

Wie Firmen eine neue Führungsphilosophie umsetzen

Der Fall Telenorma

Nach nur einem Jahr Erfahrung mit Total Quality Management können die Frankfurter Telephonbauer bereits überraschende Erfolge vorweisen. Weil es mit der Kommunikation jetzt weit besser klappt, spart die Bosch-Tochter viel Zeit und Geld und gilt innerhalb der Stuttgarter Elektrogruppe inzwischen als Pilotprojekt.

manager magazin 4/1991 21. Jahrgang

Die Zukunft seiner Firma hat Dieter Lennertz (54) klar vor Augen. "Wir könnten noch gut fünf Jahre so wie in der Vergangenheit weitermachen, ohne Einbußen zu erleiden. Doch dann", prophezeit der Chef des Frankfurter Telephonbauunternehmens Telenorma GmbH (Umsatz 1990: rund 2,5 Milliarden Mark), "rutschen wir ganz schnell ins Mittelmaß ab und werden möglicherweise von anderen geschluckt."

So soll es nicht kommen. Damit die düstere Vision nicht zur Realität wird, trimmt der promovierte Ingenieur und frühere Manager der European Space Agency (Esa) seine gesamte Belegschaft - knapp 5500 Mitarbeiter - seit einem Jahr auf einen für die einst behäbige Firma völlig neuen Qualitätskurs: Total Quality Management (TQM) heißt die Führungsphilosophie nach dem Vorbild japanischer und amerikanischer Unternehmen (siehe *manager* magazin 2 und 3/1991), der sich die zur Bosch-Sparte Telecom gehörende Telenorm (TN) kompromißlos verschrieben hat. Sie führte bereits nach kurzer Zeit zu einigen überraschenden Ergebnissen im Entwicklungsbereich - erste Früchte eines in der Regel langwierigen Umdenkungsprozesses, die Telenorma zu einem Musterbeispiel für eine gelungene Einführung von TQM machen.

Doch wo Telenorma in Sachen TQM heute trotz solcher Erfolge noch steht, darüber macht sich Lennertz keine Illusionen: "Es fängt eigentlich jetzt erst alles an." Den Einstieg haben die Frankfurter im Gegensatz zur überwiegenden Mehrzahl deutscher Firmen immerhin geschafft und arbeiten bereits konsequent nach dem Konzept, das weit über traditionelles, im wesentlichen auf Produkte bezogenes Qualitätsverständnis hinausgeht. Für Telenorma gilt, daß Qualität

- durch die Kundenanforderungen definiert wird,
- auch die unternehmensinternen Beziehungen nach dem sogenannten Kunden-Lieferanten- Prinzip bestimmt,
- im Prozeß der Leistungserstellung auf Fehlervermeidung (Null-Fehler-Strategie) abzielt,
- in der Verantwortung eines jeden Mitarbeiters liegt und darüber hinaus
- von den Führungskräften ebenso vorgelebt wie abgefordert werden muß.

So einfach die Regeln klingen, so unbekannt waren sie für den Traditionslieferanten der Bundespost in der Vergangenheit, der wie die anderen deutschen Amtsbauunternehmen von den Vorzügen des geregelten Marktes profitieren und sich ein beachtliches Phlegma leisten konnte. Ein Mitglied der Geschäftsführung erinnert sich: "Hier war man der Meinung, die Kunden sollten eigentlich froh sein, wenn Telenorma sie beliefert."

Das Ende der Betulichkeit begann im Sommer 1989 mit dem Aufstieg von Lennertz zum TN-Chef – sein Vorgänger Michael Schwarzer wurde zur Bosch-Tochter ANT nach Backnang versetzt. Der vorher für den Geschäftsbereich Private Kommunikationssysteme zuständige Lennertz analysierte zuerst die sich in Zukunft für TN abzeichnenden Änderungen des Umfeldes.

Unschwer war danach abzusehen, daß TN unweigerlich unter die Räder kommt, wenn sich das Unternehmen nicht sorgfältig auf das Ende des Postmonopols bei den Teiekommunikationsendgeräten, auf die wachsende Konkurrenz im europäischen Binnenmarkt ohne nationale Schutzzäune, auf kürzere Lebenszyklen der Produkte und auf einen drastischen Anstieg der Kosten für Software vorbereitet.

Um zu einer Strategie zu finden, wurde anschließend der insgesamt siebenköpfigen Telenorma-Geschäftsführung Klausur verordnet. Das Ergebnis der Beratung: Telenorma (Exportanteil heute rund 20 Prozent) muß internationaler werden und seine Anstrengungen als Dienstleister im Systemgeschäft (Beratung, Installation, Wartung, Versichern, Betreiben von Netzen) verstärken. „60 Prozent unserer Beschäftigten“, erklärt Lennertz, "arbeiten im Dienst am Kunden. Und nicht beim Hardwareverkauf, sondern nur noch mit Dienstleistungen wird künftig Geld verdient."

Damit es nicht bei den Erkenntnissen bleibt, wurde zugleich ein anspruchsvoller Masterplan entworfen: Lennertz und seine Manager setzten 15 strategische, ressortübergreifende Geschäftsleitungsprojekte auf die Schiene, zu denen etwa die Stärkung der TN-Stellung auf dem französischen Markt, die Verbesserung der Montageleistung oder die Reduzierung der Strukturkosten zählen. Doch an die erste Stelle dieser Liste schrieb die Führung das Projekt, dem das Unternehmen allerhöchste Priorität zumißt: das "GL-Projekt TQM".

Anschließend wurde eine Gruppe von acht ausgesuchten Querdenkern (jeweils zwei Kaufleute, Entwickler, Fertigungs- und Vertriebspezialisten) verschiedener Hierarchieebenen mit der Basisarbeit für TQM beauftragt und dazu sechs Wochen lang im Herbst 1989 freigestellt. Das "Oktogon", wie das Team intern genannt wurde, erhielt Zugangsrechte im gesamten Unternehmen und durfte sämtliche Unterlagen einsehen. Als erstes erstellte die Gruppe einen Katalog der Unzulänglichkeiten - Dinge, die nicht funktionieren und auf die Qualität der Leistungen durchschlagen.

Da wurde nicht nur untersucht, wie es um die Zuverlässigkeit bei Kundenterminen steht, wie der Außendienst vor Ort auftritt, wie die Telephonistin mit Anrufern umspringt oder der Pförtner Besucher empfängt. Auch die Telenorma-internen Beziehungen wurden auf ihre Qualität hin abgeklopft. So ging das Oktogon auch scheinbar belanglosen Fragen nach: Wie gehen wir miteinander um? Brauchen wir wirklich fünf Unterschriften auf einem Formular, um sicher zu sein, daß alle zustimmen? Brauchen

wir auf jedem Brief einen Verteiler, der länger ist als der Text? Welche Qualität haben unsere Besprechungen, wenn sie nach zwei Stunden ohne Ergebnis geblieben sind?

Lennertz erklärt den Grundgedanken der Nabelschau: "Es geht nicht darum, es den Mitarbeitern angenehmer zu machen. Es geht aber um die Attraktivität und die Qualität der Arbeitsplätze, von denen die Effizienz im Ablauf mitbestimmt wird."

Einsparungen in Millionenhöhe

Anschließend wagte sich das Team an eine grobe Projektrechnung. Mit ihr sollte ermittelt werden, was eine Beseitigung der Qualitätsdefizite überhaupt bringt. Das Ergebnis war "umwerfend", wie sich Erwin Hartwich, heute bei Telenorma für TQM verantwortlich, erinnert: Bis zu 200 Millionen Mark, so das Oktogon, könnten pro Jahr eingespart werden, wenn man Qualität ernst meint.

Für Lennertz war die Sache klar: "Wenn wir davon kurzfristig nur zehn Prozent realisieren können, so sagten wir uns damals, ist das einen Versuch wert." Kurzerhand wurde Hartwich, bis dahin mit der Aus- und Weiterbildung betraut, mit der Gründung einer fünfköpfigen, direkt der Geschäftsleitung unterstellten TQM-Gruppe beauftragt. Ihre einzige und dauerhafte Aufgabe: das Konzept Total Quality Management formal im Unternehmen zu institutionalisieren und anschließend im täglichen Betrieb voranzubringen.

Hartwich und seine Leute, zu denen etwa der Wirtschaftsingenieur Karl-Heinz Klein aus dem Bereich Qualitätssicherung für Fremdprodukte zählt, legten im April 1990 los und entwarfen als erstes eine Struktur für ihr Projekt. Kernzelle der TQM-Aktivitäten bildet eine sogenannte Regiegruppe. Sie besteht aus Hartwichs Team, acht beratenden Mentoren (Prozeßträger aus den einzelnen Telenorma-Bereichen, die für Praxisbezogenheit sorgen sollen), fallweise aus externen Beratern sowie den Leitern einzelner TQM-Projekte, den sogenannten Projektmanagern.

Parallel dazu wurde ein Kranz unterschiedlicher Foren entworfen, auf denen der TQM-Gedanke vorangebracht werden soll - angefangen von regelmäßigen Workshops für die Führungskräfte und Kunden, Seminare sowie etwa die TQM-Aktionsgruppen, die zeitlich begrenzte Aufgaben zur Qualitätsverbesserung im Betrieb wahrnehmen, oder sogenannte Lernstattgruppen. Diese arbeiten nach dem Vorbild der japanischen Quality Circles, stellen sich ihre Themen selbst und sind berechtigt, von der Regiegruppe Know-how anzufordern.

Während die Effizienz dieser Veranstaltungen, die zum Teil erst in diesem Jahr beginnen, bisher kaum auszumachen ist (Lennertz: "Ich stöhne nur über Hartwichs hohe Reisekosten"), zeigen sich bei einzelnen konkreten TQM-Projekten bereits eindrucksvolle Ergebnisse. So etwa bei dem kompliziert klingenden Projekt der Entwicklungsabteilung namens "Elektromagnetische Verträglichkeit" (EMV).

Aufgabe der zur Entwicklung zählenden EMV-Abteilung unter Diplomingenieur Erhard Reitz war es von jeher, neue Geräte und Leiterplatten auf ihre Verträglichkeit in elektromagnetischen Umfeldern, so wie sie in der Praxis häufig anzutreffen sind, zu testen. Wurden Fehler gemessen, mußte der Entwickler das Layout seiner Schaltungen nochmals überarbeiten, um sie anschließend wieder testen zu lassen. Reitz erinnert sich an die Nachteile dieser Methode: "Wenn die Entwickler arbeiteten, war die EMV-

Mannschaft außen vor. Die dachten nicht intensiv über unsere Anforderungen nach, so daß fertige Systeme kosten- und zeitaufwendig nochmals überarbeitet werden mußten." Dann begann alles von vorn.

Entwicklungszeiten drastisch gedrückt

Das hat sich bis heute gründlich geändert. Weil sich die EMV-Tester und die Entwickler heute vorher absprechen und ständige wechselseitige Hospitanz gewährleisten, konnte innerhalb eines Jahres im Durchschnitt eine Zeitersparnis bis zu 30 Prozent und damit eine entsprechende Kostenreduzierung erreicht werden. Kurt Wegner, Leiter der Entwicklungscoordination und Chef des TQM-Projekts EMV, berichtet nicht ohne Stolz: "Wir haben bis heute die Entwicklungszeit eines durchschnittlichen Geräts – sei es ein Telephon, eine Nebenstellenanlage oder eine Baugruppe – mit Sicherheit von einem Jahr auf neun Monate gedrückt."

Was mit lohnenden Folgen durch TQM verbessert wurde, das wissen alle Beteiligten inzwischen, ist im wesentlichen die zuvor mangelhafte Kommunikation und das Bewußtsein für die Probleme der anderen Ressorts. Qualitätsspezialist Reitz bringt es in seiner Weise auf den Punkt: "Wir waren vorher abgeteilt."

Damit überhaupt erst einmal herausgefunden werden konnte, woran es bei der Zusammenarbeit hapert, hatte Entwicklungsordinator Wegener zuvor eine Gruppe von 15 Leuten aus allen Abteilungen seines Bereichs zusammengetrommelt und sie nach ihren Problemen gefragt. Das war, wie in vielen anderen Fällen, nicht einfach. Denn die Widerstände gegen die neue Qualitätsidee waren zum Teil erheblich. Vorgesetzte bangten um ihre Erbhöfe, Mitarbeiter hatten Angst vor Kontrolle. Doch die Hürde konnte genommen werden, weil sich die Mitarbeiter überzeugen und nach einer Art "Ansteckungseffekt" (Reitz) anschließend für die neue Idee sogar begeistern ließen.

Wegener erinnert sich an die wundersame Wandlung: "Es war unglaublich, nach eineinhalb Stunden lagen 79 Probleme auf dem Tisch. Die haben wir dann nach und nach strukturiert und tatsächlich 79 Lösungen gefunden." Dabei hätten manche der angeführten Mängel schon längst erkannt sein müssen - so etwa eine zu geringe Pflege der interaktiven Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, zu geringe Mittel und Kapazitäten, schlechte Dokumentationen oder unzureichende Ausbildung.

Durchlaufzeiten fast halbiert

Die erste Bewährungsprobe unter dem Zeichen von TQM bestand Wegeners Abteilung sogar schon nach wenigen Wochen – und zwar glänzend. Weil die Bundespost kurzfristig bei Telenorma mehr als 750 000 Billigtelefone ("Signo", Ladenpreis: 128 Mark) mit extrem scharfen Kostenvorgaben (Telenorma-Abgabepreis: 50 Mark) geordert hatte, mußte die Mannschaft in Windeseile eine neue einlagige Leiterplatte – sie spart gegenüber den üblichen Multilayern, also mehrlagigen Platten, 25 Prozent an Kosten – entwerfen. Wegener staunt heute noch: "Wenige Monate zuvor hätten wir das nicht geschafft."

Über ähnliche Fortschritte freuen sich inzwischen immer zahlreichere Sparten, die erste Erfahrungen mit TQM sammeln konnten. So etwa die Dortmunder Vertriebsniederlassung von TN, die nach einer Auflistung aller Unzulänglichkeiten die Durchlaufzeit ihrer Aufträge fast halbiert hat.

Lennertz ist überzeugt, daß TN in den kommenden Jahren immer mehr derartige Früchte ernten kann: "Telenorma kommt jetzt überall in Schwung, weil wir immer und immer wieder die neue Philosophie beschwören. Ich selbst verlasse keine Veranstaltung, ohne auf TQM hingewiesen zu haben."

Die Suche nach dem neuen Qualitätsverständnis hat nicht nur für den Frankfurter Bosch-Ableger große Bedeutung. Lennertz weiß, daß die Stuttgarter Konzernzentrale auf der Gerlinger Schillerhöhe die Versuche am Main mit Argusaugen verfolgt: "Unsere TQM-Anstrengungen laufen im Sinne eines Pilotprojekts für die gesamte Gruppe. Wir arbeiten dabei in enger Abstimmung mit Bosch und nach deren strengen Qualitätsgrundsätzen."

Und der frühere Esa-Ingenieur vergißt nicht hinzuzufügen: „Aber die Idee kam von Telenorma. Darauf sind wir stolz." *Michael Schneider*