

EXCELLENCE BAROMETER 2006

Nicht fit genug für Basel II

Ein Drittel der deutschen Unternehmen ist nicht fit für die in knapp zwei Monaten EU-weit geltenden neuen Kreditvergabe-Regelungen nach Basel II. Wie die kürzlich von der Mainzer forum! Marktforschung GmbH und der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V.



(DGQ), Frankfurt a. Main, vorgelegte Studie „Excellence Barometer 2006“ (Ex-Ba 2006) zeigt, schätzen die Unternehmer mehrheitlich (51%) den Aufwand für Basel II höher ein als den Nutzen. Lediglich eine Minderheit von 15% der 350 repräsentativ ausgewählten Firmenchefs geht von einem höheren Nutzen für das Unternehmen aus.

„Die mehrheitlich negativen Einschätzungen zeigen, dass es bei den Unternehmen ein Informationsdefizit gibt, das sich für die Firmen bereits 2007 sehr nachteilig auswirken kann“, prognostiziert forum!-Geschäftsführer Roman Becker. Dabei gab über die Hälfte der Befragten (55%) an, sich durch Beratung von Experten über Basel II informiert zu haben, und 39% sagten, sie hätten Fachliteratur zurate gezogen. Nur 43% der Unternehmer wussten allerdings, dass ihre wichtigste Bank bereits ein Rating ihres Betriebes durchgeführt hat.

Während der Pressekonferenz zum ExBa 2006 empfahl DGQ-Geschäftsführer Wolfgang Kaerkes (links) den Unternehmen, ihre Finanzierung und Bilanz rechtzeitig zu optimieren. forum!-Chef Roman Becker (2.v.r.) hatte zuvor ein erhebliches Informationsdefizit in Sachen Basel II beklagt

Teurere Kredite erwartet

Für viele Firmenchefs stehen negative Aspekte von Basel II im Vordergrund. 44% von ihnen sind sich sicher, dass Kredite durch die Bestimmungen von Basel II teurer werden. Rund ein Drittel (35%) beklagt, dass es in Zukunft schwieriger sein wird, einen Kredit zu bekommen. Dagegen haben 35% erkannt, dass ein Rating nach Basel II dabei hilft, sich mit den Wettbewerbern zu vergleichen. Ein Drittel der befragten Unternehmer hat daraus konkrete Verbesserungsansätze für das Management abgeleitet. Gut ein Fünftel ersetzte Bankkredite durch andere Finanzierungsinstrumente.

Leasing als wichtigste Finanzierungsform

Um bessere Bilanzkennzahlen und damit eine bessere Bonitäts-Einstufung zu erreichen, hat eine Reihe von Unternehmern ihre Finanzierungskonzepte bereits umgestellt oder plant dies. Davon profitiert vor allem das Leasing. So nutzen 69% der Befragten bereits Leasing zur Anschaffung von Fahrzeugen und Maschinen, in Zukunft wollen dies 74% tun.

Eine andere künftig stärker genutzte Finanzierungsform ist die Einbehaltung von Gewinnen. Während 59% diese heute schon anwenden, planen mehr als zwei Drittel (68%) es für die Zukunft. Auch Fördermittel wollen künftig 38% zur Finanzierung heranziehen; aktuell tun dies 28%. „Wer auch in Zukunft erfolgreich wirtschaften will, stellt sich auf die neuen Regelungen rechtzeitig ein, indem er seine Finanzierung und Bilanz in der verbleibenden Zeit optimiert“, empfiehlt DGQ-Geschäftsführer Dr. Wolfgang Kaerkes.

BENCHMARKSTUDIE

Kundenbindung nachgewiesen

Mit dem neuen „Kundenfocus Deutschland“ können Unternehmen jetzt das Verhalten ihrer Kunden verlässlich vorhersagen. Denn die Benchmarkstudie identifiziert sowohl die emotionale Kundenbindung als auch die Kundenzufriedenheit und die Markenpositionierung von Unternehmen in Deutschland. Das betrifft Firmen aller Branchen und Größe. „Sie nutzen sie auch zur Erhebung und zum Nachweis von kundenbezogenen Daten im Rahmen von Zertifizierungen, ganzheitlichen Qualitätsmanagement-Systemen und Bankenratings“, sagte Olaf Stuka, Leiter DGQ-Regional, anlässlich der Eröffnungspräsentation vom Kundenfocus am 7. September 2006 in Hamburg. Roman Becker, geschäftsführender Gesellschafter der forum! Marktforschung GmbH, Mainz, erläuterte den mehr als 60 Gästen zunächst das Modell in der Theorie.

Danach erhalten teilnehmende Unternehmen Auskunft, wie gebunden und zufrieden ihre Kunden sind und wie sie das Unternehmen wahrnehmen. Die Firmen erfahren, welchen Einfluss Zufriedenheit und Image auf die Kundenbindung haben. Darüber hinaus werden sie mit dem jeweils besten Unternehmen sowie mit dem Branchendurchschnitt verglichen. Auf der Grundlage der individuellen Ergebnisse erhalten sie Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Kundenbindungsstrategie.



Harms+Wende-Geschäftsführer Ralf Bothfeld stellte als erster Anwender des neuen Kundenfocus die wichtigsten Ergebnisse seines Unternehmens vor

Wie das Ganze in der Praxis funktioniert, erklärte Ralf Bothfeld, Geschäftsführer der Hamburger Harms+Wende GmbH & Co. KG, deren Arbeitsgebiet hauptsächlich Komponenten und Systeme zum Widerstandsschweißen sind. Aus den beiden Kundenkreisen Anlagenbauer und Endanwender wurden insgesamt 100 Kunden telefonisch befragt. Die Gründe für die Wahl des Unternehmens lagen der Wichtigkeit nach bei der Qualität vor Service und Preis. Auf einer Skala von 0 bis 100 lag der Kundenbindungsindex der Firma bei 68 und damit knapp über dem Branchendurchschnitt (67), jedoch noch unter der Best Practice (78). 79% der Kunden sind überdurchschnittlich zufrieden. Davon sind nach Angaben von Bothfeld 53%



Olaf Stuka, Leiter DGQ-Regional, betonte, dass Unternehmen die aus dem Kundenfocus gewonnenen Kennzahlen auch im Rahmen von Zertifizierungen, QM-Systemen und Bankenratings nutzen

gebunden und zufrieden, 26% zufrieden, aber ungebunden. Als Konsequenz aus den Ergebnissen will das Unternehmen jetzt leichte Mängel auf der Leistungsebene ausgleichen, denn man hat erkannt, dass „die emotionale Bindung primär auf der Leistungsebene entsteht“. Auch trage die Markenführung über die Kommunikation mit 39% zur emotionalen Kundenbindung bei, für ein B-to-B-Unternehmen ein überdurchschnittlich hoher Einfluss der Marke. Als Hauptaufgaben im Leistungsbereich nannte Bothfeld in seinem Fazit die Mitarbeiterqualifikation, die Forcierung neuer Produktgenerationen, eine gesteigerte Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie die Entwicklung preiswerter Varianten für den Kunden. Beim Image wolle das Unternehmen die Kompetenzen in Vertrieb, Labor und Entwicklung stärken, die Prozesse hin zu mehr Flexibilität und kürzeren Lieferzeiten straffen und die Darstellung des Unternehmens bei der internen und externen Kommunikation optimieren.

EMOTIONALE KUNDENBINDUNG

Wissen, wie der Kunde tickt

„Eine verlässliche Vorhersage des Kundenverhaltens ist nur über die emotionale Kundenbindung möglich.“ Dieses Fazit zog Roman Becker aus seinem Vortrag am 11. September 2006 in der IHK Darmstadt. Darin hatte der geschäftsführende Gesellschafter der Mainzer forum! Marktforschung GmbH den mehr als 80 Teilnehmern das Teilergebnis über die emotionale Kundenbindung aus dem Ex-



DGQ-Projektmanagerin Anja Rentzsch bedankt sich bei Roman Becker für die Informationen über das ExBa

cellence Barometer (ExBa) vorgestellt. Das ExBa ist die umfassendste Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und wird jährlich gemeinsam von der DGQ und forum! herausgegeben.

Der Verdrängungswettbewerb auf nahezu allen Märkten treibt die Kosten für die Neukundengewinnung immer weiter in die Höhe. Viele Unternehmen investieren daher vermehrt in die Steigerung der Kundenzufriedenheit, doch mit sinkendem Erfolg. Trotz bester Kundenzufriedenheitswerte können Unternehmen ihre Kunden nicht halten. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird immer schwächer.

Will eine Firma nun ihre Kunden zu Fans machen, so ist laut Becker einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Beziehungsmanagement die emotionale Kundenbindung. „Sie lebt in erster Linie von der Mitarbeiter-Motivation, die wiederum stark von einem exzellenten Management abhängt“, sagte Becker.

Laut aktueller ExBa-Studie hat es fast jedes Unternehmen mit fünf Kunden-Kategorien zu tun. Im B-to-C-Bereich seien das zu 20% sogenannte „Überzeugungstäter“ (13% im B-to-B-Bereich). Bei 26% könne von echter Kundenbindung die Rede sein (B-to-B: 40%). 34% der Kunden seien zwar zufrieden, aber nicht gebunden (B-to-B: 29%), während 10% unzufrieden seien und ein erhebliches Wechselpotenzial bildeten (B-to-B: 11%). Rund 8% der Kunden seien weder zufrieden noch gebunden. „Diese Daten zeigen auf, dass Kundenzufriedenheit allein kein Indikator für die Kundenbindung ist“, betonte der Marktforscher. Vielmehr entstehe emotionale Kundenbindung durch das Verdichten der Indikatoren Weiterempfehlungsbereitschaft, Wiederkaufabsicht, Cross-Selling-Bereitschaft, Alleinstellungsanspruch, Vertrauen und Kundenkonzentration zu einem Index. „Erfolgreiche Unternehmen setzen insbesondere an dieser Stelle auf ein individuelles und umfassendes Qualitätsmanagement-System“, sagte Benedikt Sommerhoff, Excellence-Leiter bei der DGQ, im zweiten Teil des Abends. Das habe die ExBa-Spezialstudie Qualitätsmanagement ergeben. Darin wurde neben den Qualitätsmanagern auch das Topmanagement aus Geschäftsführung und Vorstand befragt. Einig waren sich hier Fach- und Führungskräfte erfolgreicher Unternehmen, dass die Bedeutung von Qualitätsmanagement (QM) als Erfolgsfaktor künftig noch stärker zunehmen werde. Dort nämlich wurde erkannt, dass QM einen besonderen Beitrag zur Kundenbindung leistet. So soll QM Dienstleistungen und Produkte nachhaltig und reproduzierbar sicherstellen, die Effizienz der Prozesse stärken, kontinuierliche Verbesserungen vorantreiben und eine für den Kunden größere Transparenz des Unternehmens schaffen.

TOYOTA

Notbremse gezogen

Der japanische Autobauer Toyota erwägt einem Bericht der Nachrichtenagentur Reuters zufolge angesichts zunehmender Qualitätsprobleme bei seinen Autos die Verschiebung von neuen Modellen. Damit würde der weltweit rasante Expansionskurs erste tiefgreifende Konsequenzen in der Modellpolitik nach sich ziehen. Angesichts einer Serie von Rückrufaktionen erwäge Toyota, den Entwicklungszeitraum für mehrere Fahrzeugmodelle zu verlängern, berichtete das Wall Street Journal Ende August 2006 unter Berufung auf „mit dem Vorgang vertraute Kreise“. Wegen Qualitätsmängeln hat Toyota in diesem Jahr bereits mehr als eine Million Fahrzeuge in Japan und knapp 630 000 Fahrzeuge in den USA in die Werkstätten gerufen. Rückrufaktionen und eine schleppende Kommunikation haben das Image von Toyota hierzulande bereits angekratzt: In der Zufriedenheit der Autofahrer nehmen die Japaner weiterhin eine Ausnahmestellung ein, doch haben einzelne Modelle von Toyota in der ADAC-Pannenstatistik zuletzt etwas schlechter abgeschnitten. Die Vormachtstellung der Japaner ist insgesamt etwas zurückgegangen, weil europäische Autobauer aufgeholt haben. Der Zeitung zufolge erwägt Toyota nun, den Entwicklungszeitraum – üblicherweise zwei bis drei Jahre – um bis zu sechs Monate zu verlängern. Dadurch würde sich die Einführung neuer Modelle entsprechend verzögern. Der nächste Minivan Sienna, das Sport-Coupé Sola- ▶

ra und die Limousine Avalon könnten von der Maßnahme betroffen sein, hieß es.

Toyota steht für verlässliche Autos zu erschwinglichen Preisen. Durch seine hohe Produktivität und die Verwendung von Gleichteilen ist es dem japanischen Autobauer in den vergangenen Jahren gelungen, den Entwicklungszeitraum für neue Modelle zu verkürzen. Die Verwendung von immer mehr gleichen Teilen kann Experten zufolge jedoch zu Problemen führen, wenn bei hohen Stückzahlen die Qualität leidet.

Toyota hat den Ausstoß seiner Fabriken weltweit in den vergangenen Jahren schrittweise erhöht und rückt dem in der Sanierung steckenden Spitzenreiter General Motors (GM) näher. Für 2006 hat der japanische Konzern die Produktion von 9,06 Millionen Fahrzeugen angekündigt, 10 % mehr als im Vorjahr. Branchenbeobachter gehen deshalb davon aus, dass Toyota GM spätestens Anfang 2007 an der Weltspitze ablösen wird. GM fährt angesichts von Überkapazitäten und massiven Absatzproblemen auf seinem Heimatmarkt einen harten Sparkurs und streicht derzeit Tausende Arbeitsplätze.

TOP 100

Autobranche fällt zurück

Auch deutsche Automobilhersteller haben Probleme. Teilten sie sich in den letzten drei Jahren noch regelmäßig die Spitzenplätze im Ranking der Topunternehmen im deutschen Excellence Barometer (ExBa), so wurden sie in diesem Jahr von der Spitze verdrängt.

Paradebeispiele sind Porsche (Rang 9) und BMW (Rang 12). Obwohl beide Autohersteller beim Ranking „Produkt- und Dienstleistungsqualität“ einen phänomenalen ersten und zweiten Platz erreichten und zudem als innovativste deutsche Unternehmen eingestuft werden, nimmt das Befragten-Panel die beiden Firmen nicht als sonderlich erfolgreich wahr. „Hieran müssen beide Unternehmen arbeiten“, sagt Roman Becker, geschäftsführender Gesellschafter der forum! Marktforschung GmbH, die gemeinsam mit der DGQ Initiator des ExBa ist. Seiner Ansicht nach genügt es nicht, ein gutes Produkt zu machen: „Man muss dies auch kommunizieren.“ Und gerade dort führt das aktuelle Top-100-Ranking andere Unternehmen auf als Vertreter der Automobilindustrie. Auch beim Bewertungskriterium „Günstige Preise“ taucht kein Autobauer unter den Top Ten auf.

Dabei geht es nicht um wertfreie Image-Pflege, sondern ums Geschäft. Denn die Dramaturgie jeder Markenkariere ist vorgezeichnet:

- Ziel eins: für Wahrnehmung der Marke bei den Verbrauchern sorgen;
- Ziel zwei: durch gezielte Kommunikation eine positive Einstellung zu der Marke aufbauen. Damit nähert man sich
- Ziel drei: Vertrauen in die Marke schaffen, Kaufentscheidungen auslösen.

Bei der gefühlten Erfolgsbewertung der deutschen Unternehmen durch die Bundesbürger landeten andere Automobilhersteller noch weiter hinten. So musste sich Audi in diesem Jahr mit Rang 17 begnügen. DaimlerChrysler fiel gar auf den 50. Rang zurück. Und Volkswagen landete auf Rang 57. Das letzte Fünftel der oberen 100 Unternehmen führt Honda auf Rang 80 an, gefolgt von Peugeot auf Rang 82 und Renault auf Rang 89. Am wenigsten erfolgreich bewerteten die 2 000 repräsentativ befragten Bürger Ford auf Rang 95, Opel auf Rang 97 und schließlich Fiat auf Rang 100.

MEHR QUALITÄTBEWUSSTSEIN

Geiz ist nicht mehr geil

Die Konsumlaune der Deutschen steigt, die Kunden achten wieder vermehrt auf Qualität. Die Markenartikelindustrie kann davon aber noch nicht profitieren.

Was die DGQ schon vor über einem Jahr per Umfrage im Hamburg festgestellt hatte, bestätigten jetzt die deutschen Verbraucher bundesweit: Sie achten wieder stärker auf Qualität und sind bereit, dafür mehr zu zahlen. Einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey und des Markenverbands zufolge nahm die Preisfixierung zum ersten Mal seit 1995 ab. Die Autoren der Studie stützen sich auf Daten des Statistischen Bundesamtes und eine Umfrage unter Mitgliedern des Verbands.

Es sei wichtig, dass die Markenartikelindustrie diese „Aufbruchstimmung“ nutze, sagte Thomas Tochtermann von McKinsey. Die Hersteller müssten stärker auf Neuentwicklungen setzen. Bislang böten die Unternehmen ihren Kunden jedoch meist keine echten Innovationen, sondern alte Produkte in neuem Gewand. „Die Flop-Rate ist schlechter als in jedem anderen Land“, sagte Tochtermann. Hersteller und Handel müssten stärker zusammenarbeiten und neuen Produkten „mehr Zeit geben, sich zu beweisen“, betonte Franz-Peter Falke vom Markenverband. Wichtig seien auch eine überzeugende Werbestrategie und regelmäßiges Controlling.

Bislang profitiere nur der Dienstleistungssektor von dem Trend zu mehr Qualität, so Tochtermann. Konnte der Industriesektor zwischen 1998 und 2005 noch um 3,6 % auf 361 Milliarden Euro Jahresumsatz zulegen, seien nun besonders „schnell drehende Konsumgüter“ wie Nahrungs- und Genussmittel ins Stocken geraten. Der Exportanteil sank um zwei Prozentpunkte auf 22 %. 100 000 Stellen wurden abgebaut.

Damit fiel der Rückgang deutlich stärker aus als in der Gesamtwirtschaft. Derzeit arbeiten 1,5 Millionen Menschen in der Markenartikelindustrie. Langfristig könne die Industrie vom gestiegenen Markenbewusstsein profitieren, fügte Tochtermann hinzu. Eine weitere Chance sei die „rasante Nachfrageentwicklung in Boom-Ländern“ wie China und Indien.

Mit Blick auf die anstehende Erhöhung der Mehrwertsteuer sagte Falke, es gebe bei einem kleinen Teil der Verbandsmitglieder „eine gewisse Bereitschaft, die Preise zu erhöhen“. Der Großteil werde die Preise beibehalten und eine Belastung der Margen in Kauf nehmen. „Die Luft nach oben ist dünn“, so Falke.



GESUNDHEITS- UND SOZIALEINRICHTUNGEN

Anleitung für Neueinsteiger

Immer wieder wenden sich Interessenten mit der Frage nach einer Einstiegshilfe in das „richtige“ Qualitätsmanagement-System an die DGQ. Wer sich jedoch länger mit der Materie beschäftigt, dem wird klar, dass es darauf nicht die richtige Antwort gibt. Es kommt immer darauf an, wer zum Beispiel mit welchem System welche Ziele verfolgt. Nun hat die DGQ im Juli 2006 ein Fachgremium ins Leben gerufen, das eine Einstiegshilfe für ein Qualitätsmanagement-System in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen erarbeiten wird.

Angedacht ist ein Leitfaden, der die wichtigsten Fragen von QM-Neueinsteigern beantwortet:

- Wie starten wir QM in unserer Einrichtung oder Praxis?
- Welche Werkzeuge sollten wir kennen, welche sind für uns am besten geeignet?
- Für welches QM-Modell sollen wir uns entscheiden?
- Macht es Sinn, einen Berater dazuzuholen? Wenn ja, wie finden wir den richtigen?
- Wie erreichen wir, dass nicht nur Papier und Ideen produziert werden, sondern sich wirklich etwas an unseren Abläufen und in den Köpfen der Beteiligten ändert?

Momentan sind drei verschiedene Orientierungshilfen für folgende Bereiche geplant:

- Krankenhaus/stationäre Medizin,
- Arztpraxis/niedergelassener Bereich,
- soziale Einrichtungen bzw. Dienstleistungen.

Interessenten, die an der Erarbeitung einer DGQ-Empfehlung mitwirken möchten, melden

sich telefonisch oder per Mail bei der Projektleiterin:

► **Anja Rentzsch**
T 0 69/9 54 24-161
re@dgq.de

DRESDEN

Passagiermaschinen werden zu Frachtflugzeugen

Gastgeber der Regionalkreisveranstaltung am 13. Juli 2006

nehmen beschäftigt derzeit über 1 000 Mitarbeiter.

Sabine Klie, Head of Public Relations, informierte über die Entwicklung der Elbe Flugzeugwerke, in denen das erste deutsche Strahlverkehrsflugzeug entwickelt und gebaut wurde und heute jedes Jahr Airbus-Flugzeuge in „einem der modernsten Umrüstungszentren der Welt wiedergeboren“ werden.

Wichtigstes Potenzial der EFW ist die Erfahrung. Diese wird seit

summe für die 8 300 Quadratmeter große Halle lag bei 10 Millionen Euro. Damit wird die Kapazität um 40 % gesteigert und die weltweite Nachfrage nach Umrüst-Frachtern befriedigt. „In der heutigen Wegwerfgesellschaft war das Interesse der Teilnehmer an der Wiedergeburt von Passagiermaschinen als Frachtflugzeuge mit weiteren 15 Jahren Lebensdauer besonders groß“, sagte Regionalkreisleiter Klaus Röhl.



Der neue Hangar von EADS EFW in Dresden

war die EADS EFW Elbe Flugzeugwerke GmbH. QM-Leiter Jürgen Thomas stellte den Mitgliedern des Regionalkreises die Fertigungsprozesse und die Qualitätssicherung in dem traditionsreichen Flugzeugwerk vor. Die EADS ist ein weltweit führendes Unternehmen der Luft- und Raumfahrt sowie der Verteidigungsindustrie mit rund 113 000 Mitarbeitern. Innerhalb der EADS bilden die Elbe Flugzeugwerke ein Kompetenzzentrum für die Umrüstung von Airbus-Passagier- in Frachtflugzeuge sowie für die Herstellung von Komponenten aus Verbundwerkstoffen. Das Unter-

nehmen über 50 Jahren gesammelt, damals noch bei der Lizenzherstellung des sowjetischen Verkehrsflugzeuges IL 14 und bei der Entwicklung und dem Bau des ersten deutschen Strahlverkehrsflugzeuges, der „Baade 152“.

Das Unternehmen hat im vergangenen Jahr 14 Airbus-Passagiermaschinen zu Frachtern umgerüstet. 2006 sollen es 15 Flugzeuge werden und in den folgenden Jahren jeweils 20.

Dafür wurde nach elf Monaten Bauzeit Anfang Juli ein neuer Hangar eingeweiht. Hier erfolgen seit September die ersten Umrüstungen. Die Investitions-

Moderne Fertigungsanlagen mit höchsten Standards seien aber nicht der einzige Grund für den Erfolg. Wie die Elbe Flugzeugwerke, so ist auch Airbus eine Beteiligung der EADS. Durch den konzerninternen Austausch von Know-how wird immer der neueste Stand der Airbus-Technologie erreicht. Dazu werden Airbus-Originalbauteile der Airbus-Serienfrachter direkt und exklusiv vom Hersteller bezogen. So spielt die ausschließliche Verwendung von Originalbauteilen eine entscheidende Rolle bei der Weitergabe von Qualität und Garantien an die Kunden in der ganzen Welt. Auf Kunden- ▷

wunsch werden auch parallel zur Airbus-Frachter-Umrüstung Wartungs- und Modifikationsarbeiten durchgeführt.

Die EFW sind gemäß den europäischen luftrechtlichen Vorschriften nach EASA Part 145 und FAR 145 und als Entwicklungsbetrieb für Cockpit-, Kabinen- und Frachtraumausstattungen sowie der Modifikation von Airbus-Verkehrsflugzeugen anerkannt.

► **Leiter des Regionalkreises:**
Dipl.-Ing. Klaus Röll
Wormser Str. 4
01309 Dresden
T 03 51/4 41 71 35

SCHWERIN

Die richtigen Kennzahlen

Welche Kennzahlen braucht ein Unternehmen? Unter diesem

Kennzahlen dargestellt. Zur Weiterentwicklung des Unternehmens führte der Weg nicht an der BSC vorbei. Es galt nun, die richtigen Kennzahlen zu ermitteln, die zur Entscheidungsfindung der Geschäftsführung führten und Aussagen über die Prozesstransparenz zuließen. „Auf diesem Weg wurde Lehrgeld gezahlt“, sagte Göller und stellte die Erfahrungen zur Vorgehensweise an Beispielen praxisnah dar. Alles drehte sich um die Frage: Wie definiert man die Leistungstransparenz der verschiedenen Prozesseigner? Hier floss die Weiterentwicklung der Prozessbewertungen aus der Zusammenarbeit mit der hannoverschen Conti-Tech AG ein. „Insgesamt konnten die Teilnehmer von den Effekten überzeugt werden und praxisnahe Schlüsse zur Umsetzung in eigenen Tätigkeits-



Handlungsbedarf hinsichtlich Kennzahlen besteht in jedem Unternehmen, darüber waren sich die Teilnehmer in Schwerin einig; unter ihnen auch RK-Leiter Peter Schiffner (2. Reihe rechts)

Motto stand die Veranstaltung des DGQ-Regionalkreises in Schwerin. Dass Prozesskennzahlen und Balanced Scorecard (BSC) keine Fremdwörter sind, war Thema der Veranstaltung. Robert Göller, Diplom-Ingenieur und langjähriges DGQ-Mitglied, berichtete über seine Erfahrungen als Qualitäts- und Umweltmanager bei der Phoenix AG. Danach wurden die Transparenz und Leistungsfähigkeit der Prozesse in der Vergangenheit nur unzureichend mit

bereich ziehen“, sagte Regionalkreisleiter Peter Schiffner, denn die lebhafteste Diskussion habe gezeigt: „Handlungsbedarf besteht überall!“

► **Leiter des Regionalkreises:**
Dipl.-Ing. (FH) Peter Schiffner
Willi-Bredel-Str. 34
19059 Schwerin
T 03 85/7 85 18 34

WERKZEUG- UND FORMENBAU

Neuer FQS-Band zum Lebenszyklus

Produkte sollten preiswert sein, nicht billig. Das gilt insbesondere für die Branche Werkzeug- und Formenbau. Qualitativ hochwertige Werkzeuge kosten in der Anschaffung zwar mehr, sind dafür aber langfristig und nachhaltig den Billigangeboten deutlich überlegen. Allerdings müssen diese Produktvorteile für den Kunden schon beim Angebot transparent sein.

Jetzt liegen Lösungsansätze für die im Lebenszyklus einer Maschine entstehenden Kosten vor. Denn das Institut für Integrierte Produktion Hannover gGmbH (IPH) hat sie im Rahmen eines Projektes der Forschungsgemeinschaft Qualität e. V. (FQS) gemeinsam mit mehreren Unternehmen aus der Branche erarbeitet: „Entwicklung einer Methode zur Verknüpfung von Angebotskalkulation und Lebenszykluskostenrechnung für Erzeugnisse des Werkzeug- und Formenbaus (LCC)“, so lautet der Name des FQS-Projekts. Mit dieser Methode ist es möglich, Werkzeugkosten aus allen Lebensphasen zu ermitteln, zu verarbeiten und zu optimieren. Relevante Kostenbestandteile werden identifiziert und ihre Wechselwirkungen mit Qualitätsmerkmalen untersucht.

Kern der Methode ist die Verknüpfung von Daten aus verschiedenen Phasen und Quellen im Lebenszyklus von Werkzeugen und Formen. Ziel ist es, lebenszykluskostenrelevante Informationen zu generieren. In Form von Kennzahlen werden die Informationen verdichtet und anhand grafischer Darstellungen verdeutlicht. Die Methode ermöglicht es, die Lebenszykluskosten, ihre Struktur und Kostentreiber werkzeugbezogen zu ermitteln und so Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Sie ist für unterschiedliche Werkzeugtypen anwendbar, da eine Strukturierung des Werkzeuges bis auf Komponentenebene möglich ist. Die ermittelten Kostenstrukturen für das Gesamtwerkzeug fließen in die Angebotskalkulation ein. Und zwar als Anhaltspunkte für die zu erwartenden Lebenszykluskosten des Neuwerkzeugs.

Mitarbeiter aus Unternehmen des Werkzeug- und Formenbaus sowie der Teilefertigung erhalten mit dieser Methode in Verbindung mit dem prototypischen Demonstrator LCC-Calc ein wirksames und leistungsfähiges Instrument zur Erfassung und Analyse der Lebenszykluskosten sowie der dazugehörigen Verursacher. „Daraus resultieren eine erhöhte Kostentransparenz und gleichzeitig eine Basis für gezielte Maßnahmen zur nachhaltigen Kostensenkung“, sagt FQS-Geschäftsführer Dr. Konstantin Petridis.

Wichtiger Nebeneffekt des Methodeneinsatzes sei die Sensibilisierung sowohl des Werkzeugbauunternehmens als auch des Werkzeugnutzers für eine lebenszyklusorientierte Kostenwahrnehmung und die Bedeutung des Faktors Qualität.

Ein FQS-DGQ-Band führt in die Problematik der Lebenszyklusbetrachtung im Werkzeug- und Formenbau ein, stellt die wesentlichen Ergebnisse des Forschungsprojektes dar und gibt Hinweise zur Installation und Anwendung von LCC Calc. Dieser ist dem Leitfaden auf CD-ROM beiliegend.

FQS-DGQ-Band 84-06: LCC – Leitfaden zur Verknüpfung von Angebotskalkulation und Lebenszykluskostenrechnung für Erzeugnisse des Werkzeug- und Formenbaus, 1. Auflage 2006, A4, mit CD-ROM, 99 Euro (inkl. 7 % MwSt.), Bestell-Nr. 08406 (DGQ- und FQS-Mitglieder erhalten 10 % Rabatt).