlag München Wien

Internet: <http://www.hanser.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: Ursula Barche

Umschlaggestaltung: büro plan.it, München

unter Verwendung der „Ludwig-Erhard-Preis-Trophäe“ von Marco Fischer, Flensburg

Gesamtherstellung: Kösel, Krugzell

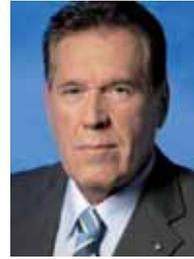
Printed in Germany

ISBN-10: 3-446-40966-1

ISBN-13: 978-3-446-40966-8



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



Grußwort

des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie

Michael Glos

**zur Verleihung des Ludwig-Erhard-Preises
für Spitzenleistungen im Wettbewerb 2006**

„Das erfolgversprechendste Mittel zur Erreichung und Sicherung des Wohlstandes ist der Wettbewerb.“ Diese Aussage des Begründers der Sozialen Marktwirtschaft und Namensgebers dieses Preises, Prof. Ludwig Erhard, hat nichts von ihrer Gültigkeit verloren. Spitzenleistungen, die zentrale Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und gesamtgesellschaftlichen Wohlstand eines rohstoffarmen Hochlohnlandes wie der Bundesrepublik Deutschland sind, erreichen wir im Zeitalter der Globalisierung nur, wenn wir uns dem weltweiten Wettbewerb stellen.

Die Bundesregierung ist sich dessen sehr bewusst. Wir werden den aus der gegenwärtigen konjunkturellen Erholung erwachsenden Schwung nutzen, die notwendigen Reformen energisch vorantreiben und die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln in Deutschland nachhaltig verbessern. Doch alle Anstrengungen der Politik können und sollen die ureigene Kompetenz der Wirtschaft, ihre Innovationskraft, ihre Marktkennntnis und ihre Risikobereitschaft nicht ersetzen. Um die Herausforderungen der Globalisierung zu meistern, brauchen wir leistungsstarke, innovative Unternehmen – Unternehmen wie die Preisträger dieses Wettbewerbs.

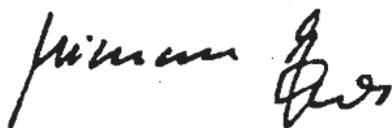
Deshalb habe ich die Schirmherrschaft für die diesjährige Verleihung des Ludwig-Erhard-Preises für Spitzenleistungen im Wettbewerb sehr gerne übernommen. Denn mit dem Ludwig-Erhard-Preis werden Unternehmen und Organisationen ausgezeichnet, die sich den Anforderungen des internationalen Wettbewerbs offensiv stellen. Den hier ausgezeichneten Unternehmen ist es gelungen, sich in Zeiten eines immer schneller werdenden wirtschaftlichen und technologischen Wandels herausragend zu positionieren. Sie überzeugen durch Prozessoptimierung und Innovation, aber auch durch eine systematische Kundenorientierung, eine partnerschaftliche Unternehmenskultur sowie durch ihr gesellschaftliches und umweltpolitisches Engagement.

Nicht zuletzt dieser umfassende Ansatz in der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft macht die besondere Qualität des Ludwig-Erhard-Preises aus. Denn auch die sog. „Soft Skills“ haben, was mitunter übersehen wird, entscheidenden Anteil am Erfolg. Erst vor wenigen Wochen hat dies unsere Fußball-Nationalmannschaft mit ihrem großartigen, für den Erfolg so wichtigen Teamgeist anschaulich unter Beweis gestellt.

Doch anders als im Sport gibt es unter den Bewerbern um den Ludwig-Erhard-Preis nur Gewinner: Denn diese Auszeichnung erschöpft sich keineswegs in einer symbolischen Würdigung. Vielmehr wird im Rahmen eines aufwändigen und äußerst anspruchsvollen Auswahlverfahrens die gesamte Organisation einer grundlegenden Analyse unterzogen. Die Beteiligung an diesem Wettbewerb bedeutet somit praktiziertes Benchmarking, das alle Teilnehmer darin unterstützt, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen, innovatives und kreatives Potenzial freizusetzen und damit die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern.

Ich wünsche den Veranstaltern und allen Bewerbern um den Ludwig-Erhard-Preis viel Erfolg und gutes Gelingen!

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gerd Grottel', written in a cursive style.

Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

Warum trägt unser Preis den Namen von Ludwig Erhard?

Unser Preis zeichnet Spitzenleistungen im Wettbewerb aus. Ist es da nicht etwas befremdlich, dass er den Namen von Ludwig Erhard trägt?

Ludwig Erhard war kein Pionierunternehmer, sondern Wissenschaftler und Politiker. Er war Professor der Nationalökonomie und begann nach 1945 eine politische Karriere – zunächst als Leiter von Expertenkommissionen, dann als Wirtschaftsminister in Bayern. 1948 wurde er zum Direktor der Wirtschaftsverwaltung im amerikanisch und britisch besetzten Deutschland gewählt. Im Jahr darauf wurde er zum Bundesminister für Wirtschaft ernannt. 1963 wurde er dann zum Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland gewählt.

Erhard war einer der legendären Gründungsväter der Bundesrepublik Deutschland. Er war ein erfolgreicher, vertrauenswürdiger, aufrichtiger und gewiss auch ein liebenswerter Mensch. Aber mit unternehmerischen Spitzenleistungen hat all das wenig zu tun. – Oder?

Die Gründer des „Ludwig-Erhard-Preises für Spitzenleistungen im Wettbewerb“ haben das anders gesehen. Sie meinten, Ludwig Erhard habe im Juni 1948 mutig einen revolutionären Entschluss gefasst: Trotz des akuten Elends, trotz Mangel, Not und Hunger, trotz Hoffnungslosigkeit und zunehmender Kriminalität, trotz unzähliger Einwände, Zögerlichkeiten und Bedenken habe er eine umfassende Wirtschaftsreform verkündet. Er habe nach dem Zweiten Weltkrieg und den langen Jahren des Nachkriegsleidens entschlossen und konsequent gehandelt, um das Wirtschaftsleben in Deutschland auf eine neue, tragfähige Basis zu stellen. Erhard sei Vorbild für zielstrebiges und erfolgreiches Handeln in schwieriger Zeit.

Erhards Beispiel zeige: Wenn es gelte, große Herausforderungen zu bewältigen, gehe es nicht um Einzelmaßnahmen und Details, sondern um wohlüberlegte, grundsätzliche Entscheidungen und um ihre unbeirrbar durchgeführte Durchführung. Gewiss: Erhard habe vieles bedacht und getan. Er habe ein „Leitsätze-gesetz“ entworfen und seine Vorstellungen in Debatten und Redeschlachten erläutert. Er habe sich ausgezeichnete Marktkenntnisse angeeignet und psychologisches Einfühlungsvermögen besessen. Er konnte die Auswirkungen seiner Maßnahmen gut abschätzen und habe im Juni 1948 genau gewusst, was er tat, als er Bewirtschaftungsvorschriften in den Papierkorb warf und Preisbindungen aufhob. Dennoch sei es ihm nicht darum gegangen, diese oder jene lästige Vorschrift zu beseitigen. Er wollte die generellen Voraussetzungen für freies unternehmerisches Handeln schaffen und den dadurch erwartbaren nachhaltigen wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt ermöglichen.

Um einen solchen Durchblick auf das Grundsätzliche geht es auch beim „Ludwig-Erhard-Preis für Spitzenleistungen im Wettbewerb“. Mit diesem Preis sollen nicht irgendwelche technischen Veränderungen und organisatorischen Verbesserungen im Wirtschaftsalltag und in der Betriebsführung ausgezeichnet werden. Es geht auch nicht allein um Erfolge, die sich in Euro und Cent bei Umsatz und Gewinn messen lassen. Es geht viel umfassender um die notwendigen Voraussetzungen dafür, dass sich Waren und Dienstleistungen, die von deutschen Unternehmen unter sozial und ökologisch verträglichen Bedingungen erstellt werden, am Weltmarkt durchsetzen können. Mit dem „Ludwig-Erhard-Preis für Spitzenleistungen im Wettbewerb“ soll ausgezeichnet werden, wer hervorragende Wirtschaftsleistungen erbringt, die allen Beteiligten nutzen: den Kunden, den Mitarbeitern, den Zulieferern und dem Unternehmen selbst. Wichtige Beurteilungskriterien sind dabei auch die Umweltverträglichkeit von Produkten und Produktionsprozessen sowie die gesellschaftliche Anerkennung des Unternehmens.

Alle diese Punkte sind zentrale Elemente des Wirtschaftsverständnisses von Ludwig Erhard, seiner Sozialen Marktwirtschaft. Deshalb trägt die „Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb“ zu Recht den Namen von Ludwig Erhard. Und deshalb hat die Ludwig-Erhard-Stiftung vor zehn Jahren entschieden, dass dieser Preis auf die gleiche hohe Ebene gestellt wird wie der von Ludwig Erhard selbst gestiftete „Ludwig-Erhard-Preis für Wirtschaftspublizistik“.

Vorwort der Herausgeber

„Es muss das Beste irgendwo zu finden sein.“
Johann Wolfgang von Goethe

Spitzenleistung in Deutschland

Bereits seit zehn Jahren wird in Deutschland mit dem Ludwig-Erhard-Preis die nationale Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb ausgelobt.

Der Ludwig-Erhard-Preis lokalisiert herausragende Organisationen, macht sie anderen zum Vorbild und setzt damit in Deutschland einen positiven Impuls.

In diesem Buch kommen die Unternehmen und Organisationen zu Wort, die ihre besondere Leistungsfähigkeit in einer strengen und systematischen Bewertung unter Beweis gestellt haben.

Sie sind die Pioniere in der erfolgreichen Umsetzung ganzheitlicher Managementansätze und innovativer Praktiken. Ihre Beispiele sollen andere dazu ermutigen, den Weg zur exzellenten Organisation im Sinne nachhaltigen Erfolgs zu beschreiten.

Wir danken allen Beteiligten für die Mitarbeit und Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches. Gemeinsam mit ihnen werden wir auch auf diese Weise den Excellence-Gedanken in Deutschland weiterverbreiten.

Dr. André Moll
Dr. Wolfgang Kaerkes

Inhalt

1 Zwischenstand der ExBa-Forschung	1
2 Was nutzt der Ludwig-Erhard-Preis?	5
3 „Begeisterung ist übertragbar“ – Gäste gewinnen und halten	9
4 Hotel Schindlerhof	13
Ludwig-Erhard-Preis 1998 und 2003 – ein kreatives Beispiel für perfektes Total Quality Management	14
Unternehmensleitbild	15
Qualitätsmanagement im Schindlerhof – das EFQM-Modell	17
Stimmungsmanagement – messbar mit TUNE	20
PIX – der „Player Index“	25
TIX – „Team Index“ und CIX – „Community Index“	27
Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein durch Eigenanalyse .	27
Fazit	28
5 AUBI Baubeschläge GmbH	31
Vom Produktbereich zum Ludwig-Erhard-Preis	32
Profil	32
Historie	33
Unternehmensentwicklung	35

Organisation	35
Fertigungsprozesse	36
Kundenstruktur	37
Schlüsselfaktoren für den Erfolg.....	37
Bisher erzielte Erfolge	38
6 tempus GmbH	41
Der Weg zum Ludwig-Erhard-Preis.....	42
Die 33 Rosen	44
Die TEMP-Methode	47
Zielvereinbarungen, KVP	48
Nutzen aus dem Ludwig-Erhard-Preis (LEP)	49
Weiterentwicklung eines Preisträgers	50
7 Endress+Hauser Wetzer	51
Eine Frage der Qualität	52
Qualität und Zuverlässigkeit	53
Qualität ist eine Kulturfrage	55
Qualität entsteht im Kopf	56
8 Kautex	59
Ständiges Lernen sichert den Erfolg	60
Prozesse auf dem Prüfstand	62
Leistungsmanagement	66
Gründe für unseren Erfolg – hohes Niveau über langen Zeitraum	67
9 TNT Express	71
Priorität Qualität – Lizenz für die Existenz.....	72
Business Excellence ist Anspruch und Messlatte für jeden Unternehmensbereich	72
EFQM-Modell fördert umfassendes Qualitätsdenken	74
Interne Vorteile des LEP überwiegen den Wettbewerb	76
Vorbildcharakter für die Branche	78
Jeder Unternehmensbereich kann zu Excellence beitragen ..	81
Systematisches Vorgehen ist der Schlüssel zum Erfolg	83

10 BMW Group	85
BMW Group, Produktion Fahrwerks- und Antriebs- komponenten am BMW Standort Dingolfing.....	86
Organisationseinheit Produktion Fahrwerks- und Antriebs- komponenten	88
Meilensteine auf dem Weg zu Exzellenz	89
11 Homag Holzbearbeitungssysteme AG	93
Weltweit führend bei der Format- und Kantenbearbeitung ..	94
Die Unternehmensentwicklung	94
Die Homag-Gruppe	95
Unsere Erfolgsfaktoren	97
Total Quality Management	102
Aus- und Weiterbildung	103
Die Homag Scorecard – Basis des kompletten Berichts- wesens	104
Ausblick	105
12 Busch-Jaeger Elektro GmbH	107
Busch-Jaeger – die Marke, die begeistert	108
Be Just Excellent	109
Kooperationen – Marken brauchen Marken	111
Silber für Unternehmensqualität und Spitzenleistungen im Wettbewerb	112
Die Kultur des Miteinander	116
13 T-Systems Multimedia Solutions	119
14 Praxis für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde Dirk Schöttelndreier & Dr. Holger Rapsch	127
15 Das Bewertungssystem des Ludwig-Erhard-Preises	137
Erfolgreiche Organisationen im Wettbewerb	144
Ehrenamtliche Assessoren	145
Unternehmen, die Assessoren entsandt haben	148

1 Zwischenstand der ExBa-Forschung

Was macht Unternehmen tatsächlich erfolgreich?

■ *Von Roman Becker*

Die Unternehmen in Deutschland müssen heute unter starkem Wettbewerb und extremem Kostendruck agieren. Nur exzellente Unternehmen – so diktiert es der globalisierte Weltmarkt – können unter diesen Bedingungen bestehen. Vor diesem Hintergrund gewinnen umfassende Managementkonzepte zur Sicherung und Steigerung der Produkt-, Service- und Unternehmensqualität zusehends an Bedeutung. Dabei erschwert die Vielfalt der konkurrierenden Konzepte jedoch die Wahl eines geeigneten Ansatzes, zumal den Unternehmen auch empirisch gesicherte Erkenntnisse fehlen, welche Maßnahmen und Vorgehensweisen tatsächlich Erfolg versprechend sind.

Von dieser Situation ausgehend, wurde 2001 das „Excellence Barometer“ (ExBa) initiiert, die Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Ziel der Studie ist es, empirisch gesicherte Erkenntnisse über die Einsatzmöglichkeiten, Erfahrungswerte und den Nutzen erfolgssteigernder Qualitätsmethoden und -werkzeuge zu ermitteln. Vom EFQM-Modell ausgehend, werden dazu jedes Jahr Top-Entscheider um ihre subjektive Einschätzung hinsichtlich der Modellelemente Strategie und Planung, Führung, Prozesse, Mitarbei-

ter- und Kundenorientierung gebeten. Der Vergleich der Strategien und Handlungsweisen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zeigt dabei auf, welche Maßnahmen tatsächlich erfolgs-induzierend sind. Die Befragung der Mitarbeiter und Kunden ergänzt dabei das Bild der Top-Entscheider.

Nach sechs Jahren ExBa-Forschung konnten folgende fünf Kriterien ermittelt werden, in denen sich die erfolgreichen Unternehmen besonders von den weniger erfolgreichen unterscheiden:

1. Die Führungskräfte in erfolgreichen Unternehmen sind höher qualifiziert und haben das ausgeglichene Kompetenzprofil.

Das Management in erfolgreichen Unternehmen erweist sich in den Bereichen fachlich-technische Kenntnisse, kaufmännische Ausbildung, soziale und persönliche Fähigkeiten sowie Managementkompetenzen als durchgängig höher qualifiziert. Doch damit nicht genug. Sie verfügen im Vergleich zu ihren Führungskollegen aus den weniger erfolgreichen Unternehmen auch über das ausgeglichene Kompetenzprofil. Während dort im Management sehr einseitige Begabungen im fachlich-technischen Bereich dominieren, verfügen die Führungskräfte der erfolgreichen auch über ähnlich gut ausgeprägte kaufmännische, soziale und persönliche Talente – wenngleich insgesamt diese für eine Führungsaufgabe so wichtigen Fähigkeiten durchgängig nicht das Niveau der fachlichen Qualifikation erreichen.

2. In erfolgreichen Unternehmen stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Nirgends laufen die wahrgenommene und die tatsächliche Relevanz für den Unternehmenserfolg so weit und konsistent auseinander wie bei der Mitarbeiterorientierung.

Tatsächlich ist Mitarbeiterorientierung in den erfolgreichen Unternehmen mehr als nur ein Lippenbekenntnis. Die konsequente Ausrichtung an den Mitarbeitern beginnt mit fundierten Informationen über ihre Erwartungen und Wahrnehmungen – daher führen erfolgreiche Unternehmen Befragungen ihrer Mitarbeiter häufiger, systematischer und professioneller als weniger erfolgreiche durch. Auch die Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen spielt insgesamt bei den erfolgreichen eine größere Rolle, mit dem Ergebnis, dass Veränderungsprozesse schneller und mit deutlich weniger Widerstand aus der Belegschaft bewältigt werden können. Außerdem ermittelt das ExBa,

dass annähernd sämtliche Instrumente zur Bindung und Motivation der Mitarbeiter bei den erfolgreichen Firmen einen deutlich größeren Stellenwert haben.

3. Erfolgreiche Unternehmen sind konsequenter.

Wie die Excellence Barometer-Ergebnisse für die unterschiedlichen erfolgsrelevanten Bereiche immer wieder belegen, unterscheiden sich die erfolgreichen und die weniger erfolgreichen Unternehmen nicht nur in der Häufigkeit, mit der bestimmte Instrumente eingesetzt werden, sondern vor allem auch in der Konsequenz. Das fängt bei der Motivation an: In weniger erfolgreichen Unternehmen wird häufiger fremdgesteuert gehandelt, das heißt, man folgt wahrgenommenen Trends oder reagiert auf externe Anforderungen, zum Beispiel von Kundenseite. Bei den erfolgreichen steht dagegen die Frage im Vordergrund, was dem Unternehmen langfristig Nutzen stiftet. Ein gutes Beispiel dafür sind die unterschiedlichen Motive bei der Einführung von QM-Systemen: Während die erfolgreichen in stärkerem Maße eigene Zielsetzungen wie Prozessoptimierung und Erhöhung der Produktqualität als Gründe für den Einsatz von QM-Systemen nennen, sehen sich die weniger erfolgreichen vor allem durch ihre Kunden dazu verpflichtet oder folgen Modeerscheinungen.

4. Erfolgreiche Unternehmen setzen konsequent auf den Erfolgsfaktor „Kommunikation“.

Bei keinem der abgefragten Erfolgsfaktoren beurteilen die deutschen Unternehmen ihre eigene Leistungsfähigkeit so skeptisch wie bei der Kommunikation – dies gilt in gleichem Maße für die erfolgreichen wie für die weniger erfolgreichen Unternehmen. Dies ist umso bemerkenswerter, als zahlreiche Befunde der ExBa-Studien darauf hindeuten, dass sowohl die interne als auch die externe Kommunikation eine große Bedeutung für den Erfolg haben. Auf der anderen Seite kann dieser Befund nicht überraschen, korrespondiert er doch mit einer Produktneurose deutscher Unternehmen: Da viele deutsche Führungskräfte davon überzeugt sind, ihre Unternehmen über die Qualität der Produkte alleine erfolgreich positionieren zu können, fällt flankierenden Maßnahmen nur eine untergeordnete Rolle zu. Dabei zeigt schon der Blick auf den Background des höchsten formellen Entscheiders, dass im Bereich der Kommunikation riesige Potenziale nicht genutzt werden. Denn Unternehmen mit einem höchsten formellen

Entscheider aus dem Marketing sind signifikant erfolgreicher. Und das kommt nicht von ungefähr: In diesen Unternehmen verfügen die Führungskräfte über ein vergleichsweise ausgewogenes Profil, bei dem neben der fachlichen auch kommunikative und soziale Kompetenzen stark entwickelt sind – und damit die Sensibilität für die Funktion der Kommunikation.

5. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf die emotionale Bindung ihrer Kunden.

Die erfolgreichen Unternehmen investieren stärker in die Zufriedenheit und Bindung ihrer Kunden als die weniger erfolgreichen. Außerdem sind die Prozesse in diesen Unternehmen deutlich stärker auf den Kunden ausgerichtet. Generell müssen die Unternehmen unter den Bedingungen des Verdrängungswettbewerbs mit steigenden Kosten für die Gewinnung neuer Kunden rechnen, sodass sich die Bindung der Bestandskunden als wichtiger Erfolgsfaktor erweist. Um die Loyalität der Kunden ist es jedoch nicht zum Besten bestellt: Immer häufiger wechseln Kunden den Anbieter – zum Beispiel aufgrund eines Preisvorteils –, obwohl sie bisher sehr zufrieden waren. Das ExBa konnte ermitteln, was für die Bindung der Kunden wichtig ist: Damit Kunden dauerhaft einem Unternehmen treu bleiben, ist mehr als eine gute Leistung erforderlich. Der Kunde muss emotional erreicht werden, und das geht über zwei Einflussgrößen: zum einen über die Marke, die sich in der Bekanntheit, vor allem aber im Image niederschlägt, zum anderen über den Faktor Mensch – also die Interaktion zwischen Belegschaft und Kunden. Erfolgreiche Unternehmen investieren daher nicht nur in das Zufriedenheitsmanagement, sondern auch in die Markenpositionierung und Mitarbeitermotivation.

Das Excellence Barometer ist die Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Es wird jährlich von der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. und der forum! Marktforschung GmbH initiiert. Ziel des ExBa ist es, unternehmerische Erfolgsfaktoren zu identifizieren und diese den Organisationen in Deutschland zu vermitteln. Dazu wird jährlich ein Berichtsband zur Studie verfasst. Alle Informationen unter www.exba.de.

2 Was nutzt der Ludwig-Erhard-Preis?

Was für eine Frage?

■ *Von Benedikt Sommerhoff*

Diese Frage wird oft genug gestellt, um sich auch hier damit zu befassen. Und wie so häufig bei ganz einfachen Fragen erhärtet sich bei näherer Betrachtung der Verdacht, dass die Frage so nicht richtig gestellt ist. Worum geht es den meisten Fragestellern? Anhand von Fakten zu belegen, dass das, was sie tun, sinnvoll ist – oder das, was sie unterlassen, wirkungslos sei. Die, die Antworten auf diese Frage gefunden haben, haben so individuelle Antworten, die aus der eigenen Erfahrung resultieren, dass sie von den Unsicheren nicht als für sie gültige Lösung akzeptiert werden.

Von Predigern und Tiefstaplern

Die Geschichte der Excellence-Bewegung in Europa und in Deutschland ist die Geschichte von Unternehmen und ihren Führungspersonlichkeiten. Deren Erfolge sind Grundlage für einen Fundus an Benchmarks und Vorbildern, aber auch an Anekdoten und Legenden. Sie werden immer wieder zitiert, ihre Protagonisten immer wieder eingeladen und besucht. Darunter sind wortgewaltige Prediger genauso wie knochentrockene Tiefstapler. Diese Vorbilder haben Startimpulse für

weitere Unternehmen gesetzt, die Schar der Anhänger der Excellence-Bewegung weiter anwachsen lassen.

Eine Studie muss her

Mit zunehmender zeitlicher und räumlicher Distanz zu diesen Vorbildern, aber auch aus einer tief verwurzelten Skepsis neuen Heilslehren gegenüber, wurde die Forderung immer lauter, anhand von Fakten zu belegen, dass die Methoden auch Wirkung erzielen. An die Seite der Vorbilder aus Fleisch und Blut tritt nun Scientia mit unbestechlichen Fakten und aussagekräftigen Kennzahlen. Das Centre of Quality Excellence der University of Leicester ist von der EFQM beauftragt worden, den Nutzen der EFQM-Anwendung zu messen. Die Ergebnisse hat die EFQM 2006 als „Leicester-Studie“ veröffentlicht. Niemand hat daran gedacht, dass das im Deutschen als Lächer-Studie ausgesprochen wird. Zum Glück für die EFQM sind die Ergebnisse ermutigend.

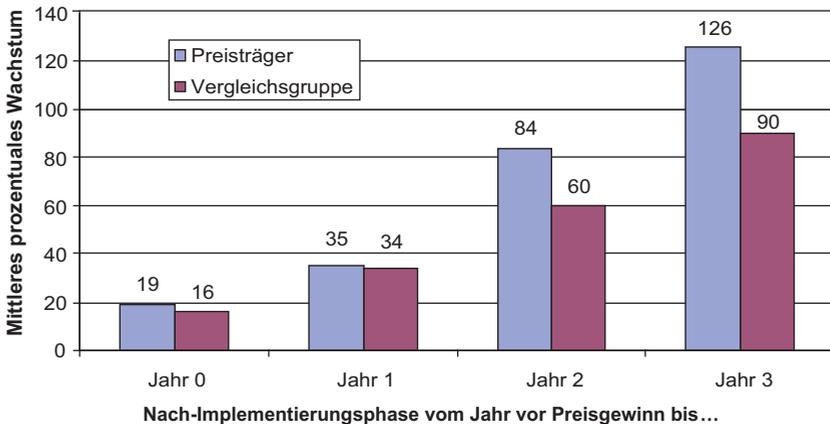


Bild 2.1 Mittleres Wachstum der Aktienkurse

Kurz gesagt: Es wirkt

Die Leicester-Studie analysiert die Performance wichtiger Finanzkennzahlen von Preisträgern von Wettbewerben, die auf Basis des EFQM-Modells oder ganz ähnlicher Bewertungsgrundlagen vergeben werden, wie zum Beispiel EFQM Excellence Award oder Ludwig-Erhard-

Preis. Dazu wurden veröffentlichte Daten von 120 Aktiengesellschaften aus 19 Ländern über einen Zeitraum von fünf Jahren vor dem Jahr des Preisgewinns bis fünf Jahre nach Preisgewinn ausgewertet. Dann wurden die Daten mit denen von Gesellschaften verglichen, die den Preisträgern ähnlich sind, die einer vergleichbaren Branche angehören, ihren Hauptsitz im gleichen Land haben und zum Zeitpunkt des Preisgewinns des jeweils anderen Unternehmens eine vergleichbare Größe hatten. Für zentrale Finanzkennzahlen wie Aktienkurs, Umsatz, Kosten etc. stellt die Studie eine nachhaltig und signifikant bessere Performance fest. Hier sei beispielhaft nur der Vergleich der Aktienkursentwicklung dargestellt (Bild 2.1). Diese Kennzahl ist in mehrfacher Hinsicht sensibel. Zum einen wird sie in vielen Unternehmen zum Maß aller Dinge erhoben. Das macht sie zu einer mächtigen Kennzahl. Zum anderen ist gerade diese Fokussierung inzwischen höchst umstritten – der Shareholder-Value hat an Glanz verloren, der Stakeholder-Value gewinnt an Beachtung. Und gerade die verbleibenden Anhänger des Shareholder-Value unterstellen ja, dass die Stakeholder-Orientierung auch des EFQM-Ansatzes die Shareholder-Ergebnisse beeinträchtigt. Umso erhellender das Studienergebnis aus Leicester. Gerade der extrem auf alle Interessengruppen, die Stakeholder, ausgerichtete Ansatz der EFQM führt zur besseren Aktienperformance.

Harte Fakten, weiche Faktoren

Doch nun wieder weg von den harten Fakten. Was nutzt EFQM? Für Führungskräfte, oft gerade in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, fassen die Grundkonzepte der Excellence die Erfahrung über die relevanten Erfolgskriterien von Organisationen anschaulich zusammen. Viele spüren intuitiv, dass ihnen hier wertvolles Führungswissen präsentiert wird, viele haben ähnliche Philosophien, jedoch nie die Zeit investiert, sie auszuformulieren, wie es die EFQM getan hat. Das Excellence-Modell liefert ihnen die Landkarte, auf der ihr bisheriges Agieren transparent gemacht werden kann, die aber auch noch bestehende weiße Flecken lokalisierbar macht. Wie will man diesen Nutzen messen? Es gibt auch andere Möglichkeiten, sich modernes Managementwissen anzueignen, andere Ansätze, dieses Wissen umsetzbar zu machen. Und immer ist es so, dass Menschen sich mit Philosophien, mit grundlegenden Ideengebäuden auch anfreunden können müssen, damit diese Wirkung erzielen. Der Grad der Leidenschaft, mit dem Führungskräfte für etwas eintreten, bestimmt auch deren Erfolg. Auch

die Korrelation zwischen Leidenschaft und Unternehmenserfolg wurde nicht gemessen, dennoch sei hier behauptet, dass es sie gibt.

Das Verdienst der Excellence-Bewegung ist es, ein recht weit verbreitetes und in sich schlüssiges Ideengebäude, eine Managementphilosophie als Heimat für Führungskräfte anzubieten. Dieser Nutzen ist noch nicht gemessen worden – zu unterschätzen ist er deshalb nicht.

3 „Begeisterung ist übertragbar“ – Gäste gewinnen und halten

Ein Gespräch mit Klaus Kobjoll und Nicole Kobjoll zur Auszeichnung des Hotels Schindlerhof mit dem Ludwig-Erhard-Preis 1998 und 2003 (Nürnberg, 10. April 2006)

Ihr Hotel ist in der Kategorie der „Kleinen Unternehmen“ mit dem Ludwig-Erhard-Preis 1998 und 2003 – der Auszeichnung schlechthin für Business Excellence in Deutschland – als die Nummer eins geehrt worden. Was bedeutete das damals und was bedeutet es heute für Sie und Ihr Unternehmen?

Klaus Kobjoll: Diese Auszeichnungen sind damals wie heute erstens eine großartige Bestätigung für unsere Gäste, die optimale Entscheidung bei der Wahl ihres Tagungshotels getroffen zu haben. Zweitens ist diese Trophäe eine Riesenmotivation für uns und unser Team, auch weiterhin den kommunikativ herzlichen Weg in der Beziehung zu unseren Gästen zu beschreiten. Und drittens ist der Ludwig-Erhard-Preis, den wir nach 1998 im Jahr 2003 sogar zum zweiten Mal erringen konnten, eine wunderbare Belohnung für sehr harte und konsequente Arbeit am Qualitätsmanagement.

Welche Voraussetzungen muss man erfüllen, um diesen Preis zu bekommen?

Nicole Kobjoll: Als Bewerber muss man in jedem Fall das Total Quality Management praktizieren, das auf den neun Kriterien der European Foundation for Quality Management mit Sitz in Brüssel basiert. Die Bewerbung ist sehr detailliert – wir haben alle neun Kriterien auf

75 Seiten qualifiziert beschrieben und eingereicht. Darüber hinaus haben sich drei Jurymitglieder fast eine Woche in unserem Haus aufgehalten, um uns auf Herz und Nieren zu prüfen und schließlich zu bewerten.

Im Übrigen sind wir das einzige Unternehmen je, das sich schon zweimal um diesen Preis beworben und ihn auch zweimal gewonnen hat.

Wann haben Sie davon erfahren, dass Sie nach 1998 zum zweiten Mal nominiert wurden?

Klaus Kobjoll: Nach der Einreichung unserer Bewerbungsunterlagen im Februar 2003 ist uns im September des gleichen Jahres die Nominierung in unserem Segment der „Kleinen Unternehmen“ schriftlich mitgeteilt worden. Doch dann fing die Spannung erst wirklich an. Denn schließlich mussten wir uns noch bis Ende November gedulden, bis das Geheimnis endgültig gelüftet wurde. Aber dann war die Freude unbeschreiblich. Wir haben gleich in Nürnberg angerufen und unser Team benachrichtigt. Und das hat noch in der gleichen Nacht ein riesiges Fass aufgemacht. Aber neben einem erheblichen Qualitätsbewusstsein braucht man eine Menge guter Nerven!

Welche Konsequenzen haben Sie aus diesen Auszeichnungen für Ihren Betrieb gezogen?

Nicole Kobjoll: Dass wir uns unter gar keinen Umständen auf unseren Lorbeeren ausruhen dürfen, sondern unverändert weiterpowern. Unsere Stärken sind unsere Kommunikationsfähigkeit und unsere umtriebige Kreativität, die im Schindlerhof zu einer unschlagbaren Einheit gebündelt werden. Diese Kreativität wollen wir zur Begeisterung unserer Mitarbeiter und Gäste pflegen und ausbauen, um diese noch stärker an uns zu binden. Schließlich soll der Schindlerhof ihr Lieblingsrestaurant und -tagungshotel bleiben oder werden.

Welches sind Ihre Kriterien der Gastbindung und die Mittel, die Sie einsetzen?

Nicole Kobjoll: Unsere Speerspitze sind unsere Mitarbeiter, die unsere „Spielkultur“ jeden Tag aufs Neue leben: 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche und 365 Tage im Jahr. Ihr Einsatz erweckt unser Hotel zu einem sinnvollen Leben, das sich ausschließlich an dem Wohlbefinden unserer Kunden orientiert. Nicht zuletzt unsere beiden Motivationsprojekte „TUNE“, ein emotionales Messinstrument, und „MAX“, unser „MitarbeiterAktienindex“, helfen uns enorm bei der



Bild 3.1 Klaus Kobjoll, Geschäftsführender Gesellschafter Hotel Schindlerhof, Nürnberg



Bild 3.2 Nicole Kobjoll, Mitglied der Geschäftsleitung Hotel Schindlerhof, Nürnberg, und designierte Nachfolgerin im Unternehmen

Bindung unserer Gäste und Kunden an den Schindlerhof. Denn sie sind es ja letztendlich auch, die unsere Leistungen honorieren und unsere Gehälter zahlen – das darf man nicht vergessen. Ohne sie könnten wir niemals existieren ... Bei unseren Gästen selbst betreiben wir „One-to-one-Marketing“ und gehen so individuell auf alle Sonderwünsche und mit großem Engagement auch auf kleine und große „Schrullen“ ein ...

Ihr Hotel ist in den vergangenen mehr als zwei Jahrzehnten kontinuierlich gewachsen, Ihr Konzept wurde immer wieder um originelle Bestandteile – siehe „TUNE“ und „MAX“ – erweitert. Welche Pläne haben Sie für die nächsten Jahre?

Klaus Kobjoll: Wichtigster Plan für die nächsten Jahre ist die Übergabe des Betriebes an unsere Tochter Nicole. Dieser Prozess wird in mehreren Phasen konsequent umgesetzt und soll 2009 abgeschlossen sein.

Und was machen Sie dann mit Ihrer Zeit? Sie sind ja nicht gerade bekannt als ein Mann, der die Hände von morgens bis abends in den Schoß legt.

Klaus Kobjoll: Sie werden es kaum glauben, aber ich habe mich schon seit geraumer Zeit vom Tagesgeschäft zurückgezogen. Das kommt vor allem meiner Seminar-Agentur „Glow & Tingle“ zugute. Denn mit etwas mehr Zeit kann ich neue Seminare mit neuen Inhalten entwickeln und umsetzen, Vorträge halten und Bücher schreiben. Und endlich habe ich dann auch mehr Zeit, um konzeptionell zu arbeiten und neue, spannende Dinge in Angriff zu nehmen. Im Augenblick weiß ich zwar noch nicht, wie diese aussehen könnten, doch wenn es so weit ist, fällt mir ganz bestimmt etwas dazu ein. Ich habe mich in meinem ganzen Leben noch nie gelangweilt und werde dies wohl kaum je tun.

4

Hotel Schindlerhof

1998: Preisträger im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis

2003: Preisträger im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis

Branche: Dienstleistung

Produkte: Tagungs- und Seminarhotel

Unternehmensgröße: 70 Mitarbeiter

Umsatz: 6,10 Millionen Euro

Standort: Nürnberg

Ludwig-Erhard-Preis 1998 und 2003 – ein kreatives Beispiel für perfektes Total Quality Management

■ *Von Nicole Kobjoll*

Der Sieger des Ludwig-Erhard-Preises in der Kategorie „Kleine Unternehmen“ war 1998 das Hotel Schindlerhof. Laut Statuten wurde das Unternehmen in der Folge fünf Jahre für diese Auszeichnung gesperrt, um sie bei der ersten sich bietenden Gelegenheit 2003 erneut nach Hause zu tragen. Die Inhaber, meine Eltern Renate und Klaus Kobjoll, nahmen damals gemeinsam mit mir die Auszeichnung von prominenten Vertretern der Politik und Wirtschaft entgegen.

Die Freude im Schindlerhof über die sensationellen Erfolge war natürlich riesengroß: Denn bereits aus unserer Teilnahme an dem Bewerbungsverfahren haben wir einen sehr großen Nutzen für unser Hotel gezogen. Der aufwendige Einsatz bewirkte, dass wir damit unsere gesamte Organisation einer grundlegenden und sehr effektiven Analyse unterziehen konnten. Dabei wurden natürlich auch Schwachstellen aufgedeckt, wurde Verbesserungspotenzial erkannt und unsere Wettbewerbsposition noch bewusster gemacht. Darüber hinaus aber hat die unmittelbare Einbeziehung des gesamten Teams die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen weiter gestärkt. Und als wir die Preise dann jeweils auch tatsächlich gewonnen haben, löste das bei uns eine Euphorie ohnegleichen aus, nicht nachzulassen, sondern im Interesse unserer Gäste und im eigenen Interesse täglich weiter an unserer Perfektion zu arbeiten. Diese Begeisterung hält bis heute an und hat in der Konsequenz eine Menge in unserem kleinen Unternehmen bewirkt. Zwei Motivationsprojekte seien an dieser Stelle besonders erwähnt: TUNE und MAX, doch dazu später mehr.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2003 über das Landhotel Schindlerhof abgegeben haben:

Der Schindlerhof ist ein führungs- und strategiestarkes Unternehmen, das in seinem Umfeld Trends setzt und eine innovativ-förderliche Unternehmenskultur besitzt. Relevante Unternehmensprozesse werden beherrscht und kontinuierlich verbessert.

Das Führungskonzept des Schindlerhofes setzt im Wesentlichen auf die starke Stellung der Teamleiter der einzelnen Leistungsbe- reiche. Sie sind es, die „Hochleistungsteams“ zu formen haben und die volle Ergebnisverantwortung tragen. Der Inhaber des Schindlerhofes inspiriert mit seinen Visionen die Unternehmenskultur und das Leitbild der Organisation, während die Qualitätsbeauftragte die damit erzeugte Unternehmensdynamik durch ein integriertes Managementsystem zu stabilisieren sucht.

Strategie und Planung des Unternehmens sind ganz auf die Erfüllung der Kundenwünsche ausgerichtet. Die Kunst, die richtigen Leistungen dem richtigen Kunden in einer begeisternden Qualität anzubieten, beherrscht der Schindlerhof so gut, dass ein profitables Wachstum das Resultat dieser Bemühungen im Rahmen des hervorzuhebenden Kundenbeziehungsmanagements ist.

An die Mitarbeiter wird ein hoher Anspruch an eigenverantwortlichem Arbeiten gestellt, der ein großes Engagement bei der Arbeit erfordert. Eine entsprechende Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern zu fördern und zu fordern steht im Zentrum der Führungsaufgaben. Dabei werden die Führungskräfte und Teams durch innovative Instrumente wie die Ich-Aktie und TUNE (Briefing nach Arbeitsende) unterstützt. Diese Leistungsbereitschaft kann dann für den einzelnen Beschäftigten auf vielfältige Weise belohnt und anerkannt werden. Bereits die Auszubildenden tragen deutlich zum Erfolg des Unternehmens bei.

Unternehmensleitbild

Das Nadelöhr für den Erfolg der nächsten Jahre sind nicht Branche, Standort oder Produkte, sondern die Mitarbeiter eines Unternehmens! Im Schindlerhof ist das unsere feste Überzeugung, an der wir schon seit Langem unsere strategischen Ziele ausrichten. Hier gilt es, den



Bild 4.1 *Das Schindlerhof-Team*

Hebel für den Erfolg und ein langfristiges Bestehen am Markt anzusetzen. Denn die jeweils vom Produkt abgeleitete Dienstleistung ist ein hochsensibles Business, in dem nicht das Was, sondern vor allem das Wer und Wie entscheiden. Produkte in allen Branchen werden zunehmend austauschbar, und herkömmliche Managementmethoden stoßen schnell an ihre Grenzen. Schließlich lassen sich Freundlichkeit und Hingabe nicht verordnen. Unabdingbar also ist es, in einem Unternehmen „gute Momente für Mitarbeiter, für Kunden und Gäste gleichermaßen zu schaffen“, die sich wie Sternschnuppen durch die Abläufe ziehen. Denn die „Stimmung ist Licht und gleichzeitig Sound entlang einer jeden Servicekette“.

Natürlich muss das Produkt als Grundlage für jede Art von Dienstleistung stimmen – ohne Wenn und Aber. Denn: Ohne Qualität keine Kundenzufriedenheit! Doch Qualität teilt sich auf in mehrere Bereiche: eine Basisqualität, die der Kunde voraussetzt, eine Erwartungsqualität, von Preis oder Image geprägt, eine Überraschungsqualität, die Ahs und Ohs der Kunden, und die Qualität der Mitarbeiter sowie ihre Wirkung auf den Kunden. Sie lässt unmissverständliche Rückschlüsse zu auf die Unternehmensenergie, das Qualitätsmanagement und die Kundenzufriedenheit, die sich aus Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit wie selbstverständlich ergeben. Verantwortlich dafür sind das Management eines jeden Unternehmens und seine Qualitätskultur, eng verbunden mit der Unternehmensphilosophie, dem Unternehmenszweck und den unternehmerischen Wertevorstellungen. Hinzu kommen Verhaltensnormen und -muster zur Untermauerung der charakteristischen Kompetenz und des jeweiligen Wertesystems eines Unternehmens.

Mitdenken, Mitsprache und Mitplanung, Transparenz und Kompetenz sind für keinen Mitarbeiter Fremdworte in unserem Hotel. Als Partner des Unternehmens hat jeder Anspruch auf Offenheit und Fairness. Unsere Mitarbeiter kennen die Bilanzzahlen, die Jahreszielpläne, wissen, was ihre Chefs verdienen, und werden dort eingesetzt, wo ihre Stärken liegen. Darüber hinaus ist ein lockeres Selbstverständnis zwischen uns als Inhabern und unseren Mitunternehmern gekennzeichnet von Vertrauen, Freundschaft und Harmonie. Freude und Freiheit sind die Leitmotive, die Lust und Spaß an der Arbeit signalisieren, sowie Selbstständigkeit und Eigenverantwortung.

Qualitätsmanagement im Schindlerhof – das EFQM-Modell

Wir haben uns 1995 als erstes Hotel in Deutschland ISO-zertifizieren lassen und dadurch enorm viel Sicherheit und Stabilität in unseren Abläufen gewonnen. Die Gestaltung von Verfahren und Prozessen mit dieser Norm gibt uns Gewissheit, unsere Dienstleistungen auf einem hohen Niveau anbieten zu können. Dies ist eine der vorrangigsten Aufgaben unseres Führungsteams. Die in diesem Zusammenhang dokumentierten Qualitätsstandards haben für uns vor allem zwei Vorteile:

- Wir sparen eine Menge Zeit und Energie, wenn es darum geht, neue Mitarbeiter in unseren Betrieb einzuführen. Schließlich haben wir ein ausgebautes Checklisten-System als qualitatives Hilfsmittel für den Alltag, das strikte Einhaltung gebietet.
- Wir stellen auf der Basis von Qualitätshandbüchern die dokumentierten Standards und Hilfsmittel, wie Checklisten und Formulare, immer in den Mittelpunkt von Schulungen und Trainings.

Mit einer gravierenden Einschränkung: Es bringt zwar viele Vorteile, mit der Norm und ihren Standards zu arbeiten, doch haben wir in der Praxis schnell erkannt, dass Norm und Form nicht das Gleiche bedeuten. Denn ein Mitarbeiter kann etwas sehr wohl nach der Norm ausführen, ob er dabei jedoch auch in Form ist, geht oft völlig unter. Darin liegt eine große Gefahr des ausschließlichen Anbietens nach der ISO-Norm. Zu viel Aufmerksamkeit wird auf messbare Dinge und letztlich zu wenig auf die sensiblen, „weichen“ Faktoren gelenkt. Dennoch aber sind die sogenannten „harten“ Faktoren ohne Zweifel Grundlage für sichere und stabile Abläufe im Schindlerhof.

Über die ISO-Norm hinaus ist das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management seit 1996 die Basis, auf der wir uns orientieren. 1998 gewann der Schindlerhof als erstes und bis heute einziges Hotel den European Quality Award, die höchste Auszeichnung, die es in Europa für die sogenannten KMU – klein- und mittelständische Unternehmen – zu verleihen gibt. Im gleichen Jahr gab es den Ludwig-Erhard-Preis zum ersten und 2003 zum zweiten Mal.

Die „Neun Kriterien“ dieses Modells dienen uns unverändert kompromisslos – wenngleich flexibel in ihrer Interpretation – zur Beurteilung des Fortschritts auf unserem Weg zu Spitzenleistungen:

- Führung,
- Politik und Strategie,
- Mitarbeiterentwicklung und -förderung,
- Partnerschaften und Ressourcen,
- Prozesse,
- kundenbezogene Ergebnisse,
- mitarbeiterbezogene Ergebnisse,
- gesellschaftsbezogene Ergebnisse,
- Schlüsselergebnisse.

Einige „Kapitel“ dieses Modells helfen uns sogar Tag für Tag, unser Führungsverhalten und unsere Entscheidungen integriert zu betrachten und uns selber zu bewerten:

- Das Kapitel „Führung“ überprüft, wie Führungskräfte die Vision und die Mission erarbeiten und deren Erreichen fördern. Es geht darum, wie Führungskräfte für den langfristigen Erfolg die erforderlichen Werte erarbeiten und diese durch entsprechende Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen.
- Das Kapitel „Politik und Strategie“ behandelt, wie das Unternehmen seine Vision und Mission durch eine klare, auf die Interessengruppen (Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer, Banken, Öffentlichkeit usw.) ausgerichtete Strategie einführt und wie diese durch entsprechende Politik, Pläne, Ziele, Teilziele und Prozesse unterstützt wird.
- Das Kapitel „Mitarbeiter“ überprüft, wie das Unternehmen das Wissen und das gesamte Potenzial seiner Mitarbeiter entwickelt und freisetzt.
- Das Kapitel „Partnerschaften und Ressourcen“ bewertet, wie das Unternehmen mit seinen externen Partnerschaften und internen Ressourcen umgeht.
- Im Kapitel „Prozesse“ wird bewertet, wie das Unternehmen seine Prozesse gestaltet, managt und verbessert, um die eigene Strategie umzusetzen und um seine Kunden und andere Interessengruppen voll zufriedenzustellen.

Das Modell ist für unsere Führungskräfte ein großer Gewinn, denn ihr Denken und Handeln wird ganzheitlich auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren ausgerichtet. Sie haben mit dem Modell einen gemeinsamen Denkraum. Die Führung ist für unsere Mitarbeiter durch die Arbeit mit dem EFQM-Modell transparenter und einsichtiger geworden.

Doch nicht nur für unsere Führungsmannschaft hat das Modell Vorteile. Auch für die Banken spielen nachweisbare Managementfaktoren bei der Beurteilung eines Kunden eine immer wesentlichere Rolle. Ohne das EFQM-Modell wäre es im Schindlerhof nicht gelungen, das Managementsystem erkennbar jedes Jahr zu verbessern. Die Kreditwürdigkeit bei den Banken kann damit anhaltend gestärkt werden.

In diesem Zusammenhang ist uns bewusst, dass wir im Rahmen des EFQM-Modells mit sehr viel Theorie arbeiten. Aus diesem wichtigen Grund spielt daher in der täglichen Praxis neben dem Qualitätsmanagement unser Stimmungsmanagement eine entscheidende Rolle



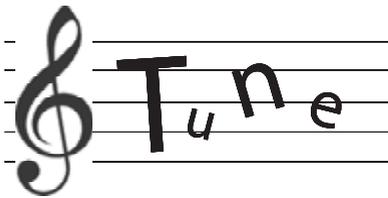
Bild 4.2 Schindlerhof – DenkArt-Gebäude

auf der Bühne der Mitarbeiter- und Kundenorientierung. Und hier kommt TUNE ins Spiel – seit 2003 mit großem Erfolg im Schindlerhof im Einsatz.

Stimmungsmanagement – messbar mit TUNE

Unser Instrument TUNE zeigt, wie sich der Sound im Lebenszyklus eines Unternehmens ändert und was Führungskräfte tun müssen, um den Sound ihrer Mitarbeiter und damit ihr Unternehmen zu verbessern. Denn das Akronym TUNE ist nicht einfach nur eine Wortspielerei, sondern weist vielmehr darauf hin, dass das wichtigste Reservoir eines Dienstleistungsunternehmens aktiviert werden muss: die gute Atmosphäre, die unter allen Mitarbeitern besteht und auf jeden einzelnen Gast ausstrahlen soll.

Die Buchstabenfolge TUNE ergibt das englische Wort „Tune“. Es ist eines jener englischen „Mehrzweckworte“ mit dem man unterschiedliche Bedeutungen verbindet. Denn es kann ebenso „Melodie“ bedeuten wie „Gleichklang“, „Einstimmung“ oder auch „Feinabstimmung“. In jedem Fall aber handelt es sich um einen Begriff, bei dem es um atmosphärischen Wohl- oder Gleichklang geht. Daher drückt TUNE auch sehr gut den Kern unseres Ansatzes aus: Es geht um die Feinabstimmung, eben um das „Tunen“ von Momenten – entlang der Servicekette mit unseren Kunden:



T steht für „total begeistert“ – oder: „Touched by the Spirit“,
 U „unterstützt“ durch sichere und stabile Abläufe,
 N bedeutet „natürliches Wohlbefinden“ und
 E beinhaltet „Energie“.

Unsere Führungskräfte waren von Beginn an von TUNE begeistert. Auf einmal hatten sie ein leicht verständliches Instrument in der Hand, um mit ihren Mitarbeitern über das Feintunen von Verhaltensweisen zu kommunizieren. Denn TUNE ist ein leichtes, handliches Führungsinstrument. Das EFQM-Modell dagegen ist eine perfekte, aber auch schwere Toolbox.

Dennoch steckt in den vier Buchstaben bewusst eine ganze Menge des EFQM-Modells:

- der Spirit,
- die Abläufe,
- die Kundenzufriedenheit und
- die Energie für Ergebnisorientierung.

Aber alles ist vereinfacht und reduziert. Im übertragenen Sinne entstand aus drei Kaffeekannen TQM ein doppelter Espresso – eine kleine Menge mit konzentriertem Geschmack. Und damit wird Total Quality Management als Teil von TUNE für jeden Mitarbeiter genießbar.



Bild 4.3 Historischer Innenhof des 300 Jahre alten Schindlerhofs mit Blick auf die Rezeption

Auf diese Weise ist es uns in den letzten Jahren gelungen, das Thema Qualitätsmanagement bei allen Mitarbeitern im Alltag zu verankern. Und dazu war kein Zaubermittel erforderlich, kein neues modisches Managementthema. Mit TUNE geht es um die Kunst, in jeder Situation den richtigen Mix der Zutatenmengen der einzelnen Komponenten zu finden, repräsentiert von den Buchstaben T, U, N und E. Das ist altmodisch und innovativ zugleich. Im Schindlerhof war diese Vereinfachung sehr erfolgreich.

Um es aber bei TUNE nicht nur bei diesen Dachbegriffen zu belassen, wurden auf der zweiten Ebene für jeden der vier Buchstaben Unterkriterien festgelegt. Welches die relevanten Unterfaktoren sind, muss jedes Unternehmen in seiner Branche und für seine Position in der Branche selbst definieren. Im Schindlerhof sind dies:

T – Touched by the Spirit

- Wir schaffen es, das Einzigartige, unsere Wettbewerbsvorteile für die Kunden und Mitarbeiter, erlebbar zu machen.
- Wir lassen unsere Kunden unsere Werte erleben.

- Wir fördern bei unseren Mitarbeitern Stolz und Begeisterung für das, was sie tun.
- Es gelingt uns, das Kundeninteresse an unserem Konzept zu wecken.

Eine Handvoll Kernwerte sind in diesem Zusammenhang entscheidend:

- Professionalität,
- Sicherheit,
- Höflichkeit,
- Perfektion,
- Herzlichkeit,
- Kompetenz und
- Glaubwürdigkeit.

U – Unterstützt durch sichere, stabile Abläufe

Hinter den stabilen und sicheren Abläufen steckt extrem viel Arbeit. Das U ist sozusagen das Heimspiel des klassischen Qualitätsmanagements. Damit dem Gast dieses sichere Gefühl vermittelt wird, bedarf es folgender Unterkategorien:

- Ordnung und Funktionsfähigkeit,
- Zuverlässigkeit,
- Konstanz auch in schwierigen Situationen sowie
- bequemer, einfacher und schneller Kontakt der Gäste mit und zu dem Unternehmen.

N – Natürliches Wohlbefinden

Bei TUNE ist der N-Faktor der Bereich, bei dem Unternehmen am ehesten an ihre Grenzen stoßen, denn er befasst sich mit der gelebten Servicekultur, die ein natürliches Wohlfühl bewirkt. Ausschlaggebend sind hier:

- das angenehme und gepflegte Aussehen der Mitarbeiter, des Ambientes und/oder des Produktes,
- der herzliche, liebenswerte und positive Dialog mit dem Kunden,
- Souveränität in schwierigen Situationen, von Mitarbeitern freundlich vermittelt,
- entspanntes Umsorgen der Kunden, das Wohlfühl erzeugt.



Bild 4.4 *Nicole, Renate und Klaus Kobjoll*

E – Energie

Kunden und Gäste spüren das Besondere an und in einem Unternehmen. Die Abläufe sitzen, man fühlt sich in der Umgebung und in der Nähe der Mitarbeiter wohl und entspannt. Doch man soll nach dem Kontakt mit unserem Unternehmen in einer gehobenen Stimmung sein, angeregt für den zweiten, fünften oder 30. Besuch. Die eingesetzten Mittel im Schindlerhof sind:

- Antizipieren – die Fähigkeit, auf Bedürfnisse und Wünsche des Kunden einzugehen, bevor der Kunde selber daran denkt.
- Einsatzbereitschaft – die Kunden überzeugen, dass sie sich auch bei einem nächsten Besuch oder Kauf auf die Leistung verlassen können.
- Ansteckendes Wissen – nicht nur allgemeines Interesse des Kunden am Unternehmen zu wecken, sondern den Kunden so weit zu bringen, dass er das Wissen unserer Mitarbeiter aufnimmt und weiterträgt.
- Zum nächsten Schritt bringen – die gute Stimmung bei den Kunden oder Gästen dazu nutzen, um sie zu einem nächsten Schritt, einer zusätzlichen Bestellung, einem Folgekauf oder einem nochmaligen Besuch zu bringen, also die Kundenbindung nachhaltig zu festigen.

MAX – MitarbeiterAktienindex

Ein weiteres innovatives Instrument zur Mitarbeitermotivation im Schindlerhof ist MAX. Die Idee stammt von Klaus Kobjoll und wurde im Rahmen einer Arbeitsgruppe der Fachhochschule Würzburg/Schweinfurt unter Leitung von Prof. Dr. Ulrich Scheiper weiterentwickelt und zunächst als Pilotprojekt in unserem Hotel implementiert. Inzwischen hat MAX bereits das dritte Jahr einer erfolgreichen Karriere hinter sich und wird über die Managementagentur von Klaus Kobjoll, Glow & Tingle GmbH, erfolgreich auch branchenübergreifend vermarktet und eingesetzt.

Der Begriff Aktie lässt – gewollt – Assoziationen zum Finanzmarkt zu. Ähnlich wie bei einer Neuemission erhält jeder Mitarbeiter an seinem ersten Arbeitstag einen Aktien-Nennwert in Höhe von 1000 Pixel. Ein späterer Kursverlauf wird monatlich neu errechnet und spiegelt dann den aktuellen Kurs des „Players“ (Player = Mitarbeiter) wider. Wie an jeder Börse kann der Kurs steigen oder fallen. Dabei sind die möglichen Wertveränderungen bewusst sehr moderat gehalten, sodass im schlimmsten Fall ein Teammitglied von seinem Ausgabekurs nach einem Jahr höchstens auf etwa 850 Pixel abfallen kann. Im besten Fall können etwas mehr als 1200 Pixel erreicht werden. Denn die ausgegebene Parole heißt Motivation und keineswegs das Gegenteil davon.

PIX – der „Player Index“

Zur Aktienwertermittlung beziehungsweise -veränderung gelten bei uns im Schindlerhof folgende Zutaten oder Kriterien – sie und ihre Gewichtung können in jedem Unternehmen unterschiedlich sein:

1. Aktive Arbeit mit einem Zeitplansystem – manuell oder mittels Handheld.
2. Mitarbeit am kontinuierlichen Verbesserungsprozess – dem Vorschlagswesen.
3. Teilnahme an Seminaren/Weiterbildungsaktivitäten.
4. Freiwillige Mitarbeit an Projekten – Projektarbeit findet grundsätzlich in der Freizeit statt.
5. Abschreibung – jeder Player wird moderat wie ein Anlagegut „abgeschrieben“.



Bild 4.5 *Dr. Guido Westerwelle, der Partei- und Fraktionsvorsitzende der FDP, eröffnet den Servicepfad im Schindlerhof und übergibt ihn seiner Bestimmung – der intensiven Information von und Kommunikation mit den Gästen des Hauses (v. l. n. r.: Nicole Kobjoll, Renate Kobjoll, Klaus Kobjoll, Dr. Guido Westerwelle)*

6. Krankheitstage – Krankenhausaufenthalte und Betriebsunfälle sind ausgenommen.
7. Verstoß gegen Spielregeln – hausinterne Regeln, die jedem Player bestens bekannt sind.
8. Raucher/Nichtraucher.
9. Körperliche Fitness – BMI (Body Mass Index).
10. Pünktlichkeit.
11. Fehlerquote.
12. Ergebnisse aus regelmäßigen Beurteilungsgesprächen – finden zweimal pro Jahr statt.
13. Betriebsjubiläen – hier gibt es extra Pixel, denn Erfahrung ist wertvoll.
14. Pixelprämie bei Erreichung gesondert vereinbarter Ziele.

Die monatliche Aktienwertermittlung ist per eigens entwickelter Software systematisiert und nimmt pro Player und Monat nur etwa fünf Minuten in Anspruch. Mitarbeiter erhalten mit diesem Instrument

individuell die Möglichkeit, ihren Kurswert zu erfahren und entsprechend zu beeinflussen. Die Daten des Einzelnen werden nicht veröffentlicht. Lediglich der jeweilige Team-Leader hat Zugang zu den Kurswerten seiner Teammitglieder, um sie entsprechend in TIX, den „Team Index“, einfließen zu lassen.

TIX – „Team Index“ und CIX – „Community Index“

Da der Teamgeist im Schindlerhof höchste Priorität besitzt, ist es keineswegs damit getan, die individuellen Werte dem entsprechenden Player zuzuordnen. Vielmehr beruht der Team Index auf der Summe aller Player Indices. Das bedeutet, jeder Player beeinflusst direkt den Kurswert seines Teams – sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Die Team Indices hängen im Schindlerhof ständig an allen Weißwandtafeln. Sollte also ein Team weniger gut dastehen, nur weil ein einzelnes Mitglied nicht ausreichend an sich arbeitet, so hat dies zwangsläufig zur Folge, dass dieser Player von seinen engsten Kollegen zu mehr Selbstdisziplin und Aktivität ermuntert wird. Mit einem spielerischen Instrument wird auf diese Weise eine Gruppendynamik entwickelt, die unseren hedonistischen Anspruch an unsere Arbeit – sie als Lust statt Last zu empfinden – konsequent unterstützt. Die positiven Auswirkungen der Mitarbeiter-Aktien werden schlussendlich einem Aktien-Pool – dem Community Index – zugeführt. Dieser Index gilt für den gesamten Schindlerhof und dokumentiert seine von Individualisten geprägte Leistungsfähigkeit in ihrer ganzen Perfektion.

Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein durch Eigenanalyse

Seit der Einführung dieses Aktien-Systems konnten anfängliche Vorbehalte abgebaut werden, vor allem auch solche, die in den sehr persönlichen Bereich fallen. Doch überwog im Laufe der Zeit der positive Aspekt, den die Kriterien zur Wertsteigerung oder Wertminderung auf den einzelnen Player oder ein Team hatte. Man lernte vielmehr, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen, aber auch mit denen der anderen Teammitglieder. Disziplin und ein gestärk-

tes Bewusstsein bewirkten eine ausgewogene Balance von Pros und Kontras und dienen jetzt als Grundlage für ein gesundes Konkurrenzdenken unter den Teams als Gesamtheit der „Community“. Hinzu kommt, dass einzelne Mitarbeiter lernten und unverändert lernen, immer wieder ihren aktuellen Marktwert zu erarbeiten und zu erkennen, um folgerichtig ihre eigenen Karrierechancen im gegenwärtigen oder einem später fremden Unternehmen einzuschätzen. Denn eine realistische Eigenanalyse schafft Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Selbstbewusstsein im Umgang mit sich selbst und anderen.

Konkret haben sich für den Schindlerhof aus dieser Initiative folgende Positiva ergeben:

- Die Fehlzeiten durch Krankheit reduzierten sich auf nahezu die Hälfte.
- Es erfolgte eine kontinuierliche Steigerung der Verbesserungsvorschläge mit einem bisher nie erreichten Stand von 790 in einem Jahr. Das bedeutet bei durchschnittlich 60 Mitarbeitern 13 pro Player. Die Umsetzungsquote lag bei sensationellen 82 %.
- Das Teambewusstsein ist seit Einführung der Mitarbeiter-Aktie enorm gestiegen.
- Im Fort- und Bildungswesen gab es deutlich mehr Interesse, was umso bemerkenswerter ist, als diese Maßnahmen ausnahmslos in der Freizeit durchgeführt werden.
- Es stellte sich heraus, dass die Bewertung auf der Basis der Mitarbeiter-Aktie eine exzellente Basis für Gehalts- und Karrieregespräche schafft.

Mit großer Bestätigung sind wir im Schindlerhof nun schon im vierten Jahr dieser Initiative. Eingesetzt wird MAX darüber hinaus branchenübergreifend inzwischen in weiteren 35 mittelständischen Unternehmen in sieben europäischen Ländern – in jeweils modifizierter und angepasster Form mit einer eigens entwickelten Software.

Fazit

Unser Qualitätsmanagement verbindet im Schindlerhof knallharte Ergebnisorientierung mit sensibler Gestaltung der Dienstleistung. Und wir lassen nie Zweifel daran aufkommen, dass für uns beides zusammengehört. Auch uns hat die wirtschaftliche Flaute in Deutsch-

land 2003 und 2004 enorm zugesetzt. Aber wir konnten auf der Basis des EFQM und unserer eigenen Initiativen schnell reagieren und größeren Schaden abwenden. Das Schindlerhof-System, wie wir es nennen, wird in einer Reihe von Seminaren vermittelt und wurde in mehreren Büchern von Klaus Kobjoll (unter anderen auch „TUNE“ und „MAX“) festgeschrieben, die mit Veranstaltungsdaten beziehungsweise Inhalten unter www.kobjoll.de eingesehen, gebucht und bestellt werden können. Und wer professionelle Einsicht in den Schindlerhof nehmen möchte, ist auch auf unserer Internet-Seite www.schindlerhof.de gut aufgehoben.



5

AUBI Baubeschläge GmbH

2000: Die AUBI Baubeschläge GmbH (heute SIEGENIA-AUBI KG) ist Preisträger im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis

Die SIEGENIA-AUBI KG heute:

Branche:	Baubeschläge
Produkte:	Dreh-, Kipp- und Sicherheitsbeschläge für Fenster und Fenstertüren in den Marktsegmenten Kunststoff, Holz und Aluminium
Unternehmensgröße:	über 2000 Mitarbeiter weltweit
Standorte in Deutschland:	Wilnsdorf, Hermeskeil, Reinsfeld
Verbundene Unternehmen:	China, Frankreich, Großbritannien, Italien, Korea, Österreich, Polen, Russland, Schweiz, Ungarn

Vom Produktbereich zum Ludwig-Erhard-Preis

- *Von Bodo Brombacher,
Karl-Ewald Burg,
Armin Neises*

Profil

Die SIEGENIA-AUBI KG ist Hersteller von Dreh-, Kipp- und Sicherheitsbeschlägen für Fenster und Fenstertüren in den Marktsegmenten Kunststoff, Holz und Aluminium. Rund 500 Mitarbeiter verteilen sich auf die Standorte Hermeskeil – dort sind Vorfertigung und Administration angesiedelt – und das sieben Kilometer entfernte Reinsfeld, wo sich die Montage und das Logistikzentrum befinden. Seit Januar 2003 hat AUBI seine Kräfte mit der ehemaligen SIEGENIA-FRANK KG unter dem Namen SIEGENIA-AUBI in einem gemeinsamen Unternehmen gebündelt.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2000 über AUBI abgegeben haben:

Die wesentlichen Stärken von AUBI (heute SIEGENIA-AUBI) liegen im Bereich Führung, Strategie und Mitarbeiterorientierung. Einige der hier beschriebenen Ansätze eignen sich als Vorbild für andere Organisationen.

Das sehr zielorientierte Vorgehen der Führung wird durch viele offensichtlich wirksame Instrumente (zum Beispiel acht Spielregeln, Vorgesetztenbeurteilung, Synergiecheck, Schulungsverhalten etc.) geprägt und unterstützt.

AUBI hat einen systematischen und offensichtlich wirksamen Prozess zum Entwickeln und Fortschreiben der Vision/der Strategie entwickelt, der auf einer Sammlung der erfolgskritischen Informationen aufbaut. Die Politik und Strategie wird über einen mustergültigen Zielprozess (MBO) in die operative Geschäftstätigkeit (bis hinunter zu jedem Mitarbeiter) integriert. Die Mitarbeiter werden als „höchstes Gut“ betrachtet und sind durch „Spielregeln“ sowie die konsequente Nutzung eines Zielvereinbarungsprozesses, neue Arbeitsformen und neue Entlohnungssysteme aktiv eingebunden. Das hier dargestellte Vorgehen wird jährlich überprüft und verfeinert. Es könnte als Vorbild für andere Organisationen dienen.

Die Geschäftsergebnisse weisen in vielen Bereichen positive Trends auf. Es konnte auch nachgewiesen werden, dass viele der dargestellten Ergebnisse auf die TQM-Ansätze im Vorgehen zurückzuführen sind (Ergebnissteigerung trotz Markteinbruch).

2000 – das heißt zum Zeitpunkt der Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis – war Deutschland Hauptabsatzmarkt des Unternehmens, gefolgt von den Exportländern Italien, Polen, Belgien, Großbritannien, Skandinavien und Russland. Auffallend positiv war schon zu dieser Zeit die Entwicklung in Osteuropa, wo AUBI 1997 in Kluczbork (Polen) eine eigenständige GmbH, die AUBI Polska Sp. zo. o., gründete.

Historie

1873 begann August Bilstein in Altenvoerde/Westfalen mit der Produktion von Fensterbeschlägen unter dem Markennamen AUBI. 1928 wurde das Produktprogramm um Stoßdämpfer und Wagenheber erweitert. Der Sohn des Gründers, Hans Bilstein, erlangte hierdurch weltweite Bekanntheit als Zulieferer der Automobilindustrie und des Kraftfahrzeughandwerks. Das Unternehmen war zu dieser Zeit streng hierarchisch und funktional organisiert. Im Laufe der Zeit jedoch zählte der Bereich Baubeschlag zunehmend weniger zum eigentlichen Kerngeschäft Bilsteins.

Mit der Übernahme durch die Hoesch AG 1989 und der anschließenden Fusion der Aktiengesellschaften Hoesch und Krupp im Jahr 1992 erfolgte die schrittweise Trennung der Bilstein-Geschäftseinheiten.



Bild 5.1 Standort Hermeskeil

Abgeschlossen wurde sie durch die Eingliederung der Baubeschläge in die Krupp/Hoesch-Konzernsparte „Industries“ im Jahr 1995. Die wirtschaftliche Ausgliederung wurde begleitet von einer räumlichen Trennung: Der Erwerb des Gebäudekomplexes in Hermeskeil und der Bau des Hochregallagers in Reinsfeld ermöglichten ein ideales Umfeld zur Umstrukturierung und Optimierung der Produktion.

Durch den konsequent bestrittenen Weg und den Aufbau einer lernenden Organisation konnte die anhaltende Krise im saisonal und konjunkturell geprägten Bauproduktmarkt als Chance zur Profilierung im Wettbewerb genutzt werden. So konnten in einem von 1995 an rückläufigen Markt weiterhin Wachstumsquoten realisiert werden. Ausschlaggebend hierfür waren unter anderem die Bereitschaft und Motivation von Geschäftsführung und Betriebsrat zur Durchführung von Änderungsprozessen. Entscheidend für das Gelingen waren außerdem die konsequente Einbeziehung aller Führungskräfte und Mitarbeiter in die Strategie- und Umsetzungsprozesse, flache Hierarchien, sichtbare Veränderungen und das Übertragen von Verantwortung.

Ende 1997 fand eine weitere Fusion statt, nämlich der Konzerne Krupp/Hoesch und Thyssen. Sie hatte eine Konzentration auf die Kerngeschäftsfelder Stahl, Automotive und Dienstleistungen zur

Folge. Aus dieser Situation heraus erwarb die SIEGENIA-FRANK KG, Siegen, – bis dahin ein direkter Wettbewerber – zum 1. Januar 1998 über ihre Holding die Geschäftsanteile für AUBI. Die Integration als weiterhin selbstständiges Unternehmen in die SIEGENIA-Gruppe im Sinne einer Zweimarkenstrategie stärkte AUBI zunehmend. Bereits im Jahr 2000 zählte die SIEGENIA-AUBI KG zu den Marktführern in Deutschland und Europa. Im Bereich verkaufter Sicherheitsbeschläge war dies maßgeblich auf die AUBI-Produkte zurückzuführen.

Unternehmensentwicklung

Bereits Mitte der 80er Jahre hatte der AUBI-Geschäftsführer Bodo Brombacher die Vision eines lernenden, sich kontinuierlich entwickelnden Unternehmens. Als technischer Leiter bei Bilstein konnte er diese Vorstellungen jedoch nur bedingt umsetzen. Im Rahmen seines damaligen Verantwortungsbereiches nahm er in dem streng hierarchisch organisierten und von zentralem Abteilungsdenken geprägten Umfeld dennoch jede Möglichkeit wahr, die Weichen für eine offene Unternehmenskultur mit prozessorientierten Abläufen zu stellen.

Organisation

Alle Führungsbereiche wurden in teilautonome Gruppen segmentiert – mit dem klaren Hauptfokus der Prozessorientierung. Der Begriff „Gruppen“ bezeichnet demzufolge nicht nur die teilautonomen Gruppen der Fertigungsprozesse, sondern auch die Gruppenbildung aller vor- und nachgeschalteten Prozesse mit direkten internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Diese stellten und stellen bei AUBI ein wesentliches Hauptmerkmal zur Umsetzung von Verbesserungen dar.

In diesem Zusammenhang führten langfristig vorbereitete Schritte und Maßnahmen außerdem zu einer Verflachung der Hierarchie von ehemals acht auf drei Ebenen. Unterhalb der Geschäftsführungs- und Leitungsebene gibt es seitdem nur noch die Projektteam- und Gruppenebene. Auf diese Weise wurde eine Organisationsstruktur mit nur wenigen Schnittstellen geschaffen. Gleichzeitig konnte das übliche

Abteilungsdenken abgebaut werden, Selbstverantwortung und Selbstverpflichtung mit Risikobereitschaft ersetzen das bis dato praktizierte Handeln auf Anweisung.

Fertigungsprozesse

Die Produktion der AUBI-Beschläge erfolgt in sieben teilautonomen Fertigungsgruppen – zwei in der Teilevorfertigung in Hermeskeil, fünf weitere in der Reinsfelder Montage. Eine ABC-Analyse in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut ergab 1995, dass AUBI mit lediglich 50 von insgesamt 3000 verkaufsfähigen Produkten fast die Hälfte seines Gesamtumsatzes realisierte.

Folglich wurden die Maschinen bei der Einrichtung des neuen Werks in Hermeskeil in zwei durch Schallschutzwände getrennten, prozessorientierten Linien aufgestellt. Von diesem Zeitpunkt an wurden die Halbfabrikate für Objekte mit hohem Lagerumschlag in der „Schnellläufergruppe“, alle weiteren Komponenten in der „Langsamläufergruppe“ gefertigt. Dabei bildet das Verzinken der Halbfabrikate die Schnittstelle zur Montage. Dieser Vorgang wurde – nicht zuletzt aus Umweltgründen – an externe Verzinker vergeben. Im Werk Reinsfeld



erfolgte dann die Montage der Teile zu fertigen Produkten, die anschließend einer gründlichen Qualitätskontrolle unterzogen und in Karton oder Papier verpackt im Hochregallager gelagert wurden. Die Montage ist räumlich und inhaltlich in fünf prozessorientierte Fertigungsgruppen gegliedert.

Kundenstruktur

Bis auf Großkunden, die direkt ab Werk beliefert werden, erfolgt der Vertrieb der AUBI-Qualitätsprodukte über Händler im In- und Ausland an die Verarbeiter. Dennoch obliegt die Betreuung und Akquisition der Verarbeiterkunden den Mitarbeitern in den einzelnen Ländergruppen. Die Kundenstruktur deckt das gesamte Spektrum der Fensterbauer ab und verfügt über einen stark ausgeprägten Schwerpunkt im mittleren Bereich: Etwa 70 % der Kunden setzen zwischen 10 000 und 100 000 Fenstereinheiten jährlich um.

Zur Beibehaltung dieser Kundenmischstruktur sind hohe Flexibilität sowie Termintreue unabdingbare Voraussetzung. Als erstes Unternehmen in der Beschlagbranche ist es AUBI gelungen, eine strategische Partnerschaft auch mit dem weltweit größten Beschlaghändler VBH einzugehen.

Schlüsselfaktoren für den Erfolg

Aufgrund von regelmäßigen Auftragsspitzen liegt die Produktion im Herbst stets doppelt so hoch wie im Frühjahr. Um auf diese enormen Auftragsschwankungen reagieren zu können, hat AUBI durch flache Hierarchien sowie flächendeckende Gruppen- und Projektarbeit ein großes Maß an Flexibilität aufgebaut und mit mitarbeiter-, kunden-, prozess- und lieferantenorientierten Werten in kurzer Zeit Antworten auf Termintreue, Kostensenkung und Qualität gefunden.

Um eine bessere Vergleichbarkeit des Managementsystems am Markt zu erzielen, wurde 1997 mit der Einführung des EFQM-Modells begonnen. Die erste Selbstbewertung fand mithilfe von Fragebögen statt. Die daraus resultierenden Verbesserungen wurden zunächst geclustert und dann umgesetzt. Darauf aufbauend konnte ein Projekt-



Bild 5.3 A300: der Beschlag von AUBI für Kunststoff-Fenster

team 1998 mit der Formulierung der ersten Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis beginnen. Diese ließ weitere Verbesserungsmöglichkeiten deutlich werden, welche zunächst in Projekten realisiert wurden. Dieses gezielte Vorgehen ist die Basis für die Auszeichnung mit dem LEP im Jahr 2000.

Bisher erzielte Erfolge

Die sehr positive Entwicklung der Geschäftsergebnisse in den vergangenen Jahren – bei drastischem Preisverfall auf dem Markt – zeigt deutlich die Leistungsfähigkeit des eingeschlagenen Wegs. Zweistellige Umsatzzuwächse und der Zugewinn von Marktanteilen in rückläufigen Märkten sprechen für sich. Gleichzeitig ist dieser Erfolg auch die Bestätigung intensiver Bemühungen um die Kunden. Zur weiteren kontinuierlichen Verbesserung wird der TQM-Gedanke konsequent umgesetzt und das Business Excellence-Modell der EFQM zu einer regelmäßigen Selbstbewertung genutzt.

Weitere Erfolge bei Benchmarkwettbewerben sind Ansporn und Bestätigung für all die Mitarbeiter, ohne die dieser erfolgreiche Weg nicht hätte beschritten werden können.



Bild 5.4 Verleihung des Ludwig-Erhard-Preises 2000



6

tempus GmbH

2002: Die drillbox Georg Knoblauch GmbH (heute tempus GmbH) gewinnt die Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises

Branche: Verlag, Schulung, Beratung

Produkte: Zeitplansystem, Seminare, TEMP-Methode

Unternehmensgröße: 30 Mitarbeiter

Umsatz: 3,5 Millionen Euro

Standorte: Giengen, Brenz

Märkte: Deutschland, deutschsprachiges Ausland

Der Weg zum Ludwig-Erhard-Preis

■ *Von Jörg Knoblauch*

Als ich 2002 in der Frankfurter Paulskirche die „Hobel“ genannte Auszeichnung zum Ludwig-Erhard-Preis entgegennahm, betrachtete ich dies nicht als Anerkennung für mich, den Unternehmer, sondern vielmehr als Bestätigung und Auszeichnung für die Mitarbeiter des gesamten Unternehmens. Nicht zuletzt dieser Sichtweise der Dinge ist es zu verdanken, das man bereits beim ersten offiziellen Anlauf zum Ludwig-Erhard-Preis den Sprung auf die Bühne schaffte.

Das, was auf 75 Seiten Bewerbungsbroschüre niedergeschrieben, von sechs Assessoren vor Ort gründlich geprüft und in Frankfurt schließlich gefeiert wurde, ist das Ergebnis jahrzehntelangen, konsequenten Lernens und Arbeitens. Eben dies zeichnet den Ludwig-Erhard-Preis auch aus. Es ist nicht die Prämierung einmaliger Projekte oder zeitlich begrenzter Aktionen. Nachhaltigkeit, Lernfähigkeit, Anpassungswillen und die Bereitschaft, von anderen zu lernen, sind die wohl wichtigsten Voraussetzungen, um dem Gedanken von Excellence in der EFQM-Welt zu entsprechen.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2002 über drilbox abgegeben haben:

Das Bewertungsergebnis ist insbesondere auf das Führungsmodell von drilbox zurückzuführen, das sich sowohl in den Befähigern wie auch in den Ergebnissen zeigt und damit den übergreifenden Rahmen zur Unternehmenssteuerung bildet.

Das Führungsmodell wird hauptsächlich durch die Umsetzung der Unternehmensgrundsätze mittels Treppenmodell (33 Rosen), TEMP-Methode und dem Zielprozess zur ganzheitlichen Ausrichtung auf TQM bestimmt.

Dieses wird insbesondere über die Führungskräfte und den Geschäftsführer initiiert und vorangetrieben.

Die Einbindung, Förderung und Anerkennung der Mitarbeiter sowie die Kommunikation werden von den oben genannten Instrumenten maßgeblich bestimmt und durch Untersuchungen der Mitarbeiterzufriedenheit reflektiert.

Der Zielprozess wird konsequent über die gesamte Organisation umgesetzt und auf die Mitarbeiter kaskadiert.

Was seinen vorläufigen Höhepunkt in der Frankfurter Paulskirche fand, hatte seine ersten, zarten Anfänge bereits in den 80er Jahren.

Das Unternehmen hatte früher keinen sehr guten Ruf. Wir galten als gnadenlos, forderten schnelles Arbeiten und wenig Krankheit. Unsere Mitarbeiter hatten eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation, die Bezahlung war ein ständiges Problem. Gleichzeitig hatten wir eine sehr gute Kundenorientierung. Wir waren bemüht, unseren Kunden jeden Wunsch von den Augen abzulesen. Irgendwann kam die Erkenntnis: Wir pflegen unsere Kunden und unsere Maschinen besser als unsere Mitarbeiter. Uns wurde klar: So, wie unsere Kunden Bedürfnisse haben, so haben auch Mitarbeiter Bedürfnisse.

Zu diesen internen Herausforderungen kam in den 90er Jahren auch immer stärker die Konkurrenz aus dem osteuropäischen und asiatischen Raum. Ab einer gewissen Preisgrenze ist Qualität ein sehr interpretationsfähiger Begriff, und wir verloren vor allem bei den einfacheren und günstigeren Produkten Marktanteile.

Als Antwort auf diese Herausforderung kamen einerseits klassische Kosteneinsparungsmethoden zum Zuge (TQM, TPM, Kaizen etc.), aber hauptsächlich legten wir Wert auf eine deutliche Verbesserung der Flexibilität und der Dienstleistungen. Einzelaktionen und punktuelle Eingriffe haben jedoch nicht die geforderte dauerhafte Wirkung gezeigt und Verbesserungen wurden schnell wieder ausgehebelt.



Bild 6.1 Jörg Knoblauch (links) und Lothar Späth (rechts)

Wir brauchten eine neue Fitness, einen neuen partnerschaftlichen Umgang im Unternehmen. Es brauchte den motivierten und selbstständig handelnden Mitarbeiter, es brauchte den „Mitunternehmer“.

Mitarbeiter bilden in den meisten Firmen den größten Aktivposten. Schierer Stellenabbau als Problemlösung heißt in erster Linie daher zwar auch Kostenreduzierung, aber der damit verbundene Verzicht auf Ressourcen verhindert jegliche Verbesserung und Optimierung. Dieselben Fehler nur mit weniger Leuten zu begehen macht eine Firma nicht wettbewerbsfähiger!

Die 33 Rosen

Mit diesem Hintergrund wurden die „33 Rosen“, ein siebenstufiges Konzept, entwickelt. Mit aufeinander aufbauenden Bestandteilen wird die Entwicklung der „Mitarbeiter“ zum „Mitunternehmer“ gefördert.

Eine Treppe wird von unten nach oben bestiegen. Unser Weg geht von immateriellen Bedürfnissen wie „Mitwissen“ und „Mitdenken“ (Information, Kommunikation) hin zu materiellen Bedürfnissen (Gewinnbeteiligung, Kapitalbeteiligung).

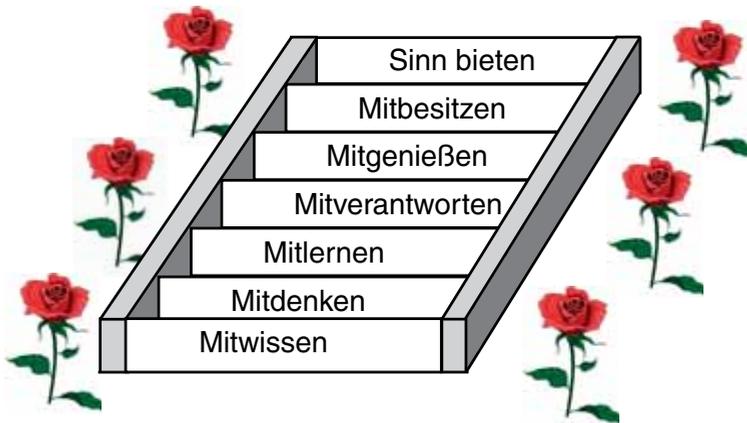


Bild 6.2 „33 Rosen“ – vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Am Anfang steht also nicht das Geld.

Sicher geht es auch irgendwann darum, Geld zu verteilen, aber eben erst ganz am Ende. Geld ist dann die logische Konsequenz dessen, was im Vorfeld – sozusagen auf der geistigen Ebene – erfolgt ist.

Steigende Flexibilität, erhöhte Mitarbeiterqualifizierung, gemeinsame Verantwortung und gemeinsames Interesse am Firmenwohl sind die logischen Auswirkungen dieses Vorgehens.

Der erste Schritt auf dem Weg (der „Treppe“) ist „Mitwissen“.

Die Mitarbeiter müssen über alles informiert werden, was ihre Arbeit angeht. Ken Blanchard, Erfolgsautor von „Der Minuten-Manager“ vergleicht an dieser Stelle den Betrieb mit einer Kegelbahn. Der Mitarbeiter bekommt eine Kugel in die Hand gedrückt und soll möglichst alle Kegel abräumen. Einziges kleines Hindernis: Zwischen ihm und den neun Kegeln ist ein Vorhang. Die Kugel rollt also unter dem Vorhang durch. Der Mitarbeiter hört zwar die Kegel fallen, aber das eigentliche Ergebnis bleibt ihm verborgen. Rückmeldungen bekommt er in

der Regel erst am nächsten Tag, wenn der Vorgesetzte ihn kritisiert, warum er nicht dies oder jenes beachtet habe oder warum er nicht ein noch besseres Ergebnis erzielt habe. Das Thema „Mitwissen“ ernst zu nehmen heißt, den Vorhang wegzunehmen. Kurz gesprochen: Ergebnisse werden sofort kommuniziert. Es gibt nichts, was nicht offengelegt wird.

Der Tagesumsatz und das monatsaktuelle Unternehmensergebnis werden ebenso kommuniziert wie Lob und Tadel durch die Kunden, Anzahl der Verbesserungsvorschläge oder der Krankenstand.

Die unausweichliche Folge dieser konsequenten Informationspolitik ist, dass Mitarbeiter „mitdenken“.

Informationen lösen bei einer Vielzahl von Mitarbeitern Denkprozesse aus. Sie machen sich plötzlich über Dinge Gedanken wie Produktivität, Lieferzeiten, Krankheitsquote.

Damit sind wir schon beim nächsten Punkt, dem „Mitlearnen“.

Neue Spielregeln, zum Beispiel dass Fehler nicht mehr bestraft werden, sondern bewusst Situationen zum Loben gesucht werden, bringen positive Veränderungen mit sich. Der Teamgedanke nimmt zunehmend einen größeren Platz ein. Kurzum: Das Unternehmen wird zur permanent lernenden Organisation.

Ist diese Stufe erreicht, können Mitarbeiter wesentliche Entscheidungen „mitverantworten“.

Damit hat der Mitarbeiter plötzlich eine völlig andere Position. Er ist derjenige, der die Tore schießt. Er ist der Held. Er ist für den Erfolg verantwortlich. Der Vorgesetzte ist nicht mehr der Herrscher. Er wird zum Unterstützer. Er hilft, dass Mitarbeiter ihre Stärken finden und ihr Potenzial entwickeln. Die Früchte jedoch ernten die Mitarbeiter.

Die nächsten Schritte sind jetzt nur noch eine logische Abrundung. Es folgen das „Mitgenießen“ und das „Mitbesitzen“.

Wenn der Mitarbeiter derjenige ist, der den Erfolg schafft, dann soll er auch am Unternehmen beteiligt werden, mit dem er sich so sehr identifiziert.

Als höchste Stufe der Treppe steht das „Sinnbieten“.

Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr. Sie wollen Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Verzicht auf Manipu-

lation. Sie sind hoch sensibilisiert, was die Umwelt anbetrifft. Sie suchen eine Kultur, die Freiräume für individuelle Entwicklungen möglich macht.

Die TEMP-Methode

Um aber nicht wie in alten Zeiten, als man sich vor allem auf Produktion und Technik konzentrierte, das eine Extrem durch ein anders auszutauschen, entwickelten wir ein ganzheitliches Unternehmensführungsmodell.

Verbesserung der Mitarbeiterorientierung, Optimierung der Produktionsprozesse, Erhöhung der Kundenbindung und die damit einhergehende Veränderung im Führungsstil sind hierbei die Bereiche, in denen wir die einzelnen Aktivitäten koordinieren und optimieren.

Die TEMP-Methode ist diese ganzheitliche, zu Neudeutsch „Stakeholder-orientierte“ Art der Unternehmensführung. Sie ist vor allem für kleine und mittlere Unternehmen anwendbar, da sie ja auch in einem solchen Unternehmen entwickelt wurde.

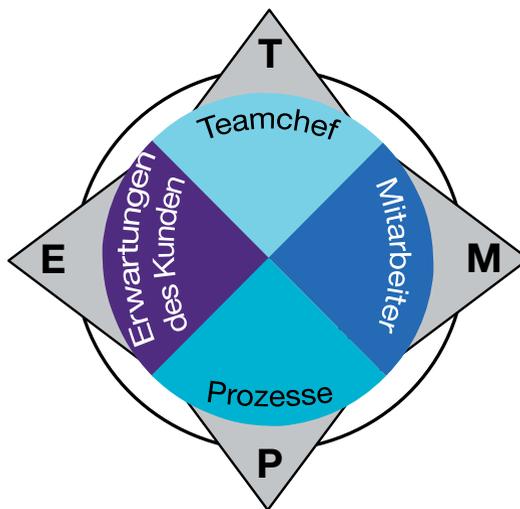


Bild 6.3 TEMP-Methode

T = Teamchef/Unternehmer

Wie im Sport prägt und leitet der Unternehmer sein Team. Gemeinsam mit diesem Team richtet er das Unternehmen auf langfristige Ziele und den Unternehmenserfolg aus.

E = Erwartungen des Kunden

Der Kunde bestimmt, ob das Unternehmen langfristig am Markt eine Daseinsberechtigung hat oder nicht. Deshalb muss alles getan werden, um den Kunden zufriedenzustellen.

M = Mitarbeiter werden Mitunternehmer

Um die ständig wachsenden Wünsche der Kunden befriedigen zu können, brauchen Sie engagierte Mitarbeiter, die hoch qualifiziert und flexibel auf diese Wünsche eingehen können.

P = Permanent perfektionierte Prozesse

Prozesse müssen möglichst fehlerfrei, kostengünstig und ohne Verzögerungen ablaufen. Ob Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden oder nicht, ist von der Qualität der Prozesse abhängig.

Zielvereinbarungen, KVP

Ein Hauptinstrument zur Erfüllung der umfangreichen Anforderungen ist ein gesamtbetriebliches Zielvereinbarungssystem, das nicht nur Vorgesetzten oder Abteilungsleitern gilt, sondern alle Mitarbeiter des Unternehmens mit einbezieht. Vom Geschäftsführer bis zum Auszubildenden hat jeder Jahresziele, die sich direkt auf den Unternehmenserfolg und auch auf die individuelle Entlohnung auswirken. Aus Firmensicht sind nachfolgende Ergebnisse zu verbuchen.

- Das Verbesserungsvorschlagswesen brachte in den letzten beiden Jahren jeweils rund 25 000 Euro Überschuss ein. Der ROI in diesem Bereich liegt im Mittel bei sechs Monaten.
- Die KVP-Methode ist in ihrem Kostenverhalten bei der Einführung neutral. Das heißt aber auch, dass bereits im zweiten Jahr die eingeführten Verbesserungen als reine Ertragsverbesserung zu Buche schlagen; ein ROI von zwölf Monaten also.

Nutzen aus dem Ludwig-Erhard-Preis (LEP)

Bereits Jahre vor dem LEP hat sich unser Unternehmen mit Businesswettbewerben verschiedenster Art befasst. Allerdings hatten diese alle denselben, aber nichtsdestotrotz entscheidenden Nachteil: Es wurden nur Teilaspekte des Unternehmens hinterfragt.

Mitarbeiterorientierung, Prozesssicherheit, Marketing, F&E, Ausbildung, soziales Engagement usw. Es gibt Wettbewerbe und Benchmarkstudien zu den verschiedensten Themengebieten, die aber nie das Ganze im Auge haben. So war man sich nie sicher, ob das positive Ergebnis eines solchen Vergleichs auch etwas über die generelle Zukunftsfähigkeit der Unternehmung aussagt.

„Der Weg ist das Ziel“ – dieser Sinnspruch ist weit verbreitet und bei allen Gegenargumenten, die es dazu gibt, ist er für die Teilnahme am LEP dennoch die beste Aussage.

Fragestellungen aus neun Haupt- und 32 Teilkriterien führen dazu, dass wir uns als Bewerber mit allen auf den Erfolg des Unternehmens wesentlich einwirkenden Faktoren zu befassen hatten.

Der Return on Investment einer LEP-Bewerbung beginnt bereits mit der Datenerhebung. Noch bevor ein Assessor überhaupt etwas vom Bewerber weiß, öffnen einem die zumeist zum ersten Mal überhaupt gesammelt vorliegenden Kennzahlen und Auswertungen den Blick auf das eigene Unternehmen.

Kann man zum Beispiel die Fragen nach „Strategie und Planung“ bestenfalls mit verschiedenen Ad-hoc-Entscheidungen auf Sechsmonatszeit beantworten, merkt man sehr schnell, dass hier ein großes Loch in der Organisationsstruktur klafft.

Wir hatten hier jedoch durch unsere bereits seit Jahren praktizierte TEMP-Methode einen sehr großen Vorsprung gegenüber so manch anderem Mitwettbewerber. Aufeinander abgestimmte Maßnahmen, standardisierte Review-Zyklen, langjährige Erfahrung und vieles mehr unterstützte uns bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen.

Dennoch konnten auch wir sehr viel lernen und Gesichtspunkte wie „gesellschaftliche Auswirkungen“ und Vertiefungen im Bereich „Partnerschaften und Ressourcen“ traten in den Fokus unserer Aufmerksamkeit.

Zudem konnten wir mit Auszügen aus den Bewerbungsunterlagen auch strategische Planungen, Ratingverfahren bei Banken, öffentliche Präsentationen, Mitarbeiterweiterbildung und vieles mehr unterstützen und anreichern. Entschlackung und Ausbau des Managementinformationssystems gingen bei diesem Prozess Hand in Hand.

Der wahrlich greifbarste Vorteil einer Wettbewerbsteilnahme liegt jedoch zweifellos in der Arbeit der Assessoren. Ein halbes Dutzend hochkarätiger Profis aus verschiedensten Branchen und mit unterschiedlichem beruflichem Hintergrund befasste sich intensiv mit dem Bewerber. Deren Analyse und ein detaillierter Feedback-Bericht sind für die Weiterentwicklung des Unternehmens unentbehrlich.

Weiterentwicklung eines Preisträgers

Der Preisverleihung folgte zwar eine kurze und auch verdiente Erholungspause, aber danach ging es selbstverständlich weiter mit Business Excellence und Benchmarking.

Da auch wir von den Erfahrungen anderer profitiert haben, bieten wir unsere Erkenntnisse wiederum anderen Unternehmen an. Wir stellen die TEMP-Methode und die hierin eingebundenen Kenntnisse in Form von Büchern, Formularpaketen, Schulungen und Beratungen über unseren Geschäftsbereich tempus-Consulting interessierten Unternehmen zur Verfügung.

Nach dem Motto „Unternehmer beraten Unternehmen“ wird hier Wissen aus der Praxis für die Praxis zugänglich gemacht.

Wir können nur jedem raten, sich über kurz oder lang via Ludwig-Erhard-Preis dem Thema Business Excellence zu nähern. Man bekommt mehr, als man gibt, und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wächst deutlich. Für die ersten Schritte sind aber auch viele der anderen themenbezogenen Wettbewerbe geeignet, sich selbst zu überprüfen und in den einzelnen Bereichen Verbesserungen zu initiieren.

Als unentbehrlich hat sich für uns die Zusammenarbeit mit externen Partnern gezeigt. Die Sicht von außen, Erfahrungen aus anderen Betrieben, Unabhängigkeit und Loslösung vom Tagesgeschäft bieten ideale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektarbeit.

7

Endress+Hauser Wetzer

2002: Finalist im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis

2003: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises in der Kategorie Mittlere Unternehmen

2004: Preisträger im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis in der Kategorie Mittlere Unternehmen

Branche: Elektrotechnik

Produkte: Temperaturtransmitter und -sensorik

Unternehmensgröße: 250 Mitarbeiter

Standort: Nesselwang (Allgäu)

Märkte: weltweit

Eine Frage der Qualität

■ Von Bernd Kunert

Gut allein ist eben nicht gut genug, denn das Bessere ist bekanntlich des Guten Feind. Doch was ist gut, was besser und was am besten? Allen Normen und Standards zum Trotz entzieht sich Qualität dem rein sachlichen Urteil. Was Qualität ausmacht, wird von Mensch zu Mensch, von Land zu Land, ja selbst von Gelegenheit zu Gelegenheit ganz unterschiedlich wahrgenommen. Doch wer Kunden zufriedenstellen, wer sie begeistern will, muss eine Antwort finden. Für Endress+Hauser ist Qualität deshalb untrennbar verbunden mit dem Ziel, dauerhaft erfolgreich zu sein.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2004 über Endress+Hauser Wetzler abgegeben haben:

Endress+Hauser Wetzler weist seit über drei Jahren nachhaltige Geschäftsergebnisse auf sehr hohem Niveau aus.

Eine fundierte Vorgehensweise bei der Festlegung der Unternehmensstrategie unter Einbeziehung der erweiterten Arbeitskreis-Geschäftsleitung, die zu einer stringenten Ausrichtung auf den Markt bei seinen Kunden (Sales Centern und Labelkunden) führt. Dies wird unter anderem auch daran deutlich, dass für die gesamte Organisation gilt: „Der Liefertermin ist heilig.“

Die hohe Flexibilität der Organisation und individuelle Auftragsbearbeitung sind besondere Stärken von Endress+Hauser Wetzler.

Ein überzeugendes Gebäudemanagement mit einer durchgängig gelebten Ordnung und Sauberkeit in allen Bereichen fällt dem Besucher sofort ins Auge.

Eine besonders klar begründete Vorgehensweise im Bereich der Mitarbeiterorientierung zeigt sich an der erhaltenen Auszeichnung „Great Place to Work“, die in 2004 verliehen wurde, und an der Beteiligung des Projektes „Kompinu“ (Kooperatives Kompetenzmanagement einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur).

Qualität und Zuverlässigkeit

Qualität sichert unsere Stellung im Markt. Qualität verstehen wir umfassend für alle Leistungen. Die Leistungen beschränken sich dabei nicht nur auf unsere Produkte, sondern beinhalten auch Engineering, Beratung und Kundennähe.

Als eines der ersten mittelständischen Unternehmen wurden wir bereits 1992 nach ISO 9001 zertifiziert. Heute haben wir uns nach dem EFQM-Modell für Excellence ausgerichtet. Für unsere herausragenden Leistungen im Qualitätsmanagement erhielten wir 2001 den „Bayerischen Qualitätspreis“. Im Jahr 2002 waren wir Finalist beim Ludwig-Erhard-Preis, im Jahr 2003 erhielten wir die Auszeichnung im „Ludwig-Erhard-Preis“ und 2004 gewannen wir den „Ludwig-Erhard-Preis“.

Einher ging die „Anerkennung für Excellence in Europa“ durch die EFQM.





Bild 7.2 Firmensitz der Endress+Hauser Wetzler GmbH & Co. KG in Nesselwang

Qualität ist eine Kulturfrage

In der heutigen Arbeitswelt ist Qualität fast immer eine Teamleistung. Wer Qualität will, muss sich in die Gemeinschaft einbringen, die eigene Person, wenn nötig, zurücknehmen. Er muss Rat suchen, wenn er nicht weiterweiß, andere unterstützen, wenn er etwas beitragen kann – und bereit sein, gute Ideen anzunehmen, wenn sie zum Ziel führen. Qualität ist also Teamarbeit im besten Sinne. Schon alleine deshalb, weil jeder Arbeitsschritt, jede Aufgabe in einem komplexen Prozess gleichermaßen wichtig ist, wenn am Ende die Qualität der Leistung überzeugen soll.

Nur durch ausgeprägten Teamgeist können die verschiedenen individuellen Talente und Fähigkeiten zusammengebracht werden, die am Ende zum Erfolg führen.

Ein verantwortungsvoller Umgang mit unseren Mitarbeitern ist deshalb selbstverständlich. Offenheit, Anpassungsfähigkeit, Geschwindigkeit und das Gefühl des „Miteinanders“ führen zum Erfolg. Alle Mitarbeiter durchlaufen ein zweieinhalbtägiges Kommunikations- und Kulturtraining zum Kennenlernen unserer Werte.

Wir schaffen Freiräume, wo sich Mitarbeiter austauschen, auch über Abteilungsgrenzen hinweg und ohne hierarchische Barrieren. Durch diesen Austausch werden Schwierigkeiten früh erkannt, Lösungen

schnell gefunden. Gerade Dinge, die nicht richtig laufen, müssen offen und ohne Angst angesprochen werden können. Sonst wachsen sich kleine Mängel schnell zu großen Problemen aus. Neben der Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, erfordert das im Einzelfall auch Zivilcourage. Und die Bereitschaft, die Dinge immer wieder zu hinterfragen. Wer gut sein und gut bleiben will, muss immer besser werden.

Qualität entsteht im Kopf

Qualität ist eine Einstellungssache und setzt deshalb beim Menschen an. Jeder einzelne kann und muss seinen Beitrag leisten, denn Qualität entsteht jeden Tag und bei jedem Auftrag neu. Überall im Unternehmen gibt es Ansätze, die Dinge noch besser zu machen. Nur wenn alle Schritte und Prozesse fehlerfrei ablaufen, lässt sich das gemeinsame übergeordnete Ziel erreichen: die Erwartungen der Kunden zu erfüllen und zu übertreffen.

Dazu muss es gelingen, das Ziel der ständigen Verbesserung fest im Unternehmen zu verankern und nicht zuletzt auch glaubhaft zu leben. Wir fördern den Ideenreichtum unserer Mitarbeiter, indem wir unser „Ideenmobil“, einen Smart Roadster, monatlich unter den Ideeneinreichern verlosen.

Qualität darf keine Worthülse sein, kein leeres Versprechen. Wie sich das erreichen lässt? Dazu gibt es meterweise kluge Bücher, aber leider kein Patentrezept.

Im Rahmen unserer Aktion *Wetzler for excellence* haben wir das EFQM-Modell kennengelernt und sehen in diesem Modell die Möglichkeit, unserem Ziel der ganzheitlichen Qualität näherzukommen. Wir sind überzeugt, dass die sogenannten „weichen“ Faktoren eine wichtige Rolle spielen. Wenn es uns gelingt, dass unsere Mitarbeiter sich mit ihrer Arbeit identifizieren, mit ihren Produkten und ihrem Unternehmen, dann sind wir unserem Qualitätsanspruch ein gutes Stück näher. Deshalb tun wir viel dafür, dass unsere Beschäftigten sich wohlfühlen an ihrem Arbeitsplatz. Dass sie sich einbringen und weiterentwickeln, auf Zusagen vertrauen und stolz auf ihre Firma sein können. Das geht nur, weil wir bestrebt sind, die Interessen unserer Mitarbeiter, unserer Kunden und unserer Gesellschafter in Einklang zu bringen. Und weil wir als Unternehmen unsere Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt ernst nehmen.



Bild 7.3 *Feier bei Endress+Hauser Wetzler in Nesselwang*

In diesem Beziehungsgeflecht hat Qualität eine wichtige Aufgabe, denn nur mit Qualität können wir unsere Kunden an Endress+Hauser binden.

Nur durch ständige Verbesserung unserer Leistungen werden wir dauerhaft erfolgreich sein.

Es macht uns Spaß, besser als die anderen zu sein, besonders im Hinblick auf Qualität und die Technologie unserer Produkte. Mit der Anwendung des Modells für Spitzenleistung im Wettbewerb wollten wir wissen, wie wettbewerbsfähig wir im Verhältnis zu anderen Unternehmen sind. Wir wollten von den Besten lernen, um selber besser zu werden. Aus diesem Grund nahmen wir ab 2002 erfolgreich am Ludwig-Erhard-Preis teil.

Qualität ist für uns keineswegs Selbstzweck: Als untrennbarer Bestandteil unserer Unternehmensstrategie garantiert sie unser langfristiges Überleben.

Unser Erfolg – er ist letztlich eben auch eine Frage der Qualität.



8

Kautex

2003, 2004 und 2005: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises in der Kategorie Mittlere Unternehmen

Branche: Automobilindustrie

Produkte: geblasene Kunststoffteile für die Automobilindustrie (95 %) und nicht automobiler Kunden

Unternehmensgröße: 270 Mitarbeiter

Umsatz: 70 Millionen Euro

Standort: Wissen

Märkte: weltweit

Ständiges Lernen sichert den Erfolg

■ *Von Bernd Winters*

Die Technik des Blasens von Kunststoffhohlkörpern ist die Kernkompetenz der Kautex GmbH & Co. KG. Seit der Vorstellung der ersten Blasformmaschine zur Verarbeitung von Polyethylen im Jahre 1949 übernimmt Kautex eine technologische Vorreiterrolle in der Entwicklung und Herstellung von blasgeformten Kunststoffprodukten.



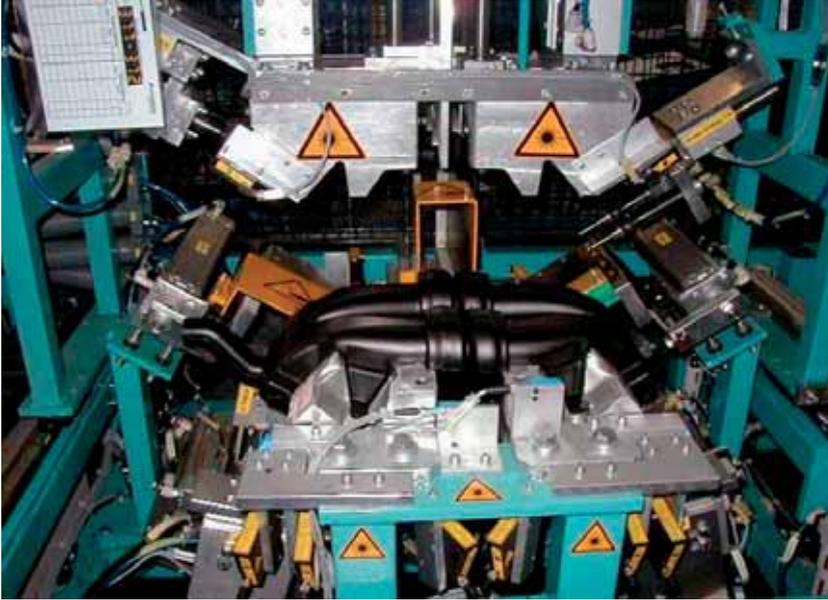


Bild 8.2 *Produktion eines Reinluft-Motorraumartikels für die Automobilindustrie*

Als Tochtergesellschaft von Kautex Inc. beschäftigen wir weltweit fast 5000 Mitarbeiter, mit einem jährlichen Umsatz von ca. 1,3 Milliarden Euro. Jedoch muss die Zukunft jeden Tag neu definiert werden: Wir erweitern nicht nur unsere Position in Europa und Nordamerika, sondern erhöhen auch erheblich unsere Anwesenheit in wachsenden Märkten wie in Asien, Mittel- und Südamerika sowie in Osteuropa.

Kautex Wissen ist eines von fünf deutschen Werken des Kautex-Konzerns. Im Werk Wissen wird fast das gesamte Spektrum blasgeformter Kunststoffteile gefertigt. Dies sind in erster Linie Kraftstofftanks, Einfüllrohre, Wasser- und Ausgleichsbehälter sowie Luftführungen für die Automobilindustrie und nicht automobiler technische Teile, wie zum Beispiel Spülkästen und Wasserboiler.

Im Jahre 2004 haben wir eine „Just in Sequence“-Produktion zur Belieferung von Audi in Neckarsulm errichtet. Zurzeit sind im Werk Wissen 270 Mitarbeiter beschäftigt. Auf 40 Blasanlagen erzielten wir in 2005 einen Umsatz von ca. 70 Millionen Euro.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2005 über Kautex abgegeben haben:

Kautex Wissen weist eine nachhaltige Umsetzung des EFQM-Modells auf. Dies wird durch die herausragenden Ergebnisse beim LEP 2003 und 2004 bestätigt.

Der Produktionsstandort Werk Wissen der Kautex-Gruppe zeichnet sich durch eine ausgeprägt mitarbeiterorientierte Unternehmensführung aus. Hierbei wird seitens der Unternehmensleitung das Streben nach ständiger Verbesserung bei allen Produktionsprozessen vorbildhaft praktiziert und von allen Mitarbeitern eingefordert.

Die ständige Verbesserung innerhalb der Fertigungsprozesse wird druckvoll betrieben, um Vorsprung in der Blastechnologie zu sichern.

Die Politik und Strategie ist durchgängig bis zum Mitarbeiter implementiert und umgesetzt.

Die breit angelegte Information aller Mitarbeiter, die ausgeprägte interne Kommunikation und Offenheit trägt zu einer positiven Wahrnehmung der Mitarbeiter bei.

Entsprechend sind die roten Fäden des EFQM-Modells zum Thema Mitarbeiter, Prozessorientierung und soziale Verantwortung sehr stark ausgeprägt und liegen auf einem sehr hohen Niveau.

Insbesondere die Eigeninitiative der Mitarbeiter bei der Prozessverbesserung und das Engagement der Führungskräfte sind hervorragend und können als Benchmark von anderen Organisationen gleicher Größe genutzt werden.

Prozesse auf dem Prüfstand

Das Werk Wissen arbeitet seit 1991 nach einem einheitlichen TQM-System mit Namen COMET.

Der Mitarbeiter steht in diesem TQM-System im Mittelpunkt. Dieses System wurde in den letzten Jahren immer weiter verbessert und den Gegebenheiten angepasst. Richtungsweisend war dabei das EFQM-

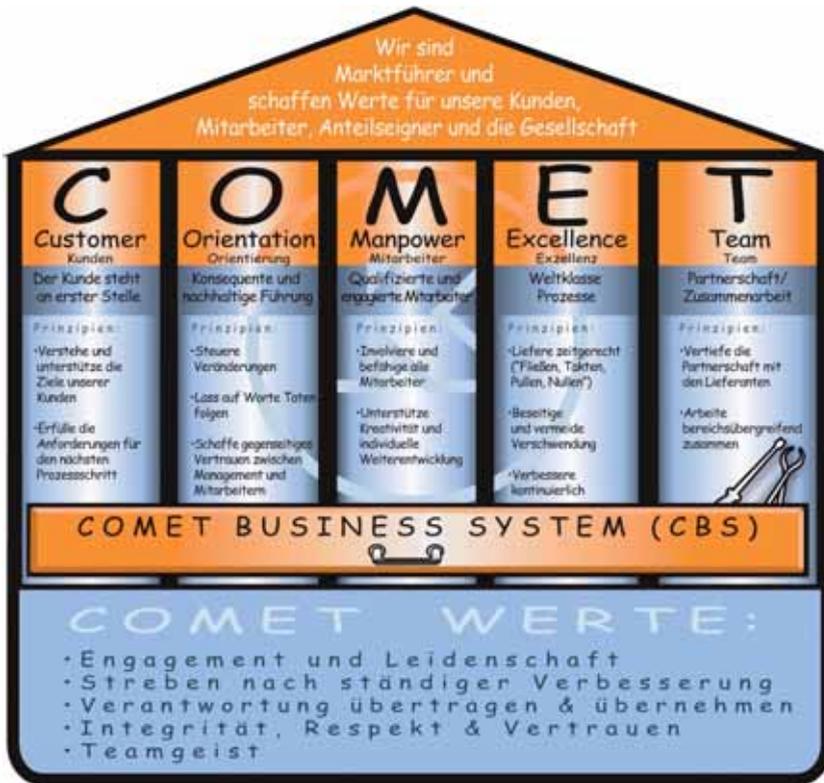


Bild 8.3 CBS – Comet Business System

Modell zur Erreichung von Excellence. Das Werk Wissen wurde in den letzten Jahren innerhalb der Kautex-Gruppe Vorreiter in der Anwendung des EFQM-Modells.

Die Arbeits- und Sichtweisen wurden immer weiter danach ausgerichtet. Das Suchen nach Best-Practice-Methoden, Vergleiche mit den weltbesten Unternehmen und damit verbundenes ständiges Lernen von anderen sowie vor allem die Einbindung der Interessengruppen in die Geschäftsprozesse sichern Kautex Wissen den Erfolg.

Kürzere Produktlebenszyklen, eine größere Variantenvielfalt und der ständige Zwang zur Kostenoptimierung – wer auf Dauer vorne bleiben will, muss seine Prozesse ständig auf den Prüfstand stellen. Daraus müssen aktuelle Zielvorgaben entwickelt und per Leistungsmanagement umgesetzt werden.



Bild 8.4 Verleihung des Ludwig-Erhard-Preises 2003



Bild 8.5 Verleihung des Ludwig-Erhard-Preises 2005

Das Werk Wissen hat sich zur Sicherstellung des Erfolges ein unbürokratisches Managementsystem geschaffen: den „Wissener Führungskreis“.

Dieser stellt einen zeitlich abgestimmten Ablauf (Jahreszyklus) aller Prozesse und Ereignisse nach dem Deming-Prinzip „P (Plan) – D (Do) – C (Check) – A (Act)“ für alle Bereiche der EFQM-Kriterien dar.

Alle Prozesse werden so identifiziert, beschrieben, regelmäßig überprüft und fortlaufend verbessert. Der „Wissener Führungskreis“ ist Teil des Wissener Strategieprozesses – von der Vision unseres Anteilseigners zu den Kennzahlen im Werk und von den Kennzahlen zurück zur Strategieanpassung.

Alle Führungskräfte und darüber hinaus ihre jeweiligen Mitarbeiter arbeiten nach diesen Werksprozessen und gestatten so ein kontinuierliches und zielführendes Arbeiten.



Bild 8.6 Der Wissener Führungskreis – ein unbürokratisches Managementsystem

Leistungsmanagement

Kautex Wissen hat einen logischen und unbürokratischen Strategieprozess, der durch eine Vielzahl an Kennzahlen die Unternehmensverläufe beurteilt und steuert.

„...Hervorragende Kaskadierung der Unternehmensstrategie unter umfassender Einbindung der Belegschaft in Werks-, Bereichs- und Personalziele ...“

(Quelle: *AUTOMOBIL-PRODUKTION* – Ausgabe 2, Februar 2006)

Das bedeutendste Instrument zur Prozesssteuerung und Zielerreichung ist für Kautex Wissen das „Kursbuch“.

Auf der Grundlage einer Erfolgsfaktorenforschung, einem ständigen Benchmarking mit den Weltbesten und einer Stärken-Schwächen-Analyse werden hier die konkreten Einzelziele für das kommende Jahr festgelegt und konkrete Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Termine festgehalten. Das Kursbuch ist nach den EFQM-Kriterien aufgebaut. Weil Leistungsmanagement ein kontinuierlicher Prozess ist, werden Kursbuch und Kennzahlen in regelmäßigen Abständen auf Zielführung überprüft.

„Ein ganzheitliches Managementsystem kann nur funktionieren, wenn es mitarbeiterorientiert ist. Somit muss es die Mitarbeiter einbinden, transparent und selbsterklärend sein. Bürokratie ist zerstörend.“

(Markus Braun, Werkleiter, Kautex GmbH & Co. KG – Werk Wissen)



Kautex Wissen folgt dem Grundsatz: „Die Mitarbeiter sind unser höchstes Gut.“ Engagierte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg. Sämtliche Mitarbeiter werden durch die hohe Mitarbeiterorientierung in die Gestaltung der Unternehmensentwicklung eingebunden. Damit erreicht unser Unternehmen ein hohes Maß an Kollegialität, eine weit entwickelte Chancengleichheit in der Karriereplanung und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit.

Um den Weiterbildungsprozess noch schneller und effektiver voranzutreiben, wurde zudem im Jahre 2000 eine Lern- und Denkwerkstatt eingerichtet. Hier werden Mitarbeiter von der normalen Arbeit freigestellt und erhalten die Möglichkeit, sich Problemlösetechniken anzueignen, um alleine und im Team Probleme zu lösen. Die Lern- und Denkwerkstatt ist Mitarbeiterqualifikation mit Spaß, in der das Ideenpotenzial aktiv gefordert und genutzt wird.

Gründe für unseren Erfolg – hohes Niveau über langen Zeitraum

Kautex Wissen wird oft nach dem eingesetzten Erfolgstool gefragt, welches über Jahre den Erfolg ermöglicht hat. Weiterhin wird nachgefragt, wie wir es schaffen, selbst bei Kennzahlen, wo wir bereits Benchmark sind, noch Verbesserungen zu erzielen.

Dazu Werkleiter Markus Braun: „... Natürlich kann man dies ‚eigentlich‘ nicht in einem Satz oder Tool beschreiben, da auch bei uns viele kleine Flammen ein Feuer ergeben! Doch manchmal lasse ich mich dazu hinreißen, dies den Interessenten wie folgt zu erklären: Wir sind ein Unternehmen, in dem Mitarbeiter die Ruhe, die Zeit, das Bewusstsein, ... das heißt die Kultur haben, mit Spaß nach den noch so kleinen Verbesserungen zu suchen, um unserer Vision jeden Tag ein Stück näher zu kommen.

Fragt man nach den Tools, die wir anwenden, so glaube ich, haben wir bereits das gesamte Spektrum durchgetestet; z.B. EFQM, Six Sigma, LEAN (Fließen, Takt, Pullen, Nullen) mit Kaizen, TPM, Kanban usw. Gleichzeitig sind PDCA-Prinzip, Self-Assessments, Zielvereinbarungen, TQM usw. seit Jahren fester Bestandteil im Unternehmen. Aber egal, was wir versucht haben und in Zukunft noch versuchen – die Kultur und die Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg...“

Ergebnisse aus Best-Practice-Lösungen

- Soziale Verantwortung (in der Zeit einer Produktbereinigung, 2000 bis 2003, und eines resultierenden 20%igen Umsatzrückgangs wurde keinem Mitarbeiter betriebsbedingt gekündigt).
- Schulungstunden pro Mitarbeiter (Verzehnfachung der Schulungstunden von 2000 bis 2005 auf 120 Stunden pro Mitarbeiter pro Jahr).
- Engagierter Mitarbeiter mit hohem Qualifikations- und Leistungsniveau (anteilig 46 % über dem der Gallup-Studie für Deutschland).
- Krankheitsbedingte Ausfallzeiten (Halbierung innerhalb der letzten fünf Jahre, 40 % unter dem Branchen- und AOK-Durchschnitt).
- Einen über 6 Jahre andauernden kontinuierlichen Verbesserungstrend bei der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Kontinuierlicher Verbesserungstrend der Produktivität (1999 bis 2005).
- Entwicklung des Innovations- und Weiterbildungswerkzeuges LDW (Lern- und Denkwerkstatt), Einbindung von mehr als 30 % der Mitarbeiter in den letzten 5 Jahren.
- Durchgängige LEAN-Kultur, mit Einsatz von Six Sigma und den LEAN-Werkzeugen wie z. B. getaktete Logistik, TPM, KAIZEN, Kanban, Value-Stream-Mapping (Fließen, Takten, Pullen, Nullen) usw. bei Urformen.

Meilensteine auf dem Weg zu Excellence

1995: Erste Zertifizierung nach DIN ISO 9001

1998: Erste Zertifizierung nach VDA 6.1

2000: Umweltmanagementverordnung EN ISO 14001

2000: Erste Zertifizierung nach ISO/TS 16949

2001: Einbindung der Prozesse ins EFQM-Modell

2003: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises

2004: Recognised for Excellence in Europe

2004: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises

2005: Recognised for Excellence in Europe

2005: Finalist European Quality Award

2005: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises

2005: „Fabrik des Jahres“ in der Kategorie: „Hervorragende Zielvorgaben/Leistungsmanagement“

Leistungen werden verwirklicht

Wir haben:

- innovative und hoch motivierte Mitarbeiter,
- zufriedene Anteilseigner,
- Symbiose mit der Umwelt,
- alle marktreifen Blasform-Technologien im Einsatz,
- gefähderungsfreie Prozesse,
- eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung in allen Bereichen,
 - „Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter!“
 - „Lieber 70 % schnell realisiert, als 100 %, die nicht eintreffen!“
 - „Bürokratie ist zerstörend!“
 - „Jeder kann bei uns tun was er will, es muss nur besser sein als vorher!“
 - „Es gibt keine zu hohen Löhne, nur zu teure Produktionsprozesse!“



9

TNT Express

2003: Preisträger im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis in der Kategorie Große Unternehmen

Branche:	Kurier-, Express- und Paketdienst (KEP)
Dienstleistungen:	TNT Express ist weltweit führend in zeitsensiblen Expressdienstleistungen für Geschäftskunden. Kerngeschäft ist die Haus-zu-Haus-Zustellung von Dokumenten, Paketen und Fracht mit tag- und zeitgenauer Auslieferung.
Unternehmensgröße:	48 000 Mitarbeiter weltweit, 4 400 in Deutschland
Umsatz:	5,3 Milliarden Euro
Standorte:	Geschäftssitz von TNT Express ist Hoofddorp bei Amsterdam, Geschäftssitz der TNT Express GmbH ist Troisdorf.
Märkte:	TNT Express ist in mehr als 200 Ländern aktiv. Das Unternehmen betreibt effiziente Netzwerk-Infrastrukturen in Europa und Asien, die kontinuierlich erweitert werden.

Priorität Qualität – Lizenz für die Existenz

■ *Von Donald Pilz*

Business Excellence ist Anspruch und Messlatte für jeden Unternehmensbereich

Als erstes und bisher einziges Unternehmen seiner Branche erhielt TNT Express 2003 den Ludwig-Erhard-Preis für Spitzenleistungen im Wettbewerb. Der Weg dorthin war nicht nur ein spannender Lernprozess, sondern Impulsgeber eines durchgreifenden Werte- und Kulturwandels, der das Unternehmen und seine Mitarbeiter in eine neue Phase der Dynamik und Leidenschaft geführt hat. TNT versteht Qualitätsmanagement als zentrales Glied einer Wirkungskette, an deren Ende letztlich der gesamte – alle Anspruchsgruppen umfassende – Unternehmenserfolg steht – ein Ansatz, der für die Zukunftsfähigkeit der ganzen Transportindustrie exemplarisch ist.

Jedes Unternehmen braucht einen strategischen Rahmen, um den Geschäftserfolg zu sichern und auszubauen. Gewöhnlich legt dieser aber bloß kurzfristige Ziele – an erster Stelle Budgetvorgaben – fest, die allerdings selten über den Horizont eines Jahres hinausgehen und kaum Weichenstellungen für eine nachhaltige, langfristige und wert(e)-orientierte Entwicklung beinhalten. Und nur sehr selten werden Fragestellungen einbezogen, die über reine monetäre Geschäftsergebnisse hinausgehen.

Dabei müssen heute und in Zukunft nicht mehr nur der Wert, sondern auch die Werte Maßstab und Ziel allen unternehmerischen Handelns sein. In der Transportbranche stellt sich diese Frage umso dringen-

der. Denn Unternehmen, die durch Emissionen, Kraftstoff-, Flächen- und Infrastrukturverbrauch der Umwelt und der Gesellschaft einiges abverlangen, müssen neben der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung auch ihrer ökologischen, gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung gerecht werden. Nur Unternehmen, die einen solchen Ausgleich erbringen, werden von der Gesellschaft auch in Jahrzehnten noch akzeptiert. In der öffentlichen Diskussion als umweltfeindlich, unsozial oder profitgierig etikettierte Unternehmen werden in sehr naher Zukunft Schwierigkeiten haben, neue Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder gar Shareholder zu gewinnen, weil die Unternehmenswerte keine gemeinsame Identifikation bieten. Natürlich strebt auch TNT nach Gewinn – und ebenso selbstverständlich wird ein Teil davon investiert, um der Gesellschaft, in der wir leben, etwas zurückzugeben. Auf den Punkt gebracht ergibt sich daraus die These: Nachhaltigkeit liefert die Lizenz für die geschäftliche Existenz.

TNT Express hat sich besonders frühzeitig mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Um sich am Anspruch des langfristigen und umfassenden Unternehmenserfolgs messen zu lassen, wurde 1999 konzernweit das EFQM-Modell für Excellence eingeführt – auch, weil dieses Qualitätsmanagementsystem nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) Antworten auf Fragen der nachhaltigen Entwicklung und der sozialen Verantwortung einfordert.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2003 über die TNT Express GmbH abgegeben haben:

Die Führungskräfte aller Ebenen haben unter Beteiligung der Mitarbeiter die eingängige, leicht vermittelbare Vision, die Mission, die Leitsätze für die Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern, die Unternehmensprinzipien und Qualitätswerte entwickelt, in denen ein Code of Conduct die Einheitlichkeit des Führungsverhaltens sicherstellt.

Konsequent werden die Handlungen der Vision und der Mission, der „schnellste und zuverlässigste Express-Dienstleister zu sein“, untergeordnet. Die Verknüpfung der Aktivitäten einschließlich der „Key Performance Indicators“ mit der festgelegten Politik und Strategie ist durchgängig und macht deutlich, dass der Bewerber erkannt hat, welchen Wert eine klare Zielorientierung für den anhaltenden Erfolg hat.

Motivation und Anerkennung von Mitarbeitern ist ein Qualitätswert im Company Plan. TNT Express beteiligt sich am Investor in People-Programm (IiP). Mit der TNT akademie bietet sie ein einmaliges Angebot in der Logistikbranche.

Der Ansatz, die Prozesse als einheitliche Schlüsselprozesse für TNT (sieben RFT-Prozesse) in der Mood-Datenbank beziehungsweise Lotus Notes einschließlich Key Performance Indicators (KPI) vollständig zu beschreiben, ist vorbildlich.

Messungen der Kundenzufriedenheit erfolgen seit 1994. Es kann ein langfristiger positiver Trend über fünf Jahre nachgewiesen werden.

EFQM-Modell fördert umfassendes Qualitätsdenken

Denn richtig verstandenes Qualitätsdenken beschränkt sich nicht mehr allein auf die Beschaffenheit von Produkten oder Kerndienstleistungen. Aus heutiger Sicht hängt der Unternehmenserfolg maßgeblich davon ab, dass die betrieblichen Leistungen als Ganzes denen der Wettbewerber qualitativ überlegen sind. Die Qualität der Prozesse gewinnt ebenfalls zunehmend an Bedeutung: Als wichtiger Faktor für eine





Bild 9.2 Weltweit setzt TNT Express mehr als 19000 Fahrzeuge ein

erhöhte Produktivität eröffnet sie betriebswirtschaftliche Potenziale, deren Ausschöpfung zu Kostenvorteilen gegenüber den Wettbewerbern führen kann.

Unternehmen können das EFQM-Modell dazu nutzen, den aktuellen Stand ihrer Organisation in Bezug auf Excellence zu dokumentieren. Dabei erfolgt die Anwendung des EFQM-Modells praktisch als Managementinstrument, um innerhalb einer Selbstbewertung Stärken und Schwächen im Unternehmen aufzuzeigen, diese zu analysieren und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Dies gelingt, weil EFQM nicht nur mit formalen Messskalen arbeitet, sondern eine enge Verflechtung des Qualitätsbewusstseins mit der Unternehmenspolitik und -kultur erfordert. Es verankert Qualität in der Unternehmensvision und entspricht damit exakt unseren selbst gestellten Ansprüchen. TNT hat in seinen Reihen ausgebildete EFQM-Assessoren. Dadurch ist gewährleistet, dass wir frühzeitig ein realistisches Selbstbild erhalten.

Die EFQM-Kriterien sind in zwei Gruppen gegliedert: Die „Befähiger-Kriterien“ befassen sich damit, was eine Organisation leistet und wie sie es leistet. Im Klartext: Welche Voraussetzungen schafft das Management zum Erreichen der Unternehmensziele? Die „Ergebnis-Kriterien“ behandeln das, was eine Organisation in Bezug auf all seine Stakeholder erreicht. Sämtliche „Ergebnisse“ sind dabei auf die „Befähiger“ zurückzuführen. Eine gewichtete Punktebewertung dieser Kriterien offenbart, wo das Unternehmen steht und welchen Weg es noch vor sich hat.

Warum aber dieser Aufwand, wo TNT Express doch seit Jahren eine Zertifizierung für sein integriertes Managementsystem inklusive Arbeitssicherheit nach OHSAS 18001:1999, Umweltmanagement nach DIN EN ISO 14001:2004 und Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001:2000 für sämtliche Unternehmensbereiche und Standorte besitzt? Schon die EN-Normenreihe berücksichtigt den grundlegenden Anspruch der ständigen Verbesserung. Wir wollten darüber hinaus aber ein Modell, das Handlungsgrundsätze für alle Hierarchieebenen beinhaltet. Dazu gehört auch die Bereitschaft des Top-Managements, notwendige Änderungen zu akzeptieren und mitzutragen – auch die Entwicklung hin zum „gläsernen“ Manager, dessen Verantwortlichkeiten, Ziele und Erfolge konsequent transparent gemacht werden.

Interne Vorteile des LEP überwiegen den Wettbewerb

Als Folge dieser unternehmensweiten Anstrengungen erhielt TNT Express 2003 mit dem Ludwig-Erhard-Preis (LEP) als erstes und bisher einziges Transport- und Logistikunternehmen überhaupt die wich-



Bild 9.3 Umweltschonend: Fast 11 % der in Deutschland eingesetzten TNT-Fahrzeuge sind erdgasangetrieben



Bild 9.4 Unternehmen müssen neben der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung auch ihrer gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung gerecht werden

tigste deutsche Auszeichnung für Business Excellence. Wir werden oft gefragt, was sich durch diese Ehrung im Unternehmen bewegt hat. Die Fragestellung greift zu kurz – denn seit unserer Auszeichnung wird in der gesamten Organisation viel klarer wahrgenommen, *dass* sich viel bewegt hat. Unsere interne und externe Kommunikation forciert dabei einen speziellen Aspekt, auf den wir viel Wert legen: die unleugbare Verbindung von Qualität, langfristig positiven Geschäftsergebnissen und unserem gesellschaftlichen Engagement. Es ist auch auf die Ausstrahlung des Ludwig-Erhard-Preises zurückzuführen, dass die anfangs belächelte Selbstverpflichtung zu diesem Dreiklang mittlerweile nicht nur branchenweit anerkannt ist, sondern sogar Nachahmer findet – was wir ausdrücklich begrüßen.

Ich möchte sogar noch weiter gehen: Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist nicht nur ein Baustein unseres Verständnisses von Business Excellence, sondern treibt diese mit voran. Wir erleben immer wieder, wie positiv sich Mitarbeiter durch ihre sozialen Engage-

ments entwickeln. Sie zeigen Stolz auf ihr Unternehmen, mehr Selbstbewusstsein, größere Ideenvielfalt, höhere Motivation etc. – durchgehend Merkmale von Business Excellence.

Eine mögliche positive Vermarktung als Qualitätspreisträger wird bei TNT dagegen als zweitrangig betrachtet. Vielmehr hilft das Streben nach Business Excellence bei der Beantwortung existenzieller Fragen wie: „Ist das Unternehmen fit für die Zukunft?“, „Sind alle notwendigen Instrumente vorhanden?“ und „Sind wir so gut aufgestellt, dass wir zum Beispiel auch in Rezessionsphasen gute Gewinne erwirtschaften?“

Die Überprüfung sämtlicher Prozesse im Rahmen des Qualitäts-Awards eröffnet darüber hinaus Potenziale für eine erhöhte Produktivität und mithin Kostenvorteile gegenüber den Wettbewerbern. So war die Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis für uns eine gute Möglichkeit, unser Qualitätsmanagementsystem von neutraler und objektiver Seite überprüfen zu lassen und uns im direkten Benchmarking mit bekannten Unternehmen wie der Lufthansa oder Philips bewerten zu lassen.

Vorbildcharakter für die Branche

Der Erfolg im Wettbewerb der Initiative Ludwig-Erhard-Preis – Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb e. V. (ILEP) war die logische Folge einer konsequenten Umsetzung des EFQM-Modells bei TNT Express. Die Verleihung an ein Transportunternehmen besitzt auch nach mehr als zwei Jahren noch Symbolcharakter. Denn auch weitere Transport- und Logistikunternehmen können damit heute und in Zukunft den ernsthaften Herausforderungen begegnen, vor denen die Branche derzeit steht: Zunehmender Wettbewerb, erhöhter Preisdruck, verschärfte Ertragslage, zusätzliche Belastungen durch steigende Kraftstoffkosten und oftmals hohe Abhängigkeit von einzelnen Kunden stellen Schwächen dar, die die Handlungsfähigkeit und im Extremfall die Existenz von Unternehmen bedrohen können. Risiken wie steigende Lohnkosten, Verdrängungswettbewerb, zunehmender Investitionsbedarf und gestiegene Anforderungen an den Umweltschutz werfen Fragen nach der Zukunftssicherung auf. Und hier kommt die Bedeutung des EFQM-Modells voll zum Tragen. Mit seiner Hilfe lassen sich die entsprechenden Qualitäts- und Umweltma-



Bild 9.5 Über das europäische Luft-Sortierzentrum in Lüttich werden 70% aller internationalen Sendungen in Europa transportiert

nagementsysteme hervorragend steuern und lässt sich das Wahrnehmen der gesellschaftlichen Verantwortung schlüssig einbinden.

Die Kurier-, Express- und Paketbranche (KEP) zum Beispiel wird ihre Rolle als Wachstumsmotor nur dann ausbauen können, wenn einem umfassenden nachhaltigen Qualitätsmanagementdenken zukünftig der gleiche Stellenwert eingeräumt wird wie den kurzfristigen Geschäftsergebnissen. Das heißt: Um im Wettbewerb langfristig zu bestehen, muss ein Unternehmen in jedem Bereich nach Business Excellence streben.

Zwar weisen die KEP-Dienstleister nach wie vor Erfolgswahlen auf. Zugleich geht aber auch die Sorge um, ob es nicht bald vorbei sein könnte mit der Herrlichkeit. Tatsache ist: Das vom Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste e. V. (BIEK) in seiner Studie „Produktivitäts- und Wachstumseffekte der Kurier-, Express- und Paketdienste für die arbeitsteilige Wirtschaft“ vermeldete Mengen- und Umsatzwachstum von zuletzt gut 4 % jährlich scheint eher noch zuzulegen. Damit wächst dieser Bereich nicht nur im Vergleich mit der Gesamtwirtschaft überdurchschnittlich, er legt auch von allen Segmenten des Transportmarktes am stärksten zu.

Mit mehr als 320 000 Beschäftigten und einem Beitrag zum deutschen Bruttoinlandsprodukt von über 15 Milliarden Euro stellen die KEP-Dienstleister auch volkswirtschaftlich betrachtet eine sehr bedeutende Größe dar. Diese Zahl verdeutlicht zugleich: Die Branche ist ein Wachstumsmotor im doppelten Sinne – erstens durch die eigene Dynamik, zweitens als Rückgrat und Befähiger des globalen Warenaus-



Bild 9.6 Über das World Food Programme der Vereinten Nationen engagiert sich TNT unter anderem für Kinder in Gambia

tausches. Leistungsfähige Kurier- und Expressnetzwerke sind längst ein wesentlicher Faktor der wirtschaftlichen Entwicklung und unverzichtbare Voraussetzung für den Schritt auf die „Emerging Markets“. Gerade Länder wie China oder Indien, die nicht nur Wachstumsriesen sind, sondern auch geografisch gigantisch, bedürfen dieser schnellen und flexiblen Anbindung an den Weltmarkt.

Es deutet alles darauf hin, dass mit der Größe der Aufgaben auch die durchschnittliche Unternehmensgröße nach wie vor wächst. Die Konsolidierung des Marktes ist noch nicht zum Stillstand gekommen. Doch Größe ist nicht alles – letztlich zählt eine strikte Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden. Und die verlangen in Zukunft noch mehr als heute: Qualität.

Auch wenn so mancher leidgeprüfte Sales-Profi teils andere Erfahrungen macht – selbst in diesen so kostenbewussten Zeiten wird Qualität als das wichtigste Differenzierungsmerkmal überhaupt erkannt. Bestes Beispiel ist der Postmarkt. Die bereits am Markt tätigen Postkonsolidierer ebenso wie jene, die im Zuge einer völligen Liberalisierung in den Markt eintreten wollen, setzen mehr oder weniger auf Kundengewinne durch günstigere Preise. Aber ganz gleich, ob der versprochene Mehrwert für die anvisierten Kunden nun „Kostenvorteil“, „Terminzustellung“, „Value Added Services“ oder sonst wie lautet:

Kein einziges dieser Unternehmen kann es sich leisten, die gegebenen Qualitätszusagen auch nur ansatzweise oder vorübergehend nicht einzuhalten. Insofern steht die Branche nicht an einem Scheideweg, dessen entgegengesetzte Hinweisschilder wie früher „Qualität“ und „Preis“ lauten. Vielmehr heißt die Alternative heute „Qualität“ oder „Untergang“ – welchen Weg ein Unternehmen da einschlagen sollte, liegt wohl auf der Hand.

Allerdings beschränkt unsere etwas terminverliebte Branche ihre Vorstellung von „Qualität“ noch zu oft auf gute Produkte und pünktliche Zustellung. Ein zukunftsfähiger Qualitätsbegriff greift wie oben beschrieben viel weiter – Stichwort Business Excellence. Jeder Unternehmensbereich muss sich daran messen lassen, inwieweit er zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt.

Jeder Unternehmensbereich kann zu Excellence beitragen

Wie das aussehen kann, lässt sich an einigen aktuellen Herausforderungen der Branche festmachen. Kundenorientierung etwa heißt, im Sinne der Kunden ihren Nutzen zu steigern. Dies geschieht bei exzel-



Bild 9.7 Förderbänder in TNT-Umschlagzentren ermöglichen die schnelle und sichere Sortierung der Sendungen



Bild 9.8 Botschafter des Ludwig-Erhard-Preises und Vorsitzender der Geschäftsführung der TNT Express GmbH: Donald Pilz

lenten KEP-Unternehmen zum Beispiel durch ein immer breiteres Angebot an Value Added Services – Zusatzdienstleistungen, die exakt nach den Anforderungen des Marktes entwickelt werden und in Kombination mit schnellem und zuverlässigem Transport einen echten Mehrwert darstellen.

Oder nehmen wir die in der Branche dringend anstehende Internationalisierung: Nur solche KEP-Dienstleister, die sich im Sinne der Business Excellence aufgestellt und organisiert haben, werden die Integration ihrer internationalen und Domestic-Systeme optimal bewältigen. Bei TNT Express laufen derzeit groß angelegte Reengineering-Projekte, die genau dies zum Ziel haben und mit denen exzellente Werkzeuge, Prozesse, Informationsmanagement usw. ermittelt und konzernweit implementiert werden.

Ebenso interessant ist die Frage, wie KEP-Dienstleister mit den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, also dem intellektuellen Kapital, umgehen. Sie sind ein kritischer Erfolgsfaktor, der zunehmend über den Geschäftserfolg entscheidet, und zugleich ein Engpassfaktor, eine Ressource, die nur begrenzt vorhanden ist. Der Umgang mit dieser Ressource, ihre

Förderung und Entwicklung, ist unter dem Leitbild der Business Excellence besonders effektiv zu leisten – verlangt doch dieser Gedanke auch vom Bereich Human Resources eine klare Orientierung an den Unternehmenszielen. Mit der unternehmenseigenen, aber eigenständigen TNT akademie haben wir auch hier Maßstäbe gesetzt.

Nicht zuletzt soll Business Excellence auch den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unseres Handelns Rechnung tragen. Denn nachhaltige Wertsteigerung setzt auch eine robuste Wertekultur voraus. Nur Unternehmen, die sich dieser Aufgabe stellen, werden vom Wachstumskurs der KEP-Branche langfristig profitieren können.

Systematisches Vorgehen ist der Schlüssel zum Erfolg

Branchenübergreifend lässt sich festhalten: Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem systematischen Vorgehen, wie es das Kernstück des EFQM-Modells für Excellence, die sogenannte RADAR-Logik, beispielhaft vorgibt. Diese basiert auf fünf Elementen: Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment (Bewertung) und Review (Überprüfung).



Bild 9.9 Die Zusteller sind das Gesicht des Unternehmens beim Kunden

In der Umsetzung bedeutet dies:

- „Target Setting“ und die Definition des Strategie- und Geschäftsmodells sind die Fundamente unternehmerischen Handelns.
- Ein fundiertes Vorgehen, basierend auf klar definierten und effizienten Prozessen, ist Kerntreiber für Business Excellence.
- Ein konsistentes, wertorientiertes und nachhaltiges Management der sogenannten „Befähiger“ ermöglicht die Steuerung der Ergebnisse.

TNT Express interpretiert das EFQM-Modell in dem Sinne, dass nur eine ausgewogene Synthese aus Wert- und Werteorientierung ein Wirtschaftsmodell darstellt, das langfristig und auf breiter Basis tragfähig ist. Das EFQM-Modell und der auf ihm basierende Ludwig-Erhard-Preis verdeutlichen also die Dimension eines neuzeitlichen Qualitätsmanagementansatzes und hilft, diesen systematisch in Business Excellence zu transformieren. Durch seine konsequente Umsetzung handelt TNT Express nachhaltig auf allen Ebenen – Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Öffentlichkeit – und im Gleichklang mit Ökonomie, Ökologie sowie gesellschaftlichem und sozialem Engagement.



Bild 9.10 TNT unterstützt das World Food Programme der Vereinten Nationen mit dem Transport von Einsatzmaterial in Krisenregionen

10

BMW Group

2004: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises in der Kategorie Große Unternehmen

2005: Preisträger im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis in der Kategorie Große Unternehmen

Branche: Automobilindustrie

Produkte: Fahrwerks- und Antriebskomponenten für Fahrzeuge der BMW Group

Unternehmensgröße: rund 3000 Mitarbeiter

Standorte: Dingolfing, Landshut, Berlin, München

Märkte: weltweit

BMW Group, Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten am BMW Standort Dingolfing

■ *Von Johann Simmel*

Mehr als 20000 Menschen arbeiten am BMW Standort Dingolfing. Sie fertigen etwa 1250 BMW Automobile pro Tag. Allein rund 15000 Mitarbeiter sind Pendler, viele davon wohnen sogar über 100 Kilometer vom Arbeitsplatz entfernt. Durch eine gezielte Personalplanung in Verbindung mit einem effektiven Pendlerbusnetz und einer durchdachten Dingolfinger Stadtentwicklung blieben die Ausmaße und charakteristischen Züge einer typischen niederbayerischen Kleinstadt bewahrt. Etwa 320 Omnibusse bedienen dieses Pendlerbusnetz. Sie legen arbeitstäglich rund 45000 Kilometer zurück – fahren jeden Tag mehr als einmal um die Erde. Mit diesem einzigartigen Busnetz hat der BMW Standort Dingolfing den Arbeitsmarkt der gesamten Region erschlossen.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2005 über BMW abgegeben haben:

Im Rahmen der Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis hat der Bereich „Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten“ der BMW Group mit ihren Standorten Dingolfing, Landshut, Berlin und München einen beispielhaften Weg zur Umsetzung von Business Excellence aufgezeigt.

In der Organisation ist die Bereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter zu spüren, ihren Beitrag zu leisten, die BMW Group weiterhin auf der Erfolgsspur zu halten.

Grundlage für dieses Bestreben ist die fundierte Strategie des Bereiches, deren Fokus auf Technologie- und Kostenführerschaft im Rahmen der sogenannten „Idealen Fabrik“ liegt. Die Kernelemente dieser Strategie reichen von „Prozessexzellenz“ über Mitarbeiterorientierung bis hin zur optimierten Nutzung von Personal und Anlagenkapazitäten. Die Umsetzung erfolgt durch einen systematischen und flächendeckend gelebten Zielmanagementprozess, der nach Befähiger- und Ergebniskriterien strukturiert ist. Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Realisierung der Strategie ist das engagierte Zusammenspiel von Mitarbeitern und Führungskräften, die überzeugt nach dem Mitarbeiter- und Führungsleitbild der BMW Group handeln.

Schon in den 1950er Jahren liefen in der Kreisstadt Dingolfing – im Herzen Niederbayerns – Automobile von den Bändern: Fahrzeuge der Hans Glas GmbH, die sich mit dem legendären Goggomobil einen Namen gemacht hatte. 1967 übernahm die BMW AG die Hans Glas GmbH und fand dadurch nicht nur neue Kapazitäten, sondern mit den rund 2500 ehemaligen Glas-Beschäftigten auch geschulte Automobilbauer.

Der damalige Ministerpräsident Dr. Alfons Goppel leitete 1970 mit dem ersten Spatenstich den Bau eines neuen Montagewerkes auf der grünen Wiese ein. Mehr als 6,8 Millionen BMW Automobile sind seit Inbetriebnahme im Jahr 1973 hier von den Bändern gelaufen. Die Kaufkraft der Mitarbeiter kommt überall dort zur Wirkung, wo die Mitarbeiter zu Hause sind – in der gesamten Region. Basis dafür ist die Lohn- und Gehaltssumme für die Dingolfinger Mitarbeiter, die sich pro Jahr auf rund eine Milliarde Euro summiert.

Zudem profitiert Niederbayern von den BMW Zulieferern, die sich im Umfeld der BMW Werke Dingolfing, Landshut und Regensburg angesiedelt oder bestehende Fertigungsstätten ausgebaut haben. Über 12000 zusätzliche Arbeitsplätze für den ostbayerischen Raum sind so hinzugekommen.

Das Dingolfinger BMW Werk bildet den größten Produktionsstandort innerhalb des weltweiten Produktionsnetzwerkes der BMW Group. Im hochflexiblen Montagewerk werden die BMW 5er-, 6er- und 7er-Modellreihen gefertigt. Hier ist auch das Aluminiumkompetenzzentrum mit der Produktion der Aluminiumkarosserien für die Rolls-Royce-Modelle angesiedelt.

Organisationseinheit Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten

Der Bereich „Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten“ – auf dem ehemaligen Gelände der Hans Glas GmbH gelegen – versorgt alle BMW Werke im In- und Ausland mit Fahrwerkskomponenten und Achssystemen und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur rationalen Fertigung im BMW Produktionsnetzwerk. Rund 2300 Mitarbeiter dieses Technologiebereiches arbeiten am Standort Dingolfing (Werk 2.1), weitere 700 an den BMW Standorten Landshut, Berlin und München. Zusammen fertigen und montieren sie unter anderem komplette Hinterachsen, Vorder- und Hinterachsgetriebe, Gelenkwellen, Austauschaggregate und Bremscheiben.

Gerade das Fahrwerks- und Antriebsverhalten eines Automobils wird vom Kunden direkt wahrgenommen und ist somit wesentliches Merkmal des Gesamtfahrzeugs. Durch die wettbewerbsorientiert ausgerichtete Struktur der Unternehmenseinheit „Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten“ wird sichergestellt, dass das Know-how für die Produktion dieser elementaren Fahrzeugkomponenten innerhalb der BMW Group erhalten bleibt. Im Laufe der letzten zehn Jahre vollzog der Bereich „Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten“ den Wandel vom Lieferanten deutscher Werke hin zu einem weltweit



agierenden Lieferanten für die Produktionswerke der BMW Group. Die BMW Produktionswerke in München, Dingolfing, Regensburg, Leipzig, Spartanburg (USA) und Rosslyn (SA) zählen zu ihren größten Kunden.

Wirtschaftlichkeit, Innovationsstärke, Flexibilität sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind die in der „Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten“-Vision verankerten Kriterien, an denen der Bereich seinen Erfolg misst. Als Value-Center mit Technologieorientierung hat er sich zum Ziel gesetzt, „für die BMW Group der effizienteste und innovativste Systempartner für Fahrwerk und Antriebsstrang zu sein“.

Die „Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten“ lieferte im Jahre 2005 rund zehn Millionen Fahrwerks- und Antriebskomponenten für mehr als 1,2 Millionen Fahrzeuge der BMW Group.

Meilensteine auf dem Weg zu Exzellenz

Seit 1992 ist im Bereich ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt worden, das regelmäßig weiterentwickelt und auf Wirksamkeit überprüft wird. Bereits seit 1997 führt der Bereich jährlich eine EFQM-Selbstbewertung in prozess- und funktionsübergreifenden internen Bewertungsteams durch. Die Leitung obliegt der Gruppe „Qualitätsmanagement und Qualitätslenkung“, die auch die Exzellenz-Entwicklung bei dem Produktionsbereich koordiniert.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit dem Ideensystem „Imotion“ und den KVP-Teams sind fester Bestandteil der „Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten“-Verbesserungslandschaft. Aufgrund der sich verschärfenden Wettbewerbssituation wird der Bereich die eigene Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft noch stärker mit Innovationen behaupten müssen. 2004 wurde die TA-3-Vision diesen Umfeldbedingungen angepasst und um die konkreten Zielrichtungen „Innovation“ und „Effizienz“ erweitert. Es gilt, das zur weiteren Effizienz- und Qualitätssteigerung – ebenfalls in 2004 – definierte wertschöpfungsorientierte Produktionssystem umzusetzen. Dies ist elementar für die Erhöhung der Kundenzufriedenheit sowie zur Erreichung der äußerst herausfordernden Langfristziele: bis 2010 im Hinblick auf Qualität, Zeit und Kosten optimal ausgerichtet zu sein.

Weitere Meilensteine des Produktionsbereiches auf dem Weg zur sogenannten „Idealen Fabrik“:

- Jährliche Zufriedenheitsbefragung der direkten Kunden (seit 2000).
- Regelmäßige Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeiter (seit 1997).
- Lernpartnerschaften mit Lieferanten.
- Benchmarking mit Fremdfirmen.

Bisher erzielte Ergebnisse

- Weitere Qualitätsverbesserung und Produktivitätssteigerung.
- Hoch motivierte und zufriedene Mitarbeiter.
- Sicherung von Folgeaufträgen durch hoch zufriedene Kunden und dadurch nachhaltige Standortsicherung.
- Hervorragendes Image des Unternehmens durch aktive Kooperation mit der Gesellschaft und zahlreich erhaltene Auszeichnungen zu Unternehmensexzellenz:
 - Gewinn des Bayerischen Qualitätspreises 2003,
 - Prize Winner beim Ludwig-Erhard-Preis 2004,
 - Award Winner beim Ludwig-Erhard-Preis 2005,
 - Prize Winner beim Europäischen Qualitätspreis 2005.

Gründe für die erzielten Ergebnisse

Ein erfolgreiches Unternehmen mit faszinierenden Produkten lebt von kreativen Denkansätzen, von Ideen, der Erfahrung und dem Know-how der Menschen, die an den Produkten und mit ihnen arbeiten. Sie sind daher der wesentliche Erfolgsfaktor der BMW Group und somit auch von der „Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten“. Dessen Organisation und Personalpolitik ermöglichen den Mitarbeitern, Bestleistungen zu erbringen und damit zum Erfolg der Unternehmenseinheit beizutragen.

Die Führungskräfte haben hierzu die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen und Vorbilder beim Praktizieren von Führungsqualität und Führungskultur zu sein. Sie sorgen für klare Werte und Ziele innerhalb des Produktionsnetzwerkes, fordern und fördern innovatives und effizientes Denken und Handeln in allen Prozessen und arbeiten gemeinsam mit allen Mitarbeitern an der Erreichung höchster Qualitätsziele.

Höchste Flexibilität, absolute Zuverlässigkeit, kundenwertige Innovationen, gelebte Nachhaltigkeit und profitables Wachstum: Das sind die Ziele des weltweit agierenden Produktionsnetzwerkes der BMW Group in Zusammenarbeit mit seinen internen und externen Partnern.

Zur Bewältigung der komplexen Anforderungen des Marktes sind einerseits Spezialisierung und Arbeitsteilung, andererseits ganzheitliches Denken und Handeln der Menschen in vernetzten Prozessen erforderlich. Die Zufriedenheit der Kunden wird nur durch fähige und beherrschte Prozesse erreicht. Diese werden systematisch geplant, gelenkt und durch den Zielmanagementprozess überwacht.



11

Homag Holzbearbeitungs- systeme AG

2004: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises in der Kategorie Große Unternehmen

Branche: Maschinenbau (Holzbearbeitungsmaschinen)

Produkte: vollständiges, aufeinander abgestimmtes Programm für die rationelle Holzbearbeitung: Maschinen und Anlagen zur Herstellung von Fußbodenelementen, von Möbelteilen, Türen und Fenstern

Unternehmensgröße: 1460 Mitarbeiter

Umsatz: 300 Millionen Euro

Standorte: Der Standort der Firma Homag Holzbearbeitungssysteme AG ist Schopfloch. Die Homag-Gruppe verfügt über Produktionsstandorte in Deutschland, Spanien, Polen, China und Brasilien. Durch 19 eigene Vertriebsgesellschaften sichert Homag seine weltweite Präsenz.

Märkte: Zentraleuropa, Osteuropa, Westeuropa, Amerika, Asien/Pazifik

Weltweit führend bei der Format- und Kantenbearbeitung

■ *Von Jens Held*

Die Unternehmensentwicklung

Stehen im Gründungsjahr 1960 einfache Transporteinrichtungen und Pressvorrichtungen im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten, so markiert zwei Jahre später die erste Kantenanleimmaschine den Beginn einer rasanten Entwicklung.

Es wurde erkannt, dass mit dem zunehmenden Einsatz von Spanplatten in der Möbelindustrie das Problemfeld „Beleimung der Kanten“ auf Dauer nicht in Handarbeit, sondern nur maschinell gewährleistet werden konnte. Um in großem Umfang Möbelteile, die aus Spanplatten hergestellt werden, mit Kanten beleimen zu können, entwickelte Gerhard Schuler mit dem zweiten Firmengründer der Homag, dem Schmied Eugen Hornberger, Vorrichtungen und erste einfache Maschinen.

Der sich schnell einstellende Erfolg der Homag beruht auf dem engen Kontakt zu den Kunden und der systematischen Entwicklung von Problemlösungen für die Zielgruppen. So entstand als damals revolutionäre Erfindung im Jahre 1962, die erste Kantenanleimmaschine im Heiß-kalt-Durchlaufverfahren. Die erteilten Patente sicherten der Homag eine steile Entwicklung in den 60er und 70er Jahren.

Innovative Technologie und eine offensive Marktstrategie prägen Homag in den folgenden Jahren.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2004 über die Homag Holzbearbeitungssysteme AG abgegeben haben:

Bei der Homag AG handelt es sich um ein hoch spezialisiertes Maschinenbauunternehmen, das sich bereits frühzeitig darauf ausgerichtet hat, ein breites Produktspektrum zur Abdeckung der kompletten Prozesskette vom Holzrohling bis zum fertigen Möbelstück anzubieten.

Das Unternehmen verwendet eine Vielzahl von anerkannten Management- und Organisationswerkzeugen. Als Steuerungsinstrument wird die Homag Scorecard eingesetzt, die mit der Dynamikstrategie, der Philosophie des Unternehmens und dem Managementsystem verknüpft ist. Die logische Verknüpfung der Werkzeuge untereinander konnte beim Firmenbesuch am 10. Oktober 2004 schlüssig dargelegt werden.

Kunden, Lieferanten und sonstige Partner des Unternehmens werden in die relevanten Unternehmensabläufe integriert und frühzeitig in Entwicklungsprozesse eingebunden. Die Erfassung und Integration von Kundenwünschen ist hoch entwickelt, das Fernservice-System ist beispielhaft.

Die Homag-Gruppe

Der ersten ausländischen Tochtergesellschaft folgen bald weitere Firmenakquisitionen, die das Leistungsspektrum gezielt erweitern – und damit die Marktposition des Unternehmens stärken.

In den 80er Jahren werden verstärkt produzierende Firmen integriert – Homag entwickelt sich zum Systemanbieter und nimmt Kurs auf die Spitzenposition innerhalb der Branche, die Homag-Gruppe entsteht. Als führender Systemanbieter auf dem Gebiet der Holzbearbeitung verfügt sie heute über ein Leistungsprofil, das weltweit unübertroffen ist. Zurzeit umfasst die Homag-Gruppe:

- 15 Produktionsgesellschaften im In- und Ausland, deren Maschinen und Anlagen übergreifend auf die Prozessketten der Holz- und Möbelindustrie, der Bauelemente aus Holz und des Holzfertighausbaus abgestimmt sind.

- Zwei Dienstleister: eine Unternehmensberatung mit Beratungsleistungen bis zur Realisierung schlüsselfertiger Industrieanlagen und eine Leasinggesellschaft.
- 19 eigene Vertriebs- und Servicegesellschaften in Europa, Nordamerika und Südostasien sowie kompetente Vertriebs- und Servicepartner in mehr als 40 weiteren Staaten der Welt.

Indem sich jedes Gruppenmitglied auf seine eigentlichen Stärken konzentriert, kann die Homag-Gruppe auf ein einzigartiges Synergiepotenzial zugreifen – von der Entwicklung und Fertigung bis zu Vertrieb und Service. Gleichzeitig bietet die Homag-Gruppe durch baugleiche Systemkomponenten, einheitliche Steuerungstechnik, offene Schnittstellen und durchgängige Dokumentation überragende Kundenvorteile.

In ihrer Eigenschaft als Muttergesellschaft beeinflusst die Homag Holzbearbeitungssysteme AG die übergeordnete Entwicklung der Produktionsgesellschaften hin zu dem strategisch gewollten Ziel, „Komplettlösungen für den Kunden“ zu bieten, maßgeblich mit.

Bei der Umsetzung agieren die Gesellschaften als eigenständige Unternehmungen.

Die Anforderungen unserer Industriekunden sind andere als die unserer Handwerkskunden. Wir haben unsere Strategie zur Abdeckung aller Prozesse dieser Tatsache angepasst und tätigen zur Vervollständigung Firmenkäufe nach festen Regeln.

Durch diese Strategie haben Homag Holzbearbeitungssysteme AG und Homag-Gruppe weitreichende Wettbewerbsvorteile und damit die Weltmarktführerschaft in den relevanten Anwendungsverfahren erlangt.



Bild 11.1 Das Leistungsspektrum der Homag-Gruppe reicht von Formatbearbeiten bis hin zu kompletten Fertigungsstraßen

Unsere Erfolgsfaktoren

Unsere Stärke im Markt und die über Jahrzehnte entwickelte Homag-Kultur ermöglichen uns heute, nicht nur im Wettbewerb zu bestehen, sondern weiterhin wirtschaftliche Erfolge zu erzielen.

Die Säulen dieser Kultur, die unseren Weg beschreiben, sind:

Unsere Philosophie

In der Homag-Philosophie sind die Interessengruppen Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber fixiert. Die Reihenfolge der Interessengruppen wurde bewusst gewählt. An oberster Stelle stehen:

■ *Zufriedene Kunden:*

Zufriedene Kunden schaffen wir

- über unsere Unternehmensstrategie (Produktpalette und Dienstleistungsangebot) und
- durch unsere Kommunikation mit dem Kunden.



Bild 11.2 Fertigungshalle eines Kunden mit Produkten der Homag-Gruppe



Bild 11.3 Gerhard Schuler, Mitbegründer der Homag-Gruppe und Vorsitzender des Aufsichtsrats

In unseren Leitbildern ist die Beziehung zu unseren Kunden für alle Mitarbeiter verbindlich definiert.

Exzellente Leistungen für unseren Kunden erreichen wir nur über:

■ *Zufriedene Mitarbeiter:*

Wir wollen ein partnerschaftliches Miteinander, dafür gelten unsere Grundsätze „Unser Führungsverhalten“.

Sind unsere Kunden zufrieden und die Mitarbeiter motiviert, erreichen wir gute Ergebnisse und damit:

■ *Zufriedene Kapitalgeber:*

Wir brauchen Gewinne zum Erhalt und zur Weiterentwicklung des Unternehmens.

Konsequente strategische Ausrichtung

Wir blicken heute auf eine mehr als 20 Jahre konsequente strategische Ausrichtung zurück.

Mit der „Strategie 1990“ legten wir 1983 den Grundstein für die strategische Ausrichtung der Homag Holzbearbeitungssysteme AG und der Homag-Gruppe. Diese Strategie wurde über die „Strategie 2000“ bis zur heute gültigen „Dynamikstrategie“ weiterentwickelt.

In unserer Dynamikstrategie wurde ein globales engmaschiges Vertriebs- und Servicenetz zum Aufbau, Ausbau und zur Sicherung der Kundenbeziehungen beschlossen.

In der weltweiten Präsenz auf regionalen und internationalen Messen und in der steigenden Zahl unserer Kunden zeigt sich die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Das Ergebnis, die laufende Stärkung unseres Unternehmens als Weltmarktführer, bestätigt unser Vorgehen.

Die Dynamikstrategie-Tagung ist das oberste Planungs- und Entscheidungsgremium der ganzen Firmengruppe. Die Dynamikstrategie ist in der Satzung der Homag Holzbearbeitungssysteme AG und der Geschäftsordnung des Vorstandes offiziell verankert.

Seit der „Strategie 1990“ ist neben der Marktführerschaft ein weiteres Unternehmensziel, Komplettanbieter zu werden, das heißt den Kunden Komplettlösungen für die ganze Prozesskette vom Holzrohling (Sägen) bis zum fertigen Möbelstück (Verpackung) alles aus einer Hand anzubieten. Dabei zielt die Homag Holzbearbeitungssysteme AG auf die verschiedenen Kundengruppen mit unterschiedlichen Aktivitäten.

Deutlich zeigen die Bilder 11.4 und 11.5, dass sich mit dieser konsequenten strategischen Ausrichtung auch der Erfolg einstellte.

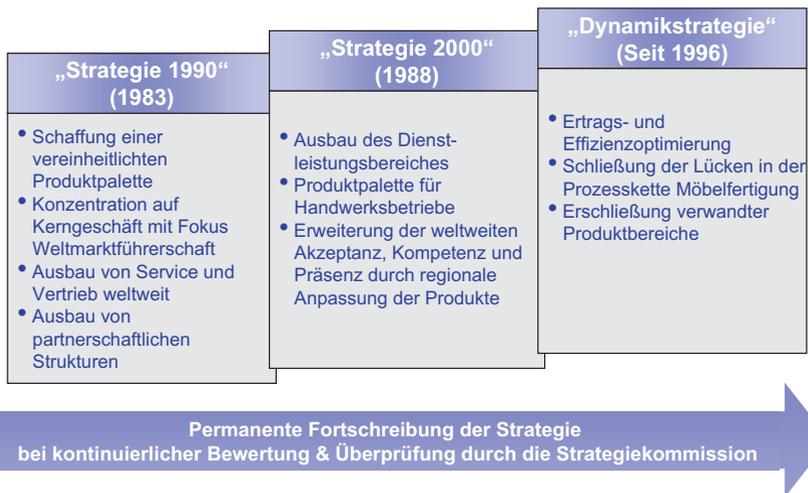


Bild 11.4 Konsequente strategische Ausrichtung

Immer wieder überprüfen wir auch unsere strategische Ausrichtung mit den Branchenbesten. So nahmen wir an einem Wettbewerb der Zeitung *Produktion* und des VDMA anlässlich des „1. Deutschen Maschinenbau-Gipfels“ teil.

Wir erhielten eine Auszeichnung mit dem „Strategiepreis Maschinenbau – Bestes Geschäftsmodell“. Die Auszeichnung wurde wie folgt begründet:

„Das Unternehmen hat sich vom Hersteller für Holzbearbeitungsmaschinen zu einem Systemanbieter entlang der Prozesskette des Kunden entwickelt. Bei der Plattenbearbeitung bietet Homag Maschinen und Dienstleistungen für die gesamte Prozesskette an, vom Sägen bis zur Verpackung der Produkte. Homag konzentriert sich nicht allein auf den traditionellen Maschinenverkauf, sondern bietet eine universelle Problemlösung mit hohem Kundennutzen, die nur schwer zu kopieren ist.“ Dieser Preis macht uns stolz, denn er würdigt unsere strategischen Ansätze und die erreichten Ergebnisse.

Partnerschaftliche Strukturen

Neben der Partnerschaft mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern ist sowohl die innerbetriebliche Partnerschaft wie auch der partnerschaftliche Umgang mit den Unternehmen der Homag-Gruppe von entscheidender Wichtigkeit. Im Jahr 1974 wurden die „Partnerschaftlichen Strukturen“ aufgebaut. Die Partnerschaft fußt auf zwei Komponenten: einer immateriellen und einer materiellen, der Mitarbeiterbeteiligung.

Die immaterielle Komponente ist dokumentiert in „Unser Führungsverhalten“, sie ist heute die Grundlage für unser Führungsverständnis. Die darin enthaltenen Leitsätze unterliegen einer permanenten Überprüfung und Verständnisschulung.

Durch die materielle Komponente, unsere finanzielle Mitarbeiterbeteiligung, hat sich eine Win-win-Situation ergeben. Für das Unternehmen in Form von hoch motivierten Mitarbeitern, für die Mitarbeiter in Form eines beeinflussbaren Zugewinns.

Das Ergebnis sind das überdurchschnittliche Engagement, die hohe Identifikation und die starke Motivation der Mitarbeiter – ja die Mitarbeiter fühlen sich als Mitunternehmer. Die Form der Mitarbeiterbeteiligung wurde bereits von vielen Firmen übernommen.

Dank konsequenter strategischer Ausrichtung - Der Aufstieg der Homag-Gruppe

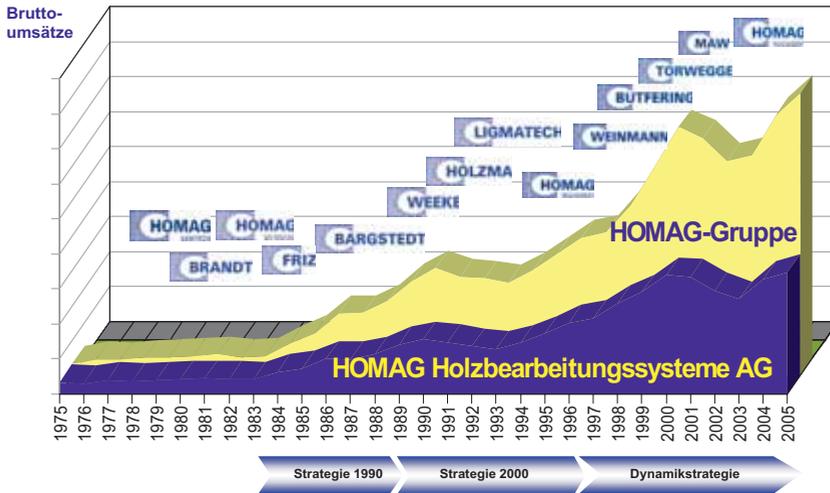


Bild 11.5 Kontinuierlicher Anstieg des Erfolgs

Die im Jahr 2001 und 2004 durchgeführten Mitarbeiterbefragungen haben gezeigt, dass sich die Mitarbeiter in unserer Strategie hervorragend berücksichtigt fühlen. Die Akzeptanz unserer Mitarbeiterkapitalbeteiligung liegt mit 98 % auf einem vorbildlichen Niveau. In der Mitarbeiterbefragung sagten 76 % der Mitarbeiter, dass die Mitarbeiterbeteiligung ein echter Ansporn ist.

Seit 2002 verleiht Gerhard Schuler persönlich den mit 5000 Euro dotierten „Schuler-Partnerschaftspreis“ auf der jährlichen Dynamikstrategie-Tagung. Mit diesem Preis werden Mitarbeiter ausgezeichnet, die sich um den Erhalt, die Pflege und den Ausbau der partnerschaftlichen Strukturen und damit um eine menschenwürdige und effiziente Unternehmensführung verdient gemacht haben.

Mit der Teilnahme an dem Wettbewerb „ARBEIT PLUS“ der Evangelischen Kirche in Deutschland stellten wir unsere Beschäftigungspolitik auf den Prüfstand. Wir erhielten das Arbeitsplatzsiegel symbolisch für die erfolgreiche Umsetzung unserer partnerschaftlichen Strukturen im Unternehmen.

Im März des Jahres 2006 veröffentlichte Gerhard Schuler sein Buch „Durch Partnerschaft zum Erfolg“. Dieses Buch ist ein Appell an heu-

tige und künftige Führungskräfte, das Führungsverhalten im Sinne unserer partnerschaftlichen Strukturen anzuwenden. Es ist aber auch ein Plädoyer für unser Mitarbeiterbeteiligungsmodell, welches seit 32 Jahren nahezu unverändert besteht.

Total Quality Management

Bereits im Jahr 1994 wurde begonnen, das damals bestehende Qualitätssicherungssystem in ein modernes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001 umzugestalten. Die seit 1994 gruppenweit gültige Zertifizierung wurde im Jahr 2001 auf den prozessorientierten Ansatz nach DIN EN ISO 9001:2000 umgestellt. Gleichzeitig wurde die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems mit dem Ziel verfolgt, einen Übergang zur TQM als Philosophie der ständigen Verbesserung zu erzielen und diese unternehmensweit zu verbreiten. So wurde im Jahr 2000 durch den Vorstand der Homag Holzbearbeitungssysteme AG der Startschuss für die Einführung von TQM erteilt. Die erste Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell fand im Jahr 2001 mit dem Ziel statt, die Prozesse des Unternehmens ständig zu verbessern und weiterzuentwickeln. Als wichtige Meilensteine zur ständigen Weiterentwicklung sehen wir die Bewerbungen um den Ludwig-Erhard-Preis.

Der Abschlussbericht des Assessorenteams zur Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis 2004 bestätigte unseren Weg zu Business Excellence. Wörtlich hieß es:

„Beeindruckt hat das Assessorenteam die seit über 20 Jahren konstante Unternehmenszielsetzung der Weltmarktführerschaft und die Konsequenz, mit der alle Aktivitäten auf das Erreichen dieses Zieles ausgerichtet werden.“

Allerdings wurden uns auch Potenziale aufgezeigt, so erhielten wir den Ratschlag, unsere Umweltansätze systematischer zu verfolgen. Deshalb integrierten wir im Jahr 2005, unserem TQM-Ansatz folgend, das Umweltmanagementsystem in unser bestehendes Managementsystem. Die Zertifizierung erfolgte im Jahr 2006 nach DIN EN ISO 14001.

Aus- und Weiterbildung

Lebenslanges Lernen ist die Devise unserer Weiterbildungsoffensive „Fit für die Zukunft“ (Bild 11.6). Alle Mitarbeiter der Homag AG haben die Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln. Bestandteile der Basisweiterbildung sind:

- fachliche Schulungen,
- regelmäßige Informationen,
- Learning by Doing.

Wir fördern die konsequente Entwicklung unserer Potenzialträger mittels verschiedener Programme. Die Führungskräfte des Lower und Middle Management unterstützen wir durch unser „Fit-Führungskräfte-Programm“. Das Programm umfasst ein jährliches Führungskräftetraining, in welchem Themen aus „Unserem Führungsverhalten“ aufgegriffen und trainiert werden. In Ergänzung werden bedarfsbezogen ausgewählte Schulungsangebote speziell für diese Zielgruppe angeboten. Dem Top-Management und den High Potentials vermittelt das umfassende und strategisch ausgerichtete Management-Development-Programm die wesentlichen Elemente eines modernen General-Managements.

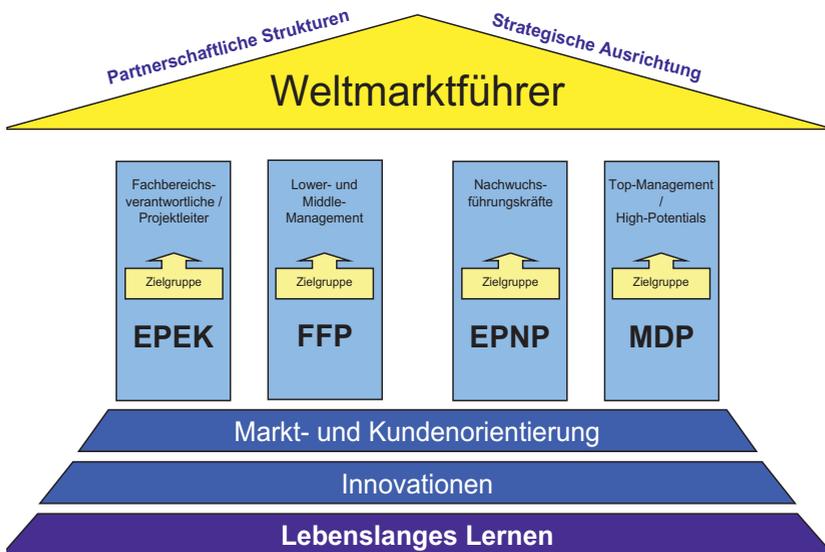


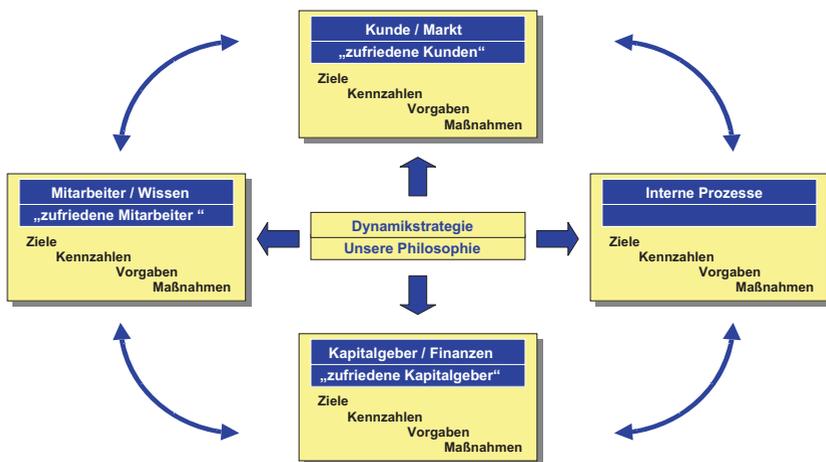
Bild 11.6 Personal-Entwicklungsprogramme der Homag-Gruppe

Das potenzialorientierte Managemententwicklungsprogramm richtet sich an Nachwuchsführungskräfte. Im Zuge von Hierarchieabbau und Verantwortungsdelegation sollte eine strategierorientierte Mitarbeiter- und Nachwuchsförderung sich nicht ausschließlich der Förderung von Führungskräften widmen, sondern sich auch an horizontalen Funktionsfeldern und Fachspezialisten orientieren. Für unsere Fachbereichsverantwortlichen besteht die Möglichkeit, sich mittels unseres Entwicklungsprogramms „Expertenkarriere“ aktiv und zielorientiert weiterzubilden.

Die Homag Scorecard – Basis des kompletten Berichtswesens

Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zu Business Excellence war die Einführung der Homag Scorecard (HSC). Sie ist heute ein fester Bestandteil unseres Berichtswesens. Dabei ist die HSC mit ihren vier Perspektiven das zentrale Instrument, die Basis des kompletten Berichtswesens (Bild 11.7).

Die Einführung der HSC wurde 1999 durch den Strategiebeschluss „Sicherstellung der Realisierung der Beschlüsse der Strategiekommision durch Einführung der Balanced Scorecard“ in die Wege geleitet.



In einem Arbeitskreis, in dem auch Partnerunternehmen aus der Firmengruppe beteiligt waren, wurden die heutigen vier Perspektiven mit zugeordneten strategischen Zielen festgelegt. Jedes strategische Ziel ist mit Kennzahlen für Vorgaben definiert, mit denen die Zielerfüllung messbar wird. Kennzahlen der HSC wurden im Jahr 2000 erstmals ermittelt und 2002 überarbeitet. In die Überarbeitung flossen die gemachten Erfahrungen der letzten zwei Jahre ein. In einem Handbuch zur HSC sind die Grundlagen zur Ermittlung der einzelnen Kennzahlen klar definiert.

Die HSC gilt heute als das Führungsinstrument, das unsere Philosophie und Strategie mit Maßnahmen für den betrieblichen Alltag verbindet.

Ausblick

Erfolgreiches Unternehmensmanagement orientiert sich heute verstärkt an Business Excellence-Grundsätzen. Diese geben allen Mitarbeitern eine langfristige Orientierung und unterstützen sie in ihrem Bestreben, Spitzenleistungen für den Kunden und rückwirkend für das eigene Unternehmen zu erzielen. Unser Weg zu Business Excellence führt über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, in dem der Innovationsprozess und das Lernen eine entscheidende Rolle spielen.

Aber auch unsere Partnerschaft, insbesondere unsere Mitarbeiterkapitalbeteiligung, mit der wir unsere Mitarbeiter am Erfolg, Vermögen und Kapital, das heißt am Haben, aber auch am Sagen beteiligen, sehen wir als tragende Säule unseres Business Excellence-Ansatzes.

Zweifellos befindet sich die Wirtschaft über den Globalisierungsprozess in einem nie da gewesenen gewaltigen Umbruch, dessen praktische Auswirkung vielerorts zu wenig und zu langsam erkannt und deshalb schmerzhaft durchlebt werden muss. Nicht nur für Unternehmen beziehungsweise die Wirtschaft, sondern auch für Staat und Gesellschaft ist es wichtig, den Ablauf und die Folgen dieses Globalisierungsprozesses rechtzeitig zu erkennen und sich darauf einzustellen. Ziel unserer Business Excellence-Philosophie ist deshalb der Ausbau unserer internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Genau hieraus lässt sich auch ein enormer Gewinn für Staat und Gesellschaft ableiten, denn

bessere Wettbewerbsfähigkeit heißt mehr Beschäftigung und damit höhere Steuereinnahmen.

Wir sehen in unserem Handeln einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Bewältigung der großen Herausforderungen der Zukunft und zur Standortsicherung Deutschlands.

12

Busch-Jaeger Elektro GmbH

2005: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises in der Kategorie Große Unternehmen

Branche: Elektroinstallationstechnik

Produkte: Elektroinstallationsprodukte (ca. 5500 Artikel, vom kompletten Elektroinstallationsprogramm mit Schaltern, Steckdosen, Sondersteckvorrichtungen, Reiheneinbaugeräten, Dimmern und Bewegungsmeldern bis hin zu elektronischen High-End-Produkten für das Gebäudemanagement)

Unternehmensgröße: Das Unternehmen gehört zur ABB-Gruppe und beschäftigt rund 1100 Mitarbeiter

Standorte: Lüdenscheid, Aue

Märkte: Die Busch-Jaeger Elektro GmbH exportiert in mehr als 60 Länder

Busch-Jaeger – die Marke, die begeistert

Busch-Jaeger ist ein Unternehmen, das die Wünsche seiner Kunden seit mehr als 125 Jahren mit innovativen Produkten und Lösungen in den Mittelpunkt seines Denkens und Handelns stellt. Die Vision: ganzheitliche Lösungen, die das Leben leichter und sicherer machen. Die Marke mit dem entscheidenden Plus an Komfort, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit. Abgeleitet aus der Unternehmensvision und den unternehmerischen Rahmenbedingungen beziehungsweise Notwendigkeiten hat Busch-Jaeger 2000 ein kunden- und mitarbeiterorientiertes Unternehmensmodell eingeführt sowie den Rahmen einer „Be Just Excellent“-Philosophie initiiert. In diesem Schritt ist auch der Grundstein für die Strategieschwerpunkte Marken- und Kompetenzführerschaft gelegt worden, welche auf einem für die Interessengruppen spezifisch zugeschnittenen Unternehmensmodell basieren. Dabei wird die „Be Just Excellent“-Philosophie unter anderem geprägt durch eine zielgerichtete Unternehmensführung, ein kundenorientiertes Prozessstrukturmodell und einen ständigen Verbesserungsprozess. Um das Ziel „Wertschöpfungserhöhung mittels exzellenter Prozesseffizienz“ zu erreichen, setzt das Unternehmen konsequent auf die Anwendung eines ganzheitlichen Managementsystems. Über Benchmarks erfolgen kontinuierliche Vergleiche mit den Klassenbesten.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2005 über die Busch-Jaeger Elektro GmbH abgegeben haben:

Auf der Seite der Vorgehensweisen ist besonders positiv hervorzuheben, mit welchem Engagement die Führungskräfte persönlich an der Entwicklung und Verbesserung des Managementsystems beteiligt sind. Durch eine enge Orientierung am EFQM-Modell und die Implementierung strukturierter Excellence-Methoden wurden Voraussetzungen geschaffen, um eine gelebte Excellence Kultur im gesamten Unternehmen zu erreichen und weiterzuentwickeln.

Die Strategieentwicklung findet systematisch entsprechend eines dokumentierten Managementprozesses in der Gesamtverantwortung der Geschäftsführung statt. Die Strategieimplementierung erfolgt durch ein Set von beschriebenen Prozessen des Prozessstrukturmodells und wird durch kontinuierliche Verfolgung strategierelevanter Messgrößen und konzerninterner Vergleiche überwacht.

Ein gelebter Kreislauf zur Prozessverbesserung und ein klar strukturierter Innovations- und Produktbereitstellungsprozess bilden die Basis für die effiziente Herstellung hochwertiger Produkte und Lösungen.

Durch Nutzung einer umfassenden CRM-Datenbank innerhalb des Marketingvertriebsprozesses wird eine individuelle, an den Kundenanforderungen und wirtschaftlichen Aspekten orientierte Betreuung der Kunden sichergestellt.

Eine durchgängige Stärke der Busch-Jaeger Elektro GmbH bilden die Feedbackschleifen, wie Führungskräftefeedback, Mitarbeiterbefragung etc., die unternehmensspezifisch aufgebaut sind und systematisch durchgeführt und ausgewertet werden.

Be Just Excellent

Bereits seit Anfang der 90er Jahre richtet Busch-Jaeger dieses Managementsystem an international bewährten Standards mit jährlichen Audittierungen für Qualität und Arbeitsschutz aus. Auf dieser Basis folgte 2000 die Strategie einer selbstlernenden Organisation, die – einmalig in



Bild 12.1 Wesentlicher Bestandteil der Busch-Jaeger Lösungen für das „intelligente Wohnen“ ist das Raum- und Controlpanel

der Branche – unter dem Begriff „Be Just Excellent“ ins Leben gerufen wurde und ökonomisch, erfolgreich sowie mit Stolz gelebt wird. Eine Strategie, die in den vergangenen Jahren zu einer steten Verbesserung der Unternehmensorganisation und der innerbetrieblichen Prozesse führte, bei einer konsequenten Ausrichtung auf die Kunden. Dabei sind Elektrohandwerk, Elektroplaner, Ingenieure, Bauherren, Architekten, Elektrogroßhandel und Endverbraucher die Zielgruppen. Das Unternehmen unterstreicht seine Markenkompetenz im Rahmen eines abgestimmten Kommunikationskonzepts, zugeschnitten auf die unterschiedlichen Zielgruppen. Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, innovativ, offen und transparent, prägt dabei entscheidend das Markenbild und ist somit ein gravierender Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Denn die Marke ist ein wesentliches Kriterium dafür, welche Produkte und Lösungen der Endkunde kauft, der Handel führt und das Handwerk verarbeitet. Eine derartige Markenstrategie wird der unaufhaltsamen Internationalisierung des Geschäfts gerecht und trägt zur Erschließung neuer Märkte bei.

Im Rahmen des Forschungsprogramms „M³ – Marke, Mitarbeiter, Management und Anspruchsgruppen“ arbeitet Busch-Jaeger intensiv mit dem Institut für Marketing und Handel (IMH) an der Universität St. Gallen zusammen. Dabei ist es das erklärte Ziel, die gemeinsame Wissensbasis im Bereich des Behavioral Branding zu erweitern, anwendungsorientierte Ergebnisse für die beteiligten Unternehmen zu erreichen und wissenschaftlich verwertbare Ergebnisse in Form von Publikationen zu erhalten.

Kooperationen – Marken brauchen Marken

Neue Marktpotenziale über Branchen- und Gewerkegrenzen hinweg

Vielversprechende Kooperationen verdeutlichen das Ziel von Busch-Jaeger, mit unterschiedlichen Partnern neue Impulse für Wachstum und Beschäftigung zu setzen. So haben sich in der mit Unterstützung durch die SIHK Hagen gegründeten Vereinigung „Gebäudetechnik Südwestfalen e. V.“ namhafte Unternehmen der südwestfälischen Sanitär- und Elektrobranche sowie Bildungseinrichtungen, Planer und Handwerksbetriebe zusammengeschlossen. Das Motto dieses Zusammenschlusses: „Regionale Stärken stärken“. Erreicht werden soll dies durch eine aktive gewerkeübergreifende Zusammenarbeit sowie durch eine enge Kooperation mit regionalen Bildungseinrichtungen, Instituten und Hochschulen.

Generationenübergreifende Produkte und Lösungen

Ein weiteres Beispiel ist die „Initiative Lebens(t)raum Bad“, in der sich führende Hersteller von Sanitär- und Elektroprodukten sowie von Bauelementen und Beleuchtungssystemen zusammengefunden haben, um die Entwicklung ganzheitlicher zielgruppenorientierter Badlösungen voranzutreiben und aus einer Hand anzubieten. Auch hier ist Busch-Jaeger mit Begeisterung und Engagement treibende Kraft.



Bild 12.2 *Werk Lüdenscheid*

Zwei starke Marken – eine Vision

Modernste Technologie vom Feinsten in bedienerfreundlichem zeitlos-elegantem Design. Eine Synthese, die gleichermaßen Busch-Jaeger wie auch ein weiterer Kooperationspartner, der dänische Hersteller hochwertiger Unterhaltungselektronik Bang & Olufsen, für sich in Anspruch nehmen. Ob Schalten, Dimmen, Jalousiesteuerung oder Raumtemperaturregelung, kraftvoller reiner Klang oder ein kristallklares Fernsehbild gewünscht werden: Die Marken Bang & Olufsen und Busch-Jaeger haben gemeinsam die Technik für die Sinne. Eine Kooperation zweier Unternehmen, die mit ihrer jeweiligen Markenkompetenz neue Vermarktungswege erschließen.

Starke Marken sensibilisieren das Markenbewusstsein

Seit 2005 engagiert sich das Unternehmen zusammen mit weiteren 18 bedeutenden Herstellern in der Initiative „Elektromarken. Starke Partner“. Ziel der gebündelten Aktivitäten ist es, das Markenbewusstsein beim Einkauf und beim Einsatz von Produkten für die Elektroinstallation zu schärfen. Die Initiative unterstützt das Elektrohandwerk durch bundesweite Imagekampagnen, Internet- und Messeauftritte, Öffentlichkeitsarbeit, Imagebroschüren, Vorträge, Schulungen sowie Mailingaktionen.

Silber für Unternehmensqualität und Spitzenleistungen im Wettbewerb

Höhepunkt aller Aktivitäten, immer unter dem Aspekt eines konsequenten „Be Just Excellent“-Bestrebens, war 2005 die Bewerbung um den renommierten Ludwig-Erhard-Preis. Mit Erfolg. Im Wettbewerb in der Kategorie „Große Unternehmen“ erhielt Busch-Jaeger auf Anhieb Silber. Gewürdigt wurde das Unternehmen für seine umfassende Qualität und Spitzenleistungen im Wettbewerb. Am 15. November 2005 nahm Heinz-Peter Paffenholz, Vorsitzender der Busch-Jaeger Geschäftsführung, Mitglied des Vorstands der Deutschen ABB und Arbeitsdirektor, die Auszeichnung in Empfang.

Für Heinz-Peter Paffenholz ist die Ehrung „die Bestätigung des konsequenten Strebens nach ‚Be Just Excellent‘ und ein entscheidender

Motor für die Zukunft, diesen Weg zielführend fortzusetzen“. Geschwindigkeit, Freiräume und Kreativität beschreiben die Leitgedanken für die Ausrichtung des Unternehmens in den nächsten Jahren. Kompetenz, Begeisterung und Leidenschaft werden dazu beitragen, auch zukünftig die besseren Leistungen und Lösungen zu erlangen.

Höchste Ansprüche an Qualität, Sortiment und Innovation

Die Busch-Jaeger Elektro GmbH als innovatives Unternehmen stellt sich ständig den höchsten Ansprüchen seiner Kunden im Hinblick auf Qualität, Sortiment und Innovation. Der Auftrag: die nachhaltige Sicherung und Steigerung des Unternehmenswerts.

Die Qualität der Arbeit und der Produkte wird über ein durchgängiges Managementsystem nach DIN EN ISO 9001 gewährleistet. Busch-Jaeger ist bereits seit Mitte 1992 nach dieser internationalen Norm zertifiziert. Die Einhaltung der Anforderungen wird jährlich überprüft und neu bestätigt.

Zertifiziert ist das Unternehmen darüber hinaus nach der Umweltnorm DIN EN ISO 14001 sowie auf dem Gebiet des Arbeitsschutzes nach OHSAS 18001.



Bild 12.3 *Modernste Fertigungsanlagen sichern kontinuierlich höchste Qualität*



Bild 12.4 *Sympathieträger und Markenbotschafter Mensch*

Zur Sicherung des hohen Qualitätsstandards der Produkte steht zusätzlich ein akkreditiertes Zentrallabor nach DIN EN ISO/IEC 17025 zur Verfügung.

Für die datenschutzkonforme Tätigkeit erhielt die Busch-Jaeger Muttergesellschaft ABB in den Jahren 2003, 2004 und 2005 den Datenschutz-Award der GDD.

Der „Be Just Excellent“-Gedanke wird getragen von einer eindeutigen und verständlichen Unternehmensvision, einer zielorientierten Unternehmensführung sowie einer hohen Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter, die sich im „Herzstück“, dem Prozessstrukturmodell, niederschlägt. Diese Strategie ist bei Busch-Jaeger traditionell verankert und begründet eine innovationsgetriebene, auf Markt- und Umweltentwicklungen ausgerichtete Geschäftspolitik. Untrennbar damit verbunden ist die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf die Kunden, die Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Gesellschafter.

Eine offene konstruktive Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist Voraussetzung für das Qualitäts-, Umwelt-, Daten- und Arbeitsschutzbewusstsein wie auch die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter. Dabei besitzen Information, Aus- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert. Die Führungskräfte schaffen das Umfeld, welches



Bild 12.5 Kunden-Schulungszentrum – Foyer

ein Lernen mit- und voneinander fördert. Dazu arbeiten sie permanent an den Grundlagen des eingeführten und kommunizierten Wertemanagements – und leben es konsequent vor.

Die Belastung der Umwelt und der Menschen soll bei der Herstellung, der Lagerung, dem Transport, der Nutzung und der Entsorgung der Produkte, Anlagen und Dienstleistungen so gering wie möglich gehalten werden. Dies umfasst insbesondere die schonende Nutzung der natürlichen Ressourcen sowie die Minimierung der Gefährdungspotenziale. Zur kontinuierlichen Verbesserung von Qualität, Umwelt-, Daten- und Arbeitsschutz setzt Busch-Jaeger Ziele und überprüft deren Umsetzung.

Erfahrene und qualifizierte Lieferanten sichern die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Frühzeitige Einbindung, umfassende gegenseitige Information und der stete Wille, gemeinsam noch besser zu werden, sind auch hier die Grundlagen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit.

Die Kultur des Miteinander

Der strategische Erfolg spiegelt sich letztlich in den Schlüsselergebnissen des Unternehmens wider. Sie sind gleichsam Indikator für die Bewertung und Überprüfung des Strategieprozesses. Konstante Leistungen bei fortwährender Weiterentwicklung der Produkte und Lösungen sind dabei die wesentlichen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Bestehen im Markt und die daraus resultierenden festen Kundenbindungen. Aber auch die zunehmend wichtiger werdenden Dienstleistungen wie Schulung und Training im Sinne einer dauerhaften Weiterbildung sind für Busch-Jaeger selbstverständlich. Im Kunden-Schulungszentrum in Lüdenscheid stehen dafür umfassende Schulungsangebote in hochmoderner und architektonisch anspruchsvoller Umgebung zur Verfügung. Es ist in jedem Jahr Treffpunkt für rund 10 000 Kunden, Mitarbeiter und Besucher aus der Region.

Der persönliche Kontakt steht auch im Vordergrund der umfangreichen Serviceleistungen für die Partner aus Handel und Handwerk. Dazu gehört ein überzeugender Außendienst ebenso wie Produktschulungen, Unterstützung bei der Verkaufsförderung, Messekontakte und der kompetente zentrale Vertriebservice, der Problemstellungen



Bild 12.6 Kunden-Schulungszentrum

nicht nur entgegennimmt, sondern auch löst. Die Kundenzufriedenheit, welche regelmäßig geprüft wird, zeigt im Vergleich zum Wettbewerb hervorragende Ergebnisse.

Die Marke leben

Die aktive und zielgruppenorientierte Markenstrategie trägt signifikant zur Erhöhung der Markenbekanntheit bei. Dazu gehören neben der konsequenten Orientierung am Kundennutzen eine gleichbleibend hochwertige Produktqualität sowie ein effektives Innovationsmanagement. Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist darüber hinaus ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Ausrichtung, um die Markenbekanntheit nachhaltig zu steigern. Dabei wird das Markenversprechen von den Mitarbeitern des Unternehmens geteilt und nach außen kommuniziert. Denn – eine Marke, die begeistert, sorgt für Motivation und schafft Identifikation.



13

T-Systems Multimedia Solutions

2005: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises in der Kategorie Mittlere Unternehmen

Branche:	Internet- und Multimedia-Dienstleistungen
Produkte:	E-Business-Lösungen für Großkonzerne und mittelständische Unternehmen, Entwicklung und Betrieb von Internet-Portalen für die Branchen Telecommunications, Services & Finance, Public & Healthcare, Manufacturing sowie branchenübergreifender Lösungen für Online-Marketing, E-Procurement, E-Commerce, E-Services, E-Learning u. a.
Unternehmensgröße:	331 Mitarbeiter
Umsatz:	55,7 Millionen Euro
Standorte:	Hauptstandort Dresden, weitere Büros in Berlin, Bonn, Freiburg, Hamburg, Jena, München und Stuttgart
Märkte:	weltweit

Business Excellence made in Dresden

■ Von Dr. Jörg Klukas

Als LEP-Assessor reisen Sie quer durch Deutschland, um an Site Visits und Assessments teilzunehmen. Buchen Sie Ihre Reisen hierfür im Internet? Rechnen Sie Ihre Auslagen über ein firmeninternes Reiseportal ab? Versuchen Sie Ihr Glück und spielen Lotto auf einem mobilen Endgerät, während Sie beispielsweise auf Ihren Flug warten? Halten Sie mit Ihrem Blackberry E-Mail-Kontakt zu Ihren Kollegen? Wenn Sie nur eine dieser Fragen mit „Ja“ beantworten, nutzen Sie E-Business-Services und -Lösungen. Die Grundlage hierfür bilden moderne Internet- und IT-Technologien. T-Systems Multimedia Solutions ist das führende Unternehmen in Deutschland, um solche Technologien zum Nutzen der Kunden effektiv und effizient einzusetzen.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2005 über die T-Systems Multimedia Solutions GmbH abgegeben haben:

T-Systems Multimedia Solutions GmbH ist stringent nach Business Excellence ausgerichtet. Die herausragenden Ergebnisse unter anderem beim EEA bestätigen die sehr vorangeschrittene Umsetzung des EFQM-Modells.

Die Führungskräfte übernehmen persönlich Verantwortung für Verbesserungsprozesse und strategische Initiativen und stellen sich als Top-Accountmanager zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auch der Kunden zur Verfügung. Durch die regelmäßige

Teilnahme an internen Self-Assessments und am EEA beziehungsweise LEP wird der Wandel der Organisation gestaltet.

Ein systematisierter Prozess nach Kaplan und Norton (Strategy Mapping) dient zur Erarbeitung, Umsetzung und systematischen Bewertung ihrer Strategie.

Zur Steuerung der Mitarbeiterressource wird jährlich eine Human Capital Scorecard (HCSC) entwickelt. Die HCSC ist von der Strategy Map (Strategielandkarte) unmittelbar abgeleitet.

T-Systems Multimedia Solutions GmbH führt regelmäßig umfangreiche allgemeine und projektbezogene Kundenbefragungen durch und erzielt dabei hohe positive Werte.

Die Mitarbeiterbefragung wird regelmäßig mit hoher Beteiligung durchgeführt und Benchmark-Daten von T-Systems-Unternehmen und Best-Practice-Firmen werden erhoben.

Durch jährliche Society-Befragungen wird insbesondere das Image des Unternehmens abgefragt.

Die wichtigsten Finanz- und Qualitätskennzahlen haben sich trotz härter werdender Marktbedingungen positiv entwickelt.

Seit der Gründung im Jahr 1995 kontinuierlich auf Wachstumskurs hat sich die T-Systems Multimedia Solutions GmbH, eine Tochter der T-Systems Business Services GmbH, zum erfolgreichsten Internet- und Multimedia-Unternehmen in Deutschland entwickelt. Das Unternehmen ist 2006 im vierten Jahr in Folge Sieger des New Media Service Rankings, welches jährlich vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V., dem HighText-Verlag sowie den Fachzeitschriften *Horizont* und *Werben & Verkaufen* durchgeführt wird.

Dieser Erfolg ist auch dem Standort Dresden und dem Angebot an gut ausgebildeten Fachleuten aus den sächsischen Hochschulen zu verdanken. Als Partner der Universitäten rekrutiert T-Systems Multimedia Solutions einen Großteil seiner Mitarbeiter aus Absolventen und positioniert sich im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter als bevorzugter Arbeitgeber. Denn neben sorgfältiger Auswahl der Mitarbeiter werden diese gezielt auf die Zusammenarbeit vorbereitet. So werden beispielsweise Workshops an Hochschulen durchgeführt und Trainingsprogramme in der Praxis angeboten. Die Innovationskraft des Unterneh-

mens basiert vor allem auf der Fähigkeit seiner Mitarbeiter, neue, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die ganz konkrete Kundenanforderungen abdecken.

Denn erst Ideen verleihen der Technik Funktionalität, die dem Kunden nutzt.

Gegenwärtig beschäftigt das Unternehmen über 700 feste und freie Mitarbeiter. Jedes Jahr stehen über 100 Auszubildenden, Werkstudenten, Diplomanden und Praktikanten Plätze für ihre Aus- und Weiterbildung zur Verfügung. Damit beschert T-Systems Multimedia Solutions der Stadt Dresden die höchste Multimedia-Ausbildungsquote im Bundesvergleich (2004: 16,2 %) und stellt einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor für die Region dar.

Das Unternehmen hat seinen Hauptstandort in Dresden. Weitere Büros mit eigenständiger thematischer Ausrichtung und Kundengruppe gibt es in Berlin, Bonn, Hamburg, Jena, München, Stuttgart und Freiburg sowie einen Entwicklungsstandort in Prag. Zu den Kunden des Unternehmens gehören unter anderem BARMER, BASF, Basler Securitas Versicherungs-Aktiengesellschaft, Bundesagentur für Arbeit, Daimler-Chrysler, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Fraunhofer-Gesellschaft, Hessen Digital Radio, Innenministerium Baden-Württemberg, Koelnmesse, Mettler-Toledo, Playmobil; Promarkt, Quelle Neue Medien, T-Com und T-Systems.

Zur Zeit des Internet-Booms gehörte T-Systems Multimedia Solutions zu den Ersten, die für andere Unternehmen professionelle Online-Präsenzen entwickelten. Stand anfangs die Entwicklung von Internet-Seiten im Vordergrund, bietet das Unternehmen seinen Kunden heute komplexe E-Business-Lösungen. Zu den Leistungen gehören die Entwicklung und Pflege von Portalen für unterschiedliche Branchen und Themen – darunter Telekommunikation, Energie, Handel, Gesundheitswesen oder die öffentliche Verwaltung – sowie branchenübergreifende Lösungen für Online-Marketing, E-Procurement, E-Commerce, E-Services, E-Learning und vieles mehr. Im T-Systems-Verbund erarbeitet das Unternehmen Gesamtlösungen – vom Datennetz bis zu Portalanwendungen. Dies schließt sicheres Hosting, Service und Support sowie stabile Kooperationsstrukturen zur kontinuierlichen Anpassung und Weiterentwicklung ein.

Fachliche Kompetenz, ein zertifiziertes Projektmanagement und Business Excellence haben einen hohen Stellenwert im Unternehmen. 1996

führt T-Systems Multimedia Solutions als erster Internet- und Multimedia-Dienstleister ein erfolgreich zertifiziertes Managementsystem nach DIN EN ISO 9001 ein. Von 1998 an ist das Unternehmen bereits eines von nur elf in Deutschland agierenden zertifizierten „SUN Authorized Java Centern“ und damit das einzige autorisierte Java-Kompetenzzentrum mit Sitz in den neuen Bundesländern. 2001 zertifiziert die TÜV Management Service GmbH das Unternehmen als erstes seiner Branche nach dem BEST-CPI-Verfahren (Continuous Process Improvement).

Weitere Qualitätsmanagementmaßnahmen reichen von der kontinuierlichen Durchführung von Projekt-Assessments nach dem Bootstrap/SPICE-Modell bis hin zur Einführung eines prozessorientierten Managementsystems im Jahr 2002. Die Project Management Professionals (PMP) des Unternehmens werden seit März 2003 durch das Project Management Institute (PMI) zertifiziert. Im Oktober 2004 bestätigt die Deutsche Akkreditierungsstelle Technik (DATEch) e.V. dem Test- und Integrationszentrum (TIZ) von T-Systems Multimedia Solutions die offizielle Akkreditierung als Softwareprüflabor auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnik. Die Prüfergebnisse des TIZ entsprechen damit den weltweit anerkannten Standards für Softwareprüfung – in der deutschen Multimedia-Branche ebenso einzigartig wie die Etablierung eines „Office of Strategic Management“ zur Steuerung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Doch damit nicht genug: 2005 wurde auch die langjährige, konsequente Reise zu Business Excellence honoriert. Für ihre Kundenorientierung über den gesamten Zeitraum der IT-Projekte, die Motivation der Mitarbeiter und die Lern- und Verbesserungskultur wurde T-System Multimedia Solutions im Rahmen des EFQM Excellence Award (EEA) mit dem Preis für kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung ausgezeichnet. Dem Preisgewinn beim EEA folgte eine Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises 2005 in der Kategorie Mittelstand. Die Jury begründete ihre Entscheidung mit der stringenten Ausrichtung des Unternehmens auf Business Excellence.

SPEED beschreibt die Bedeutung von Business Excellence für nachhaltigen Erfolg in der Zukunft. Es leitet sich aus den acht Excellence-Prinzipien der EFQM ab:

S	Sustainable value management: Wir sind auf operationale Excellence, ganzheitliche Kundenorientierung und kontinuierliche Innovation ausgerichtet.
P	People business by empowered employees: Wir befähigen unsere Mitarbeiter unternehmerisch zu handeln.
E	Excessive learning organisation: Wir sind sowohl individuell als auch als Organisation auf ständiges Lernen fokussiert.
E	Effective leadership measured by results: Wir fordern von unseren Führungskräften die kontinuierliche Ausrichtung aller Aktivitäten auf die Strategie.
D	De-central agile organization aligned by strategy: Wir koordinieren unsere zentralen und dezentralen Aktivitäten durch unser zielorientiertes Management.

Bild 13.1 *SPEED-Konzept*

Den Erfolg des Business Excellence-Programms von T-Systems Multimedia Solutions bestätigen folgende Auszeichnungen und Zertifizierungen:

- 1996** Zertifizierung nach ISO 9001: Die T-Systems MMS setzt eine Vielzahl von Qualitätsmanagementmaßnahmen um – von der kontinuierlichen Durchführung der Assessments nach dem Bootstrap/SPICE-Modell bis hin zur Einführung eines prozessorientierten Managementsystems im Jahr 2002.
- 1998** SUN Authorized Java Center (einziges zertifiziertes Java-Kompetenzzentrum mit Sitz in den neuen Bundesländern).
- 2001** Zertifizierung von TÜV Management Service GmbH nach BEST-CPI-Verfahren
- 2001** Gewinn des „International Best Service Award“.
- 2002** Beginn der Reifegradzertifizierung durch die European Foundation for Quality Management (EFQM). In diesem und dem darauffolgenden Jahr erreicht die T-Systems Multimedia Solutions den Status „Recognized for Excellence“.
- 2002** Gewinner des „Top Team Award“ der Deutschen Telekom AG in der Kategorie „Business Excellence“.

- 2003** Zertifizierung der Projektmanager durch das Project Management Institute (PMI) und Gründung der Local PMI Group in Dresden.
- 2003** „Consulting Partner of the Year“ der SAS Institut GmbH: Der Preis zeichnet exzellente Expertise in den SAS-Lösungen und umfassendes Know-how in der technischen Beratung aus.
- 2004** Akkreditierung des Test- und Integrationszentrums als Softwareprüflabor auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnik durch die DATech Deutsche Akkreditierungsstelle Technik GmbH.
- 2004** Finalistenstatus im Zertifizierungsprozess der EFQM.
- 2005** Aufnahme in die Liste der Top-100-Unternehmen Deutschlands durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- 2005** EEA Prize Winner in der Kategorie „Continuous Learning, Innovation and Improvement“: der renommierteste Preis für

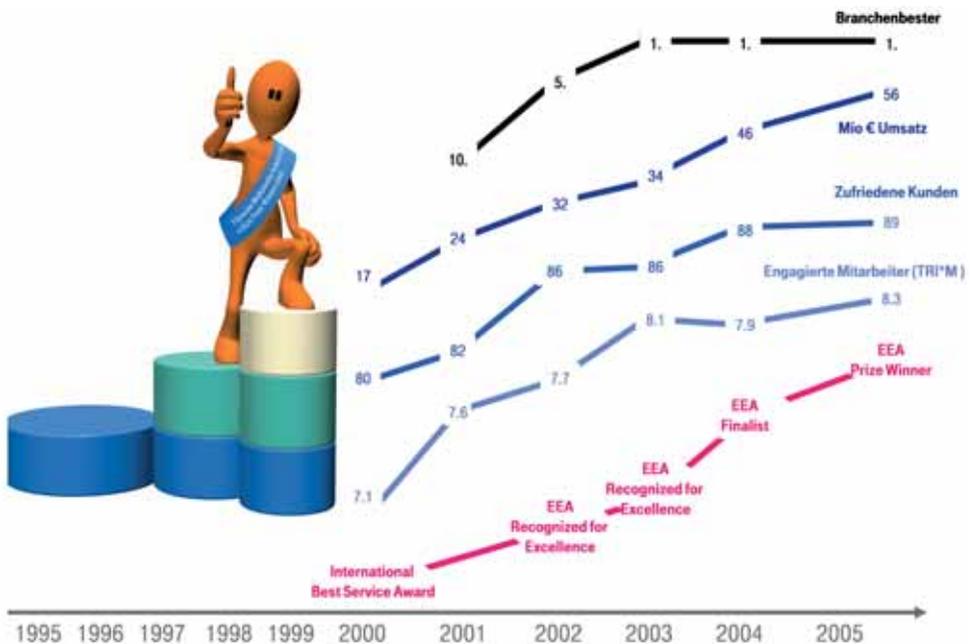


Bild 13.2 Business Excellence-Entwicklung der T-Systems Multimedia Solutions GmbH

Qualitätsmanagement in Europa. Er wird seit 1992 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) an Unternehmen verliehen, die sich nach dem EFQM-Modell um die Einführung und Umsetzung von Total Quality Management bemühen. Jedes Jahr lassen sich verschiedenste Top-Unternehmen Europas beim EEA vergleichen, dessen Bewertungskriterien auf die Idee einer unternehmensweiten Konzeption zurückgehen, die über ein umfassendes Qualitätsmanagement verfügt und ganz auf den Kunden ausgerichtet ist.

- 2005** Auszeichnung beim Ludwig-Erhard-Preis in der Kategorie „Mittlere Unternehmen“.
- 2006** Zum vierten Mal in Folge erster Platz beim New Media Service Ranking des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

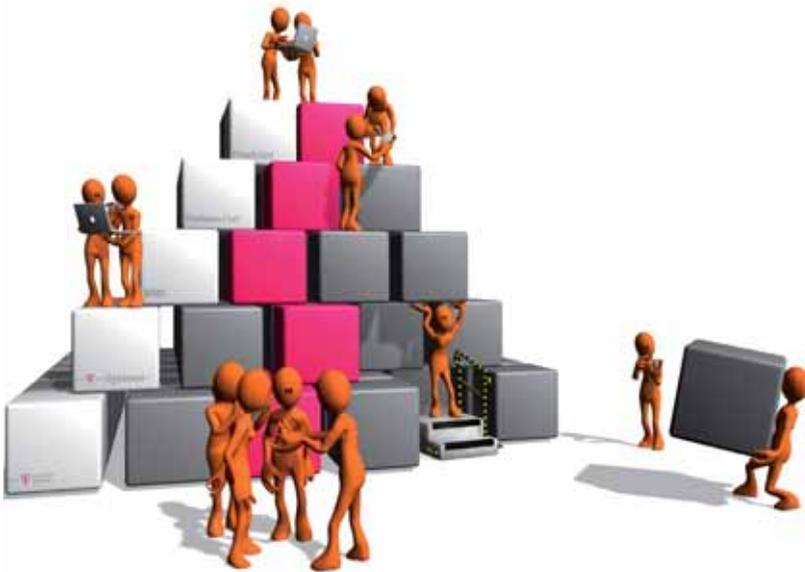


Bild 13.3 Verknüpfung der Ziele mit der Strategie

14

Praxis für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde Dirk Schötteleindreier & Dr. Holger Rapsch

2005: Auszeichnung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises in der Kategorie Kleine Unternehmen

Branche: Gesundheitswesen

Produkte: ästhetische und chirurgische Zahnheilkunde, Implantologie, Parodontalbehandlung, Prophylaxe-Center, Endodontie, hochwertige Prothetik, Amalgamsanierung, Kiefergelenktherapie, Schmerztherapie, ganzheitliche Zahnheilkunde

Unternehmensgröße: 20 Mitarbeiter

Standort: Bielefeld

Ludwig Erhard, der kleine Prinz und wir

■ *Dirk Schöttelndreier und Dr. Holger Rapsch*

...um Sie neugierig zu machen und zu animieren, das zu tun, was man leider so oft nicht macht mit Festschriften: sie zu lesen, vielleicht sogar irgendwann einmal wieder aus dem Regal zu holen, in die Hand zu nehmen und noch einmal zu lesen.

So könnte die Antwort lauten auf die Frage: Was um Himmels willen hat Sie denn bewegt, solch einen Titel zu wählen für einen Aufsatz, dessen Thema doch lautet: „Eine Zahnarztpraxis aus Bielefeld auf dem Weg zum Ludwig-Erhard-Preis“ oder „Warum sich eine kleine Zahnarztpraxis aus Bielefeld um den Ludwig-Erhard-Preis bewirbt“, nicht einmal, sondern ganz beharrlich Jahr für Jahr und immer wieder?

Hätten wir das doch bloß nicht getan! Hätten wir doch nicht zugestimmt, als wir gefragt worden sind, ob wir auch einen Beitrag zur Jubiläumsschrift der Initiative Ludwig-Erhard-Preis leisten können.

Auszug aus der Unternehmensbewertung, die die LEP-Assessoren im Jahr 2005 über die Zahnarztpraxis Dirk Schöttelndreier und Dr. Holger Rapsch abgegeben haben:

Die Praxis für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde Dirk Schöttelndreier & Dr. Holger Rapsch stellt ein innovatives, proaktiv geführtes Unternehmen dar, das seit mehreren Jahren die Grundkonzepte der Excellence verfolgt. Durch ihr nachhaltiges und strukturiertes Handeln hat sich die Praxis eine eindeutige Vorreiterrolle im Vergleich zu anderen Zahnarztpraxen erarbeitet. ▶

Die Praxis plant ihre Vorgehensweisen und Aktivitäten in RADAR-orientierten Regelkreissystemen. Dabei bildet die langfristige Zielsetzung der Praxis die Richtschnur des Handelns.

Die Praxisleitung gestaltet aktiv und persönlich engagiert die langfristige Zukunft der Praxis. Vision, Mission und Philosophie des Unternehmens dienen bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Unternehmensgründung als Orientierung.

Die Praxis hat für ihre Prozesse ein Netzwerk an Schlüsselprozessen, die DE-Prozesslandkarte und das Prozessmanagementmodell zur kontinuierlichen Verbesserung jeweils dargestellt und strukturiert beschrieben.

Die Patientenzufriedenheit liegt für die dargestellten Kriterien auf einem hohen Niveau von zumeist mehr als 90 %.

Die Wachstumsrate entwickelt sich seit dem Jahr 2000 deutlich positiv und liegt kontinuierlich über dem KZV-Durchschnitt. Diese positive Entwicklung ist maßgeblich auf die Umsetzung der Zielgruppenstrategie zurückzuführen.

Dann hätten wir nicht – was einerseits eine große Ehre, andererseits eine beinahe so große Herausforderung ist wie der Ludwig-Erhard-Preis selbst – diesen Beitrag über unsere Reise zum Ludwig-Erhard-Preis und die damit verbundenen Abenteuer schreiben müssen und dürfen. Eine Reise, die ja kaum begonnen hat und noch lange nicht zu Ende ist und es wohl nie sein wird – das wissen alle, die diesen Weg einmal begonnen haben. Genau das ist ja der Sinn des Ludwig-Erhard-Preises, in unbekannte Welten vorzustößen, Sicherheit zu gewinnen für eine Reise an Orte, an denen nie zuvor ein Mensch gewesen ist.

Sie meinen, das klingt pathetisch, abenteuerlich? Wer von Ihnen auch die Reise zur Qualität angetreten hat, der weiß, wovon wir reden. „Qualität ist das beste Rezept“, das wusste schon immer die Familie Oetker in unserer Heimatstadt Bielefeld. Aber für Qualität gibt es leider kein (Patent-)Rezept. Es gibt Zutaten, es gibt Werkzeuge, es gibt auch Landkarten – auch Handbücher oder Manuals genannt –, bei denen das Eigenartige ist, dass sie Gültigkeit nur für den haben, der sie auch geschrieben hat beziehungsweise wie ein Logbuch führt und weiterschreibt.

Aber wieder zurück zur Geschichte, zu unserer Geschichte, die eine ganz einfache und unspektakuläre Geschichte ist und wie so viele Geschichten einen ganz harmlosen, eher zufälligen Anfang nahm.

Anfangen hat alles damit, dass Dirk Schöttelndreier, einer der beiden Autoren dieses Beitrages, 1993 in Bielefeld eine Zahnarztpraxis übernahm. 45 Quadratmeter, eine Zahnarthelferin: Das war's. 1995 entdeckte er ein Buch über Qualitätsmanagement in der Autoindustrie, das keine gute Wirkung auf ihn hatte. Seit der Lektüre dieses Buches beschlich ihn ein Gefühl der Unzufriedenheit, irgendetwas stimmte nicht mehr in der Praxis, irgendetwas schien ihm nicht mehr rund zu laufen im Praxisalltag.

1998 stieg Dr. Holger Rapsch, der zweite Autor dieses Beitrages, mit in die Praxis ein und: Nein, nicht wie Sie nun denken mögen, es wurde keinesfalls alles schlagartig besser. Aber beide erfuhren von einer Ausschreibung für ein Pilotprojekt für Arztpraxen, die sich bei der EFQM beteiligen wollten. Gesagt, getan: Die beiden, sprich wir beteiligten uns und schnell kristallisierte sich heraus, was das Irgendwie, das Irgendwas und das Irgendwo denn konkret waren.

Wir spürten sehr schnell, mit dem EFQM-Modell ein Instrumentarium an die Hand bekommen zu haben, das zwar nicht alle Probleme aus der Welt schaffen konnte, das es aber erlaubte, Ordnung ins alltägliche Chaos zu bringen, eine klare Sicht, einen Überblick zu bekommen. Die Praxis wuchs, wir hatten begonnen, klare Strukturen zu schaffen, es war Land in Sicht und die Lust geweckt, Neuland zu entdecken und zu betreten.

Wir bekamen einen richtigen Kick und die Praxis eine enorme Schubkraft. Wir machten nicht nur die Erfahrung, dass man es mit System und der EFQM besser machen kann, es machte auch mehr Spaß: uns und unseren Mitarbeitern. Und dieser Schub und Spaß, diese Leidenschaft hält für uns alle bis heute an.

In seinem Buch „De brevitae vitae“ schreibt Seneca sinngemäß:

„*Unser Leben ist nicht kurz. Wir machen es kurz, indem wir unsere Lebenszeit an Dinge verschwenden, die nicht der Mühe wert sind.*“
Umgekehrt: Seine Lebenszeit in Dinge zu investieren, die der Mühe wert sind, verschafft Freiräume und Lebenszeit. Dabei hat uns das EFQM-Modell geholfen. Es verschafft uns, dem Praxisteam und – beinahe logisch – unseren Patienten, unseren Kunden ein gutes, ein besseres, ein sicheres Gefühl.

Apropos anfangen: Das Schwierigste, die größte Hürde ist es wirklich, anzufangen. Mit ein Grund, weshalb es uns im Rahmen dieses Beitrages bis hierher nicht gelungen ist und kaum gelingen wird, über den Anfang hinauszukommen. Aber genau dies ist wichtig: den Anfang zu machen. Dann läuft's.

Kennen Sie, liebe Leserin, lieber Leser, „Momo“, dieses wunderschöne Kinderbuch von Michael Ende, das – wenn man es denn so lesen will – eines der besten Bücher über Qualitätsmanagement und Zeitmanagement ist, das wir kennen? Wir möchten, nein wir müssen einen kleinen Abschnitt daraus zitieren, in dem es um einen der besten Freunde der kleinen Momo geht, der Beppo Straßenkehrer heißt.

„Siehst du, Momo“, sagte er, „es ist so: Manchmal hat man eine sehr lange Straße vor sich. Man denkt, die ist so schrecklich lang; das kann man niemals schaffen, denkt man.“ Er blickte eine Weile schweigend vor sich hin, dann fuhr er fort: „Und dann fängt man an, sich zu eilen. Und man eilt sich immer mehr. Jedes Mal, wenn man aufblickt, sieht man, dass es gar nicht weniger wird, was noch vor einem liegt. Und man strengt sich noch mehr an, man kriegt es mit der Angst, und zum Schluss ist man ganz außer Puste und kann nicht mehr. Und die Straße liegt immer noch vor einem. So darf man es nicht machen. ... Man darf nie an die ganze Straße auf einmal denken, verstehst du? Man muss nur an den nächsten Schritt denken, an den nächsten Atemzug, an den nächsten Besenstrich. Und immer wieder an den nächsten. ... Dann macht es Freude; das ist wichtig, dann macht man seine Sache gut. Und so soll es sein. ... Auf einmal merkt man, dass man Schritt für Schritt die ganze Straße gemacht hat. Man hat gar nicht gemerkt, wie, und man ist nicht außer Puste.“

Das ist es, anfangen, einfach machen, einfach tun und dann Schritt für Schritt vorwärtsgehen, nichts überstürzen, nichts übereilen. Auch das haben wir gelernt durch die EFQM, dass langfristig besser fährt, wer kurzfristig das Notwendige tut, ohne das Ganze aus dem Auge zu verlieren. Das EFQM-Modell verschafft Gelassenheit und Geduld. Man lernt, dass alles seine Zeit hat, und dass man mit ihm eine Grundlage schaffen kann, diese Anforderungen zu meistern.

Wenn Sie uns nun wirklich bis hierher gefolgt sein sollten, und wenn es uns gelungen sein sollte, Sie nicht nur zu unterhalten, sondern Ihnen ein wenig von der Bedeutung des Ludwig-Erhard-Preises für uns ganz persönlich, unsere Praxis und unsere Arbeit, von der Begeisterung,



Bild 14.1 Das Team Schöttelndreier und Rapsch bei der Ludwig-Erhard-Preis-Übergabe 2005

dem Spaß und der Zufriedenheit zu vermitteln, welche für uns das Etappenziel Ludwig-Erhard-Preis bedeutet, dann geben Sie unseren kleinen Aufsatz doch einfach weiter an Menschen, von denen Sie vermuten, dass sie auch Lust auf eine solche Reise haben könnten.

Denn eines ist klar: Nachahmung ist im Fall Ludwig-Erhard-Preis nicht verboten, zum einen, weil Lernen von anderen nichts Verbotenes sein darf. Zum Zweiten, weil allen, die es auch wagen wollen, diesen Weg zu gehen, etwas Seltsames, etwas Eigentümliches passieren wird. Jeder, der einmal diesen Weg zur Qualität zu gehen begonnen hat, wird ganz schnell feststellen, dass sich völlig andere Welten auftun als die vermuteten oder erwarteten, dass er völlig andere Wege beschreiten und beschreiben und entdecken muss und will als diejenigen, die vor ihm oder auch gerade jetzt diesen Weg gehen.

Das ist das Wundersame an Qualität: Sie verändert sich mit jedem Schritt, sie knüpft an Erfahrungen an, ist neugierig und von dem ständigen Willen beseelt, immer wieder neue Türen zu noch prächtigeren Räumen zu öffnen. Das Faszinierende an Qualitätsmanagement ist, dass es einerseits die Absicht von Qualitätsmanagement ist, die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse und deren Dokumentation zu gewähr-



Bild 14.2 Dirk Schöttelndreier



Bild 14.3 Dr. Holger Rapsch

leisten, oder einfacher gesagt: dass es möglich ist, dadurch dass man anderen seine Qualitätserfahrungen offenlegt, wiederum selbst zu wachsen.

Qualität verbessert sich genau dadurch, dass sie dokumentiert und für andere im Rahmen von Benchmarks offengelegt wird. Dadurch dass man sich dem Vergleich stellt, wird man unvergleichlich, wird es einfacher, den eigenen Weg zu finden und zu gehen. Somit ist und wird Qualität immer unnachahmlich und einzigartig. Was der Ludwig-Erhard-Preis und alle Qualitätsmaßnahmen wie die der EFQM können, ist „Abenteuerberichte“, „Mutmachgeschichten“ und Werkzeuge für „Qualitätsreisen“ zur Verfügung stellen. Seine eigene Reise muss ein jeder selbst antreten.

Und nochmals möchten und müssen wir zurückkommen auf den Anfang, auf den Titel unseres Beitrages. Sie haben doch auch nichts

anderes erwartet, oder? Denn natürlich haben wir den Titel „Ludwig Erhard, der kleine Prinz und wir“ nicht nur gewählt, um Sie neugierig zu machen und zu animieren, unseren Beitrag zu lesen.

Natürlich haben wir diese Überschrift auch gewählt, weil beide, Ludwig Erhard und der kleine Prinz von Antoine de Saint-Exupéry eine ganze Menge mit uns und unserem Weg zum Ludwig-Erhard-Preis zu tun haben. Von beiden haben wir viel gelernt, beide sind uns wertvolle Wegbegleiter gewesen und sind es noch.

Wunder kommen nicht immer wieder und Wirtschaft ist nie ein Wunder, das wusste Erhard sehr wohl, aber er hätte nie den Mythos des Wirtschaftswunders entzaubert, weil es eben auch der Mythos gewesen ist, der das „Wunder“ ermöglicht hat, weil der Mythos ein Teil des Schwungrades gewesen ist, das die Wirtschaft der Wirtschaftswunderjahre ins Rollen gebracht, die Menschen bestärkt, ihnen Kraft gegeben und sie begeistert hat.

Wie heißt es so treffend: Ideale sind wie Sterne, unerreichbar, aber ein guter Wegweiser. Nach den Sternen greifen, dafür bedarf es der Mythen und der Vorbilder. *„Für Ludwig Erhard war die Soziale Marktwirtschaft kein statisches Konzept. Er hielt sie für eine Aufgabe, die nie ganz vollendet werden konnte“ (Helmut Kohl)*. So ist es ganz und gar kein Wunder, dass die EFQM und Ludwig Erhard so eng miteinander verbunden sind. Es hätte keinen besseren „Schirmherren“ für die EFQM und den damit verbundenen Preis geben können als Ludwig Erhard.

Von Ludwig Erhard haben wir gelernt, die Gunst der Stunde zu nutzen und, was mindestens ebenso wichtig ist, die Gunst der Stunde zu erkennen. Ein ganz wichtiges Prinzip – jedenfalls für uns – auf der Reise zum Ludwig-Erhard-Preis: Nicht alles geht zu jeder Zeit.

Es wird – wie es sich zurzeit andeutet – sicher wieder wirtschaftliche Aufschwünge geben, aber es wird kein zweites Wirtschaftswunder geben, weil die Zeiten sich geändert haben und ändern. Das klingt banal und einfach, und doch ist es ein, vielleicht das entscheidende Kriterium für Erfolg: die Zeichen seiner Zeit zu erkennen und dann – im wörtlichen Sinne – in der Tat zu nutzen, indem die Weichen richtig gestellt werden. Karl Kraus hat das einmal so formuliert: *„Im Zweifelsfall entscheide man sich für das Richtige.“* Wenn jeder das tun würde, hätten wir möglicherweise „Wohlstand für alle“. So einfach und banal scheint es dann doch nicht zu sein.

Was nun, werden Sie fragen, hat der kleine Prinz mit all dem zu tun? Unser Bemühen um den Ludwig-Erhard-Preis ist mehr, ist etwas anderes als der Ehrgeiz, einen Preis gewinnen zu wollen. Es geht nicht um einen Preis, es geht um Werte, um das, was wesentlich ist.

Da steht der kleine Prinz vor einem Feld mit 5000 Rosen und spricht mit ihnen: *„Ihr seid schön, aber ihr seid leer... Gewiss, ein Irgendwer, der vorübergeht, könnte glauben, meine Rose sei euch ähnlich. Aber in sich selbst ist sie wichtiger als ihr alle, da sie es ist, die ich begossen habe. Da sie es ist, die ich unter den Glassturz gestellt habe. Da sie es ist, die ich mit dem Wandschirm geschützt habe. ... Da es meine Rose ist... Die Zeit, die du für deine Rose verloren hast, sie macht deine Rose so wichtig... Du bist zeitlebens für das verantwortlich, was du dir vertraut gemacht hast. Du bist für deine Rose verantwortlich.“*

Unsere Rose, das ist unsere Zahnarztpraxis in Bielefeld, die wir begießen und schützen, die uns vertraut ist und für die wir uns verantwortlich fühlen. Und das EFQM-Modell ist unser Dünger und Werkzeug. Wir müssen das nicht erklären, Sie verstehen sicher, wie wir das meinen.

So schließt sich der Kreis, indem wir uns bedanken möchten, bei allen, die beitragen zur EFQM und zur Initiative Ludwig-Erhard-Preis, bei allen, von denen wir lernen durften und lernen dürfen. Sie haben uns Mut gegeben, immer mehr und immer besser unsere Möglichkeiten zu entdecken und zu nutzen, die uns auf unserer Reise zu unserem Stern beegnen.

„Die Leute haben Sterne“, heißt es im „kleinen Prinzen“, *„aber es sind nicht die gleichen. Für die einen, die reisen, sind die Sterne Führer. Für andere sind sie nichts als kleine Lichter. Für wieder andere, die Gelehrten, sind sie Probleme. Für meinen Geschäftsmann waren sie Gold. Aber alle diese Sterne schweigen. Du, du wirst Sterne haben, wie sie niemand hat...“*

Aber das ist eine andere, das ist Ihre Geschichte!



15

Das Bewertungssystem des Ludwig-Erhard-Preises

Das Bewertungssystem des Ludwig-Erhard-Preises beruht auf der Arbeit ehrenamtlicher Bewerter, so genannter Assessoren. Diese analysieren in Teams von vier bis sieben Personen die Unternehmensleistungen der Bewerber. Es geht dabei insbesondere um die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation. Dazu werden die Schlüsselthemen der Organisation ermittelt. Schlüsselthemen sind Aspekte des unternehmerischen Handelns, die für eine Organisation eine besonders hohe Bedeutung haben. Für jede Organisation gibt es einen spezifischen Satz von Schlüsselthemen. Die Art, wie eine Organisation diese Themen bearbeitet und reife Lösungen entwickelt, korreliert direkt mit der Wettbewerbsfähigkeit und damit mit dem Geschäftserfolg einer Organisation.

Jeder Assessor setzt dazu zwischen 100 und 200 Stunden ein. Entlohnt wird in der Währung „Wissen und Erfahrung“. Die Gelegenheit, ein sehr gutes Unternehmen sehr intensiv kennen zu lernen, ist Motivation für den ehrenamtlichen Einsatz.

In einem ersten Schritt machen sich die Assessoren anhand von Unterlagen, die die Bewerberorganisation bereitstellt, über das Unternehmen kundig. Anschließend beginnt ein aufwändiger Analyseprozess, der teilweise direkt vor Ort bei der Bewerberorganisation durchgeführt wird. Durch Mitarbeiter-Interviews werden umfassende Erkenntnisse über die Bewerberorganisation gewonnen. Die Erkenntnisse werden in einem Feedbackbericht dokumentiert.

Zum Ludwig-Erhard-Preis-Assessor werden solche Führungskräfte berufen, die über eine hinreichende Berufserfahrung verfügen, ihre methodische Sicherheit durch eine fundierte Ausbildung mit Prüfung

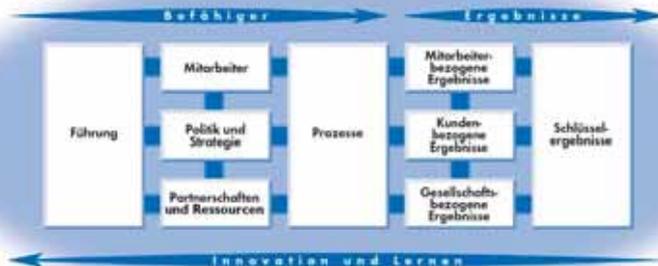
und/oder langjährige praktische Anwendung des Bewertungssystems erlangt haben, über eine hohe Sozialkompetenz verfügen und ein überdurchschnittliches analytisches Denkvermögen mitbringen.

Bewertungsgrundlage ist das EFQM-Modell für Excellence (Bild 15.1). Dieses Kriterienmodell dient als Messlatte zur Feststellung des Reifegrades einer Organisation. Dabei werden sowohl die Ergebnisse als auch die Vorgehensweisen, die zu den Ergebnissen führen, mit berücksichtigt. Zu den Vorgehensweisen gehören Führung, Strategie, Ressourceneinsatz, Mitarbeiterorientierung und Prozesse. Als Ergebnisse betrachtet man die finanziellen und markt-, kunden-, mitarbeiter- sowie gesellschaftsbezogenen Resultate.

Jedes der neun Hauptkriterien gliedert sich in zwei bis fünf Teilkriterien. Zu jedem der insgesamt 32 Teilkriterien ist eine größere Zahl von Ansatzpunkten beschrieben, die den Assessoren Hinweise geben, welche Ausprägungen die Umsetzung eines bestimmten Aspektes des Modells haben könnte.

Die EFQM ist die europäische Organisation, die sich mit der Weiterentwicklung des Modells befasst. Sie richtet in analoger Weise den EFQM Excellence Award (EEA) in Europa aus. Bild 15.2 illustriert den Zusammenhang zwischen den verschiedenen Wettbewerben auf Basis des EFQM-Modells für Excellence.

Für die Bewertung ist die Schlüssigkeit von Zielsetzung des Unternehmens, der Strategie zur Zielerreichung und der Umsetzung besonders wichtig. Das EFQM-Modell basiert auf der RADAR-Logik (Results,



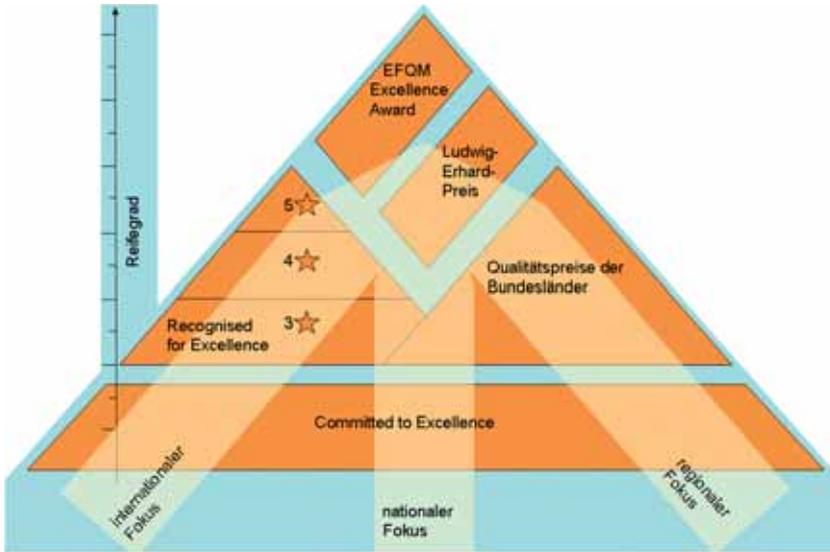


Bild 15.2 Levels of Excellence

Approach, Deployment, Assessment und Review). Sie dient dazu, um zu hinterfragen, wie die Planung erfolgt, wie daraus eine Umsetzung initiiert wird und schließlich nach Überprüfung des Erfolges eine Verbesserung erarbeitet wird (analog PDCA).

Vorgehensweise und Ergebnisse gehen jeweils zu 50 % in die Bewertung ein. Die Gesamtwertung für eine Organisation liegt auf einer Skala zwischen 0 und 1000, wobei die Kriterien mit unterschiedlicher Gewichtung zum Ergebnis beitragen (Bild 15.3).

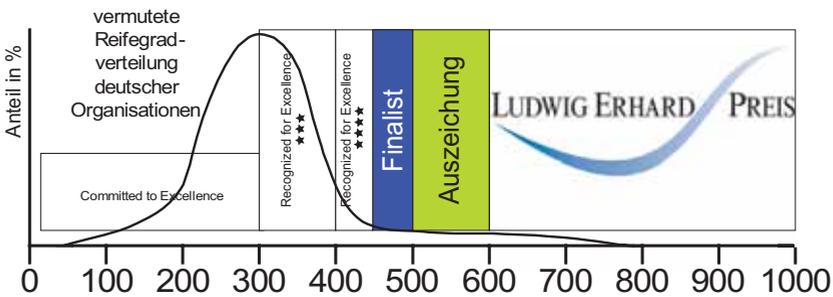


Bild 15.3 Vermutete Reifegradverteilung deutscher Organisationen



Bild 15.4 *Assessoren beim Briefing am Möhnesee (2006)*

Die Bewertung erfolgt anhand einer aussagekräftigen Dokumentation der Bewerber. Die Assessoren werden in einem zweitägigen Briefing auf den Bewertungsmaßstab kalibriert, um anschließend in Einzelarbeit die Dokumentation des Bewerbers zu bewerten.

Sämtliche Ergebnisse dieser Bewertungen werden in einem zweitägigen Konsensmeeting fachlich diskutiert. Das Resultat dieser Bewertung wird der Jury des Ludwig-Erhard-Preises vorgelegt, um die Bewerber zu benennen, die aufgrund ihrer Leistung einen Besuch der Assessoren vor Ort rechtfertigen.

Der Besuch dient der Klärung offener Fragen und der Absicherung des Bewertungsergebnisses. Das revidierte Ergebnis wird erneut der Jury vorgelegt, damit diese daraus die Preisträger, Zweitplatzierten und Finalisten benennen kann. Dabei wird für jede Preisstufe eine Mindestwertung erwartet, ab der diese Stufe frühestens besetzt wird. In der Geschichte des Preises hat es zwei Jahre gegeben, in denen beispielsweise kein Bewerber die Hürde zum Gewinn des Preises (der Erstplatzierung) erreicht hat. Umso wertvoller ist dadurch der Preis für die acht Organisationen, denen es bisher gelungen ist, den Preis zu gewinnen.

Der Bewertungsprozess wird jährlich aufs Neue angestoßen. Bis zum 28. Februar eines jeden Jahres erklären die Organisationen ihre Teilnahmeabsicht. Im Frühjahr werden die Assessoren kalibriert. Zum Sommer müssen die Bewerbungsunterlagen bei der Geschäftsstelle der Initiative sein. Die Bewertungen durch die Assessoren erfolgen im Juli und August, damit Anfang September die erste Jury-Sitzung stattfinden kann. Nach den Firmenbesuchen im September kommt dann die zweite Jury-Sitzung im Oktober. Etwa vier Wochen später wird dann der Preis in einer feierlichen Veranstaltung verliehen und der Prozess beginnt aufs Neue.

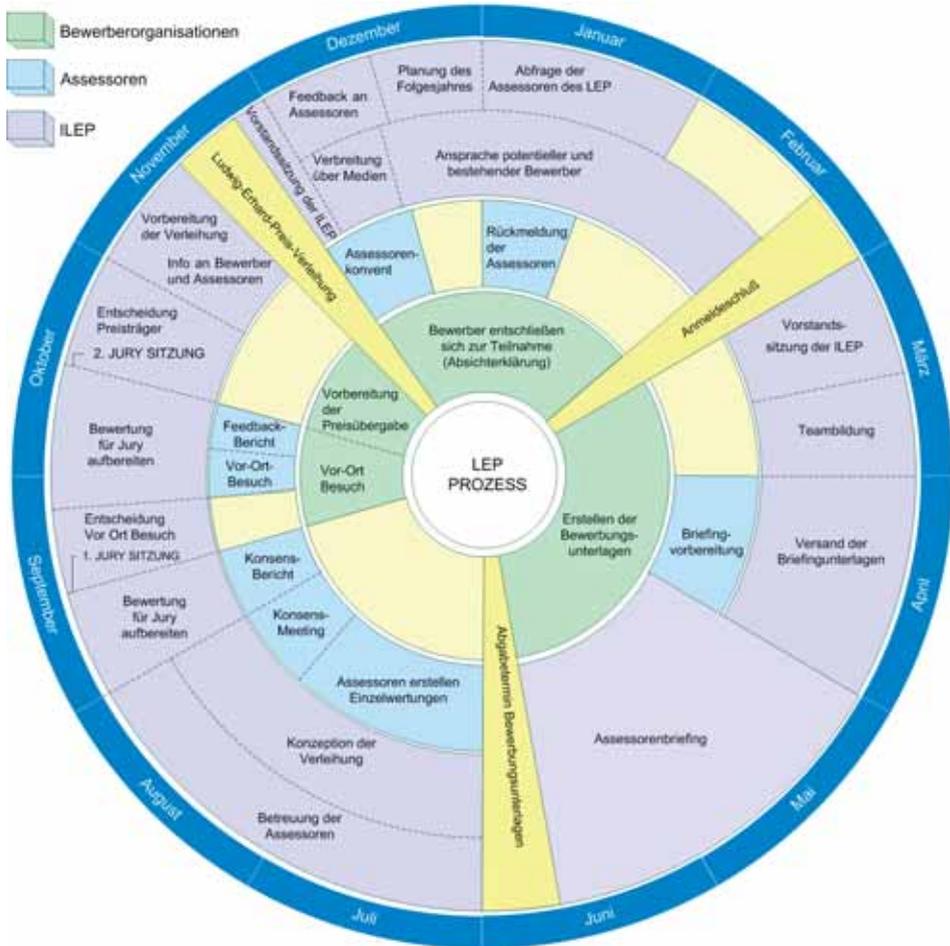
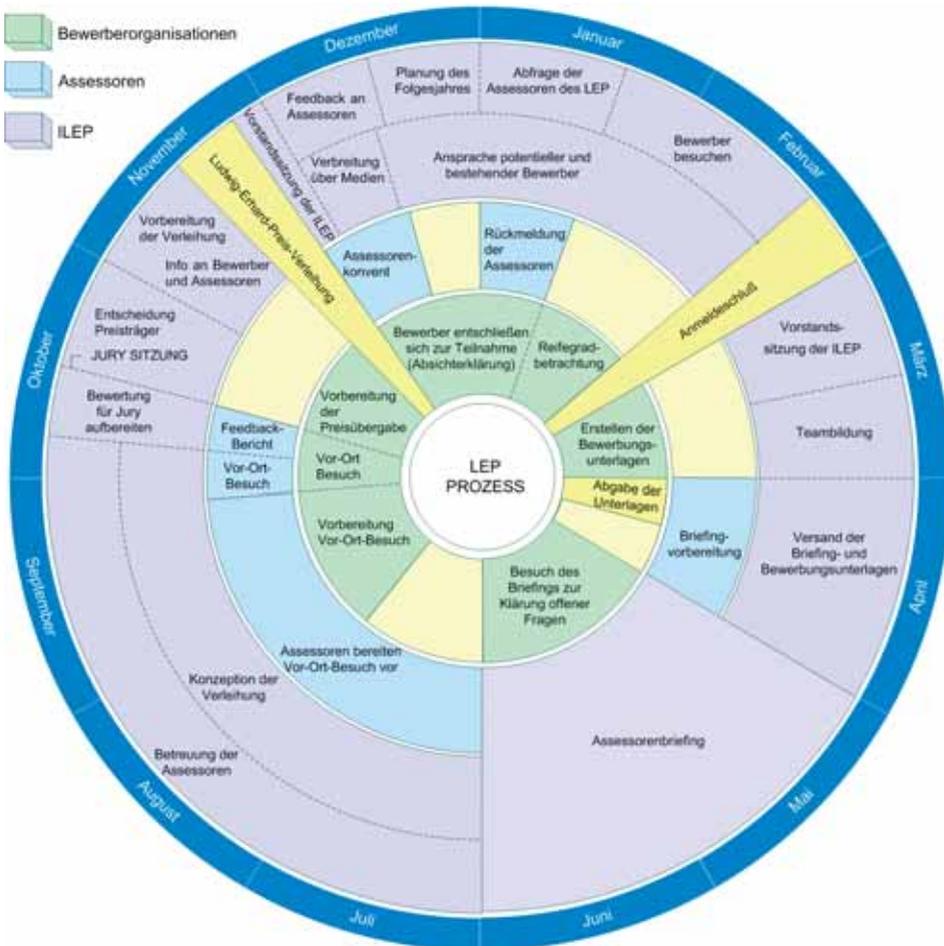


Bild 15.5 LEP-Prozesslandschaft für den klassischen Prozess

Ab 2007 wird neben dem oben beschriebenen klassischen Bewertungsverfahren ein neues Verfahren eingeführt. Die wesentliche Neuerung ist der Umfang der Bewerbungsunterlagen. Statt der klassischen 75 Seiten wird für das neue Verfahren nur noch eine kurze Unterlage von etwa 25 Seiten benötigt, da die Assessoren stärker die Dokumente nutzen, die der Bewerber vor Ort in seinem Tagesgeschäft verwendet.

Dadurch ergibt sich für den Bewerber eine Minderung des Aufwandes. Die schriftliche Ausarbeitung ist geringer, dafür ist der Umfang des in diesem Verfahren garantierten Vor-Ort-Besuches höher. Das Verfah-



ren setzt bei der Bewerberorganisation eine strukturierte Dokumentation der Vorgehensweisen und Ergebnisse voraus. Die Assessoren stützen ihre Reifegradanalyse auf den Unterlagen ab, die sie vor Ort finden.

Der Ludwig-Erhard-Preis erlebt nach zehn Jahren mit dieser zusätzlichen Option für die Bewerber die größte Veränderung seitdem der Preis ins Leben gerufen wurde. Durch diese attraktive Neuerung ist die Zukunftsfähigkeit des Ludwig-Erhard-Preises abgesichert. Die Bewerber können mit einer geringeren Eingangshürde in den Wettbewerb starten und die nächsten zehn Jahre der nationalen Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb mitgestalten.

Erfolgreiche Organisationen im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis

Unternehmen	Jahr	Preiskategorie
AUBI Baubeschläge GmbH (heute SIEGENIA AUBI KG)	2000	Preisträger
Blaupunkt GmbH (GU)	2005	Finalist
BMW Group		
Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten (GU)	2004	Auszeichnung
BMW Group		
Produktion Fahrwerks- und Antriebskomponenten (GU)	2005	Preisträger
Busch-Jaeger Elektro GmbH (GU)	2005	Auszeichnung
Dr. Reinold Hagen Stiftung	1998	Finalist
drilbox Georg Knoblauch GmbH	2002	Auszeichnung
emz-Hanauer GmbH & Co.KGaA (MU)	2005	Auszeichnung
Endress+Hauser Wetzler GmbH + Co. KG	2002	Finalist
Endress+Hauser Wetzler GmbH + Co. KG (MU)	2003	Auszeichnung
Endress+Hauser Wetzler GmbH + Co. KG (MU)	2004	Preisträger
Herth+Buss GmbH & Co. KG (MU)	2005	Finalist
Homag Holzbearbeitungssysteme AG (GU)	2004	Auszeichnung
Honeywell AG		
Centra Regelungstechnik	1997	Auszeichnung
Honeywell Regelsysteme GmbH	1999	Finalist
Joh. Vaillant GmbH & Co.	1998	Finalist
Joh. Vaillant GmbH & Co.	1999	Preisträger
Kautex GmbH & Co. KG, Werk Wissen (MU)	2003	Auszeichnung
Kautex GmbH & Co. KG, Werk Wissen (MU)	2004	Auszeichnung
Kautex GmbH & Co. KG, Werk Wissen (MU)	2005	Auszeichnung
Landhotel Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH	1998	Preisträger
Landhotel Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH (KU)	2003	Preisträger
Lufthansa CityLine GmbH	2002	Finalist
Lufthansa CityLine GmbH (GU)	2003	Auszeichnung
OBI Markt Nürnberg	1999	Finalist
OBI Markt Nürnberg	2000	Auszeichnung
OBI Heimwerkermarkt GmbH & Co. KG, Filiale Finsterwalde	2001	Finalist
OTIS GmbH	1997	Auszeichnung
Philips Automotive Playback Modules (GU)	2003	Finalist
Philips Semiconductors GmbH,		
Diskrete Halbleiter Hamburg	2001	Finalist
Philips Semiconductors GmbH,		
Diskrete Halbleiter Hamburg (MU)	2003	Auszeichnung
Philips Semiconductors GmbH Böblingen (GU)	2004	Finalist
Praxis für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde		
Dirk Schöttenndreier & Dr. Holger Rapsch (KU)	2005	Auszeichnung
REWE-Zentral AG Niederlassung Hungen (GU)	2004	Auszeichnung
TNT Express GmbH (GU)	2003	Preisträger
TQU Steinbeis-Transferzentrum Qualität und Umwelt	1999	Finalist
TQU Steinbeis-Transferzentren Qualität im Unternehmen	2001	Finalist
TQU Steinbeis-Transferzentren Qualität im Unternehmen (KU)	2003	Finalist
T-Systems Entwicklungszentrum Süd-West (GU)	2004	Preisträger
T-Systems Multimedia Solutions GmbH (MU)	2005	Auszeichnung

Seit 2003 werden drei Unternehmenskategorien unterschieden:

- unter 100 Mitarbeiter: Kleine Unternehmen (KU)
- 101 bis 500 Mitarbeiter: Mittlere Unternehmen (MU)
- über 500 Mitarbeiter: Große Unternehmen (GU)

Ehrenamtliche Assessoren des Ludwig-Erhard-Preises

Prof. Dr. Patricia Adam
Volker Adam
Wolfram Alschner
Sabine Amor
Wolfgang Andreas
Hans-Joachim Anscheit
Bettina Asche-Matthey
Martin Aurich
Thomas Bach
Ulrike Bachner
Dr. Karl Barton
Jürgen Batilla
Dr. Thomas Bäuerle
Saskia Baxmann
Helmut Bayer
Jürgen Bayer
Marcel Bedenknecht
Jens Behrends
Dr. Stefan Behrens
Dr. Alexander Bellabarba
Axel Bentz
Eva Berger
Dr. Jürgen Bergmann
Rolf Bergmann
Astrid-Sylvia Bersch
Axel Bettac
Uwe Beul
Dr. Monika Bias
Rainer Binzenhöfer
Prof. Dr. Jürgen P. Bläsing
Daniela Bloch
Hannes Bock
Christian Böhm
Hartmut Böker
Norbert Bonta
Harald Bontjer
Dr. Steffen Braasch
Josef Brandl
Dr. Thomas Brandstät
Markus Braun
Prof. Dr. Jochen
 Breinlinger-O'Reilly
Peter Bremke
Herbert Brendel
Torsten Briam
Bernd Brockmann
Gerhard Brockmann
Johannes Bucher

Detlef Budszun
Julia Buettner
Karl-Ewald Burg
Dr. Joachim Cadus
Dr. Reinhard Cebulla
Kurt Cervenka
Ralf China
Gudrun Clauß
Dr. Jairo Cote-Munoz
Holger Dach
Bernd Daldrup
Michael Dames
Volker David
Markus Debnar
Frank Demel
Friedrich Diebold
Tilo Dulkies
Dr. Maria Eberlein-Gonska
Dr. Werner Ebert
Sandra Eckstein
Dr. Martin Egger
Tilo Eggert
Dr. Franz Emmert
Klaus Epe
Joachim Ernst
Dr. Christoph Esser
Michael Falter
Richard Fank
Melanie Fehrler
Dominique Feller
Peter Felten
Lutz Fischer
Siegfried Fischer
Walter Fischer
Achim Fleck
Robert Frank
Dr. Hartmut Frei
Jürgen Freisl
Dr. Michael Freitag
Theodor Frenzel
Thomas Friedel
Karlheinz Fröhlich
Guido Frommholz
Bernd Garzinsky
Dr. Annette Gäßler
Maren Gatzemeier
Christine Gebler
Monja Gerigk

René Goebel
Dr. Heike Goll
Stefanie Graf
Uwe H. Grazé
Dieter Grobe
Peter Groh
Anselm Gröning
Gudo Großpietsch
Thomas Grün
Edgar Günther
Bianca Gürster
Dorothea Haas
Dieter Habersetzer
Yvonne Hahlbohm
Christina Hahne
Günter Hammerl
Dr. Peter Hampe
Uwe Hantzsch
Gabriele Happe
Walter Häring
Beate Harwardt
Frank Haupenthal
Hermann Hausberger
Jutta Häuser
Dr. Norbert Hecking
Eva Heinold-Krug
Jürgen Hellmann
Stephan Helmprobst
Uwe Henke
Thomas Herfort
Josef Hennes
Harald Herrmann
Frank Hertel
Roland Heyl
Prof. Dr. Rolf Hildebrand
Dr. Erika Hildebrandt
Rüdiger Hirsch
Thomas Hoefling
Bernhard Hoffmann
Helmut Hohmeyer
Oliver Holler
Martin Holzward
Anke Hoßfeld
Michael C. Hottenrott
Ralf Hubert
Eduard Humrich
Dr. Bernd Hupfer
Dr. Hans Ibel

Monika Irsch	Adriana Larisch-Güll	Melanie Müller
Thomas Jagau	Dr. Hans Lauer-Schmalz	Johannes Münzebrock
Thomas Jaksch	Irene Lauterbach	Jochen Muskalla
Michael Janoschka	Erwin Lautwein	Rainer Naß
Peter Jansen	Mathias Leben	Peter Naumann
Norbert Jegodka	René Leibold	Hans Werner Neukirchner
Manfred Jörg	Mario Leierseder	Prof. Dr. Alexander
Manfred Jung	Ingo Lenz	Neumann
Wolfgang Jung	Dr. Karl Wilhelm Leonhard	Udo Niederstraßer
Helmut Junker	H. D. Lesch	Dr. Alexander von Niessen
Johannes Kade	Sabine Lesch	Ronald Nölte
Eriks Kalnins	Oliver Leusink	Isabel Nowicki
Jutta Kantelberg	Dr. Bernd Lindner	Alois Oberneder
Kirsten Kappmeyer	Kornelia Linhoff	Dr. Bernhard Odenkirchen
Wolfgang Kaumanns	Dr. Hans Jochen Lipp	Wolf-Dieter Oetke
Antje Keller	Ingo Litta	Guido Offermanns
Achim Kern	Sabine Lotz	Petra Ohlhauser
Olaf Keßler	Hans Heinz Ludorf	Dr. Bernd Eckart
Dr. Ernst Kesten	Dr. Walter Ludwig	Olschewski
Thomas Kingston	Lars Lunemann	Axel Ondrusch
Prof. Dr. Henning Kirstein	Stefanie Lütz	Dagmar Orth
Elfie Klötzer	Reiner Lutz	Birgit Otto
Cornelius Kluthe	Dr. Bernd-Ulrich	Josef Otulak
Andreas Knapp	Maciejewsky	Andrea Paukner
Michael Kohlgrüber	Dr. Christoph Mai	Johanna Paul
Norbert Kohlscheen	Lutz Mai	Gudrun Paulus
Jens Kolip	Thomas Mai	Herbert Penning
Thomas Konder	Sonia Martinez	Michael Peter
Johann Konradt	Achim Meis	Erich Pfefferle
Johannes Kopatz-Koglin	Conni Menschel	Hans-Joachim Pfeufer
Adolf Körschges	Ulrike Messerschmidt	Heide-M. Pianka
Friedrich Krämer	Hans Meyer	Dr. Raimund Pfleger
Gerald Krämer	Dr. Rolf Meyer zu Köcker	Jan Philipps
Josef Krämer	Rainer Michalik	Jacek Jan Pietrzak
Marie-Luise Krause	Dr. Claudia Mieschke-	Jürgen Pillasch
Norbert Krebs	Hermanutz	Dr. Stefan Pilz
Dr. Rita Kreuzhage	Hans-Joachim	Peter Plambeck
Thomas Kröger	Miltenberger	Dr. Holger Popp
Peter Krötz	Torsten Moch	Barbara Pospiech
Dr. Rüdiger Krüger	Dieter Möhring	Volker Pottmann
Eckhard Krumes	Roland Möhrle	Kerstin Präpasser
Oliver Kruppa	Hans Jürgen Möller	Wolfgang Puchert
Michael Kübel	Dr. André Moll	Dr. Detlef Radenbach
Michael Küchler	Hans Moser	Karsten Ratzke
Martin Küll	Horst Moser	Manfred Reese
Detlef Kuncar	Frank Mosthaf	Hubert Regele
Bernd Kunert	Michael Muckhoff	Dr. Joachim Rehn
Ute Lampert	Kay Walter Muhl	Markus Reiche
Prof. Dr. Rainer	Anke Müller	Werner Reichenberger
Langenberg	Dieter Müller	Robert Reichstein
Dr. Hans Langnickel	Dr. Helmut Müller	Dieter Reihl
Dr. Hartmut Lardon	Klaus Müller	Walter Reinert

Ehrenamtliche Assessoren des Ludwig-Erhard-Preises

Dr. Rolf Reinhard
Andreas Reis
Jörg Reitmeier
Anike Reitz
Stefan Remmert
Dr. Michael Rese
Anne Reuter
Fritz Richter
Dr. Jörg H. Riedel
Dr. Andreas Rinn
José Antonio Rodríguez
Jörg Roggensack
Manfred Röhlig
Liane Röhrdanz
Dr. Corinna Röhricht
Christian Rosenau
Holger Rudau
Stefan Ruhl
Inken H. Runge
Alfred Rüttiger
Peer-Christian Schach
Gerhard Schadt
Thomas Schäfer
Josef Schärtl
René-Wilfried Scharn
Werner Schatz
Günter Schedler
Heike Scherenberger
Thomas Scherg
Petra Scheufler
Dr. Richard Schieferdecker
Gerhard Schierhorn
Frank Schirmer
Dr. Wolfgang Schirmer
Peter Schlösser
Claudia Schmälzle-Pahl
Dr. Andreas Schmidt
Prof. Dr. Robert Schmitt
Jörg Michael Schneider
Andreas Schöls
Verena Scholz
Dr. Hans-Joachim Schubert
Manfred Schubert
Ulrich F. Schübel

Annemone Schuck
Gerd-Harro Schuhmann
Hartmut Schumann
Armin Schuster
Otto Schwarz
Klaus Schwenkmezger
Dr. Peter Scultetus
Michael Seitel
Dr. Cosetta Setti
Christoph Seyfried
Kai von Sichart
Helmut Siebert
Werner Siebert
Melanie Siering
Johann Simmel
Dr. Thomas Simon
Frank Slawik
Marcel Snelder
Benedikt Sommerhoff
Wolfgang Sonntag
Helmut Stais
Jürgen Staude
Wolfgang Steger
Catrin Stein
Helmut Stein
Christopherus Steindor
Norbert Stemmer
Dirk Stöber
Dr. Armin Straub
Hannes Streng
Reinhard Strugalla
Dr. Richard Stückl
Andre Stuer
Olaf Stuka
André Tavernier
Dr. Manuela Tennikat
Heinz J. Tölle
Emmerich Tringl
Ewald Tripp
Michael Trösser
Michael Uchtmann
Dr. Jürgen Varwig
Peter Vay
Rainer Vieregge

Quang-Hue Vo
Stephanie Volkmer
Frank von Pablocki
Axel-Werner Vonau
Dr. Wolfgang Voß
Christine Wagner
Stefan Wahlich
Gabriele Wahrheit
Jürgen Waldmann
Marion Walz-Siering
Dirk Wanke
Heinz H. Waßmann
Bettina Weber
Hermann Wegener
Olaf Weidner
Karin Weigand
Christian Weickl
Beate Weise
Klaus-Oliver Welsow
Michael Wernthaler
Michael Weubel
Helmut Weymann
Frank Widmaier
Stefanie Wied
Gernot Wielandt
Antonius Wiemar
Anita Wild-Scholz
Jürgen Will
Dr. Dirk Wilmes
Hildegard Winkler
Dr. Hans Winterstein
Roman Wißner
Marc Witte
Ralf Wolf
Ursula Wössner-
Ackermann
Dr. Thomas Wolter
Christine Wyatt
Alfred Zedelmaier
Wolfgang Zeh-Rudersdorf
Elmar Zeller
Harald Ziehm
Claus Zierold
Karl Züfle

Unternehmen, die Assessoren zum Ludwig-Erhard-Preis entsandt haben

ABB AG, Mannheim
ABB Automation Products GmbH, Laden-
burg
ADAC e. V., München
Airbus Deutschland GmbH, Hamburg
Alcan Packaging Singen GmbH, Singen
alsterdorf assistenz nord gGmbH,
Hamburg
AOK-Klinik Stöckenhöfe, Wittnau b. Frei-
burg
apetito AG, Rheine
Aquametro AG, Therwil (Schweiz)
ArbeitsInnovation, München
Arcor AG & Co. KG, Eschborn
Artech GmbH, Dortmund
ATERA Eberhard Tittel GmbH, Ravens-
burg
Audi AG, Ingolstadt, Neckarsulm
BASF AG, Ludwigshafen
Bayer Business Services GmbH, Lever-
kusen
Beratung kreativ, Michelstadt
Beratung-Konzepte-Qualitätsentwicklung,
Mainz
Berliner Verkehrsbetriebe (BVG), Berlin
Berufliche Fortbildungszentren der Baye-
rischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Nürn-
berg
Berufsakademie Mosbach
Best Western PALATIN Kongresshotel,
Wiesloch
Beucke & Söhne GmbH & Co. KG,
Dissen
BLK Management Beratung,
Mönchengladbach
BMW Group
BO Consult, Ostfildern
BorgWarner Transmission Systems, Ketsch
Bundesgrenzschutzamt Weil am Rhein
Bundespolizeiakademie Lübeck
Büro- und Verwaltungsservice, Heidel-
berg
Busch-Jaeger Elektro GmbH, Lüdenscheid
BVO Private Akademie für Verkehrswesen
GmbH, Annaberg-Buchholz
C.P.Q. Mannheim Chemisch Pharmazeu-
tische QM-Beratung, Mannheim
Carl Zeiss AG, Oberkochen
CarMen gGmbH, Koblenz
COCA-COLA Erfrischungsgetränke AG,
Berlin
Connect Telezentrum Neustadt GmbH,
Neustadt
ContiTech AG, Hannover
Corporate Quality Akademie, Brilon
DaimlerChrysler AG, Sindelfingen
DB Systems GmbH, Frankfurt/M.
DeTelmmobilien GmbH, Frankfurt/M.
Deutsche Bahn AG, Frankfurt/M.
Deutsche Bank AG
Deutsche Post AG
Deutsche Telekom AG
Deutsches Zentrum für Luft- und Raum-
fahrt e. V., Köln
DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität
e.V., Frankfurt/M.
DQS GmbH, Frankfurt/M.
Dr. Stefan Pilz, Beratung von Führungs-
kräften, Göttingen
DRK-Kinderklinik Siegen gem. GmbH,
Siegen
E.ON edis AG, Fürstenwalde
EG Ingenieurbüro für Managementsys-
teme, Wolfach
Elisabeth-Stiftung Berufsförderungswerk,
Birkenfeld
emz Hanauer GmbH & Co. KGaA,
Nabburg
Endress + Hauser GmbH + Co. KG,
Maulburg
Endress + Hauser Wetzler GmbH + Co.
KG, Nesselwang
European Central Bank, Frankfurt/M.
Eva Heinold-Krug Beratung – Konzepte –
Qualitätsentwicklung, Mainz
Fachinformationszentrum FIZ Chemie
GmbH, Berlin
FH Cottbus, Lausitz
FH für Wirtschaft, Berlin
FH Hannover
Finanzamt Wangen
Fraunhofer-Institut IPA, Stuttgart
freisl Beratung Training Coaching, Steingaden
Freudenberg Vliesstoffe KG
Führungsakademie Baden-Württemberg,
Karlsruhe

- Gudo Großpietsch Unternehmensberatung, Uelzen
Hagen Consulting & Training GmbH, Siegburg
Happe TQM & CRM & IT-Consulting, Windeck
HARIBO GmbH & Co. KG, Bonn
HARTING KGaA, Espelkamp
HASSE & WREDE GmbH, Berlin
health european consulting, Bad Sobernheim
Herkules Elektronik GmbH, Baunatal
Dr. Hildebrand & Partner GmbH, Berlin
Hohenhonnef GmbH, Bad Honnef
Hügli Nahrungsmittel GmbH, Radolfzell
HypoVereinsbank AG, Augsburg, München
IAV Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr, Gifhorn
IBCDev – InterBusiness Competency Development, Düsseldorf
ING-DiBa AG, Frankfurt/M.
Ingenieurbüro Bayer, Höchst/Odenwald
Ingenieurbüro Richard Schieferdecker, Aachen
Innenministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
Inova Management AG, Erkrath
Institut für Balanced Management, Recke
Institut für Medizinische Diagnostik Oderland, Frankfurt (Oder)
Institut für Technologie und Arbeit e.V., Kaiserslautern
IVUT Institut für Veränderungsmanagement Unternehmensentwicklung Training, Hammelburg
Internationaler Bund e. V., Frankfurt/M., Nürnberg
Johann Hay GmbH & Co. KG, Bad Sobernheim
Johannes Schäfer GmbH & Co. KG, Hungen
John Deere Werke Mannheim
Kabel Deutschland GmbH, Unterföhring
Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH, München
Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge GmbH, München
Köttermann GmbH & Co. KG, Hänigsen
Krippner & Schroth Unternehmensberatung GmbH, Langen
KSB AG, Frankenthal
Kurtz GmbH, Kreuzwertheim
Landesmuseum für Technik und Arbeit, Mannheim
Lean Cooperation GmbH, Fichtenau
LGA InterCert GmbH, Nürnberg
Lufthansa Cargo AG, Frankfurt/M.
Lufthansa CityLine GmbH, Köln
MAN Nutzfahrzeuge AG, Ginsheim-Gustavsburg, München
MDK Schleswig-Holstein, Lübeck
Merck KGaA, Darmstadt
Mettler-Toledo GmbH, Albstadt
mib Management Institut Bochum GmbH, Bochum
MIDACON, Weilheim
Mieschke Hofmann und Partner, Freiberg a.N.
Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Stuttgart
Moeller Holding GmbH, Bonn
MTU Aero Engines GmbH, München
OBI AG, Wermelskirchen
OBI Markt Nürnberg
ORACLE Deutschland GmbH, München
Ostseezentrum für seelische Gesundheit, Fachklinik Neustadt
Pharmaserv Marburg GmbH & Co. KG, Marburg
Philips Medical Systems DMC GmbH, Hamburg
Philips Semiconductors GmbH, Hamburg
Polizeirevier Kehl
Praxis für Kinder- und Jugendmedizin Dr. med. Hans Ibel, Werneck
QM-/UM-Beratung Pietrzak, Pforzheim
QuCon Excellence Consulting, Altdorf
Rechnungshof Baden-Württemberg, Karlsruhe
REWE-Zentral AG, Hungen
Rheinische Kliniken Viersen, Viersen
Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH
Robert Bosch GmbH, Stuttgart
Roto Frank AG, Leinfelden-Echterdingen
RVA GmbH, Aachen
RWE Power Aktiengesellschaft, Essen
Samariterstiftung, Nürtingen
Schäfer Consulting, Bad Homburg
Schaffner Electrotest GmbH, Wertheim
SCHOTT AG, Mainz
SEB AG, Frankfurt/M.

Unternehmen, die Assessoren zum Ludwig-Erhard-Preis entsandt haben

Seniorenzentrum St. Liborius, Attendorn
Siemens AG Communication Mobile Networks, München
Siemens AG Medical Solutions, Erlangen
Siemens AG Power Generation, Erlangen
Siemens Aktiengesellschaft, München
Siemens Business Services GmbH, Nürnberg
Siemens VDO Automotive AG, Babenhäusen, Regensburg, Würzburg
SIEGENIA-AUBI KG, Hermeskeil
SIRATEC Unternehmensberatung Rheinland GmbH, Castrop-Rauxel
sp kommunikation beratung+training, Hamburg
Sparkasse Osnabrück
SSB Consult, Kaiserslautern
Stabilus GmbH, Koblenz
Stadt Mannheim
Stadt Nürnberg, Umweltamt
SynerGain Management Consultants GmbH, Kaarst
SynerGain Management Consultants, Hamburg
TC&T Consult und Training GmbH, Frankfurt/M.
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf
ThyssenKrupp Nirosta GmbH, Krefeld
ThyssenKrupp Steel AG, Duisburg
ThyssenKrupp Umformtechnik GmbH, Bielefeld
TMB Technologie + Management Beratung, Hannover
T-Mobile Deutschland GmbH, Bonn
T-Nova Deutsche Telekom Innovationsgesellschaft mbH
TNT Express GmbH, Troisdorf
T-Online International AG, Darmstadt
TQI Innovationszentrum, Gosheim
TQM-Consulting Systems, Kaiserslautern
TQU Akademie, Ulm
Treuhandstelle für Bergmanns-Wohnstätten GmbH
T-Systems Enterprise Services GmbH, Darmstadt
T-Systems International GmbH, Darmstadt
T-Systems Nova GmbH, Essen
TTS Tooltechnic Systems AG & Co. KG, Wendlingen
TU Berlin
TÜV Industrie Service GmbH, Köln
Unger, Welsow & Company, Paderborn
Universität Kaiserslautern
Universität Klagenfurt
Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden
VAB, Friesoythe
Vaillant GmbH, Remscheid
Valeo Wischersysteme GmbH, Bietigheim-Bissingen
Vereinigte Sparkassen Landkreis Weilheim i. OB
ViCon GmbH, Hannover
Volkshochschule Reckenberg-Ems, Rheda-Wiedenbrück
Volkshochschule Vaterstetten e. V.
Volkswagen AG, Wolfsburg
Volkswagen Coaching GmbH, Wolfsburg
WIKA GmbH & Co. KG, Klingenberg
WILO AG, Dortmund
Wincor-Nixdorf International GmbH, Paderborn
Wuppertaler Stadtwerke AG
ZF Boge Elastmetall GmbH
ZF Friedrichshafen AG
ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH, Frankfurt (Oder)
Zürich Versicherung AG, Frankfurt/M.
3M Deutschland GmbH