

INNOVATIONEN

Mehr als nur Forschung

Die Ende Februar von der EU-Kommission vorgestellte Vergleichsstudie „European Innovation Scoreboard“ bestätigt Deutschland bei Technologie und Innovation einen Platz in der Spitzengruppe. Vor diesem Hintergrund bezeichnete Bundeswirtschaftsminister Michael Glos in einer Pressemitteilung die hohe Innovationsleistung Deutschlands als ein Schlüsselement für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg. „Nur wenn es unserer Wirtschaft gelingt, immer neue technologische Vorsprünge zu gewinnen, können wir unsere hohen Sozial- und Umweltstandards auf Dauer verteidigen. Allerdings dürfen wir uns nicht auf den guten Noten in Sachen Innovation ausruhen“, sagte der Minister. Vielmehr seien ständige und wachsende Anstrengungen für Innovation und Forschung nötig.

Bei Spitzentechnologie nur Mittelmaß

Wie so oft wird Innovation auch hier lediglich in Hinblick auf Forschung, Patente und technologische Entwicklungen gesehen. Was aber hilft es einer hochgradig erfinderischen deutschen Wirtschaft, wenn sie diese Vorsprünge nicht nutzen kann, wenn also keine Kommerzialisierung der Ideen stattfindet? Die erwähnte Studie räumt zwar ein, dass der Platz an der weltweiten Spitze – Platz 6 hinter Schweden, der Schweiz, Finnland, Dänemark und Japan – auf die hohe Anzahl an Patenten in der Hoch- und Mitteltechnologie zurückzuführen ist. Doch bereits im Segment der Spitzentechnologie schneidet Deutschland nur noch mittelmäßig ab.

Patente allein helfen nicht

Dass Patente allein der richtige Indikator für die Gesamtaussage von Innovationskraft sind, bezweifelt Ansgar Carbow. „Patente sind wichtig für den eigenen gewerblichen Rechtsschutz, Patentdatenbanken sind hilfreich als Informationsquelle“, sagt der DGQ-Projektmanager, gibt aber zu bedenken, dass Innovationen nicht nur auf dem technologischen Sektor fußen. „Strategische Innovationen auf Basis von Geschäftsmodellinnovation halten ein erheblich grö-

ßeres Potenzial an Wachstum und nachhaltigem Erfolg bereit“, sagt Carbow. Sie seien der eigentliche Garant für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Erst ein Mix aus unterschiedlichen Innovationsarten – technologische, prozess- und verfahrensorientierte sowie strategische Innovationen zusammen – ergäben „eine schlagkräftige Masse“.

Innovationsstrategien sind gefragt

Unternehmensmodelle, Geschäftsmodelle, Allianzen und Netzwerke, Einzigartigkeit und neue Wege sowie Möglichkeiten, Wachstumsplattformen zu finden, sind nach Ansicht von Carbow Bestandteile einer übergreifenden, umfassenden Innovationsstrategie eines Unternehmens. Wer es nicht schafft, aus einer „Invention“ eine „Innovation“ zu machen, der wird in Zukunft seine „Schlachten nicht in den Höhen der Innovationsfähigkeit, sondern in den Niederungen der Massengüterherstellung schlagen“, fasst Sony-CEO Howard Stringer zusammen.

Innovationen scheitern noch zu oft. Insgesamt sind Innovationen zwar wichtige Wachstumstreiber und für den Produkterfolg unverzichtbar. Eine gemeinsame Studie des Markenverbands, des Marktforschungsinstituts GfK und der Agentur Serviceplan aus dem Jahr 2006 aber zeigt, dass 70 Prozent aller Neueinführungen bei Produkten des täglichen Bedarfs floppen. Nur 17 Prozent aller neuen Produkte sind von Anfang an erfolgreich. Zwei Drittel hingegen verschwinden schon nach einem Jahr wieder vom Markt. Die Fehlschläge kommen die Unternehmen teuer zu stehen: 10 Milliarden Euro, so berechnen die Autoren, werden jährlich allein in Deutschland in den Sand gesetzt. 60 Prozent der Markteinführungen scheitern bereits am falschen Konzept, 40 Prozent der Flops gehen auf das Konto einer falschen Umsetzung. Die Studie lässt sich den Autoren zufolge problemlos auf andere Branchen übertragen. „Die Situation ist bei langlebigen Gebrauchsgütern genau die gleiche“, sagt Serviceplan-Geschäftsführer Peter Haller. Die meisten Unternehmen würden sich zu sehr an der Wettbewerbssituation und zu wenig an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. So werde der Innovationsgrad von den meisten Unternehmen überschätzt. Ein nur kleiner Produktvorteil vor der Konkurrenz würde vom Kunden selten als solcher wahrgenommen. Stolz 53 Prozent der neuen Produkte haben aus Kundensicht nur einen geringen Innovationsgrad. Dabei steigen die Chancen auf eine erfolgreiche Markteinführung um das Doppelte, wenn das Produkt über seinen innovativen Charakter hinaus tatsächlich auch einen Mehrwert bietet.

Innovationsmanagement im DGQ-Ausbildungsprogramm

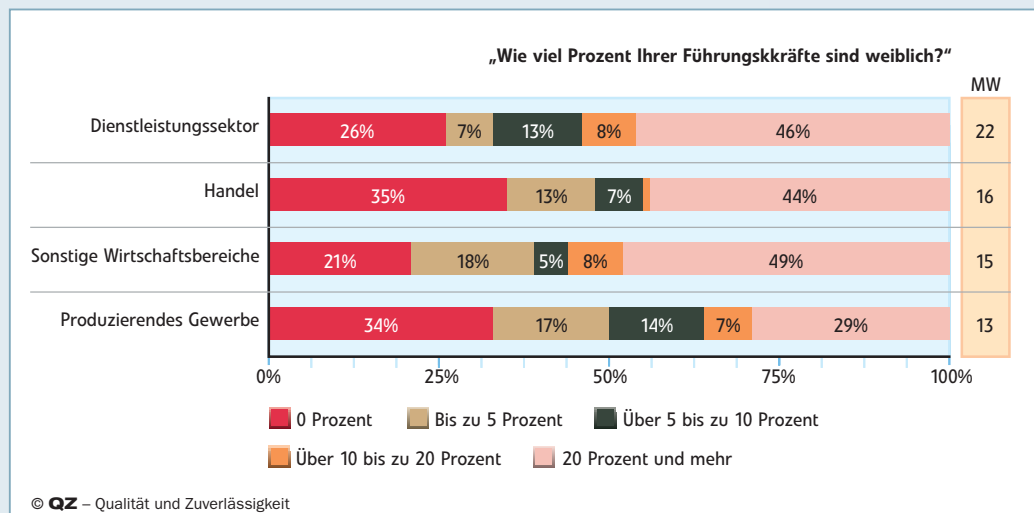
Wer sich zu einem Innovationsexperten weiterbilden und mehr darüber erfahren möchte, was Innovation bedeutet und beinhaltet, wie Innovationsmanagement im Unternehmen betrieben wird und welche Kompetenzen dafür vorhanden sein sollten, findet im aktuellen Programm der DGQ einen Ausbildungsweg zum Thema „Innovationsmanagement“. Zudem verfügt der Vorreiter in Sachen Qualitätsmanagement über ein Netzwerk an Experten, die Innovationsberatung sowie Inhouse-Trainings innerhalb der Führungsmannschaften auf den Weg bringen, um den Unternehmen dabei zu helfen, sich innovativ und zukunftsorientiert aufzustellen.

FRAUENPOWER IN CHEFETAGEN

Ist Erfolg weiblich?

Erfolgreiche Unternehmen setzen in der Personalentwicklung eher auf Frauen in Führungspositionen. Das zeigen die Ergebnisse aus der aktuellen Benchmarkstudie „Excellence Barometer“ (ExBa) 2006, die von der DGQ und dem Mainzer Marktforschungsinstitut forum! herausgegeben wurde. Die Umfrage fand unter 400 Top-Entscheidern aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen statt. Demnach gibt es einen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und dem Anteil weiblicher Führungskräfte: Knapp die Hälfte (42 Prozent) der befragten erfolgreichen Unternehmen weist mehr als 20 Prozent Frauenanteil in Führungspositionen auf. Von Unternehmen, die weniger erfolgreich am Markt agieren, besetzen nur 34 Prozent mehr als 20 Prozent Frauen in leitenden Positionen. Lag der Anteil weiblicher Führungskräfte bei der Umfrage 2005 insgesamt noch bei 15 Prozent, so hat er sich 2006 auf insgesamt 19 Prozent entwickelt. Davon setzt der Dienstleistungssektor mit 22 Prozent am stärksten auf Frauenpower in den Chefetagen, gefolgt vom Handel (16 %), sonstigen Wirtschaftsbereichen (15 %) und dem produzierenden Gewerbe (13 %).

darüber hinaus häufiger aus sozial- oder wirtschaftswissenschaftlich geprägten Studiengängen als ihre männlichen Kollegen; also aus Ausbildungsbereichen, in denen stärker auf kaufmännische und soziale Kompetenz gesetzt wird. Für die Fähigkeit der Unternehmen, schnell und flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren, sind gerade intensive, regelmäßige und wechselseitige Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen Management und Mitarbeitern von großer Bedeutung. „Deswegen setzen erfolgreiche Unternehmen schon jetzt bei der Auswahl und der Ausbildung ihrer Ma-



nager stärker auf soziale und kommunikative Fähigkeiten und geben so weiblichen Führungskräften automatisch mehr Chancen“, sagt DGQ-Geschäftsführer Dr. Wolfgang

Führungsprofil der Top-Entscheider: Anteil weiblicher Führungskräfte nach Branche (MW = Mittelwert; n = 400; Rundungsfehler möglich; ExBa 2006)

Kaerkes. „Frauen sind hellhörig und sensibel, ihre Wahrnehmung hat ein breiteres Spektrum. Sie wollen nicht dominieren, sondern Menschen gewinnen. Nicht der eigene Sieg steht im Mittelpunkt, sondern der Anspruch des Problems auf Lösung.“

Dass Unternehmen zunehmend auf Frauen in Führungspositionen setzen, liegt zum Teil an den allgemein stärker ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten des weiblichen Geschlechts. Auch mag die soziale Intelligenz eine größere Rolle spielen. Frauen kommen

„Frauen sind hellhörig und sensibel, ihre Wahrnehmung hat ein breiteres Spektrum. Sie wollen nicht dominieren, sondern Menschen gewinnen. Nicht der eigene Sieg steht im Mittelpunkt, sondern der Anspruch des Problems auf Lösung.“

DGQ-LEHRGANG INNOVATIONSMANAGEMENT

Innovationstreiber gesucht

Unternehmen brauchen künftig Innovationsarchitekten / Neues DGQ-Training mit Qualifizierung bietet die Grundlage

Innovationen sind wesentliche Faktoren für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Sie schaffen nicht nur Möglichkeiten, sich von anderen zu unterscheiden.

Ohne sie wären Unternehmen nicht in der Lage, ihre Zukunft selbst zu gestalten. Als Problemlöser zum Thema Innovation stellt sich jetzt die DGQ vor. „Der neue Lehrgang Innovationsmanagement soll künftige Teilnehmer dazu in die Lage versetzen, einen Innovationsprozess im Unternehmen zu verankern und dieses dann auf dem Weg zum

Innovationsunternehmen zu begleiten“, sagt DGQ-Geschäftsführer Dr. Wolfgang Kaerkes. Die Rolle des „Facilitators“ – also des Treibers, des Moderators, Vermittlers und des Managementbeauftragten – hat hierbei eine zentrale Funktion. Denn bei ihrem Ansatz geht es der DGQ um die Integration aller Innovationsarten: technologische, pro-

zess- und verfahrensorientierte sowie strategische Innovationen. Mit dem neuen Lehrgang wendet sich die DGQ an Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft, die mit Aufgaben der Unternehmensentwicklung betraut sind. Sie kommen aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion, Unternehmens- und Organisationsentwicklung, ▶



Der neue Lehrgang „Innovationsmanagement“ soll laut DGQ-Geschäftsführer Kaerkes künftig Unternehmen auf ihrem Weg zu Innovationsunternehmen begleiten

Personal, Marketing und Qualitätsmanagement. Sie alle können sich zum DGQ-Innovationsarchitekten qualifizieren, indem sie sich Kernthemen wie Kreativität, Innovation und Veränderungsmanagement erschließen. Dabei geht es um das Experimentieren und um das Transferieren in die eigene unternehmerische Praxis. Dass ein „DGQ-Innovationsarchitekt“ in der Lage ist, einen Innovationsprozess im Unternehmen zu implementieren, zu verbessern und am Leben zu erhalten, kann er mit einer abschließenden Prüfung belegen.

Auf dem Weg dorthin stellt das erste Lehrgangsmodule „Innovationskompetenz“ Innovation als Treiber vor, damit Unternehmen durch gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum künftig überleben können. Der Schwerpunkt liegt auf der Geschäftsmodell-Innovation und zeigt, wie wichtig ein bereichsübergreifender Innovationsfokus und ein positives internes Klima für den Innovationserfolg sind. Klares Ziel ist es hier, die internen Prozesse und Systeme wertschöpfend zu gestalten.

„Kreativität und Kommunikation“ heißt es im zweiten Lehrgangsmodule. Darin erkennen die Teilnehmer sofort, wie wichtig

bereichs- und hierarchieübergreifende Kommunikation sowie die Einbindung aller Mitarbeiter für den Innovationserfolg sind. Hier lernen sie, einzigartige Ideen zu generieren und auf ihre Umsetzbarkeit hin zu überprüfen. Dies erhöht ihre Produktivität, stärkt ihr unternehmerisches Denken und trägt dazu bei, Innovation als Kernkompetenz im gesamten Unternehmen zu verankern.

Der dritte Teil „Strategisches Innovationsmanagement“ vermittelt den Aufbau, die Begleitung und das Management eines unternehmensinternen Innovationsprozesses: Dabei gibt er konkrete Tipps für eine ausgewogene Balance zwischen traditionellen und neuen Wegen des Business Developments.

Das Arbeitshandbuch „Patente – Patentliteratur und -strategie“ erklärt dem juristischen Laien als Selbsterleiner die Thematik der Patentliteratur und -recherche. Lernkontrollfragen und -aufgaben helfen beim Verständnis und bei der Anwendung. Das Handbuch wird Teilnehmern bereits im ersten Lehrgangsmodule ausgehändigt, da der Inhalt prüfungsrelevant ist.

Die Prüfung zum „DGQ-Innovationsarchitekten“ besteht aus einem schriftlichen (Multiple Choice) sowie einem mündlichen Teil. Der mündliche Part behandelt Unternehmens- und Situationsszenarien unter Anwendung des gesamten Lehrgangsstoffes „Innovationsmanagement“. Dies geschieht in Gruppen, wobei jeder Prüfungsteilnehmer einmal die Rolle des „Facilitators/Problemlösungsverantwortlichen“ übernimmt. Inhalte, Themen und Termine zum Lehrgang Innovationsmanagement finden Interessenten auf der DGQ-Homepage unter www.dgq.de im Bereich Qualifikation & Karriere. Direkte Fragen beantwortet DGQ-Projektmanager Ansgar Carbow unter

► **T 0 69/9 54 24-211 oder aca@dgq.de**

ZERTIFIZIERUNGEN

Nachfrage weiterhin stark

Trotz starker Einbrüche im Weiterbildungsmarkt in den letzten Jahren konnte die DGQ 2006 die Anzahl der ausgestellten Zertifikate auf hohem Niveau halten. Insgesamt 5 950 Teilnehmer hatten sich

Art der Zertifizierung	Anzahl
DGQ-Qualitätsbeauftragter und interner Auditor	1 288
DGQ-Qualitätsassistent	1 163
DGQ-Qualitätsmanager	802
DGQ-Qualitätsfachkraft	705
SCC für Mitarbeiter und Führungskräfte	386
DGQ-Auditor	357
DGQ-Zertifikate im Bereich Umwelt	207
Statistische Methoden (QII, QSt, Six Sigma)	115
DGQ-Messtechnik	89
DGQ-Zertifikate im Bereich Occupational Health and Safety	32
Sonstige	223
Gesamt	5 367

Tabelle 1. Anzahl der 2006 von der DGQ ausgestellten Zertifikate

Verlängerungen 2006	
EQQ Quality Auditor	1 188
EQQ Environmental Auditor	42
EQQ Quality Systems Manager	60
Sonstige	24
Automotive-Bereich	163
Summe verlängerte Zertifikate	1 477
Neuausstellungen 2006	
EQQ Quality Auditor	164
EQQ Quality Systems Manager	152
EQQ Quality Technician	124
EQQ Quality Assistant	85
EQQ Quality Operator	22
EQQ Environmental Auditor	30
Sonstige	50
Summe neue Zertifikate	627
DGQ-Qualitätsmanager Junior (Hochschulausbildung)	181
Gesamt	2 285

Tabelle 2. Anzahl der 2006 ausgestellten EQQ-Zertifikate

einer der 27 von der DGQ angebotenen Prüfungen unterzogen. Davon konnten 5 367 der angetretenen Teilnehmer später ihr Zertifikat entgegennehmen. Tabelle 1 zeigt die Zahlen im Einzelnen.

Auch wenn aufgrund von Sättigungserscheinungen auf dem Markt die Anzahl an neu ausgestellten Zertifikaten leicht abgenommen hat, so ist nach wie vor ein verstärktes Interesse an der Aktualisierung von Zertifikaten zu beobachten. Neu aufgenommen wurden 2006 Prüfungen im Bereich Informations-Sicherheits-Management (ISMS) und Schienenverkehr (IRIS).

Die Nachfrage nach EQQ-Zertifikaten ist ebenfalls ungebrochen. 2006 wurden 627 EQQ-Zertifikate neu ausgestellt (Tabelle 2). Die Zahl der steigenden Anträge auf Ausstellung von EQQ-Zertifikaten unterstreicht die herausragende Stellung der DGQ in Deutschland und in Europa.



WEITERBILDUNG

Firmen setzen künftig auf Coaching

Das Coaching von Personen und Organisationen wird in deutschen Firmen künftig einen höheren Stellenwert einnehmen. Innerhalb eines Rankings von Weiterbildungsthemen in Deutschland belegt Coaching zwar derzeit mit 26,8 Prozent nur den sechsten Platz. Künftig wird Coaching in der Weiterentwicklung jedoch um rund 16 auf insgesamt knapp 43 Prozent anwachsen. Dagegen büßt das Thema Mitarbeiterführung von seinen derzeit 64,5 Prozent einen erheblichen Anteil ein und wird künftig bei rund 39 Prozent liegen. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Trendanalyse des Weiterbildungsmagazins „managerSeminare“.

Seinen aktuell schon hohen Stellenwert bestätigt weiterhin das Thema Prozessmanagement, das künftig bei 39 Prozent liegen wird. Ebenso zukunftssträchtige Themen der Weiterbildung sind Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement und Verkauf.

Insgesamt geht der Trend laut der Analyse hin zu integrierten Maßnahmen und weg von Einzeltrainings. An den Schlüsselthemen ändere sich gegenüber den Vorjahren wenig, viel jedoch an deren Organisation und Abwicklung.

STICHPROBENPRÜFUNG

Tabellenschieber wieder erhältlich

Gerade wieder eingetroffen, schon stark nachgefragt: Der DGQ-Tabellenschieber zur Stichprobenprüfung nach AQL ist ab sofort wieder erhältlich. Besonders in der Warenannahme hat die Stichprobenprüfung nach DIN ISO 2859-1 nach wie vor große Bedeutung. Bei Kenntnis der Systematik ist der Tabellenschieber ein handliches Werkzeug, um vor Ort rasch und einfach die zutreffende Stichprobenanweisung zu ermitteln. Die aktuelle Neuauflage 2007 des Tabellenschiebers berücksichtigt die Aktualisierung der Norm aus dem Jahr 2004. Neu sind vor allem Benennungen der Stichprobenparameter und Zahlenwerte für Doppel-Stichprobenanweisungen.

Die Grundlagen und das Prinzip der Stichprobenprüfung nach AQL sind in der Norm DIN ISO 2859-1:2004 beschrieben, die im Original über den Beuth-Verlag, Berlin, erhältlich ist. Die Vermittlung von Theorie und Anwendung erfolgt in den Lehrgängen „Statistische Methoden der Qualitätssicherung – Grundlagen (GSQ)“ und „Statistische Prozessanalyse und -lenkung (SPA)“ im Lehrgangsblock QII. Die Tabellenschieber werden als 5er-Packs zu 17,50 Euro verkauft. Rückfragen dazu beantworten bei der DGQ

- **Dr. Wolfgang Schultz:**
T 0 69/9 54 24-151 oder
Jürgen Zinn:
T 0 69/9 54 24-134

DGQ-GESCHÄFTSSTELLE LATEINAMERIKA

Positive Jahresbilanz

Die DGQ-Geschäftsstelle Lateinamerika (DGQ-LA) im argentinischen Mendoza zieht nach ihrem ersten Jahr eine positive Jahresbilanz bezüglich ihres operativen Geschäfts. Verbunden damit war die Aufnahme der Projektstätigkeit in die Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Mendoza.

Auf dem Sektor der Postgraduierten-Ausbildung hat die DGQ-LA inzwischen einen zweieinhalbmonatigen Lehrgang „Einführung in Qualitätsmanagementsysteme“ durchgeführt. Darüber hinaus wurden für die provinzeigene Förder- und Ausbildungsorganisation PRO-Mendoza Schulungen zum Thema „Soziale Verantwortung der Unternehmen“ und „Qualität von Dienstleistungen“ gehalten. Im Sommersemester 2006 kam durch das dortige DGQ-Engagement der Vorlesungszyklus „Einführung in Managementsysteme“ für die Abschlusssemester als Pilotprojekt erfolgreich zustande.

Vom Wirtschaftsministerium der Provinz hatte die DGQ-LA den Auftrag erhalten, die Dirección de Agricultura y Contingencias Climáticas (DACC) bei der Einführung eines Qualitätsmanagements gemäß ISO 9001 zu unterstützen und das System zur Zertifizierungsreife zu bringen. Des Weiteren war die DGQ-LA auf dem Weltkongress zum Qualitätsmanagement in Santiago de Chile als „Vortragender Partner“ vertreten.

Anfragen zu Coaching-Projekten liegen bisher aus der Lebensmittelwirtschaft, dem Handel, dem öffentlichen Nahverkehr, der Justizverwaltung und von Interessensverbänden vor. Für 2007 ist die Unterstützung der Stadtverwaltung Maipú (Provinz Mendoza) bei der Einführung eines Umweltmanagementsystems gemäß ISO 14001 geplant. Auch ist für das laufende Jahr eine Beteiligung an Projekten in Ecuador und einem von der Interamerikanischen Entwicklungsbank geförderten Projekt in Honduras vorgesehen.



SEMINAR „8D-REPORT“

Produktlebenszyklus ohne Schwächen

Die Grundlagen der 8D-Systematik mit der richtigen Anwendung der Werkzeuge, mit Praxisbeispielen und mit dem Wirksamkeitsnachweis der Methode – das behandelt das DGQ-Seminar „8D Report“ in Zusammenhang mit einem angewandten Qualitätsmanagement in der

Automobilindustrie.

Nächster Termin ist der 6. Juli 2007 in Köln. Die Gebühr beträgt 490 Euro, für DGQ-Mitglieder 475 Euro.

Durch gestiegene Forderungen und höhere Erwartungen der Kunden an die Produkte erhält der Qualitätsbegriff heute ►

branchenübergreifend einen entsprechend hohen Stellenwert. Folglich muss ein Unternehmen seinen Erfolg im Wettbewerb über Qualität sichern. Doch immer noch wird ein hoher Ressourcen-Anteil für die Fehlerbeseitigung verwendet. Dabei liegt deren Ursache häufig schon in der Produktentstehungsphase. Das kostet dann Zeit und Geld.

In der Praxis wird die 8D-Methode genutzt, um Schwachstellen systematisch in allen

Phasen des Produktlebenszyklus zu beseitigen. Sie erfüllt die Aufgaben des Problemlösungsprozesses, einer Standardmethode sowie einer Berichtsform. Mit dem Seminar wendet sich die DGQ an Personen und Gruppen eines Unternehmens, die mit der Verbesserung von Abläufen und Prozessen beauftragt sind und über den Einsatz der 8D-Methode eine kontinuierliche Prozessverbesserung realisieren wollen.

Internationalen Controller Vereins und der DGQ schnell gelernt, dass beide mehr verbindet als trennt. Wörtlich sagte Walter Schmidt: „Wenn wir erst einmal lernen, nicht mit denselben Begriffen aneinander vorbeizurennen, wenn wir lernen, uns bei aller Unterschiedlichkeit zu respektieren, werden wir einen

fruchtbaren Dialog beginnen können. Fruchtbar für alle Beteiligten und fruchtbar für die Unternehmen.“

► **Leiter des Regionalkreises:**
Dipl.-Ing. Theo Tanneberger
W.-Amadeus-Mozart-Str. 50
16341 Panketal/
OT-Schwanebeck
T 030/94 13 72

BERLIN

Controlling und QM sind fruchtbar für Unternehmen

Im Interesse ihrer Unternehmen ist es für Controller und Qualitätler an der Zeit, aufeinander



Sucht den fruchtbaren Dialog mit den Qualitätlern: Controller Walter Schmidt

zuzugehen. Die Januar-Veranstaltung des Regionalkreises stand unter der Überschrift „Controlling und Qualitätsmanagement meistern die Zukunft“. Denn Controller und Qualitätler haben viele gemeinsame Berührungspunkte. Das meinte nicht nur Referent Dr. Walter Schmidt, Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein, sondern auch die zahlreichen Gäste.

Kosten und Qualität sind nach Schmidts Worten zwei Seiten einer Medaille. Der Controller-Service Sorge gemeinsam mit dem Management für die Sicherung

des finanziellen Erfolgs. Der QM-Service Sorge gemeinsam mit dem Management für die Sicherung einer exzellenten Qualität. „Dabei gibt es viele Parallelen, sowohl bezüglich der zu lösenden Probleme als auch der dabei genutzten Methoden und Instrumente“, sagte der Berater von ask Angewandte Strategie und Kommunikation. So könnten Controller und Qualitätler viel voneinander lernen.

Die einen, weil die Umsätze jedes Unternehmens von der Qualität der Produkte und Leistungen abhängen und auch die Messung der Qualität immaterieller Werte wachsende Bedeutung für das Controlling erlange. Denn schließlich bestimmen die immateriellen Werte inzwischen mehr als zwei Drittel des Firmenwerts moderner Unternehmen.

Und die anderen, weil Qualität sich in der heutigen Wirtschaft immer auf ein bestimmtes Anspruchsniveau bezieht und damit die Kosten beziehungsweise die Deckung der Kosten zu einem immanenten Bestandteil des Qualitätsmanagements geworden sind.

In der Diskussion sprachen einige Teilnehmer von einer zukunftsweisenden Grenzüberschreitung. So habe auch die gemeinsame Arbeitsgruppe des

JENA

Fundierte Ausbildung sichert nachhaltigen Erfolg

„Die steigenden messtechnischen Anforderungen und die Fähigkeit der Praxisbeherrschung können nur qualifizierte Mitarbeiter erfüllen.“ So begrüßte Regionalkreisleiterin Doris Klüger am 15. Februar ihre Fachkollegen zur Regionalkreisveranstaltung in Jena.

„50 Jahre Ausbildung der Fertigungsmesstechnik und deren Anwendung“ – unter diesem Thema hatte sich der Regionalkreis zum Erfahrungsaustausch mit Podiumsdiskussion in das Kompetenzzentrum Qualität der Carl Zeiss Jena GmbH begeben. Dipl.-Ing. Alexander Heinrich

Diplomanden ihren Weg in das Prüfzentrum des Unternehmens gefunden. Sie bilden dort die messtechnische Kompetenz bei der Umsetzung der DIN EN ISO 17025 im akkreditierten Kalibrierlaboratorium auf dem Gebiet Prüfmittelmanagement sowie im akkreditierten Prüflaboratorium auf den Gebieten der Musterprüfungen, Präzisionsmessungen und Prüfplanung. Die praktische Anwendung kommt in der Koordinaten-, Form-, Oberflächen- und Konturmesstechnik zum Einsatz. Ein Mix aus Fachkompetenz, technischer Basis und dem En-



Alexander Heinrich (Mitte) erläutert beim Firmenrundgang in der Carl Zeiss Jena GmbH den individuellen Messgeräteinsatz

stellte die Entwicklung von Diplomingenieuren von der Ausbildung bis zum Einsatz in Industrieunternehmen vor. Konkret verläuft diese von der Maschinenbaufachrichtung Fertigungsmesstechnik und Qualitätssicherung an der TU Chemnitz/Zwickau zur Carl Zeiss Jena GmbH. So haben bisher sieben

gagement sei bei allen Mitarbeitern im Prüfzentrum erforderlich, um die Leistungen für die internen Zeiss-Kunden anzubieten. Diese werden jedoch zunehmend auch für externe Kunden erbracht. So werden bereits heute 35 Prozent des gesamten Umsatzes mit externen Kunden generiert.

Neben der fundierten Ausbildung der Mitarbeiter spielt die Bandbreite der eingesetzten Messtechnik eine entscheidende Rolle. Einen bedeutenden Anteil an der Entwicklung hat unter anderem der eingesetzte Längenmesskomperator zur Kalibrierung von Strichteilungen und Glasmaßstäben. Darüber hinaus können dem externen Kunden Erstmusterprüfungen mit Unterstützung der Ein-, Zwei- und Dreikoordinatenmesstechnik angeboten werden. Hierbei spielen die taktile und die optische Messtechnik eine gleichberechtigte Rolle.

„Die Gewinnung von externen Kunden war natürlich kein Selbstläufer“ betonte Heinrich. Bereits seit Sommer 2006 erarbeitete das Kompetenzzentrum Qualität gemeinsam mit einem lokalen Ingenieurbüro ein Marketingkonzept. Danach wurden

Mitarbeiter geschult und eine Neukundendatenbank aufgebaut. Um den externen Kunden den Zugang zu den Prüfdienstleistungen zu erleichtern, hatte das Kompetenzzentrum seinen Internetauftritt verbessert und einen zentralen Ansprechpartner benannt. Heinrich betonte, dass Nachhaltigkeit in der Erfüllung der Kundenanforderungen nur gepaart mit moderner Messtechnik und qualifiziertem Fachpersonal die Zukunft seines Kompetenzbereiches sichern könne. „Neues Wissen aber muss generiert und Erfahrungswissen vertieft und vermittelt werden“, so beendete Frau Klüger den Erfahrungsaustausch.

► **Leiterin des Regionalkreises:**
Dipl.-Ing. (FH) Doris Klüger
Carl Zeiss Jena GmbH
Carl-Zeiss-Promenade 10
07745 Jena
T 0 36 41/64-2586

MÄRKISCHE REGION

Weltweit einheitliches QM

Das weltweit einheitliche Qualitätsmanagement der Kostal GmbH & Co. KG, Lüdenscheid, setzt einheitliche Standards im



Martin Hilbrandt präsentierte ein weltweit einheitliches Qualitäts- und Lieferantenmanagement

gesamten internationalen Produktionsverbund der Kostal-Gruppe. Dies war Thema der jüngsten Sitzung im Regionalkreis Märkische Region. Martin Hilbrandt, verantwort-

licher Qualitätsleiter für alle zur Kostal-Gruppe gehörenden Werke und Niederlassungen weltweit, war als Referent geladen. Der Diplomingenieur erläuterte das Thema am Beispiel des neuen Standortes in der Ukraine. Noch während der Aufbauphase des Werkes werde dort schrittweise das neue System eingeführt. Dabei werden die Mitarbeiter von den Kollegen aus dem tschechischen Werk „eng und in russischer Sprache“ betreut. Sowohl der Zertifikatsstandard TS 16949 als auch die DIN EN ISO 14001 sollen auch hier nach nur zwei Jahren erreicht werden.

Im zweiten Teil seines Vortrags gewährte Hilbrandt Einblicke in das Lieferantenmanagement bei Kostal. Die Teilnehmer interessierte dabei insbesondere das Asian Purchasing Center des Unternehmens. Darüber werden Lieferantenbeziehungen zu kleinen und leistungsfähigen

Zulieferern im asiatischen Raum aufgebaut, die selbst nur national tätig sind.

► **Leiter des Regionalkreises:**
Hans-Werner Ossenberg
Grohe Water Technology
Industriepark Edelburg
58675 Hemer

SAARLAND

Qualitätsmanagement im Labor

Im letzten „Heimspiel“ des vergangenen Jahres, dem gemeinsamen QM-Stammtisch des VDI- und DGQ-Regionalkreises, stand ein Thema aus der Reihe „Integrierte Managementsysteme“ auf dem Programm. Dr. Roman Klinkner, Geschäftsführer der Klinkner & Partner GmbH, Saarbrücken, und promovierter Chemiker mit langjähriger Berufserfahrung, stellte das „Qualitätsmanagement im Labor – Akkreditierung/Zertifizierung/GLP/GMP“ vor. Zu diesem speziellen Thema konnte Regionalkreisleiter Klaus Musseleck eine Reihe sachkundiger, neuer Teilnehmer aus den Unternehmenslaboren begrüßen. Zunächst gab Klinkner einen kurzen Überblick über die verschiedenen laborrelevanten Qualitäts-Regelwerke mit ihrer historischen Entstehung und den möglichen Einsatzbereichen. Wichtig sei hierbei die Abgrenzung zwischen gesetzlich geregelten und nicht geregelten Bereichen, betonte der Referent. Bei der Erläuterung der Schwerpunkte stellte er zu-

► **Geschäftsführung:**
Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)
Claus Hegewaldt
SIHK – Gb 4
Staberger Str. 5
58511 Lüdenscheid
T 0 23 51/90 94-13/17

nächst die Unterschiede bezüglich der Orientierung dar (Chargen-, Studien-, Kunden-, Prozess-, Produkt- oder Prüfverfahren-Orientierung). Die übersichtliche Darstellung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede vermittelte den Zuhörern zahlreiche neue Erkenntnisse. In der Diskussion stellte sich dann heraus, dass Begriffe leider immer wieder verwechselt werden, etwa die Zertifizierung mit der Akkreditierung. Klinkner bedauerte hier insbesondere das Fehlen eines gemeinsamen Glossars der Fachbegriffe. So kam auch deutlich zur Sprache, dass eine Kombination mehrerer Normen in einem universellen System mit gleichzeitigem Einsatz nicht sinnvoll und praktikabel ist.

► **Leiter des Regionalkreises:**
Dipl.-Inform. Klaus R. Musseleck
TQM-Office-Management-Beratung GmbH
Ludwig-Eid-Str. 24
66440 Blieskastel
T 0 68 42/93 00-67

SÜDBADEN

Six Sigma für den Mittelstand?

Die Anwendung von Six Sigma ist dann sinnvoll für den Mittelstand, wenn sehr schwer zu ermittelnde Fehlerursachen erkannt werden müssen und die erwartete Einsparung bei mehr als 100 000 Euro pro Projekt liegt. Zu diesem Ergebnis ka-

men die Teilnehmer aus dem Regionalkreis nach ihrem Besuch bei der Freiburger Rhodia Acetow GmbH.

Das Unternehmen stellt Filter-Tow her, den Grundstoff für Zigarettenfilter. Er wird zunächst aus Holz, das heißt Zellu- ▷



Peter Scheer von Rhodia Acetow (ganz rechts) führte die Teilnehmer des Regionalkreises durch die Filter-Tow-Produktion. Unter ihnen RK-Leiter Edgar Jäger (7. v. l.) (Bild: Andrea Janisch, Rhodia Acetow GmbH)

lose, und dann über das Zwischenprodukt Acetat hergestellt. Einer der wichtigsten Parameter für die Kunden ist der Feuchtegehalt der Towballen. Produktionsdirektor Hans-Ulrich Lutz und Trainingsleiter Peter Scheer erläuterten, wie sie in einem Six-Sigma-Projekt den cpk-Wert der Feuchte bei der Auslieferung von 0,8 auf über 1,3 steigern konnten.

Einen für den Mittelstand praktikablen Weg in Form von Lean Six Sigma, der sich interner Green Belts und externer Black Belts bedient, stellte Dr. Ralf Benner von der Benner Projektberatung, Waldkirch, vor. Zu Beginn wurde das Projekt eng beschrieben, um in der Folge nicht unbeherrschbar zu werden. Voraussetzung dafür war wiederum die genaue Zieldefinition. Ziel war es in diesem Fall, die Endfeuchte zu minimieren und den Prozess zu stabilisieren. Aus 400 möglichen Einflussfaktoren im Fischgrätdiagramm wurden 55 wichtige Versuchsparameter ermittelt. Angewandtes Design of Experiments hatte die Anzahl der Versuche von theoretisch 729 auf lediglich 24 Versuchsreihen reduziert. Dazu hatte der betroffene Produktionsbereich Regelkarten eingeführt. Benner hatte das Projekt als Black Belt begleitet und erläuterte nun den Teilnehmern, bei welchen Ver-

besserungsprojekten Six-Sigma-Methoden infrage kommen. Hier waren es insbesondere schlechende Prozessfehler, bei denen die Ursachen nicht bekannt waren. Benner veranschaulichte das Problem durch den Vergleich der Fehler mit einem Eisberg. Nur zehn Prozent davon seien normalerweise direkt sichtbar. Ein Green Belt tauche etwa bis auf halbe Tiefe, um auch verborgene Ursachen zu ermitteln. Black Belts hingegen seien aufgrund ihrer Ausbildung in der Lage, bis auf den Grund zu tauchen und die Ursachen vor allem mit statistischen Methoden zu erhellen. „Neben den theoretischen Methoden ist ein stringentes Projektmanagement entscheidend für den Erfolg“, sagte Benner. So müsse bei üblichen Produktionsprozessen in einem Projektzeitraum von maximal sechs Monaten eine Prozessfähigkeit von vier Sigma erreicht werden. Muss die Prozessfähigkeit noch höher sein, müssten die Entwicklung und die Lieferanten mit einbezogen werden.

► **Leiter des Regionalkreises: Dipl.-Ing. (FH) Edgar Jäger
Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden
Merzhäuserstraße 118
79100 Freiburg
T 07 61/45 67-230**

FQS-WORKSHOP LCC

Kostenkontrolle im Werkzeug- und Formenbau

Im Rahmen der Workshopreihe „Aus der Forschung für die Praxis“ hat die FQS Forschungsgemeinschaft Qualität e. V. am 1. März 2007 einen anwenderorientierten Workshop zur praktischen Umsetzung der LCC-Methode durchgeführt. LCC steht für Life Cycle Costs, Lebenszykluskosten, in diesem Fall im Werkzeug- und Formenbau.

Rund 20 Teilnehmer erarbeiteten den Nutzen der LCC-Methode, um anschließend in ihren Unternehmen die Kosteneffizienz ihrer Produkte zu erhöhen.

Dem Workshop vorangegangen war ein von der FQS organisiertes Forschungsprojekt. Darin hatte das Institut für Integrierte Produktion Hannover gGmbH (IPH) gemeinsam mit mehreren Unternehmen aus der Werkzeug- und Formenbaubranche die LCC-Methode entwickelt. Nach Projektabschluss lagen dann konkrete Lösungsansätze für die Kalkulation der im Lebenszyklus einer Maschine entstehenden Kosten vor. Damit ist es möglich, Werkzeugkosten aus allen Lebensphasen zu ermitteln, zu verarbeiten und zu optimieren. Auch können relevante Kostenbestandteile identifiziert und ihre Wechselwirkungen mit Qualitätsmerkmalen untersucht werden.

Diese Inhalte hat jetzt der Workshop vermittelt. „Die Teilnehmer haben Möglichkeiten zur Kostenerfassung, -analyse und -optimierung kennengelernt. Anhand von Beispielen wurden die Inhalte praxisnah dargestellt“, sagte FQS-Geschäftsführer Dr. Konstantin Petridis.

Die Teilnehmer erarbeiteten ihre Ergebnisse unter Nutzung der prototypischen Software „LCC-Calc“ gemeinsam mit den Referenten Karl-Heinz Schubert (Geschäftsführer der Schubert Software & Systeme KG, Amberg), Johannes Fickel (GF-Assistent bei der Amberger Werkzeugbau GmbH, Sulzbach-Rosenberg) und Dirk Altmann (Projektingenieur am IPH).

Der Workshop ist das Ergebnis einer FQS-Kooperation mit dem IPH. Er bildet die Ergänzung zu einem Anwenderleitfaden, der als Band 84-06 in der FQS-Schriftenreihe veröffentlicht ist. Seminarunterlagen (FQS-Band 80-51) und Anwenderleitfaden inklusive der zeitlich unbegrenzt einsetzbaren Demo-Version der LCC-Calc-Software (FQS-DGQ-Band 84-06) sind über die FQS erhältlich.

► **Forschungsgemeinschaft Qualität e. V.
August-Schanz-Str. 21 A
60433 Frankfurt a. Main
T 0 69/9 54 24-116
F 0 69/9 54 24-285
kss@dgq.de**



Der Workshop zur Kostenkontrolle im Werkzeug- und Formenbau soll nach den Worten von FQS-Geschäftsführer Petridis (rechts) dazu beitragen, die Kosteneffizienz der Produkte zu erhöhen