

# AUDITORIUM

Specialised information for system and product certification



Stephan Baus,  
Geschäftsführer/  
Managing Director  
DEKRA-ITS



**Guten Tag,  
liebe Leserin, lieber Leser!**

*Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft. Im deutschen Gesundheitswesen allerdings sind Unternehmertum und Wettbewerb nach wie vor die Ausnahme. Mit staatlicher Regulierung allein lässt sich das kaum begründen. Wenn bei einem branchenübergreifenden Managementpreis wie dem DEKRA Award mehr als ein Drittel der Finalteilnehmer aus dem Gesundheitssektor kommt – darunter der Gewinner –, dann bleibt nur der Schluss: Es geht. Man muss eben nicht nur dürfen, sondern auch wollen. Unternehmerische Initiative ist für jede Branche die beste Medizin.*

*Mehr zum DEKRA Award 2002 erfahren Sie auf den nächsten Seiten. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.*

## Dr. Kanzler & Partner – DEKRA Award 2002

### Die strahlenden Sieger

Seite 2

#### Benchmarking®

Seite 6

#### Zertifizierungserfolge in Italien

Seite 12

#### Risikomanagement bei Herth + Buss

Seite 14

#### Ulrich Grothe: Kundenorientierung

Seite 16

#### TSE-Ergänzungsrichtlinie zu 93/42/EWG

Seite 20

### The radiant winners

page 3

#### Benchmarking®

page 7

#### Successful certifications in Italy

page 13

#### Risk management at Herth + Buss

page 15

#### Ulrich Grothe: Customer focus

page 17

#### TSE Supplementary Directive to 93/42/EEC

page 20

**Hello to  
all our Readers!**

*As everybody knows, competition is good for business. In the German health care system, however, entrepreneurship and competition are still the exception rather than the rule. That can hardly be justified by state control alone. When more than one in three finalists – including the winner – of a cross-industry management prize such as the DEKRA Award is from the health care sector, the only conclusion to be reached is: it is possible. Where there's a will, there's also a way. Entrepreneurial initiative is the best medicine for any industry.*

*You can find out more about the DEKRA Award 2002 on the next few pages. Enjoy reading!*

# Erfolgreich gebohrt

## DEKRA Award 2002 geht an Dr. Kanzler & Partner

Manches Gewerbe wird von seinen Kunden erst in Anspruch genommen, wenn der Leidensdruck zu groß wird. Zahnärzte gehören im Allgemeinen dazu. Dass es jedoch auch Ausnahmen von dieser Regel gibt, zeigt das Beispiel des diesjährigen DEKRA-Award-Gewinners: Die Dentalpraxis von Dr. med. dent. Reinhard Kanzler und Dr. med. dent. Günter Krach musste sich in puncto Kundenzufriedenheit hinter keinem der zahlreich angetretenen Dienstleistungsunternehmen verstecken. „Ich weiß nicht, welches Verhältnis Sie zu Ihrem Zahnarzt haben“, bemerkte Laudator Prof. Dr.-Ing. Gerhard Zeidler denn auch anlässlich der Verleihung am 27. März vor rund 300 Gästen, „die Patienten dieser Praxis jedenfalls scheinen sich im Behandlungsstuhl recht wohl zu fühlen.“

Bereits zuvor hatte der Vorstandsvorsitzende des DEKRA e. V. deutlich gemacht, was den Ausschlag für den Sieg gegeben hatte: „Viele Unternehmen haben in einzelnen Bereichen inzwischen einen wirklich exzellenten Leistungsstand erreicht. Das Feld wird von Jahr zu Jahr enger. Gewinnen kann den DEKRA Award am Ende deshalb nur, wer in allen Bereichen echte Spitzenleistungen erbringt.“ Das 14-köpfige Praxisteam aus Schwabach bei Nürnberg hatte nicht nur in Sachen Kundenzufriedenheit konsequent bei seinen Patienten nachgebohrt (siehe Seite 6), sondern auch die anderen Kriterien Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit, Führung und Strategie sowie Managementsystem und Prozesse ausgezeichnet umge-

setzt. Lohn dieser mehrjährigen Arbeit ist nun der DEKRA Award 2002, der erstmals zusätzlich mit einem Preisgeld von 10.000 Euro dotiert war. Über weitere 6000 Euro durfte sich der Zweitplatzierte Carl Weiske GmbH & Co. KG freuen, die österreichische Tirolia Spedition erhielt als Drittplatzierter 4000 Euro.

### Einführung zum Thema Wirksamkeit

Begonnen hatte der Festakt im Ludwigsburger Forum am Schlosspark mit der erfreuten Feststellung von Prof. Dr.-Ing. Gerhard Zeidler, dass es bei diesem DEKRA Award 2002 mehr Finalisten gab als je zuvor. Vierzehn Unternehmen aus vier Ländern hatten die Schlussrunde erreicht und warteten gespannt, wer wohl das Rennen machen würde. Die Zeit bis zur Entscheidung wurde den Besuchern durch ein abwechslungsreiches Vortragsprogramm verkürzt, das Wolf R. Hirschmann wie gewohnt lebendig moderierte.

Den Anfang machte DEKRA-ITS-Geschäftsführer Stephan Baus, der mit sechs grundlegenden Thesen das Schwerpunktthema des Abends einführte: die Frage nach der „wirksamen“ Organisation. Unter heutigen Wettbewerbsbedingungen, so die erste These, brauchen Unternehmen eine verbesserungsfähige, ebenso effektive wie effiziente Organisation, um auf Veränderungen im Markt wirksam reagieren zu können. Daraus folgt nun, dass ein Unternehmen auch zu internen Veränderungen in der Lage sein muss. Dafür aber werden wirksame Führungskräfte benötigt, die den



Auf- und Abbau der Strukturen, Leistungen und Qualifikationen optimal vorantreiben.

These vier nennt als Bedingungen für die Wirksamkeit von Führungskräften neben geeigneten Persönlichkeitsmerkmalen und der Fähigkeit, die eigene Motivation durch „Storytelling“ weiterzugeben, vor allem ein effizientes Zeitmanagement für die eigentlichen Führungsaufgaben sowie geeignete Rahmenbedingungen im Unternehmen. „Wirksame Führungskräfte“, so Stephan Baus, „sind Gestalter, keine Ausführungsgehilfen.“ Um auch die Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einzubeziehen, sei außerdem ein klares Zielvereinbarungssystem erforderlich. Damit und mithilfe weiterer Indikatoren lasse sich die Wirksamkeit im Unternehmen messen.

### Plädoyer für Innovation

Ein schonungsloses Portrait unserer Zeit zeichnete anschließend Ulrich

*Fortsetzung auf Seite 4*

Prof. Gerhard Zeidler



Stephan Baus



Ulrich Grothe



Wolf R. Hirschmann



Anuschirawan Adel



Johann Weber



Dr. Bernhard Frank





Some trades are not made use of until the suffering of their clients has become almost unbearable. Dentists generally belong to this category. However, this year's DEKRA Award winner illustrates that there are also exceptions to this rule. When it comes to customer satisfaction, the dental practice of Dr. Reinhard Kanzler and Dr. Günter Krach bears comparison with a large number of competing service providers. "I don't know what kind of relationship you have to your dentist", remarked Prof. Dr.-Ing. Gerhard Zeidler in his address, delivered at the presentation on 27 March attended by about 300 guests, "but the patients of this practice seem to feel quite comfortable in the chair."

Earlier, the Chief Executive of DEKRA e.V. had explained what decided the issue: "Many businesses in the different sectors have meanwhile achieved a truly excellent standard of service. The field is getting closer every year. In the final analysis, the DEKRA Award can only be won by a business with proven peak performance in all areas." Not only did the 14-member practice team from Schwabach near Nuremberg thoroughly probe among its patients to determine the level of customer satisfaction (see page 7), it also suitably implemented the other criteria of staff orientation and satisfaction, leadership and strategy as

## Probing with success

### DEKRA Award 2002 goes to Dr. Kanzler & Partner

well as management system and processes. The reward for this work of several years is now the DEKRA Award 2002, which for the first time also includes prize money of € 10,000. A further € 6,000 went to second place winners Carl Weiske GmbH & Co. KG and € 4,000 to the Austrian Tirolia Shipping Agency in third place.

#### Introduction to the topic of effectiveness

At the beginning of the ceremony in the Ludwigsburg Forum am Schlosspark, Prof. Dr.-Ing. Gerhard Zeidler delightfully announced that there were more finalists for this DEKRA Award 2002 than ever before. Fourteen companies from four countries had reached the final round and were waiting with bated breath to hear who had come in first. The time until the decision was shortened for visitors by a varied programme of talks, presented by Wolf R. Hirschmann in his customary lively manner.

The first speaker was DEKRA-ITS Managing Director Stephan Baus, who introduced the main discussion topic of the evening with six basic hypotheses: the question of "effective" organisation. In today's competitive conditions, according to the first hypothesis, to be able to react effectively to changes in the market companies need an organisation that is capable of improvement and equally effective as efficient. Logically, a company must also be in a position to make internal changes. For this purpose, effective executives are needed who will optimally promote the building and dismantling of structures, achievements and qualifications.

As prerequisites for the effectiveness of executive personnel, the fourth hypothesis names suitable personal attributes

and the ability to pass on their own motivation by "storytelling", efficient time management for the actual executive duties and a suitable regulatory framework in the company. "Effective executives," says Stephan Baus, "are organisers, not implementing agents." Besides this, a clear target-setting system is needed to integrate staff into the process of change. This and further indicators can be used to measure effectiveness within the company.



#### A plea for innovation

A candid portrait of our time was then painted by Ulrich Grothe in his lecture "Leaving the Valley of Tears". In view of the rapidly increasing number of insolvencies that have long since started to include some of the big names, companies today should set themselves a radical challenge. In doing so they will often find new ways of making their business system future-proof. The international management consultant used examples such as Tchibo, Ryanair and the jet-sharing business model to illustrate the successes that are possible with innovative ideas. Once a year the management of each company should pose itself the question: "How would we set up our business today if we had to start again from scratch?" In this way central strengths can be built and dismantled within the present corporate

Grothe in seinem Vortrag „Aufbruch aus dem Tal der Tränen“. Angesichts einer rasant steigenden Zahl von Insolvenzen, die auch die Großen längst nicht mehr verschont, müssten sich Unternehmen heute radikal infrage stellen und vielfach neue Wege finden, ihr Geschäftssystem zukunftstauglich weiterzuentwickeln. An Beispielen wie Tchibo, Ryanair und dem Geschäftsmodell Jet-Sharing veranschaulichte der weltläufige Unternehmensberater, welche Erfolge durch innovative Ideen möglich sind. Einmal im Jahr sollte sich jede Unternehmensführung die Frage stellen: „Wie würden wir heute unser Geschäft aufbauen, wenn wir von null anfangen könnten?“ Dadurch ließen sich innerhalb der bisherigen Unternehmensausrichtung, des aufgebauten Leistungsvermögens, der bestehenden Kundenbeziehungen und Kooperationen zentrale Stärken auf- und ausbauen. Diese Stärken, betonte Ulrich Grothe, müssten eine aufeinander abgestimmte und komplexe Einheit bilden, denn: „Komplexität ist der beste Schutz davor, kopiert zu werden.“

### Messbare Führung

Wie sein Vorredner betonte dann auch Dr. Bernhard Frank, dass besondere Zeiten wie diese zwar besondere Herausforderungen an die Unternehmen stellen, zugleich aber besondere Chancen bieten. Die wichtigste Voraussetzung dafür, diese Chancen zu nutzen, sei eine hohe Führungsqualität. Und diese lasse sich – wie von Stephan Baus zuvor schon angedeutet – mit der richtigen Methodik

messen. Als Beispiel stellte Dr. Bernhard Frank das im Hause S-U-P entwickelte Benchmarking®-Modell vor, ein bewährtes Verfahren zur Bestimmung der Führungsqualität einzelner Führungskräfte und des ganzen Unternehmens (mehr dazu auf Seite 6). „Wer sich nicht messen lässt, der wird gemessen werden“, machte der erfahrene Managementberater mit einem venezianischen Sprichwort klar, „und zwar an seinen Ergebnissen.“

### Erfahrungen mit dem DEKRA Award

Sich objektiv messen zu lassen war auch die Motivation der Zollner Elektronik AG, als sie sich um den DEKRA Award 2000 bewarb, den sie zu guter Letzt gewann. In seinem kurzen Rückblick hob ihr Vorstandsvorsitzender Johann Weber insbesondere das Selbstbewertungssystem hervor, das nicht nur Stärken und Schwächen sichtbar gemacht, sondern vor allem verschiedenste Abteilungen und Hierarchieebenen an einen Tisch gebracht habe. „Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hat sich bei uns seitdem erheblich verbessert“, so der Chef des vielfach preisgekrönten Auftragsfertigers: „Wir haben eine stärkere Sensibilität für differierende Einschätzungen und für die so genannten Soft Facts im Unternehmen entwickelt. Ich kann nur jedem empfehlen, sich mit den Besten zu messen und am DEKRA Award teilzunehmen.“

### Finale für starke Nerven

Die vierzehn Unternehmen, die Johann Webers Rat gefolgt und bis in die Finalrunde des DEKRA Award 2002 vorge-



Premiere in Ludwigsburg: Prof. Dr.-Ing. Uwe Loos, Vorstandsvorsitzender/Chairman DEKRA AG

drungen waren, stellte daraufhin Anuschirawan Adel vor. Der neue Leiter der DEKRA-ITS-Zertifizierungsstelle, der dieses Amt von Geschäftsführer Stephan Baus übernommen hat und dabei von Özlem Savran als Stellvertreterin unterstützt wird, führte mit einem kurzweiligen Bildvortrag durch die Unternehmen von Schwabach bis Kiew. Nun stieg die Spannung langsam, aber stetig. Und als Prof. Dr.-Ing. Gerhard Zeidler erneut ans Rednerpult trat, um den Gewinner bekannt zu geben, mögen mancherorts die Nerven blank gelegen haben. Nachdem der DEKRA-Vorstandsvorsitzende dem Teilnehmerfeld noch einmal auf den Zahn gefühlt hatte, schließlich der erlösende Satz: „Wir gratulieren der Dentalpraxis Dr. Kanzler & Partner.“

Informationen zur Bewerbung um den DEKRA Award 2003 erhalten Sie mit Ihrem Antwortschein oder per Telefon von DEKRA-ITS: 0711 7861-2566.

## Die Finalisten des DEKRA Award 2002

AT Obolon  
Fr. Mikusevitch  
Bul. Bogatyrskaja 3  
UA-254212 Kiew  
Tel. ++380 44 414-1339  
general@obolon.kiev.ua

Bayerisches Rotes Kreuz,  
Kreisverband Neustadt/Aisch  
Werner Ströbel  
Robert-Koch-Straße 2  
D-91413 Neustadt/Aisch  
Tel. ++49 9161 8877-0  
stroebel@kvnueustadtaisch-bad-  
windsheim.brk.de

EMC Instytut Medycyny Sp.z o.o  
Piotr Garber  
ul. Piozycka 144-148  
PL-54-144 Wrocław  
Tel. ++48 71 353-2841

Dr. Gieloff und Dr. Klatt  
Zahnärzte Gemeinschaftspraxis  
Dr. med. dent. Burkhardt Gieloff  
Alemannenstraße 19  
D-79211 Denzlingen  
Tel. ++49 7666 5656  
dr.gieloff@t-online.de

Höhere Technische  
Bundeslehranstalt Neufelden  
Gerald Langer  
Höferweg 47  
A-4120 Neufelden  
Tel. ++43 7282 5955  
info@atn.nu

Dr. Kanzler & Partner Zahnärzte  
Dr. med. dent. Reinhard Kanzler  
Wolkersdorfer Hauptstraße 25  
D-91126 Schwabach  
Tel. ++49 911 642578-0  
dr.kanzler\_u\_dr.krach@t-online.de



*Continued from page 3*

alignment, the current level of efficiency, existing customer relations and cooperations. These strengths, Grothe stresses, should form a coordinated and complex unit, for: "Complexity is the best way to prevent oneself from being copied."

### Measurable leadership

Like the previous speaker, Dr. Bernhard Frank also emphasised the fact that although special times such as these present a special challenge to the company, they also offer special opportunities. The most important prerequisite for exploiting these opportunities is top-quality management. And with the right method, the latter – as suggested previously by Stephan Baus – can be measured. As an example, Dr. Bernhard Frank puts forward the Benchmarking® model developed by S-U-P, a proven method for determining the leadership qualities of individual members of the management and of the company as a whole (see also page 7). "He who does not measure himself, will be measured...", explained the experienced management consultant with a Venetian proverb, "...by his results."

### Experiences with the DEKRA Award

The motivation of Zollner Elektronik AG in entering the competition for the DEKRA Award 2000 – which it finally won – was likewise objective measurement. In his short retrospect, Chairman Johann Weber made special mention of the self-evaluation system that not only reveals strengths and weaknesses, but also brings a wide range of depart-

ments and hierarchical levels to one table. "There has since been a significant improvement in interdepartmental work", says the boss of the multiple award-winning contract manufacturer: "We have developed a greater sensitivity for differing judgements and the so-called soft facts in the company. I can strongly recommend matching oneself with the best and competing for the DEKRA Award."

### Finale for strong nerves

The fourteen companies who had followed Johann Weber's advice and advanced to the final round of the DEKRA Award 2002 were then introduced by Anuschirawan Adel. With an entertaining slide show, the new head of the DEKRA-ITS Certification Body – who assumed this office from Managing Director Stephan Baus and is assisted by deputy Özlem Savran – presented a brief profile of the companies from Schwabach to Kiev. The suspense steadily increased. And when Prof. Dr.-Ing. Gerhard Zeidler once again went up to the lectern to announce the winner, the audience's nerves were on end. After sounding out the field of competitors once again, the DEKRA Chairman finally spoke the magic words: "We congratulate the dental practice of Dr. Kanzler & Partner"

*Information may be obtained on applications for the DEKRA Award 2003 by returning your reply sheet or calling your local DEKRA-ITS office.*



**Champions No. 1: Zahnärzte/dentists  
Dr. Kanzler & Partner**



**Champions No. 2: German yarn wholesalers  
Carl Weiske Garne und Service**



**Champions No. 3: Austrian shipping agents  
Tirolia Spedition**

## The DEKRA Award 2002 finalists

Nordenia Polska Poznan Sp.z o.o.  
Edyta Malchrowicz  
ul. Wyzwolenia 34/36  
PL-62-070 Dopiewo  
Tel. ++48 61 849-5000  
edyta.malchrowicz@nordenia.com

Objekt Werbung Ges.m.b.H.  
Fred Kendlbacher  
Esshaverstraße 3  
A-5020 Salzburg  
Tel. ++43 662 939999  
office@objektwerbung-salzburg.at

Orion Sp.z o.o.  
Pawel Furman  
ul. Pieszycska 4  
PL-58-200 Dzierżonów  
Tel. ++48 74 645-0201  
firma@orion.biz.pl

Talis Polska Sp.z o.o.  
Pan Zubek  
ul. Kineskopowa 1  
PL-05-500 Piaseczno  
Tel. ++48 22 716-5180  
biuro@talis.pl

Tirolia Spedition Ges.m.b.H.  
Hans Lukasser  
Gießenweg 7a  
A-6341 Ebbs  
Tel. ++43 5373 400  
tirolia@tirolia.at

Carl Weiske GmbH & Co. KG  
Thomas Weiske  
Wölbattendorfer Weg 73  
D-95030 Hof/Saale  
Tel. ++49 9281 7073-0  
info@carlweiske.com

Zahnarztpraxis Stoeckius  
Dr. Ulla Stoeckius  
Neuer Weg 12  
D-01906 Burkau  
Tel. ++49 35953 5202  
teamstoeckius@aol.com

ZPU Automex  
Boguslaw Gudaniec  
ul. Wilgowa 65 B,C,E  
PL-42-271 Częstochowa  
Tel. ++48 34 365-9992  
automex@post.pl



# Entspannte Kunden im Behandlungsstuhl

Der DEKRA-Award-Gewinner Dr. Kanzler & Partner

40.000 Patienten können nicht irren. So viele werden Jahr für Jahr in Deutschland über die Leistungen und die Qualität ihres Zahnarztes befragt. Seit 2001 nimmt die Gemeinschaftspraxis Dr. Kanzler & Partner regelmäßig an dieser Umfrage teil, und ebenso regelmäßig schneidet sie dabei eindrucksvoll ab. Das Benchmarking mit den besten Praxen des Landes zeigt den Gewinner des DEKRA Award 2002 in praktisch allen Kategorien weit über dem Durchschnitt: vom Service über die Räumlichkeiten und die Ausstattung bis hin zum Preis-Leistungs-Verhältnis.

Kein Wunder also, dass Privatzahnarzt Dr. med. dent. Reinhard Kanzler und Vertragszahnarzt Dr. med. dent. Günter

Krach seit mehr als zwei Jahren pro Quartal durchschnittlich mehr als 100 neue Kunden gewinnen konnten – immerhin in einer werbefreien Branche. Im Raum Schwabach sind die Leistungen der beiden Ärzte und ihrer zwölf engagierten Fachkräfte längst in aller Munde: Entspannungsangebote im Wartezimmer und auf dem Behandlungsstuhl, eine 5-Jahres-Garantie für hochwertigen Zahnersatz, minimale Wartezeiten sowie der Hol- und Bringdienst für Senioren und gehbehinderte Patienten.

Um in diesem großen Umfang eine qualifizierte Betreuung zu ermöglichen, werden alle Mitarbeiterinnen systematisch in der praxiseigenen Fortbildungs-

einrichtung geschult. Und als Blaupause für die Prozesse dient – das macht der DEKRA Award deutlich – ein konsequent umgesetztes Managementsystem. Seit Juli 2001 sind Dr. Kanzler & Partner nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert.



6  
7

## Benchmarking<sup>©</sup>

### Ein Kalibrierungsmodell für Führungskräfte

Überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen besitzen überdurchschnittlich gute Führungsmannschaften. Die Führungsqualität ist daher entscheidend für die Unternehmensentwicklung. Um die Erfolgsaussichten zu erhöhen, bestimmt das Benchmarking<sup>©</sup>-Modell den Wert und die Entwicklungspotenziale der vorhandenen Führungsorganisation. Dieses Modell beruht auf mehr als 30 Jahren Erfahrung mit konkreten Problemstellungen wie Generationswechsel, Nachfolgeregelungen und Managementauswahl.

Benchmarking<sup>©</sup> ist ein dreidimensionales Verfahren. Es misst und bewertet:

- nach innen, sowohl durch internen Vergleich als auch durch Kalibrierung der einzelnen Führungskräfte,
- nach außen, d. h. im externen Vergleich zum Markt, und
- auf der Zeitachse.

Grundlage des Verfahrens ist eine tiefenpsychologisch fundierte, strukturierte Interviewtechnik. Sie ist vergleichbar dem Simultan-Schach und zielt darauf ab, die wichtigsten Faktoren einer Füh-

rungsorganisation in der gleichzeitigen Gegenüberstellung zu durchleuchten. Durch die genaue Analyse der ermittelten Werte für Motivation, Potenziale, Qualifikationen und Leistungen wird eine konkrete Vision für die erfolgreiche Führungsmannschaft der Zukunft abgeleitet – mit dem Ziel, die Führungsqualität zur Marktspitze zu führen.

*Dr. Bernhard Frank,  
Leitender Direktor S·U·P Societät für  
Unternehmensplanung AG,  
[bernhard.frank@sup-consultants.com](mailto:bernhard.frank@sup-consultants.com)*



# Relaxed patients in the chair

## DEKRA Award winner Dr. Kanzler & Partner

40,000 patients can't be wrong. That's how many are asked year after year in Germany about the services and quality of their dentist. The group practice of Dr. Kanzler & Partner has regularly participated in this survey since 2001, and its results are always impressive. Benchmarking with the country's best practices shows that the winner of the DEKRA Award 2002 is far above the average in practically all categories: from the quality of service, premises and equipment to the price-performance ratio.

Under these circumstances it's not surprising that for the past two years private dentist Dr. Reinhard Kanzler and panel dentist Dr. Günter Krach have been able to acquire on average over 100 new patients per quarter – no mean achievement in a sector that does not permit advertising. In the Schwabach district the services offered by the two practitioners and their twelve committed assistants have long since become the talk of the town: relaxing atmosphere in the waiting and consulting room, a 5-year guarantee for high-quality dentures, minimum waiting times as well as a pick-up service for senior citizens and handicapped patients.

To guarantee qualified support at this large scale, all staff members are systematically trained in the internal training facility. And a consistently implemented management system serves as a blueprint for the process – the DEKRA Award clearly testifies to that. Dr. Kanzler & Partner have been certified to DIN EN ISO 9001 since July 2001.

## Benchmarking<sup>©</sup>

### Executive advisory and calibration program

Companies with an above-average record of success have high-calibre management teams. In other words, managerial skills are critical for corporate growth. The Benchmarking<sup>©</sup> model determines the value and development potential of the existing management organisation with a view to enhancing the prospects of success. This model is founded on more than 30 years of experience with actual business scenarios such as the change of generations, provision for successors and the choice of management.

Benchmarking<sup>©</sup> is a three-dimensional process. It measures and evaluates:

- on the inside, by both internal comparison and calibration of the individual executive,
- on the outside, i.e. by external comparison to the market, and
- on the time axis.

The basis of the process is a structured interview technique based on depth psychology. It is comparable to simultaneous chess and its purpose is to investigate the key factors of a management organisation by simultaneous juxtaposition. A concrete vision for the successful management team of the future is derived from an in-depth analysis of the established values for

motivation, potential, qualifications and achievements – with the aim of carrying the managerial quality to the top of the market.

*Dr. Bernhard Frank,  
CEO S-U-P Societät für  
Unternehmensplanung AG,  
[bernhard.frank@sup-consultants.com](mailto:bernhard.frank@sup-consultants.com)*



# Neue Chancen durch übergreifende Strukturen

## DEKRA-ITS-Geschäftsführer Stephan Baus im Interview

**AUDITORIUM:** Herr Baus, zum Jahresbeginn haben Sie zusätzlich zur DEKRA-ITS-Geschäftsführung die Koordination der neuen DEKRA Business Unit „Industrial“ übernommen. Vor welchen neuen Aufgaben stehen Sie nun?

**Stephan Baus:** Es geht uns darum, für die vier Unternehmen der Business Unit – DEKRA Industrial Services, DEKRA Umwelt, DEKRA ETS und DEKRA-ITS Certification Services – zu prüfen, wo wir in Zukunft gemeinsam stärker sein können. Im Team, das heißt zusammen mit den Geschäftsführern werden wir eine langfristige Strategie für die Bereiche im Einzelnen sowie für sinnvolle übergreifende Maßnahmen entwickeln.

**AUDITORIUM:** Was bedeutet diese neue Struktur für DEKRA-ITS?

**Stephan Baus:** DEKRA-ITS bleibt ein unabhängiges Unternehmen, das direkt durch einen Geschäftsführer geführt wird, genau wie die anderen Unternehmen auch. Kräfte bündeln werden wir innerhalb der Business Unit zeitnah in den Bereichen Controlling, Marketing und Vertrieb. Das bedeutet aber nicht, dass hier einfach die Mitarbeiter zusammengelegt werden. Wir wollen vielmehr die Zusammenarbeit etwas anders strukturieren und führen als bisher.

**AUDITORIUM:** Sie haben sich an dieser Stelle schon einmal recht kritisch zu Unternehmensfusionen geäußert. Nun werden ja auch in den Business Units bisher eigenständige Unternehmen zusammenggeführt. Gilt die frühere Skepsis nicht mehr?

**Stephan Baus:** Meine Skepsis bezüglich Fusionen und der daraus theoretisch entstehenden Synergieeffekte besteht unverändert fort. Genau deshalb werden wir auch nicht vollständig fusionieren. Stattdessen werden wir uns dort zusammentun, wo es Sinn macht und wo es auch von den Mitarbeitern getragen wird. Wo es aber vorteilhafter ist, getrennt zu bleiben, werden wir dies tun. Jedes der vier Unternehmen hat seine eigene Identität, seine Geschichte und auch seine eigenen Erfolge. Eine wesentliche Chance der übergreifenden Business-Unit-Leitung liegt ja nicht zuletzt darin, dass wir mehr als bisher voneinander lernen können, dass wir uns gegenseitig mit unseren Stärken ergänzen und mögliche Schwächen ausgleichen können. Das beginnt bei so einfachen Dingen wie einer Vertretungsregelung beim Controlling.

**AUDITORIUM:** Mit der Übernahme Ihrer neuen Aufgabe haben Sie die Position als Leiter der DEKRA-ITS-Zertifizierungsstelle aufgegeben. Ist die dadurch entstandene „Doppelspitze“ eine Notlösung?

**Stephan Baus:** Nein. Ich bleibe weiterhin Geschäftsführer von DEKRA-ITS, und die Übergabe der Leitung der Zertifizierungsstelle an Herrn Adel war ein Schritt, der schon seit längerer Zeit vorgesehen war. Bevor ich 1998 die Geschäftsführung von DEKRA-ITS übernommen habe, war die Trennung zwischen Geschäftsführung und Leitung der Zertifizierungsstelle im Übrigen ganz normal. Ich habe nur deshalb beide Funktionen in Personalunion innegehabt, weil es damals sehr viel zu bewegen und zu verändern galt, was die



*Stephan Baus,  
Geschäftsführer/Managing Director  
DEKRA-ITS Certification Services*

Struktur, die Ausrichtung und die Qualität der DEKRA-ITS GmbH und ihrer Dienstleistungen anbelangte. Heute stehen wir auf einer absolut soliden Grundlage. Bei Herrn Adel, der sich in seiner langjährigen Funktion als stellvertretender Leiter der Zertifizierungsstelle verdient gemacht hat, ist diese Aufgabe außerdem in guten Händen. Dasselbe gilt für Frau Savran aus seinem Team, die nun die Vertretungsregelung übernimmt.

**AUDITORIUM:** Herr Baus, vielen Dank für dieses Gespräch.

# New opportunities with umbrella structures

## Interview with Stephan Baus, Managing Director of DEKRA-ITS

**AUDITORIUM:** Mr. Baus, in addition to your position as Managing Director of DEKRA-ITS, at the beginning of the year you also took over the coordination of the new DEKRA "Industrial" business unit. Which new tasks are you faced with now?

**Stephan Baus:** In respect of the four companies within the business unit – DEKRA Industrial Services, DEKRA Umwelt (Environment), DEKRA ETS and DEKRA-ITS Certification Services – the initial task will be to determine where we can build up our mutual strengths in future. As a team, i.e. together with the other managing directors, we will develop a longterm strategy for the individual sectors as well as for expedient umbrella measures.

**AUDITORIUM:** What does this new structure mean for DEKRA-ITS?

**Stephan Baus:** Just like the other companies, DEKRA-ITS will remain an independent company led by a managing director. We will focus our strengths within the business units in the controlling, marketing and sales sectors. However, that does not mean simply merging the workforces. It is rather a matter of structuring and managing our cooperation somewhat differently than up until now.

**AUDITORIUM:** You once made some rather critical comments on company mergers. But now independent companies are being merged into the busi-

ness units. Does that mean you have lost your former scepticism?

**Stephan Baus:** My scepticism with regard to mergers and the theoretical synergistic benefits ensuing therefrom exists as before. For that very reason we do not intend to fully merge these companies. Instead, we will come together wherever it is expedient and wherever the staff affords its support. In cases where it appears to be more beneficial to remain separate, we'll do just that. Each of the four companies has its own identity, its own history and its own successes. The fact that we can learn more from each other than before, that we can complement each other's strengths and compensate for possible weaknesses represents a major opportunity for general business unit management. That starts with simple matters such as deputising arrangements for controlling.

**AUDITORIUM:** With the assumption of your new duties you have given up your position as head of the DEKRA-ITS Certification Body. Is the resulting "double management" a stopgap solution?

**Stephan Baus:** No. I shall remain Managing Director of DEKRA-ITS and the transfer of the management of the Certification Body to Mr. Adel was a step that had been planned for some time. By the way, before I became Managing Director of DEKRA-ITS in 1998 the separation of management

and head of the Certification Body was quite normal. I only held both offices because at that time there was so much action to be taken and things that needed to be changed with regard to the structure, orientation and quality of DEKRA-ITS GmbH and its services. Today we have an absolutely sound basis. Moreover, this task is now in the competent hands of Mr. Adel, who has already rendered great services in his many years as deputy head of the Certification Body. The same applies to Mrs. Savran from his team, who now acts as his deputy.

**AUDITORIUM:** Mr. Baus, thank you for talking to us.





## Kurz & Knapp

### DEKRA-ITS informiert, Teil I: **Wirksame Organisation in der Altenpflege**

Gemeinsam mit dem Fürther Beratungsunternehmen Entacon GmbH lädt DEKRA-ITS am 22. Mai 2003 zu einer Informationsveranstaltung ein, die sich gezielt an Führungskräfte aus dem Bereich der Altenpflege und der stationären Altenhilfe richtet. Unter dem Titel

„Die wirksame Organisation – mit ISO 9001:2000 auf Erfolgskurs“ wird der Nutzen moderner Qualitätsmanagementsysteme für Pflegeheime und Pflegedienste an praktischen Beispielen veranschaulicht. Die zweistündige Veranstaltung kann wahlweise um 10.30 Uhr,

14.00 Uhr oder 17.30 Uhr besucht werden. Die Teilnahmegebühr beträgt 25 Euro (zzgl. MwSt.). Information und Anmeldung: Entacon GmbH, Tel. 0911 9714918, mail@entacon.de.

### DEKRA-ITS informiert, Teil II: **Die neue Betriebsicherheitsverordnung**

Am 27. September 2002 ist die neue Betriebsicherheitsverordnung in Kraft getreten, die erstmals Vorschriften für alle Arbeitsmittel zusammenfasst: vom Kugelschreiber bis zur komplexen technischen Anlage. Dazu gehören auch überwachungsbedürftige Anlagen, wie sie europaweit in der Druckgeräterichtlinie, der Explosionsschutzrichtlinie und der Aufzugsrichtlinie beschrieben sind. Die neue Verordnung folgt dem EU-Grundsatz, mehr Eigenverantwortung auf die Unternehmen zu übertra-

gen, zum Beispiel durch die Verpflichtung zu Gefährdungsanalysen und regelmäßigen Kontrollen. Da diese Aufgabe insbesondere für kleine und mittlere Betriebe eine neue Herausforderung bedeutet, bietet DEKRA-ITS hierzu bei ausreichendem Bedarf eine Informationsveranstaltung an. Vormerkungen nimmt das Info-Desk Stuttgart entgegen: Tel. 0711 7861-2566, info@dekra-its.com.



### **Zertifizierte Maschinenbau-Unternehmen gesucht**

Die Firma topex Etikettiermaschinen GmbH beabsichtigt, einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch unter zertifizierten Unternehmen im Bereich Maschinen-

bau ins Leben zu rufen. Das erste Treffen soll bei topex stattfinden, danach im Wechsel bei anderen Teilnehmern. Bitte wenden Sie sich bei Interesse direkt

an Herrn Karl F. Schwarz, den Geschäftsführer von topex: Tel. 07026 9316-0, k.schwarz@topex-systems.de.



# In a nutshell

## DEKRA-ITS Information Part I:

### Effective organisation of geriatric care

Together with the Fürth-based consultancy Entacon GmbH, on 22 May 2003 DEKRA-ITS invites you to attend an informational event targeted at executive personnel in the field of geriatric care and in-patient help. The benefits of modern quality management systems to nursing homes and services will be illustrated with the use of practical examples

under the title "Effective organisation – on the path to success with ISO 9001: 2000". The two-hour sessions will start at 10.30 am, 2.00 pm or 5.30 pm. The admission charge is € 25 (plus VAT). Further information and registration: Entacon GmbH, Tel. ++49 911 9714918, mail@entacon.de.

## DEKRA-ITS Information Part II:

### The new Industrial Safety Regulations

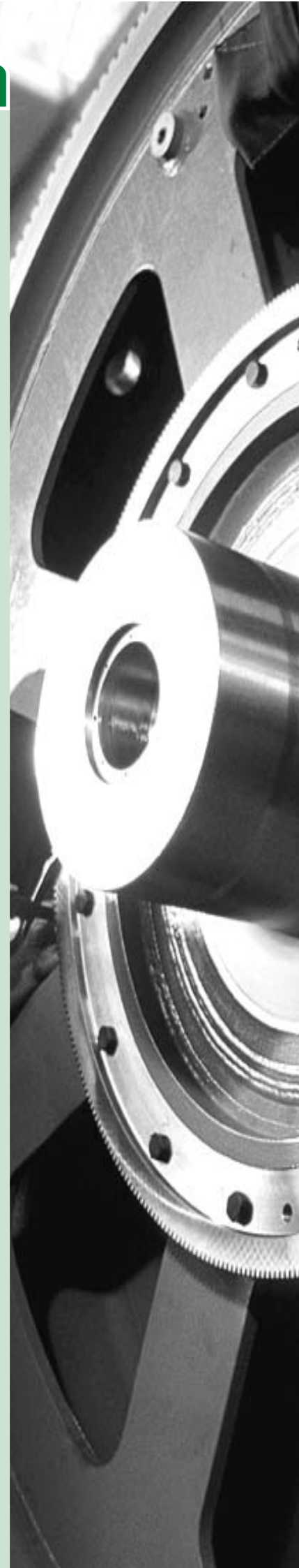
The new Industrial Safety Regulations came into force on 27 September 2002. These are the first regulations to apply to all work tools: from the ballpoint pen to complex technical equipment. They also include equipment requiring monitoring as defined at European level in the Pressure Equipment Directive, the Explosion Protection Directive and the Elevator Directive. The new regulations reflect the EU principle of delegating more responsibility to individ-

ual companies, for example by the obligation to carry out danger analyses and regular controls. Since this task presents a new challenge, in particular to small and medium-sized enterprises, given sufficient demand DEKRA-ITS will organise an informational event. The Info Desk Stuttgart is accepting early registrations:  
Tel. ++49 711 7861-2566,  
info@dekra-its.com.

## Seeking certified mechanical engineering companies

topex Etikettiermaschinen (Labelling Machines) GmbH wishes to start up a regular exchange of ideas and experiences between certified companies in the mechanical engineering sector. The first meeting is to be held at topex, then alternately at the premises of other participants. If you are interested, please contact Karl F. Schwarz,

Managing Director of topex:  
Tel. ++49 7026 9316-0,  
k.schwarz@topex-systems.de.





# Grüner Stempel für Santini

Italienische Entsorgergruppe erreicht  
Zertifizierung nach ISO 14001

Mit mehr als 60 Mitarbeitern am Standort Bozen ist die Santini-Gruppe im Raum Südtirol/Trentino Marktführer im Bereich der Abfallentsorgung und -verwertung. Dass sie auch auf dem Gebiet des Umweltschutzes führend sind, haben die verbundenen Unternehmen E.Lli Santini GmbH und Santini Servizi GmbH, unterstützt durch das Bozener Beratungsbüro Harrasser & Partner, nun durch den erfolgreichen Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 belegt. Im März 2003 erhielten sie dafür mit ausdrücklicher Anerkennung der Auditoren den grünen DEKRA-ITS-Zertifizierungsstempel.

Zu den Grundpfeilern des Managementsystems gehört neben der Entwicklung eines modernen EDV-Systems, das den gesamten Lebenszyklus der Abfälle ver-

waltet, vor allem die gezielte Förderung der Umweltkompetenz bei den Mitarbeitern. Sie ist die Voraussetzung für eine wirksame Kontrolle beim umweltgerechten Sammeln, Recyceln und Entsorgen der vielfältigen Abfallsorten – von Glas, Schrott, Papier und Kartonagen bis hin zu Altöl, Batterien, Gift- und Schadstoffen. Auch in der Müllverarbeitungsanlage wurden die Lärm- und Abgasemissionen sowie das Wasserverunreinigungspotenzial durch strukturelle Umstellungen reduziert.

Die Santini-Gruppe betreut zahlreiche Industriekunden durch Containerverleih und die Abfuhr von Produktionsabfällen oder Bauschutt, aber auch durch Verwaltungstätigkeiten rund um die Abfallbewirtschaftung. Diese in über 50 Jahren aufgebaute, nun zusätzlich

ökologisch untermauerte Kompetenz wissen Betriebe und Behörden gleichermaßen zu schätzen.



12  
13

## Lernen mit Zertifikat

ISO 9001 am Istituto d'Istruzione Superiore „Luigi Carnacina“

Drei Schultypen und ein gemeinsamer organisatorischer Standard – das war die Herausforderung an der Luigi-Carnacina-Oberschule am Gardasee. Seit dem Schuljahr 2000/2001 gehören dem staatlichen Lehrinstitut neben der 1973 gegründeten Hotelfachschule mit Hauptsitz in der Weinstadt Bardolino und einer Zweigstelle in Valeggio auch das Naturwissenschaftliche Gymnasium und die Handelsschule in Garda an. Im Jahr 2002 entschloss sich die Institutsleitung zur Einführung eines einheitlichen Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001, das jedoch die drei unterschiedlichen „Bildungsidentitäten“ bewahren und den Anforderungen der jeweiligen Benutzer entsprechen sollte. Die Schüler des Isti-

tuto kommen überwiegend aus den Provinzen Verona, Mantua, Lombardei und Venetien, aber auch aus dem Trentino und aus Südtirol.

Hauptaufgabe der Schule ist es, gut vorbereitete junge Menschen, die den komplexen Aufgaben moderner Betriebe gewachsen sind, in die Arbeitswelt einzugliedern. Dazu wird zum einen neben dem berufsspezifischen Fachunterricht auch Wert auf den Aufbau einer soliden Allgemeinbildung gelegt. Zum anderen ist eine enge und offene Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erforderlich. Dies gab den Anstoß für die Implementierung und Zertifizierung eines anerkannten Qualitätsstandards, die von Schul-

direktorin Dr. Maria Grazia Lugheri eingeleitet und nun von ihrem Nachfolger Dr. Armando Gallina in Zusammenarbeit mit SBR Consulting abgeschlossen wurden. Im März 2003 bestand das Managementsystem mit großem Erfolg die Auditierung durch DEKRA-ITS.



## Green certification mark for Santini

### Italian waste management group receives ISO 14001 certificate

With more than 60 employees at its Bolzano office, the Santini Group – based in the Trentino/Southern Tyrol region – is the market leader in the waste



disposal and recycling sector. With the successful establishment of an environmental management system to ISO 14001 the affiliated companies Flli. Santini S.r.l. and Santini Servizi S.r.l., thoroughly advised by Bolzano-based consultants Harrasser & Partner, have now demonstrated that they also play a key role in the field of environmental protection. In March 2003, together with high praise from the auditors, they received the green DEKRA-ITS certification mark for their efforts.

Besides the development of a modern EDP system, the mainstay of the management system that controls the end-to-end life-cycle of waste is the targeted cultivation of environmental competence in its employees. It is the prerequisite for effective control in the environmentally compatible collection, recycling

and disposal of a wide range of waste materials – ranging from glass, scrap metal, paper and cardboard to used oil, batteries, poisonous substances and pollutants. Noise and waste gas emissions as well as water pollution hazard of the refuse processing plant were also reduced by means of structural alterations.

The Santini Group attends to the needs of numerous industrial customers by providing container rentals and collecting production waste or rubble, as well as administrative duties on all aspects of waste management. This competence, gained in over 50 years and now additionally backed up by ecological expertise, is appreciated equally by private companies and local authorities.

## Learning with a certificate

### ISO 9001 at the “Luigi Carnacina” Istituto d’Istruzione Superiore

Three school types and a common organisational standard – that was the challenge set at the Luigi Carnacina Secondary School on Lake Garda. In addition to the school for hotel management, founded in 1973, with its headquarters

in the wine centre Bardolino and a branch in Valeggio, since the school year 2000/2001 the state teaching institution has also included the scientific grammar school and the business school at Garda. In 2002 the management of the institute decided to introduce a uniform quality management system to ISO 9001 that would retain the three different “educational identities” and satisfy the requirements of the respective users. The students at the Istituto originate primarily from the provinces of Verona, Mantua, Lombardy and Venetia, but also from Trentino and Southern Tyrol.

The school’s main goal is to help well-prepared young people who are capable

of handling the complex tasks of modern businesses to integrate themselves into the working environment. Besides job-specific instruction, an emphasis is also placed on providing a sound all-round education. Furthermore, a close and open cooperation with business and industry is imperative. This provided an impetus for the implementation and certification of a recognised quality standard initiated by Principal Dr. Maria Grazia Lugheri and now brought to completion by her successor Dr. Armando Gallina in cooperation with SBR Consulting. In March 2003 the management system underwent a highly successful audit by DEKRA-ITS.





# Aktiver Umgang mit Risiken und Chancen

## Geprüftes Risikomanagement bei Herth + Buss

Für die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens ist es unabdingbar, Chancen konsequent zu nutzen. Doch was ist mit den damit verbundenen Risiken? Der international aktive Autoteile-Spezialist Herth + Buss setzt dazu auf ein Risikomanagementsystem, das alle wichtigen Risikofaktoren permanent identifiziert und bewertet – und dadurch kalkulierbar macht. Im Oktober 2002 konnte DEKRA-ITS die Konformität dieses Systems mit den KonTraG-Anforderungen bestätigen.

### Umfassende Überwachung

Die Unternehmensführung des mittelständischen Dienstleisters, der sich mit eigenen Handelsmarken in den Bereichen Autoelektrik und asiatische Kfz-Ersatzteile profilieren konnte, verpflichtet sich gegenüber Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Gesellschaftern, Partnern und der Öffentlichkeit zu Risikobegrenzung und Transparenz. Das neu eingeführte Risikomanagement komplettiert die konsequente Überwachung der Prozesse, die 1996 mit der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9002 begonnen und dann schrittweise weiterentwickelt wurde: 1999 mit DIN EN ISO 9001 und VDA 6.2, 2000 mit einem Datenschutz- und Datensicherheitsaudit durch DEKRA-ITS und schließlich 2002 mit der Umstellung auf DIN EN ISO 9001:2000.

Ausgangspunkt des Risikomanagementsystems von Herth + Buss ist das im Mai 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG). Obwohl dessen Regelungen für Personengesellschaften nicht unmittelbar verpflichtend sind, unterwirft sich das

Handelsunternehmen den meisten Forderungen auf freiwilliger Basis. Verzichtet wird lediglich auf die Veröffentlichung der Geschäftsergebnisse, auf die interne Revision sowie auf die Prüfung des Geschäftsabschlusses durch einen externen Wirtschaftsprüfer.

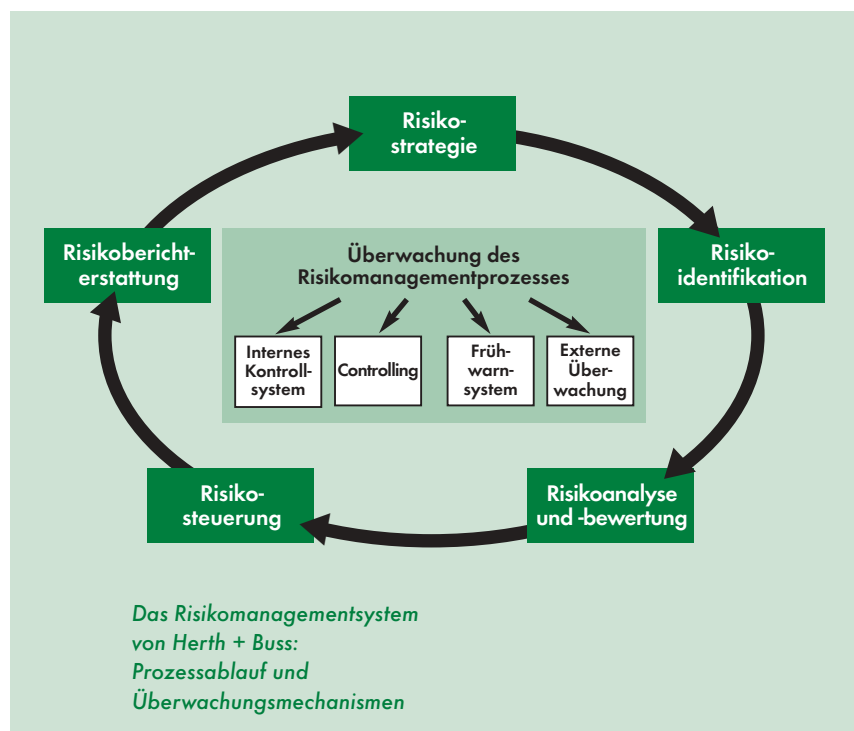
### Ein nützliches Ergebnis

Erarbeitet und umgesetzt wurde das neue System in drei Schritten:

- strategische Grundkonzeption durch die Führungskräfte auf der Basis des bestehenden Managementsystems und des Warenwirtschaftssystems SAP R/3,
- Auswahl geeigneter Managementmethoden für die Anwendung des Systems (mit Unterstützung durch die Technische Fachhochschule Wildau),

- Implementierung des Systems und Einrichtung des internen Qualitätszirkels Risikomanagement zum Zweck der Steuerung und Überwachung.

Ausgehend von der Risikostrategie und unter Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsprinzips wurden der Risikomanagementprozess und seine Kontrollmechanismen festgelegt (siehe Schaubild). Die anschließende Konformitätsbewertung nach KonTraG brachte dann als unabhängiger Blick von außen weitere Detailanregungen, die effizienzsteigernd genutzt werden konnten. Das Ergebnis der Bewertung findet nun Eingang in die Ratings von Kreditinstituten und dient dem Mittelständler Herth + Buss somit als wichtiger Baustein in der Unternehmensfinanzierung, um neue Chancen aktiv zu ergreifen.



# Actively dealing with risks and opportunities

## Certified risk management at Herth + Buss

Consistent use of opportunities is indispensable for the successful development of a company. But what about the associated risks? International automotive parts specialist Herth + Buss has invested in a risk management system that permanently identifies and evaluates all major risk factors – thus making them calculable. In October 2002 DEKRA-ITS was able to confirm that this system conformed to KonTraG requirements (Act on Control and Transparency in Stock Corporations).

### End-to-end monitoring

The management of the medium-sized service company that gained a reputation with its own trademarks in the field of automotive electronic equipment and imported Asian parts has made a commitment towards customers, sup-

pliers, employees, shareholders, partners and the general public with regard to risk limitation and transparency. The newly-introduced risk management system is the culmination of the consistent monitoring of processes that began in 1996 with certification to ISO 9002 and has been gradually perfected ever since: with ISO 9001 and VDA 6.2 in 1999, a data protection and data security audit by DEKRA-ITS in 2000 and finally the conversion to ISO 9001:2000 in 2002.

The basis of the Herth + Buss risk management system is the Act on Control and Transparency in Stock Corporations (KonTraG) that came into force in May 1998. Although its stipulations are not directly binding for private limited companies, the company has voluntarily subjected itself to most of the require-

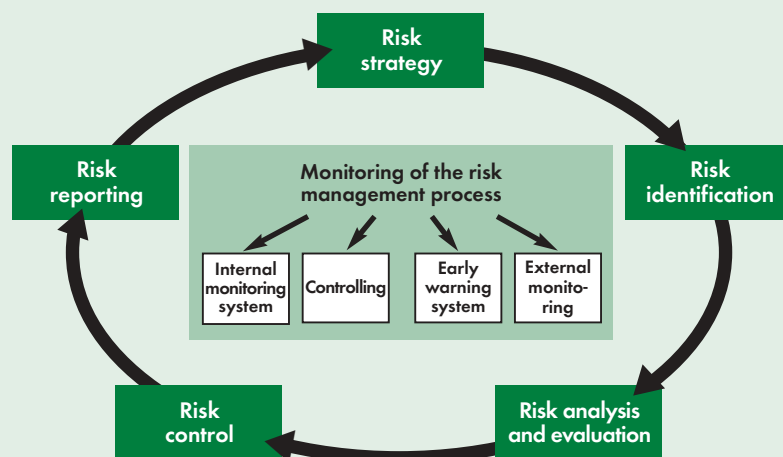
ments. It merely forgoes the publication of its trading results, internal audits and the examination of the annual report by an external auditor.

### A useful result

The new system was devised and implemented in three phases:

- Basic strategic concept by executive personnel based on the existing management system and the SAP R/3 inventory control system,
- Selection of suitable management methods for use of the system (with the support of the Wildau Technical College),
- Implementation of the system and setup of the internal risk management quality circle for the purposes of monitoring and control.

The risk management process and its control mechanisms were based on the risk strategy with due regard for the efficiency rule (see diagram). As an independent view from the outside, the subsequent evaluation of conformity to KonTraG then gave rise to further detailed impulses that were used to boost efficiency. The results of the evaluation have now become established in the ratings of financial institutes and serve medium-sized enterprise Herth + Buss as a key component for actively seizing new opportunities in corporate financing.



*The Herth + Buss risk management system: Process flow and monitoring mechanisms*

# Was muss ein Kunde durchmachen, um Ihr Produkt zu erwerben?

## Unangenehme Fragen von Ulrich Grothe – Teil 1

Kunde zu sein ist häufig kein Vergnügen. Große deutsche Banken scheinen uns durch lange Schlangen vor den Schaltern und kundenunfreundliche Öffnungszeiten zeigen zu wollen, dass sie auf die Geschäftsbeziehung keinen Wert legen. Wir verhungern in Warteschleifen von Callcentern und bleiben an öffentlichen Telefonen buchstäblich im Regen stehen. Einzelhändler, die ein gesuchtes Produkt nicht führen, weigern sich, andere Einkaufsmöglichkeiten zu nennen. Die Liste ließe sich beliebig verlängern.

Wenn es darum geht, das letzte Etwas an Effizienz im Unternehmen zu optimieren, wird der Kunde oft zum lästigen Übel. Je schlechter die Zeiten, desto mehr muss er sich offenbar gefallen lassen. Unternehmen, die sich bewusst gegen solche Entwicklungen stellen, haben gute Chancen, sich positiv abzuheben. Anhand der folgenden Fragen können Sie prüfen, ob es auch in Ihrem Unternehmen solche Potenziale gibt.

### **Richten Sie Ihre Leistungen auf die tatsächlichen Kunden aus?**

Technikverliebte deutsche Unternehmen konstruieren hochwertige und dadurch häufig teure Produkte für mögliche Anwender. Ist der tatsächliche Kunde aber die Einkaufsabteilung, so bringen die besten Produkteigenschaften wenig: Der Einkauf setzt auf preisgünstige Alternativen und das Produkt gelangt nie zum Anwender. In dieser Situation gilt es dem Anwender zu helfen, seine Anliegen beim Einkauf durchzusetzen. Gelingt dies nicht, so muss das Produkt einkaufsgerecht gestaltet werden. Eine Politik dazwischen gibt es nicht. Und doch fahren die meisten Unternehmen unbeirrt damit fort, sich zwischen beide Stühle zu setzen.

### **Orientieren Sie sich an den Kernbedürfnissen Ihrer Kunden?**

Wollen Kunden Rasierer oder saubere Haut, Kopier- oder Kopierer, Maschinen oder Rationalisierungserfolg? Wenn ein Unternehmen Maschinen zur Werkzeugausrichtung verkauft, so sollte es sich fragen, ob der Kunde nicht lieber ausgerichtete Werkzeuge kaufen würde. Dadurch könnten dem Kunden Investitionen erspart und dem Unternehmen neue Kunden erschlossen werden, die mangels Auslastung nie in eine Maschine investiert hätten. Die konsequente Orientierung an Kernbedürfnissen hilft Märkte neu zu definieren.

### **Können Sie den Kunden Suchkosten ersparen?**

In Zeiten des Internets liegen Konkurrenzangebote und Produktvergleiche nur wenige Klicks entfernt. Welchen Sinn hat es dann noch, sie dem Kunden vorzuenthalten? Die Online-Anfrage zeigt ja, dass er die Vorzüge des Mediums zu nutzen weiß. Immer mehr Unternehmen gehen den nur scheinbar mutigen Schritt, neben ihren eigenen Produktdarstellungen objektiv auf Angebote der Konkurrenz hinzuweisen. Lufthansa zum Beispiel, wahrlich nicht Preisführer seiner Branche, hat erkannt, dass sich so wertvolle Einsichten in das Nutzungsverhalten der Kunden gewinnen lassen – auch dann, wenn sie das Produkt nicht erwerben.

### **Kümmern Sie sich auch um assoziierte Bedürfnisse Ihrer Kunden?**

Wenn Autofahrer tanken müssen, nutzen sie den Stopp gerne zum Toilettenbesuch. Aber nutzen Autofahrer, die auf die Toilette müssen, umgekehrt den Stopp nicht ebensogut zum Tanken? Warum ist der Besuch von Tankstellentoiletten dann meist so ein unerfreuliches Erlebnis? Besuchen Sie eine der neuen Aral-Stationen



und Sie werden sehen, wie man Kunden positiv überrascht. Diese danken es, selbst wenn sie nicht tanken, mit einem Einkauf im Tankstellenshop. Dennoch hat es über 100 Jahre gedauert, bis ein Unternehmen dieser Branche darangeht, aus dem selbstverständlichsten aller Bedürfnisse ein Differenzierungsmerkmal abzuleiten.

„Darauf hätte man ja schon lange kommen können“, sagen erfreute Kunden, wenn sie anders und besser angesprochen werden. Manchmal, das zeigen die Beispiele, sieht man eben den Wald vor lauter Bäumen nicht. Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern den aufgeworfenen Fragen nach! Auch reife Branchen lassen sich neu erfinden, wenn man sich von bestehenden Konventionen löst.

*Ulrich Grothe ist Partner der MAB Consulting St. Gallen, Direktor des Instituts für Strategisches Management der Boston Business School und Dozent des St. Galler Management Programms. Er betreut namhafte Unternehmen in den Bereichen Unternehmensstrategie und Innovationsmanagement. Im AUDITORIUM wird er von dieser Ausgabe an mit kritischen Fragen und konkreten Hinweisen aufzeigen, wo die großen Verbesserungspotenziale in Organisationen liegen. Am 8. Mai 2003 spricht Ulrich Grothe außerdem auf dem Informationsabend „DEKRA Award 2003“ in Berlin. Die Adresse für Ihr direktes Feedback: [grothe@mab-consulting.ch](mailto:grothe@mab-consulting.ch).*

# What must a customer go through to buy your product?

## Awkward questions by Ulrich Grothe – Part 1

It's often no fun being a customer. With long queues in front of their counters and customer-unfriendly business hours, major German banks seem to want to show us that they attach little importance to business relations. We almost die of starvation in the holding loops of call centres and are literally left standing in the rain at public telephones. Merchants who do not carry a desired product are reluctant to recommend other retail sources. The list is virtually endless.

When it's a matter of exploiting the last ounce of efficiency in a company, the customer is often merely a tiresome detail. The worse the times, the more he must put up with such annoyance. Companies that make a concerted effort to counter this trend have good prospects of standing out against the crowd. The following questions will help you find out whether your company has this kind of potential.

### **Are your services really geared to the needs of your customers?**

Technology-smitten German companies design high-quality and thus often expensive products for potential users. However, if the actual customer is the purchasing department, even the best product attributes will be of little help: Purchasing speculates on low-priced alternatives and the product never reaches the user. In this situation, the latter must be helped to assert himself against the purchasing department. If this strategy fails, the product must be configured in a manner that is acceptable to purchasing. An in-between policy does not exist. And yet most companies persistently fall between two stools.

### **Do you satisfy the core needs of your customers?**

Do customers want shavers or clean skin, copies or copiers, machines or rationalisation success? If a company sells machines for tool alignment, it should ask itself whether the customer would not prefer to purchase aligned tools. This saves the customer an investment and for the company it generates new customers who for lack of capacity would never have invested in a machine. Logical orientation to core requirements helps to redefine markets.

### **Can you help your customer save time and expense for searching?**

In the age of the Internet, rival offers and product comparisons are only a few clicks away. So what's the point of keeping this from your customers? Online demand shows that users know how to exploit the benefits of this medium. More and more companies are taking the seemingly courageous step of making objective reference to competitors' products in addition to their own. Lufthansa, for example – not exactly the price leader in its industry – has recognised that a valuable insight into the use habits of customers can be gained in this way, even if they do not purchase the product.

### **Do you tend to the related needs of your customers?**

When motorists need to fill up with petrol, they often use the stop to visit the toilet. But conversely, do motorists needing to visit the toilet just as often use the stop to fill up with petrol? Why, then, is a visit to a filling station toilet usually such an unsatisfying ex-

perience? Call at one of the new Aral filling stations and you'll see how customers can be given a positive surprise. Even if they don't buy petrol, they will show their appreciation by making a purchase in the shop. Yet it has taken more than 100 years for a company in this industry to derive a differentiating feature from this most natural of all needs.

"They should have thought of this long ago," delighted customers are saying when addressed in a different and more agreeable manner. Sometimes, as the examples show, we simply can't see the wood for trees. Look into the issues raised together with your employees! Even old-established businesses can be reinvented if we break away from existing conventions.

*Ulrich Grothe is a partner of MAB Consulting, St. Gallen, Director of the Institute for Strategic Management at the Boston Business School and lecturer of the St. Gallen Management Programme. He counsels well-known companies in the corporate strategy and innovation management sectors. Starting with this issue of AUDITORIUM, with critical questions and specific pointers he will be showing how to locate the considerable improvement potential in organisations. On 8 May 2003 Ulrich Grothe will also be speaking at the "DEKRA Award 2003" information evening in Berlin. The address for your direct feedback is [grothe@mab-consulting.ch](mailto:grothe@mab-consulting.ch).*



## Kundenorientierung amtlich gemacht

### DIN EN ISO 9001:2000 im Staatlichen Gewerbeaufsichtsamt Stuttgart

Als „Dienstleister in der Behörde“ nimmt die Zentrale Stelle für die Vollzugsunterstützung (ZSV) einen Sonderstatus innerhalb der staatlichen Gewerbeaufsicht Baden-Württembergs ein. „Wir erstellen und führen die umfangreiche Vorschriftensammlung für alle neun Gewerbeaufsichtsämter des Landes, betreuen Intranet und Internet und übernehmen verschiedene zentralisierte hoheitliche Aufgaben in den Bereichen Arbeitsschutz, Umweltschutz und Produktsicherheit“, erklärt ZSV-Leiter Michael Schwaninger. „Unter anderem ist un-

sere Stelle in das gesetzliche Zertifizierungsverfahren für Entsorgungsfachbetriebe und in das Anzeigeverfahren für klinische Prüfungen nach dem Medizinproduktegesetz eingebunden.“

Neben Amtskolleginnen und -kollegen zählen somit auch Unternehmen und Online-Besucher zu den Kunden der ZSV, die ihr behördeneigenes Kürzel gern als „zuverlässig, schnell, verständlich“ ausbuchstabiert. Um diesem Anspruch noch besser gerecht zu werden, wurde die Revision der DIN

EN ISO 9001:2000 zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems genutzt, welches im Sommer 2002 von DEKRA-ITS erfolgreich zertifiziert werden konnte. Ein Herzstück des Systems ist das neu eingeführte Fehlermanagement, das schon in der Aufbauphase zu konkreten Verbesserungen führte. Nach der erfolgreichen Zertifizierung wird nun geprüft, ob Elemente aus dem ZSV-Qualitätsmanagement im nächsten Schritt auf das Staatliche Gewerbeaufsichtsamt Stuttgart als Ganzes übertragen werden können.

## Qualität bis zum Briefkasten

### Frey Plus als erste deutsche Prospektverteileragentur zertifiziert

Auf dem hart umkämpften Markt für Direktwerbung hat die baden-württembergische Verteilergruppe Frey Plus ein Zeichen für Qualität gesetzt. Am 22. Juli 2002 konnte Geschäftsführer Markus Springer das Zertifikat für ein geprüftes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2000 entgegennehmen. Die Agentur mit Standorten in Ulm,

Ellwangen und Bodman-Ludwigshafen verteilt jede Woche rund sieben Millionen Prospekte an 950.000 Haushalte im Alb-Bodensee-Raum. Mit dem nun umgesetzten, umfassenden Maßnahmenpaket kann diese logistische Leistung deutlich effizienter erbracht werden.

„Wir haben unsere Arbeitsabläufe an den drei Standorten vereinheitlicht und dabei weiter verfeinert“, so Markus

Springer. „Die Einführung zusätzlicher Prüfschritte und Verifizierungsprozesse ergab optimale Abfolgen, die wir dann im QM-Handbuch niedergeschrieben haben. Unsere Sachbearbeiter kontrollieren heute Daten, Dokumente und Waren mehrfach, bevor ein Auftrag ausgeführt wird.“ Für Transparenz sorgen außerdem ein neues, spezielles Dokumentationssystem sowie das eigens entwickelte EDV-Modul zur Reklamations- erfassung und -bearbeitung. Auch die Qualifikation der 140 Mitarbeiter wird bei Frey Plus mehr denn je vorangetrieben – nicht zuletzt, um Werbekunden zusätzliche Leistungen wie etwa eine zielgruppenspezifische Zustellung anbieten zu können. „Die Qualität der Prospektverteilung ist die oberste Kundenforderung“, betont der Geschäftsführer, „und darin sind wir nun ein Vorreiter.“



*Qualitäts-Plus für Frey Plus: Michael Schneemann (links), Leiter Marketing und Vertrieb Südwestdeutschland von DEKRA-ITS, übergibt das ISO-Zertifikat an Geschäftsführer Markus Springer.*

*Quality plus for Frey Plus: Michael Schneemann (left), DEKRA-ITS Head of Marketing and Sales Southwestern Germany, hands the ISO certificate to Managing Director Markus Springer.*

## Customer orientation made official

### ISO 9001:2000 at the State Trade Supervisory Board, Stuttgart

As a "service provider within the administrative body" the Zentrale Stelle für die Vollzugsunterstützung (Central Agency for Enforcement Support, ZSV) enjoys a special status within the Baden-Württemberg State Trade Supervisory Board. "We prepare and manage the extensive rule books for all nine of the state's Trade Supervisory Offices, are responsible for the Intranet and Internet and assume various centralised governmental functions in the fields of operational safety, environmental care and product safety," explains Michael Schwaninger, Director of ZSV. "Among others, our office is integrated into the statutory certification process for waste management companies and the notification procedure for clinical tests according to the Medical Devices Act."

Besides colleagues from other offices, the customers of ZSV – which has an internal reputation for being extremely reliable, fast-working and well-organised – also include companies and online visitors. In order to better satisfy the demands imposed, the revised ISO 9001:2000 was used to establish a quality management system that received DEKRA-ITS certification in the summer of 2002. The core of the system is the newly introduced error management that already resulted in tangible improvements in the initial phase. In the wake of the successful certification, consideration is currently being given to the wholesale transfer of elements of the ZSV quality management system to the State Trade Supervisory Board, Stuttgart.

Contact/Kontakt:  
Zentrale Stelle  
für die Vollzugsunterstützung  
beim Staatlichen  
Gewerbeaufsichtsamt Stuttgart  
Tel. ++49 (0) 711 1869-640  
zsv@gaas.gaa.bwl.de

## Quality to the letterbox

### Frey Plus first German brochure distribution agency to be certified

The Baden-Württemberg distribution group Frey Plus has set an example for quality on the hotly contested market for direct advertising. On 22 July 2002 Managing Director Markus Springer took possession of a certificate confirming that the company's quality management system conformed to ISO 9001:2000. Each week the agency, whose offices are located in Ulm, Ellwangen and Bodman-Ludwigshafen, distributes about seven million brochures to 950,000 households in the Alb/Lake Constance region. With the meanwhile implemented set of comprehensive measures, this logistic service can be rendered with a much higher level of efficiency.

"We have standardised and fine-tuned our workflows at the three locations,"

says Markus Springer. "The introduction of additional checks and verification processes has produced optimum sequences that we set down in our QM manual. Today our employees check data, documents and merchandise several times before a job is executed." In addition a new, special documentation system and the specially developed EDP module for recording and processing complaints provides for increased transparency. More emphasis than ever is being placed on the qualifications of the 140 employees at Frey Plus – with the aim of offering advertising customers additional services such as delivery to specific target groups. "Brochure distribution quality is the top customer priority," the Manager points out, "and that's where we are blazing a trail."

Contact/Kontakt:  
Frey Plus  
Tel. ++49 (0) 731 15997-0  
info@freyplus.de

# TSE-Ergänzungsrichtlinie zu 93/42/EWG

In einem aktuellen Richtlinienentwurf hat die Europäische Kommission Bestimmungen für Medizinprodukte festgelegt, die bestimmte Formen von tierischem Gewebe verwenden. Demnach setzt die Konformitätsbewertung nach der Medizinprodukterichtlinie 93/42/EWG bei solchen Produkten künftig eine umfassende Risikoanalyse voraus, mit der jeglicher Einsatz dieser Gewebeformen durch Abwägung von klinischem Nutzen, möglichen Restrisiken und bestehenden Alternativen zu begründen ist. Ausgenommen davon sind Medizinprodukte, die nicht für den direkten Kontakt mit dem menschlichen Körper bestimmt sind.

Die neue Ergänzungsrichtlinie soll das Risiko verringern, dass Patienten oder

andere Personen durch Medizinprodukte mit tierischem Gewebe einer Übertragung von transmissiblen spongiformen Enzephalopathien (TSE) ausgesetzt werden können. Bekanntester Vertreter dieser Krankheitsgruppe ist die Rinderkrankheit BSE. Artikel 1 der Richtlinie bezieht sich daher gezielt auf Rinder-, Schaf- und Ziegenewebe sowie auf Rotwild, Elche, Nerze und Katzen. Wird Kollagen, Gelatine oder Talg von diesen Tierarten eingesetzt, so müssen mindestens dieselben Anforderungen erfüllt sein wie bei Nahrungsmitteln für den menschlichen Verzehr. Da der Entwurf voraussichtlich schon bald in der bestehenden Form verabschiedet wird, sollten Hersteller von Medizinprodukten die neuen Bestimmungen schon jetzt bei Ihrer Risikoabwägung beachten.



## TSE Supplementary Directive to 93/42/EEC

In a recent proposal for a directive the European Commission has laid down stipulations for medical devices utilising certain forms of tissues of animal origin. In future, the conformity assessment for devices according to the Medical Device Directive 93/42/EEC will be required to include a thorough risk analysis to justify the use of these tissue forms, taking into account the clinical benefits, potential residual risks and suitable alternatives. Medical devices not intended for direct contact with the human body are excepted from this directive.

The new supplementary directive is aimed at reducing the risk ensuing from transmissible spongiform encephalopathy (TSE) to which patients or other persons may be exposed when using

medical devices utilising animal tissue. The best-known representative of this group of diseases is BSE. Article 1 of the directive thus makes direct reference to bovine, ovine and caprine tissue as well as deer, elk, mink and cats. If collagen, gelatine or tallow from these animal species is used, it must satisfy at least the same requirements as fit for human consumption. Since it is expected that the proposal will soon be adopted in its present form, the manufacturers of medical devices are well advised to start observing the new stipulations in their risk analysis.

### IMPRESSUM / IMPRINT

#### Herausgeber / Published by:

DEKRA-ITS  
Certification Services GmbH  
Handwerkstraße 15  
D-70565 Stuttgart  
Tel. ++49 (0) 711 7861-2566  
Fax ++49 (0) 711 7861-2615  
info@dekra-its.com  
www.dekra-its.com

#### Redaktion / Editor:

Nicola Baus

#### Erscheinungsort / Place of publication:

Stuttgart-Vaihingen (Germany)

#### Konzeption und Gestaltung/ Concept and design:

SLOGAN  
Werbung Marketing  
Consulting GmbH  
Mühlwiesenstraße 32  
D-70794 Filderstadt  
Tel. ++49 (0) 7158 93902-0  
Fax ++49 (0) 7158 93902-77  
info@slogan.de  
www.slogan.de