



**Wilfried Meissner, Chef der Firma Endress + Hauser Wetzler (im Foto rechts, mit Qualitätschef Bernd Kunert), setzt auf starke Kernkompetenzen, präzise Planung, engagierte Leute. Ergebnis: zufriedene Kunden und satte Gewinne.**

# Sparen macht schwach

**Erfolgreiche Firmen arbeiten permanent an ihrer Kundenorientierung und Effizienz - die anderen verordnen sich ehrgeizige Sparziele.**

Luftlose Modellpolitik, Qualitätsprobleme, den Diesel verschlafen - Opel steht mit dem Rücken zur Wand. Nun sollen die Fixkosten um eine halbe Milliarde Euro runter.

Ganz anders Porsche. Vorstandschef Wendelin Wiedeking strich die Baureihen 928 und 944, pflegt den Dauerseller 911, riskiert mutige Pro-

jekte wie den Geländewagen Cayenne. Und meldet erstmals einen Milliarden Gewinn.

Dass man kolossale Sparprogramme auf Wiedekings Agenda vergeblich sucht, passt ins Bild. »Erfolgreiche Unternehmen setzen seltener auf Rotstiftpolitik«, berichtet Roman Becker, Chef des Mainzer Marktfor-

schers Forum und Projektleiter des Excellence Barometers. Diese Studie misst die (statistischen) Erfolgsaussichten der gängigen Management- und Marketing-Philosophien (siehe »Was Firmen an die Spitze bringt«). Die letzte Folge der impulse-Serie zur ExBa 2004 ist den Themen Qualitätsmanagement (QM), Cost-Cutting,

Foto: Bernd Müller für impulse

Outsourcing und Kooperationen gewidmet. Überraschende Quintessenz: Erfolgreiche Unternehmen stehen nicht nur Sparprogrammen skeptischer gegenüber. Auch die von vielen Beratern heftig propagierte Option, ganze Arbeitsbereiche von Dritten erledigen zu lassen, nutzen sie deutlich zurückhaltender.

Vor allem in puncto Kostensenken stellt sich die spannende Frage nach Ursache und Wirkung. Sind Sparneigungen die schlichte Folge erhöhten ökonomischen Leidensdrucks? Oder zeichnen sich erfolgreiche Firmen dadurch aus, dass sie in schwierigen Zeiten gerade nicht reflexhaft die Etats zusammenstreichen? »Beides spielt eine Rolle«, sagt Becker, »allerdings verdichtet sich der Eindruck, dass massive Sparprogramme nicht nur Kosten senken, sondern auch die Leistungsfähigkeit.«

Dies bekräftigt Wilfried Meissner, Geschäftsführer des Messtechnikspe-

zialisten Endress + Hauser Wetzler aus dem allgäuischen Nesselwang, Tochter eines Schweizer Familienkonzerns. »Wer darauf angewiesen ist, etwa die Personal- oder Beschaffungskosten um einen definierten Prozentsatz zu senken, hat in den Jahren davor seine Hausaufgaben nicht gemacht«, sagt Meissner, der selbst 1995 ein tiefrotes Unternehmen übernommen hatte.

### Fertigung zurückgeholt

»Damals mussten wir natürlich jede Mark dreimal umdrehen«, erinnert sich der Manager. Dann aber rückte Endress + Hauser Wetzler Top-Qualität in den Fokus. Das 1999 propagierte Programm »Wetzler for Excellence« sollte aus zufriedenen Kunden loyale Kunden machen. Ein Blick in die Zutatenliste: radikale Offenheit gegenüber Mitarbeitern, flexibles Arbeiten ohne Kernzeit, attraktives Arbeitsumfeld sowie saubere strategische Planung mit maximalen Abweichun-

## Erfolgsfaktor Partnerschaft

**Kooperationen spielen eine große Rolle, sagen jeweils 64 Prozent der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Firmen. Erstaunliche Unterschiede gibt es allerdings bei der Frage, mit wem und in welchen Bereichen man gemeinsame Sache macht.**



\*inkl. sonstiger wissenschaftlicher Einrichtungen. Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 12/2004

## Die impulse-Serie Was Firmen an die Spitze bringt

Was macht das erfolgreichste Viertel der Unternehmen anders als die 25 Prozent am unteren Rand? Dies herauszufiltern ist Ziel der vierteiligen impulse-Serie, die in dieser und den vorangegangenen drei Ausgaben erscheint. Die empirische Basis liefert die aktuelle Benchmark-Studie »Excellence Barometer« (ExBa 2004), aufgelegt von der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), dem Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum und impulse. Befragt wurden rund 1200 Firmenchefs und Vorstände zu Schlüsselthemen wie Finanzierung, Qualitätsmanagement, Kunden- oder Mitarbeiterorientierung. Dazu kommen Interviews mit 2800 Verbrauchern und Arbeitnehmern. Diese geben etwa zu Protokoll, wie sie zu ihrem Arbeitgeber stehen oder nach welchen Kriterien sie Kaufentscheidungen treffen. **Weitere Infos und Bestellmöglichkeit für den Berichtsband unter [www.exba.de](http://www.exba.de), Preis: 99 Euro.**

- TEIL 1: Finanzierung + Controlling** (Heft 9/2004)
- TEIL 2: Führung + Personal** (Heft 10/2004)
- TEIL 3: Kunde + Markt** (Heft 11/2004)
- TEIL 4: Kosten + Prozesse** (Heft 12/2004)

gen von plus/minus fünf Prozent. Dazu kommt Fokussierung auf höchstens 50 Produkte.

Das Experiment, einen Teil der Elektronik von einer Drittfirma fertigen zu lassen, hat man abgebrochen. »Wer große Serien auslagert, blutet aus«, sagt Meissner, »und bei kleinen Serien gibt es kaum Entlastung.« Tatsächlich arbeiten 25 Prozent der Belegschaft in der Entwicklung. Um sich die hohen F+E-Kosten auf Dauer leisten zu können, entwickelt das Unternehmen komplette Geräte für andere Unternehmen, mit denen man partiell sogar im Wettbewerb steht. Seit 1999 ist der Umsatz um 60 Prozent gestiegen, auch Gewinn und Rendite wuchsen kontinuierlich. 70 neue Mitarbeiter sind an Bord. 2001 gab es den Bayerischen Qualitätspreis. Und: Endress + Hauser Wetzler ist frisch gekürter Gewinner ▶

des Ludwig-Erhard-Preises für herausragende Unternehmensführung (siehe »Zwiespältige Botschaft«).

Ein interessantes Outsourcing-Projekt hat hingegen der Autozulieferer Kautex Textron (Werk Wissen/Westerwald) realisiert, der ebenfalls zu den Finalisten des diesjährigen Erhard-Preises zählt. Zunächst hatte Werkleiter Markus Braun, der 1999 die Folgen eines Großbrands, hohe Fluktuation, unzufriedene Kunden

und schlechte Zahlen erbt, den Produktbereich Heizung und Sanitär ersatzlos aufgegeben und so den Umsatz von 40 auf 30 Millionen Euro reduziert. Trotzdem hat Braun keinen einzigen Mitarbeiter betriebsbedingt entlassen, forcierte stattdessen interne Weiterbildung und Ideenfabriken sowie ein ehrgeiziges Qualitätsmanagement.

Substantielle Teile der Produktion auszulagern, kam für ihn zu kei-

nem Zeitpunkt in Frage. Wohl aber gab es »fummelige« Montage- und Bekleubarbeiten, die vor allem feinmotorische Fähigkeiten erfordern. Daraufhin bot der hemdsärmelige Werkleiter einem Unternehmer aus der Region die Chance, für diese Arbeiten auf dem Textron-Gelände einen eigenen Betrieb mit vorwiegend weiblicher Belegschaft zu errichten – und bei Bedarf auch andere Kunden zu bedienen. Gleichzeitig stellt die- ▶

## Zwiespältige Botschaft

**Lassen sich mit Qualitätsmanagement (QM) tatsächlich Abläufe effizienter machen? Oder erzeugt man vor allem bürokratischen Aufwand? ExBa-Antwort: Es kommt auf die Herangehensweise an.**

Der missverständliche Begriff beschränkt sich nicht auf Vorkehrungen zur Sicherstellung der Produktqualität. Vielmehr sind umfassende Bestrebungen gemeint, nachhaltigen Unternehmenserfolg zu erzielen. Zutaten: wirtschaftliche Prozesse, höchstmögliche Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. »Letztlich geht es nicht um das Managen der Qualität, sondern um die Qualität des Managens«, sagt Jürgen Varwig, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ).

Das hier zu Lande geläufigste Konzept nennt sich Total Quality Management (TQM): Hier soll der Qualitätsgedanke die gesamte Prozesskette eines Unternehmens durchdrin-

gen und – auf Basis radikaler Kundenorientierung – permanent verbessern. Von der Bestellung des Rohmaterials bis zu dem Moment, in dem das Endprodukt beim Kunden ankommt. Einen darauf basierenden, europaweit anerkannten Maßstab für Spitzenleistungen (»Business Excellence«) hat die internationale Qualitätsorganisation EFQM geschaffen. Einmal im Jahr verleiht sie den European Quality Award (EQA), der für 2004 mit Unterstützung von impulse gerade in Berlin verliehen wurde (eine vergleichbare Auszeichnung auf nationaler deutscher Ebene ist der »Ludwig-Erhard-Preis«).

Betrachtet man allerdings die aktuellen ExBa-Resultate zu diesem Thema, so scheint allein das Bekenntnis zu TQM oder ähnlichen Modellen die Erfolgsaussichten kaum zu steigern. Zwar geben insgesamt 39 Prozent der erfolgreichen Firmen zu Protokoll, ein Original-QM-Konzept (16 Prozent) oder zumindest ein darauf aufbauendes Modell (23 Prozent) zu nutzen. Allerdings: Von den weniger Erfolgreichen berichten eben dies 33 Prozent, also nur sechs Prozentpunkte weniger. »Nicht das »Ob« ist entscheidend,



**Propagiert Qualitätsmanagement mit langem Atem: DGQ-Chief Jürgen Varwig.**

sondern das »Wie«, ergänzt indes DGQ-Chief Varwig. Die Feinanalyse zeige, dass erfolgreiche Firmen mit ihrem QM signifikant anders umgingen als die zweite Gruppe. So nennen immerhin 50 Prozent der Erfolgreichen Kundenorientierung als Motiv, von den anderen tun dies nur 35 Prozent. Bei ihnen steht stattdessen mit 39 Prozent die Produktqualität an erster Stelle. Unter dem Strich stellen die Erfolgreichen ihren Qualitätsmanagern ein deutlich höheres Budget und mehr Mitarbeiter zur Verfügung.

Und ihr anscheinend stärker ganzheitlich geprägtes Verständnis des Themas scheint sich auszuzahlen: Mit dem Erfolg ihrer QM-Bemühungen sind drei von vier Chefs zufrieden. Von den weniger erfolgreichen Firmen behauptet dies gerade die Hälfte. »Zudem braucht man für QM einen langen »Atem«, sagt Jürgen Varwig, der im Hauptberuf das Qualitätsmanagement der BASF Group vertritt. Aus US-Studien ergebe sich, dass umfassendes QM in den ersten fünf Jahren bestenfalls kostendeckend wirkt. Varwig: »Dann aber wächst das Ergebnis der ernsthaften QM-Verfechter doppelt so stark wie das der übrigen Firmen.«

Foto: Andreas Rees/Visum

QUALITÄTSMANAGEMENT		
Unternehmen mit hohem Erfolg	Welche Form von Qualitätsmanagement (QM) setzen Sie ein? <sup>1</sup>	Unternehmen mit niedrigem Erfolg
16	Ganzheitl. Konzept (z.B. TQM, EFQM)	13
23	Auf ganzheitl. Konzept aufbauend	20
61	Zertifizierung nach ISO 9001	53
Unternehmen mit hohem Erfolg	Wie zufrieden sind Sie mit den Auswirkungen Ihres QM? <sup>2</sup>	Unternehmen mit niedrigem Erfolg
71	Zertifizierung nach ISO 9001	59
70	Ganzheitl. Konzept/darauf aufbauend	61

<sup>1</sup>Angaben in Prozent; <sup>2</sup>Skala von 0 = sehr unzufrieden bis 100 = sehr zufrieden. Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 12/2004

se Firma bei Bedarf Leihkräfte zur Verfügung. »Die Frage ist nicht, wo wir sparen können«, so Brauns Devise, »sondern ob das, wofür wir Geld ausgeben, sinnvoll ist.« Heute setzt Textron in Wissen bei ordentlicher Rendite über 50 Millionen Euro um.

Auf Transparenz und Kooperationen statt eruptionsartige Sparprogramme setzt auch Thomas W. Herwig, Chef der vor 150 Jahren gegründeten Bremer Spedition Röhlig & Co. »Als globaler Logistikdienstleister sind wir gezwungen, Tempo, Zuverlässigkeit und Effizienz unserer Abläufe permanent zu verbessern«, sagt der Familienunternehmer.

### Vorbehalte abgebaut

Wenn einem der 1450 Mitarbeiter ein Fehler auffällt, muss er einen »Service Exception Report« an die firmeneigene QM-Datenbank geben. Von dort erfolgt automatisch per E-Mail eine Meldung an die verantwortliche Abteilung, deren Mitarbeiter binnen 48 Stunden berichten, wie derlei Pannen künftig zu vermeiden sind. »Viele haben dies zwar zunächst als Anschwärzen von Kollegen empfunden«, erzählt Herwig. Mit Hilfe von Workshops und kontinuierlicher Information sei den Skeptikern allerdings schnell klar worden, dass diese Form von Transparenz die Firma stärke.

Im Gegenzug lässt er seine Beschäftigten sehr selbständig handeln, setzt aufstarke lokale Niederlassungsleiter. »Je mehr Freiheit die leitenden Mitarbeiter genießen, desto bewusster gehen sie mit dem Geld der Firma letztlich um«, beobachtet Herwig. Jede Form von Reise- oder Spesenordnung hält er in seinem Unternehmen für kontraproduktiv.

Den Wert einer gedeihlichen Kooperation hat der Unternehmer vor allem in der Zusammenarbeit mit dem österreichischen Marktführer zu schätzen gelernt. Diese Allianz hat für Röhlig & Co neues Geschäft in Südosteuropa und den Alpenländern gebracht. Und der Partner konnte durch das Röhlig-Netzwerk in Übersee besser Fuß fassen – die 1999 gegründete gemeinsame Tochter in China verfügt dort bereits über elf Büros.

Carsten Prudent prudent.carsten@impulse.de

## Erfolgsfaktor Eigenbau

Je geringer der Erfolg, desto größer die Neigung zum Auslagern – bei den bisherigen Aktivitäten und erst recht bei den weiteren Planungen.

AUSLAGERN		
Unternehmen mit hohem Erfolg	Wie gehen Sie mit dem Thema Outsourcing um?	Unternehmen mit niedrigem Erfolg
18	Bislang möglichst viel ausgelagert	27
82	Bislang möglichst wenig ausgelagert	73
19	Künftig soll mehr ausgelagert werden	39
3	Künftig soll weniger ausgelagert werden	1
78	Künftig soll sich nichts ändern	60

## Erfolgsfaktor Augenmaß

Erfolgreiche Firmen sparen offenbar weniger. Besonders groß ist diese Diskrepanz bei den Kernfunktionen Einkauf, Fertigung und Personal.

SPAREN		
Unternehmen mit hohem Erfolg	In welchen Bereichen haben Sie bereits Sparmaßnahmen ergriffen?	Unternehmen mit niedrigem Erfolg
62	Einkauf	76
50	Logistik	60
49	Fertigung	65
40	IT/Telekommunikation	47
28	Marketing/Vertrieb	38
21	Personal/Weiterbildung	48
21	Top-Management	33
13	Forschung/Entwicklung	20
12	Kundendienst/Service	17
Unternehmen mit hohem Erfolg	Welche Maßnahmen haben Sie konkret ergriffen?	Unternehmen mit niedrigem Erfolg
99	Mit Lieferanten nachverhandelt	92
83	Kosten sparende Technik eingesetzt	83
77	Lieferanten gewechselt	76
70	Interne Sparoffensive	81
59	Arbeitszeitmodelle	66
46	Vermehrte Kooperationen	48
36	Etatstreichungen/-kürzungen	74
34	Ersatzloser Personalabbau	6
31	Kostenberater eingeschaltet	4
19	Personalabbau durch Outsourcing	39
11	Verstärkter Einsatz freier Mitarbeiter	24

Angaben in Prozent. Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 12/2004