

WIE LEP-GEWINNER ENDRESS+HAUSER WETZER HOHES NIVEAU HÄLT

Paradiesvogel im Wolfspelz

Thomas Funck, QZ

16. November 2004, Berlin. Willfried Meissner, Geschäftsführer der Endress+Hauser Wetzler GmbH, empfängt aus den Händen von Ex-BDI-Chef Michael Rogowski den Ludwig-Erhard-Preis. „Die Nachricht, dass wir den LEP erhalten, hat uns alle mit Stolz erfüllt“, erklärt Meissner, und weiter: „Dies ist eine große Auszeichnung für alle unsere Mitarbeiter und ein Höhepunkt auf unserem Weg zu Ex-

cellence.“ Meissner stieß 1993 zu Endress+Hauser Wetzler und strukturierte zunächst die Produktgruppen um. Und er gab den Startschuss für eine fortdauernde Suche nach Verbesserungen in allen Bereichen. Stets zur Seite steht ihm seit zwölf Jahren Bernd Kunert, Qualitätsleiter des Hauses, der mit seinem Engagement das Unternehmen auf dem Excellence-Weg vorantreibt.

Ohne Sportsgeist geht nichts

14. Januar 2005, Nesselwang. Die Allgäuer Berge sind schneebedeckt, die Wiesen liegen aper unter dem Nebel. Im Gewerbegebiet von Nesselwang, wo sich vor knapp vierzehn Jahren Endress+Hauser Wetzler niedergelassen hat, schaufelt ein Traktor die letzten Reste des vorweihnachtlichen Schneesegens auf einen Laster. Eine Skipiste soll präpariert werden, damit am nächsten Tag ein Abfahrtsrennen stattfinden kann, an dem auch etliche Mitarbeiter teilnehmen. Sportlicher Ehrgeiz und unternehmerischer Erfolg gehören zur Kultur dieses ursprünglich Schweizer Traditionsunternehmens. „Die Langlaufloipe führt direkt am Firmengebäude vorbei, sofern Schnee liegt.“ Bernd Kunert blickt aus einem großen Fenster,

Bernd Kunert, Leiter Qualitätsmanagement bei Endress+Hauser Wetzler

Endress+Hauser Wetzler ist ein typischer Mittelständler, der sich auf die Entwicklung und Fertigung von Temperatursensoren, Messstationen und systemtechnische Komponenten spezialisiert hat. Doch im Unterschied zu anderen Mittelständlern hat der Traditionsbetrieb seit 2001 jeden Qualitäts- und Mittelstandspreis abgesehen, der deutschlandweit zu holen war. Ein Blick hinter die Kulissen.

das den Blick bei guter Sicht bis zur Zugschneise freigibt. Er ist zu einem guten Teil für die vielen Preise, die dem Unternehmen in den vergangenen vier Jahren verliehen wurden, verantwortlich. „Der Sport ist ideal für unsere Entwickler, die in der Mittagspause oder wenn die Sonne gerade scheint ihre Ideen auf den Ski weiter-spinnen können.“ Kunert sagt dies nicht ohne Grund, denn er hat vor allem einen Auftrag: Alle Prozesse so effektiv wie möglich zu gestalten und ständig zu verbessern. Die Freiheit der Angestellten, ihre Arbeitszeit selbstständig und unabhängig von Kernzeiten oder Stechuhr einzuteilen, ist Teil des Wetzler-Systems.

„Wetzler for Excellence“, so schrieb man vor fünf Jahren erstmals auf die Firmenfahnen und Imagebroschüren. Seit dieser Kampfansage gegen die Mittelmäßigkeit ist viel geschehen. Grundsätzlich wollte man die eigenen Mitarbeiter für ihre Arbeit, für ihre Produkte begeistern. Diese Begeisterung sollte dann wie ein Funke auf den Kunden überspringen. Was so einfach klingt, war im Alltag ein steiniger Weg. Dieser führte von der Einführung eines Kanban-Systems über eine ISO-Zertifizierung zum Excellence-Modell nebst Balanced Scorecard. Doch zu Beginn stand die Erkenntnis, dass man Kunden in vier Kategorien einteilen könne. Da ist der emotionslose Söldner, der ohne Skrupel das Konkurrenzprodukt kauft, sofern es nur preiswerter ist. Da ist die Gruppe der

Geiseln, die ständig nach Alternativen sucht, sich aber derzeit nicht vom Produkt trennen kann. Es gibt sogar Terroristen, die ihrem Frust über ein mangelhaftes Produkt vor bis zu fünfzehn weiteren Leuten Luft machen – der Horror eines jeden Unternehmers. Und es gibt Apostel, die aus purer Begeisterung jedermann über die Vorzüge eines bestimmten Produkts aufklären. Endress + Hauser nimmt für sich in Anspruch, über die Hälfte aller Kunden zu Aposteln gemacht zu haben.

Flexibilität macht das Rennen

Es ist Freitag, 11.00 Uhr. Beim Rundgang durch die Fertigung fällt zunächst auf, wie aufgeräumt sich alle Arbeitsplätze, Ma-

gangslager – dafür alles im Fluss. Die Arbeitsinseln erinnern an ein Baukastensystem, das jederzeit seine Gestalt ändern könnte. „Ständig werden die Arbeitsplätze umgebaut, etwa wenn ein neues Produkt integriert werden muss.“ Mit diesem Wissen kann Kunert gelassen der anstehenden Verlagerung eines Bereiches zu einer Endress+Hauser-Schwester entgegensehen. Der Platz und die Mitarbeiter werden für die eigene Thermometer Fertigung benötigt.

In der Baugruppenfertigung für Temperaturtransmitter und Systemkomponenten werden Leiterplatten von Automaten rasend schnell bestückt. Emsige, aber bedächtige Frauenhände setzen an anderer Stelle komplexe elektronische



Die „Hall of fame“ im Büro des Qualitätsleiters spricht für sich: Endress+Hauser Wetzlar räumte in den vergangenen Jahren jeden wichtigen Qualitätspreis ab

schinen und Lagerregale präsentieren. Die Produktion ist auf der Fläche eines kleinen Fußballplatzes untergebracht und vermittelt dennoch ein großzügiges Raumgefühl. Diese Ordnung könnte am Wochentag und der vorgerückten Uhrzeit liegen. Tatsächlich sei der Freiraum vor allem dem Kanban-System zu verdanken, klärt Kunert auf. Und der Anlieferung aller Materialien just-in-time. In der Tat sind viele Regale nur halb gefüllt. Hinter jedem Produkt, das hier gefertigt wird, steht ein konkreter Kundenauftrag. Montiert wird gewöhnlich innerhalb von zwei, maximal aber vier Tagen. Dann wird sofort an den Kunden ausgeliefert bei einer Liefertreue von über 98 Prozent. Und ohne Ärger wegen säumiger Lieferanten oder minderwertiger Zulieferteile. Kein Eingangslager, kein Warenlager, kein Aus-

Bauteile zusammen. Doch nicht an allen Arbeitsinseln herrscht rege Betriebsamkeit. Kunert fragt besorgt eine Dame, die penibel ihren Arbeitsplatz säubert: „Marianne, habt ihr hier nichts mehr zu tun?“ Die persönlich Angesprochene wendet sich gelassen ihrem Terminal zu, ruft souverän eine Tabelle zum Materialbestand auf und entnimmt dieser, wann und wie es weitergeht. Der Qualitätschef ist zufrieden. Möglich ist diese individuelle Kenntnis des Fertigungsprozesses mittels Abakus, einer selbsterstellten Software, die dafür sorgt, dass jeder Schritt im Ablauf verfolgt wird, dass der Status der Fertigung stets nachvollziehbar ist.

Jeder, der hier Komponenten zusammensetzt, prüft und verpackt, könnte übrigens jederzeit nach Hause gehen. Sofern es der Herstellungsprozess eben ►

zulässt. Auch in der Fertigung gilt für jede Frau und jeden Mann die selbstständige Einteilung der Arbeitszeit, und dies bereits seit acht Jahren. Mit Führungsschwäche oder Laissez-faire ist dies nicht zu verwechseln. Kommunikation wird im Haus groß geschrieben, sowohl mit den



„Führung heißt auch, sich vor ein Team zu stellen, wenn es zu kippen droht“

Kunden als auch mit den Mitarbeitern. Deshalb wurden Quartalsführungsgespräche eingerichtet, die den Rahmen für Zielvereinbarungen, Kritik und Vorschläge setzen. Toleranz und entspannte persönliche Umgangsformen dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass im Haus klare Regeln gelten. Sollten entgegen allen präventiven Bemühungen Probleme einmal auftreten, so wird die Führung aktiv. Etwa wenn ein Mitarbeiter mit seiner persönlichen Leistung permanent unter den Zielsetzungen des Teams zurückbleibt. Das behindert, sorgt für Mehrarbeit der Kollegen und damit irgendwann für erheblichen Unmut, wie Kunert weiß: „Führung bedeutet eben auch, sich vor ein Team zu stellen, wenn dieses zu kippen droht.“

Der Kunde ist das Ziel

Excellence heißt in der Wetzter-Nomenklatur, den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern ihn immer wieder zu begeistern. Was den Kundenkontakt angeht, so ist Kunert stolz auf ein bewährtes

Subsidiaritätsprinzip. Jeder Mitarbeiter ist angewiesen und geschult, einen ratsuchenden Kunden sofort und umfassend am Telefon zu informieren. Ist der gefragte Mann oder die begehrte Frau einmal nicht am Arbeitsplatz, so wird der Anruf automatisch an einen ähnlich kompetenten Know-how-Träger weitergeleitet. Auch an einen höher qualifizierten Entwickler, der trotz kurzfristiger Arbeitsunterbrechung profitiert, weil er so von den Nöten und Wünschen eines Kunden erfährt. „Das System macht Sinn, denn es herrscht im Haus eine klare Priorität der Produktpflege vor der Produktentwicklung.“ betont Kunert. Immerhin werden rund zwei Drittel des Umsatzes mit Geräten erwirtschaftet, die in den letzten fünf Jahren entwickelt wurden.

Für Kunden ist dieser Bereitschaftsdienst ein deutliches Signal dafür, wie ernst Endress + Hauser den After-Sales-Service nimmt. Bemerkenswert ist, dass dadurch eine Win-Win-Situation entsteht. Der Kunde erhält eine schnelle, kompetente Antwort und liefert obendrein noch Anregungen für die Entwicklung. Trotzdem fühlt er sich bestens betreut und schenkt dem Unternehmen in den meisten Fällen sein Vertrauen. So beschert er dem Unternehmen langfristig wachsende Umsätze, welche die Kosten für diese aufwändige Dienstleistung mehr als rechtfertigen.

Anregungen für die Neu- oder Weiterentwicklung der Produkte holen sich die Entwickler auch über eine einzigartige Institution. Im Rahmen des so genannten Kundenparlaments, zu dem einmal im Jahr bis zu zwölf Kunden geladen sind, werden Projekte vorgestellt und diskutiert. Diese befinden sich allesamt noch in der Entwicklungs-Pipeline, sind also noch nicht ausgereift. Die Kunden bewerten hier Produktideen, was entweder zur Stilllegung eines Vorhabens oder zum Arbeiten an einem innovativen Produkt mit Hochdruck führen kann. Weshalb sich der Kunde für den Dienst im Kundenparlament bereit erklärt und häufig sogar Urlaub dafür nimmt? „Einfach aus Freude an der Tatsache, dass er die Entwicklung seiner Geräte maßgeblich beeinflussen kann“, glaubt Kunert.

Verbesserungen und Innovationen werden grundsätzlich preiswert generiert. Von ausgeklügelten, komplizierten Prämiensystemen hält der Qualitätsmanager

LEP-Gewinner im Profil

Die Endress + Hauser Wetzter GmbH entwickelt und fertigt seit 1991 am Standort Nesselwang Temperatur-, Registrier-, Umwelt- und Systemtechnik. Das 1872 gegründete Unternehmen ist seit 1976 Teil der Firmengruppe Endress+Hauser mit Hauptsitz in Reinach, Schweiz. Heute erwirtschaften 250 Mitarbeiter einen Umsatz von 50 Mio. Euro (2004), 50 davon in der Entwicklung. Ein Produktionsstandort befindet sich Greenwood, USA, ein weiterer wird derzeit in Suzhou, China, aufgebaut.

Das Unternehmen wurde schon 1991 nach ISO 9001 zertifiziert und erhielt etliche Auszeichnungen für herausragende Leistungen im Qualitätsmanagement:

- Bayerischer Qualitätspreis (2001),
- Ludwig-Erhard-Preis (2002, 2003, 2004),
- Deutschlands bester Arbeitgeber (2004).

Für die Zukunft wird der international renommierte European Quality Award angestrebt.

Kontakt

Endress+Hauser Wetzter GmbH
Bernd Kunert
T 0 83 61/3 08-140
bernd.kunert@wetzter.endress.com

nicht viel. Diese bedeuten gemäß seiner Erfahrung einen erheblichen administrativen Aufwand. Kunert ist abgeklärt: „Die Phantasie des Geldbeutels ist unendlich.“ Damit will er sagen, dass nicht alle Möglichkeiten in einer Prämienregelung berücksichtigt werden können. Mancher Konflikt zwischen Prämie und Interesse des Unternehmens würden dann zu Gunsten der Prämie entschieden. „Die Motivation muss vom Mitarbeiter kommen, wir können nur den Boden dafür bereiten.“ Mit diesen Worten übt sich Kunert in vornehmer Zurückhaltung, denn selbstverständlich werden auch Beschäftigte bei Endress+Hauser monetär bei Laune gehalten. So wird an jeden Mitarbeiter eine einheitliche Prämie ausgezahlt, wenn das jährliche Umsatzziel zu mindestens 90 Prozent erreicht wurde – ungeachtet der Position und Funktion. Eine Umsatzprämie erscheint Kunert gerecht, denn den Gewinn können Mitarbeiter in der Fertigung kaum beeinflussen.

Kommunikation liefert den Treibstoff

Früher Nachmittag, 13.00 Uhr. Die Kantine leert sich. Nur an der hufeisenförmigen Kaffeebar inmitten des Raums herrscht noch reger Betrieb. „Das ist unser Kommunikationszentrum.“ Kunert schildert, wie sich hier Kollegen zum Austausch jüngster Informationen treffen oder Kunden mit einem Cappuccino begrüßt werden. Die nun einsamen Kantineische dienen als Infotheke. Auf den Tischen stehen jene Kunststoffständer, die gewöhnlich in Eisdielen der Illustration gefrorener Sünden dienen. Damit werden Neuigkeiten des Hauses verbreitet. Etwa das Programm der zu Jahresbeginn gestarteten Wetzter-Akademie. Schon heute liegen 450 Anmeldungen vor. Jeder Mitarbeiter will durchschnittlich zwei Kurse besuchen. Die Akademie gilt als Investition in die Zukunft des Standorts. Ein Beispiel für den Wert der Weiterbildung liefert die Fertigung. Dort ist an bunten Tafeln in der Nähe der Arbeitsinseln abzulesen, welche Qualifikationen die einzelnen Mitglieder eines Teams haben. Fällt ein Werker aus, so wird sein Qualifikationsprofil anhand dieser Skillmatrix mit der verfügbarer Mitarbeiter verglichen. Rasch kann dann für adäquaten Ersatz gesorgt werden, ohne dass aufwändig geschult werden müsste oder gar die Qualität leiden würde.

Die Akademie ist aber auch eine Investition in die Unternehmenskultur. Seit Jahren herrscht beinahe Null-Fluktuation und der Krankenstand liegt konstant bei zwei Prozent. „Mit der Entlohnung ist das nicht zu erklären, denn die liegt sicher nicht über dem Branchendurchschnitt“, gesteht Kunert.

Das Schulungsprogramm kann sich sehen lassen. Vom Personal- über Qualitätsmanagement, Software, Sprachen, bis zur Betriebswirtschaft reicht die Auswahl der Themen. Dabei rekrutieren sich die kenntnisreichen Dozenten vornehmlich aus den eigenen Reihen. Alleine Qualitätsleiter Kunert bietet zehn Seminare zu Themen aus seinem Fachbereich an. Seiner Aufgabenvielfalt als Qualitätsmanager ist er sich indes wohl bewusst. „Meine Position ist irgendwo zwischen Paradiesvogel und einsamer Wolf angesiedelt.“ Und er meint damit nicht die Eigenschaften eines bunt geschmückten, narzistischen Wesens. Vielmehr die Freiheit, stets Neues zu entdecken und zu testen. Etwa

das EFQM-Modell oder viel versprechende Qualitätsmethoden. Freilich gehört auch das wölfische Heulen, das Anmahnen von Missständen zu seinem Job. Freude bereitet ihm der Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens, die enge Zusammenarbeit mit Geschäftsführer Meissner und den Mitarbeitern aller Ebenen. Damit das Führungsteam sich gut genug kennt, um gerade in heiklen Lagen die richtigen Entscheidungen zu treffen, werden einmal im Jahr gemeinsame Kommunikations- oder sogar Outdoortrainings besucht.

In die Zukunft auf dem Excellence-Weg

Die Freude über jeden einzelnen Preis ist groß. Und Kunert präsentiert in seinem Büro eine ansehnliche „Wall of Fame“, wie er es nennt. Die Enttäuschung über das schwache Presseecho nach der Auszeichnung mit dem Ludwig-Erhard-Preis Ende 2004 verhehlt Kunert aber nicht. „Bei unseren Kunden ist der Ludwig-Erhard-Preis weitgehend unbekannt. Der Bayerische Qualitätspreis mag nicht denselben Anspruch haben, wird aber deutlich besser vermarktet.“ Dennoch will er beherzt den nächsten Schritt auf dem Excellence-Weg tun und im Herbst 2005 die Bewerbung seines Betriebs um den European Quality Award einreichen.

Auf dem internationalen Parkett sei dieser Preis durchaus bekannt und so hofft Kunert auf positive Resonanz für das Auslandsgeschäft. In den USA gibt es bereits eine Endress+Hauser-Niederlassung, in China setzt man gerade behutsam einen Fuß auf das Dorado des 21. Jahrhunderts. Ohnehin ist die Internationalisierung des Unternehmens für die kommenden Jahre eine der größten Herausforderungen. Sie wird sich auch auf die Aufgaben des Qualitätsmanagements auswirken. Neue Spielregeln müssen erdacht und überwacht werden, das wird allein die wachsende Betriebsgröße mit sich bringen. Prozesse müssen künftig noch besser vernetzt und integriert werden. Und nicht ohne Ironie bemerkt Kunert: „Ansonsten besteht mein Job darin, mich selbst überflüssig zu machen.“ Was bei aller glaubwürdigen Mühe schwer fallen dürfte. Denn schließlich muss einer das Rad der kontinuierlichen Verbesserung immer weiterdrehen. □