

ASSESSOREN - WEGBEREITER HERAUSRAGENDER UNTERNEHMEN

Business-Plan für Excellence

Die jüngste Verleihung des Ludwig-Erhard-Preises 2004 im Rahmen des EFQM-Forums in Berlin zeigte einmal mehr: Die Themen Qualität und Excellence werden zwar von vielen Unternehmen ernst genommen. Doch in der öffentlichen Wahrnehmung bleiben sie Exoten. Die QZ sprach mit Dr. Walter Ludwig, der sich seit Jahren für Excellence auf europäischer und nationaler Ebene engagiert.

QZ: Wann haben Sie angefangen, sich für das Thema Qualität zu interessieren?

Ludwig: Anfang der neunziger Jahre wurden die Normen immer wichtiger und spielten auch für die BASF eine zunehmend bedeutende Rolle. Es wurden Qualitätsmanagementsysteme eingerichtet, die seit 1993 von einer zentralen Abteilung im Unternehmen gesteuert werden. Sie nennt sich heute im Bereich Management Consulting Fachberatung Quality und ich gehöre ihr seit der Gründung an. Total Quality Management war von Anfang an ein Thema, das auch vom Vorstand vorangetrieben wurde.

QZ: Warum ist dann die BASF nie richtig ins EFQM-Modell eingestiegen?

Ludwig: Ihre Einschätzung beruht wahrscheinlich auf der Tatsache, dass die Selbstbewertung im Unternehmen nicht von allen Abteilungen oder Bereichen genutzt wird. Im Übrigen tut BASF aber sehr viel für Excellence. Nur wird nicht ständig darüber gesprochen. Man möchte vermeiden, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, es würde immer wieder eine neue Sau durchs Dorf getrieben.

Sie selbst engagieren sich dennoch in hohem Maß für das Excellence-Modell. Was treibt Sie an?

Ludwig: Mein Interesse gilt der praktischen Anwendung. Also allem, was einem Unternehmen im Wettbewerb weiterhilft. Aus diesem Grund bin ich seit 1996 als Assessor, seit 1997 als Senior Assessor

für die European Foundation for Quality Management (EFQM) tätig. Als Assessor besuche ich Unternehmen, die sich um den European Quality Award (EQA) bewerben. Zusammen mit den Teammitgliedern mache ich mir vor Ort ein Bild von deren

Volltreffer war und ist. Der Zyklusteil „Check“, anhand von Zielen und Kennzahlen konsequent angewendet, ist bei den meisten Unternehmen eher unterbelichtet. Wer dieses Element des Modells zusammen mit den richtigen, gegensteuernden



„Auch die Trägervereine des Qualitätsgedankens sollten sich an den Excellence-Kriterien messen.“

Reife und Grad der Excellence. Als Senior Assessor ist es meine Aufgabe, ein Assessor-Team zu koordinieren und mit dem Bewerber den Besuch vor Ort zu gestalten.

QZ: Was waren Ihre Impulse für die Revision des EFQM-Modells im Jahr 1998?

Ludwig: Ich war damals vor allem in das Testen des neuen Bewertungsschemas RADAR eingebunden. Dahinter verbirgt sich der wohl bekannte Plan-Do-Check-Act-Zyklus des Qualitätsvordenkers Deming. Mit der Erfahrung von heute kann man sagen, dass dieses Bewertungsprinzip ein

Maßnahmen „Act“ proaktiv nutzt, tut viel für nachhaltigen Geschäftserfolg.

QZ: Die Preise für Excellence leiden unter öffentlicher Ignoranz. Was kann man tun, damit Ludwig-Erhard-Preis und EQA mehr Anerkennung finden?

Ludwig: Die öffentliche Wahrnehmung ist ein ernstes Problem, mit dem die Qualitätsbewegung steht oder fällt. Es gibt jedoch meiner Meinung nach nur einen Weg aus der Bredouille: Die Betroffenen müssen selbst nach Excellence streben. Weder die EFQM noch die Deutsche Gesell-

schaft für Qualität (DGQ) tun hier bislang die notwendigen Schritte. Um glaubwürdig zu sein, brauchen wir aber exzellente Leute und Organisationen, die für das Modell stehen können. Gut oder gar mittelmäßig genügt nicht.

QZ: Meinen Sie damit die Assessoren?

Ludwig: Sicher benötigen wir besser ausgebildete Assessoren, wenn wir interessante, aber komplexe Unternehmen richtig bewerten wollen. Die Assessoren sollten über reichlich persönliche Erfahrung verfügen, wenn sie vor Ort prüfen wollen. Und sicher kann man mit Training einiges erreichen. Doch auch ein dreiwöchiges Training ist keine Garantie für einen hervorragenden Assessor am Ende der Ausbildung. Denn einen wirklich guten Assessor machen vor allem seine persönlichen Fähigkeiten aus. Und diese

Persönlichkeit, dieses Format muss er selbst mitbringen.

QZ: Und wie steht es um DGQ und EFQM?

Ludwig: Wenn die Organisatoren nicht vorleben, was sie verkaufen, dann wird das Image der Produkte natürlich beschädigt. Selbstverständlich sollten die Trägervereine sich auch an den Excellence-Kriterien messen. Grundsätzlich sollte Excellence

„Excellence bräuchte einen Business-Plan, in dem auch die Öffentlichkeitsarbeit budgetiert wird.“

in den eigenen Reihen beginnen. Und es gibt auch dort genug Leute, die sich für Excellence einsetzen wollen.

QZ: Wie könnte das umständliche Bewerbungsverfahren attraktiver gestaltet werden?



Ludwig: In der Tat sollte und wird das Bewerbungsverfahren verkürzt werden. Bislang hatten Unternehmen, die sich um den LEP oder EQA bewarben, eine 75 Seiten starke Bewerbungsbroschüre zu verfassen. Das entspricht dem Umfang einer Diplomarbeit und kostet viel Zeit, wie man sich vorstellen kann. Künftig wird eine Bewerbung nur noch 16 Seiten umfas- ▶

sen. Dafür wird mehr Wert auf den Vor-Ort-Besuch gelegt und intensiver mit dem Bewerber zusammengearbeitet. Denn Informationen, die bislang der schriftlichen Bewerbung zu entnehmen waren, müssen dann vom Assessor recherchiert werden. Damit wir künftig zu einem geschlossenen und maßstabsgetreuen Bild eines Unternehmens kommen, brauchen wir hervorragend ausgebildete und erfahrene Assessorinnen und Teams.

QZ: Haben wir es nicht auch mit einem Marketing-Problem zu tun, wenn die Bekanntheit der Qualitätspreise so mager ist?

Ludwig: Selbstverständlich spielt auch die Vermarktung eine tragende Rolle. Ein Business-Plan müsste entwickelt werden, der festschreibt, wer, wofür, wie viel Geld in die Hand nimmt. Niemand weiß heute genau, wieviel so etwas kostet. Doch solange dieser Schritt nicht unternommen wird, können wir auch keine Wunder erwarten. Partner für ein solches Unterfangen gäbe es sicherlich, doch ernsthaft wird derzeit nicht an einem Netzwerk gearbeitet. Zumindest nicht in dem Maß, wie es Excellence erfordern würde.

QZ: Würden Sie ein solches Netzwerk für Excellence gründen wollen?

Ludwig: Es ist Sache der Organisationen wie EFQM, DGQ und Initiative Ludwig-Erhard-Preis (ILEP) das weiter zu forcieren. Ich würde gerne mitmachen. Aber da viele künftige Netzwerker wie ich als interne oder externe Berater ihr Geld verdienen müssen, hängt das von den Kapazitäten ab. Wir bräuchten auf jeden Fall auf Basis eines Business-Plans eine Anschubfinanzierung, deren Herkunft auch im Plan definiert sein müsste.

QZ: Nicht alle denkbaren Marketing-Aktivitäten kosten Geld. So könnten etwa Persönlichkeiten aus der Wirtschaft für Excellence und Qualitätspreise werben.

Ludwig: Testimonials sind natürlich immer gute Werbeträger. Vielleicht könnten wir sogar den einen oder anderen Spitzenmanager gewinnen, der vom Excellence-Modell profitiert hat. Man sollte nur eines nicht vergessen: Die Anwendung eines Modells heißt noch nicht, dass es im Unternehmen auch funktioniert, also eines Tages Früchte trägt. Testimonials begeben sich also in Gefahr, Erfolge in Aussicht zu stellen, die nicht jedem Unternehmen zuteil werden. Weiterhin ist Excellence heute

noch eine Erkenntnis, die eher am Ende des Berufslebens steht, praktisch als Krönung der Karriere. Leider gehen Imageträger dieses Formats meist bald in Rente. Wir müssen daher Wege finden, auch junge Manager für Excellence und Nachhaltigkeit zu gewinnen. Freilich ist das schwierig, denn wer wird schon mit 45 Jahren in

Dr. Walter Ludwig



geb. 1950, promovierte in Biochemie und trat nach Lehrjahren in der mittelständischen Pharmaindustrie 1986 in die BASF AG, Ludwigshafen, ein. Seit 1993 gehört er dort einer Stabstelle für Qualität an. Er unterstützt als Senior-Assessor Unternehmen auf dem Weg zu Excellence. Er ist lizenziertes Trainer für alle Excellence-Verfahren, bildet LEP-Assessoren aus und engagiert sich in der Initiative Ludwig-Erhard-Preis (ILEP). Seine Familie bändigt 1200 PS, davon sechzig als Islandpferde, den Rest verteilt auf schnelle Autos.

den Vorstand gewählt? Eine weitere Herausforderung ist die schmale Basis jener Manager, die glaubwürdig für Excellence stehen können.

QZ: Was empfehlen Sie zu tun, damit der Management-Nachwuchs sich für Excellence interessiert?

Ludwig: Jung-Manager streben nach kurzfristigen Erfolgen, um rasch einige Stufen auf der Karriereleiter nehmen zu können. Sie sind deshalb selten an ganzheitlichen Führungsmodellen interessiert, die oft erst nach Jahren Erfolg zeigen. Ein sorgfältig gepackter Rucksack könnte daher helfen. Er enthielte etwa Methoden, Techniken

und Vorgehensweisen des Qualitätsmanagements, die beim Führen nach Excellence-Prinzipien unterstützen. Dieser Proviant würde im Lauf der Jahre natürlich aufgezehrt. Ein Coach könnte aber regelmäßig diesen Rucksack öffnen und nachsehen, was noch übrig ist. Damit würde sich eine langfristige Perspektive für einen Manager und sein Unternehmen öffnen. Freilich müsste auch ein Belohnungssystem entwickelt werden, damit der Rucksack tatsächlich genutzt würde.

QZ: Welchen Typus Qualitätsmanager braucht die Wirtschaft in Zukunft?

Ludwig: Gerade im Automobilbau ist die Qualitätssicherung immer noch ein wichtiges Feld. Nicht nur das Firefighting, sondern auch die Vorausplanung gewinnt an Bedeutung. Die Kopplung von modernen Informationstechnologien mit der Mechanik macht heute technisch möglich, was man sich in den siebziger Jahren erträumt hat. Auf der anderen Seite besteht ein Bedarf an Qualitätsmanagern, die eine Stabsfunktion erfüllen. Es gibt ja viele Unternehmen, die ein Sammelsurium an Insellösungen im Bereich Qualität führen, aber nicht zu einem harmonischen Instrument vereinen können. Dies ist gerade in großen Unternehmen eine echte Herausforderung. Auch, weil solche Manager häufig für ein ganzheitliches Konzept werben müssen – ähnlich einem Missionar. Doch Missionare laufen Gefahr, im Kochtopf zu landen. Wenn sie also von Excellence sprechen, dann sollten sie sagen, was der Einzelne davon hat. Im Grunde bräuchten Excellence-Leute ein Verkaufs- und Überlebenstraining.

QZ: Was treibt Sie persönlich an, sich für Qualität und Excellence einzusetzen?

Ludwig: Als Berufsoptimist würde es mich bekümmern, wenn die Themen Excellence und Qualität langsam sterben würden. Die Qualitätsbewegung gibt es nun schon viele Jahrzehnte, und Gründe für ein Fortbestehen gibt es reichlich. Damit diese Bewegung weiterlebt und sich sogar erneuert, müsste aber mehr passieren als nur Löschaktionen. Es bedarf gemeinsam getragener Ziele. Persönlich habe ich natürlich viel vom Excellence-Prozess gelernt. Auch konnte ich Einblick in viele Unternehmen nehmen und kann der eigenen Firma somit viel Erfahrung zurückgeben. Nicht zuletzt aber habe ich die Genugtuung zu helfen, weiterzuentwickeln und zu gestalten. □