

## 2.2.6 Wettbewerbsfaktor „Qualität“

### 2.2.6.1 Qualitätssicherung heute: „Total Quality Management“

**Aufgaben.** Mit der Entwicklung der Qualitätssicherung weg von der reinen Qualitätsprüfung der fertigen Produkte (end-of-pipe-Verfahren) hin zum heutigen „Total Quality Management“ (TQM) ist auch die Aufgabe von der technischen Produktqualität auf Management-Aufgaben erweitert, die alle Fachbereiche eines Unternehmens durchdringen: TQM soll durch hohe Qualität von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen Kundenzufriedenheit erzielen.

Sämtliche unternehmerische Entscheidungen orientieren sich heute immer mehr an qualitätsrelevanten Kriterien, sei es bei der Festlegung von Standards für die Entwicklung neuer Produkte, die Bereitstellung von Dienstleistungen oder die Steuerung von Qualitätskosten. Aber auch Mitarbeiterschulung und Motivation sowie eine permanente Verbesserung der Kommunikation sind Elemente der Qualitätssicherung und prägen das Bild des Unternehmens am Markt.

Die Qualitätssicherung hat dabei als betriebsinterne Dienstleistung in Kooperation mit allen anderen Abteilungen ein Qualitäts-Management-System zur Verfügung zu stellen, welches diese Ziele realisierbar werden lässt und somit das erfolgreiche Bestehen des Unternehmens am Markt sichern hilft.

**Anforderungen.** Das TQM umfasst letztlich alle Unternehmensbereiche, d. h. auch nichttechnische Entscheidungen und Prozesse orientieren sich immer mehr an qualitätsrelevanten Kriterien. Insofern wird von einem Qualitätsingenieur mehr erwartet als „nur“ die Durchführung technischer Prüfkontrollen. Dabei hängen die Anforderungen an den Qualitätsingenieur je nach Unternehmen bzw. Produkt im wesentlichen aber von der jeweiligen internen Funktion und dem Einsatzbereich ab. Generell aber muss der Bewerber neben seiner ingenieurtechnischen Kompetenz kommunikative Fähigkeiten besitzen, um die teilweise gegeneinander gerichteten Anforderungen der verkaufenden Abteilungen mit den entwicklungs- und technischbedingten Möglichkeiten in das Qualitätssystem und damit in den Produkt Life Cycle zu integrieren.

Entscheidungsfreudigkeit und die Übernahme von Verantwortung sowie analytische und statistische Betrachtungs- und Vorgehensweise und deren Anwendung bei der Lösung von Problemfällen sind weitere wichtige Anforderungen.

**Perspektiven.** Die immer härter werdenden Marktbedingungen zwingen heute alle Unternehmen, der Qualität erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen. Besonders Deutschland als stark exportorientiertes Hochlohnland hat zur Qualität keine Alternative, um gegenüber der Konkurrenz auf den internationalen Märkten zu bestehen: Für Qualitätsingenieure bedeutet dies eine hochinteressante und positive Zukunft.

### 2.2.6.2 Spielerisch zum Marktführer

**Kirsten Wick, Nedschroef Fraulautern GmbH**

*Qualität ist einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Permanente Qualifizierung und großes Engagement der Mitarbeiter haben für viele Unternehmen daher einen hohen Stellenwert. Mit einem Qualitätstag der besonderen Art hat der saarländische Schraubenhersteller Nedschroef Fraulautern hier neue Wege beschritten.*

Hektisch flitzen zwei Modell-Gabelstapler über einen Tischparcours und transportieren kleine Paletten mit Kartons von einem Punkt zum anderen. Die Spieler an den Fernsteuerungen sind hoch konzentriert. Wenige Meter von der Platte entfernt sind mehrere Personen damit beschäftigt, die Minikartons mit unterschiedlichen Schrauben zu füllen und den Gabelstaplern zum Transport an den Tisch zu stellen. Begleitet wird das ganze durch laute Anfeuerungsrufe von rund 20 Zuschauern. Plötzlich ein Pfiff, das Spiel ist zu Ende. Eine Mannschaft scheint klar gewonnen zu haben. Sie konnte die meisten Kartons an den Bestimmungspunkt bringen. Doch nach einer Analyse der Inhalte steht fest: Team A hat zwar die meisten Kartons an fiktive Kunden liefern können, doch stimmen die Lieferungen in vielen Fällen nicht mit den Bestellungen überein. Damit hat Team A das Spiel leider verloren.



Was im spielerischen Wettbewerb nur zu einem Punktabzug führt, kann in der Realität fatale Folgen haben. Den Mitarbeitern der Nedschroef Fraulautern GmbH aus Saarlouis ist das mehr als klar geworden. „Auftrag pünktlich abgeliefert, doch Kunde leider verloren“, fasst ein Mitspieler aus Team A leicht zerknirscht zusammen. Doch was den einen ärgert, erfreut den anderen. „Das ist genau das, was wir mit unserem außergewöhnlichen Qualitätstag erreichen wollen“, sagt Geschäftsführer Ron Deelen zufrieden.

Das saarländische Unternehmen hatte Ende Januar alle 290 Mitarbeiter aus den beiden Werken Saarlouis und Berlin zusammengelassen, um sich gemeinsam auf spielerische Art und Weise mit dem Thema Qualität auseinanderzusetzen. Neben den vorhandenen Schulungs- und Qualifizierungsprogrammen sollte es „mal etwas Besonderes“ sein. Bei der Planung hatten sich die Verantwortlichen von der alten Fernsehshow „Spiel ohne Grenzen“ leiten lassen. Unter der aktiven Mitarbeit zahlreicher Beschäftigter war so in den Wochen zuvor ein Spieleparcours mit 22 Stationen entstanden. „So weit wir das beurteilen können, sind wir der erste Automobilzulieferer in Deutschland, der einen solchen Weg bei der Ausrichtung eines Qualitätstages beschreitet“ (Deelen).



Von den Gabelstaplern über eine Sortieranlage bis hin zum Ratespiel „Wer wird Schrottmillionär“ reichte die Palette der gleichermaßen unterhaltsamen wie lehrreichen Stationen. „All diese Spiele dienen dazu“, so Jean-Joseph Egele, Leiter Qualitätsmanagement, „jedem einzelnen wiederholt und in einprägsamer Weise

klarzumachen, wie wichtig das Thema Qualität ist und dass alle einen Beitrag leisten können, Qualität zu schaffen und auf hohem Niveau zu halten.“ So konnten die Mitarbeiter anhand der Spiele Fehler in Fertigung und Produktion erkennen und deren Vermeidung lernen und vertiefen.

„Vor diesem Hintergrund“, so Geschäftsführer Deelen, „haben wir den Tag unter das Motto ‚Ich bin wichtig gestellt‘ und jedem Mitarbeiter ein T-Shirt mit diesem Motto überreicht, um noch einmal deutlich zu machen: Jeder Mitarbeiter spielt eine wichtige Rolle und ist ein Glied in der Kette, wenn es um hervorragende Qualität geht.“ Dabei hat die Nedschroef Fraulautern GmbH kein Qualitätsproblem, im Gegenteil: Das Unternehmen beliefert fast alle europäischen Automobilhersteller mit Schrauben für unterschiedlichste Anforderungen.

Rund 2.000 Varianten umfasst das Portfolio, insgesamt 1,3 Milliarden Schrauben wurden 2006 ausgeliefert, hergestellt aus mehr als 23.000 Tonnen Stahl. Im Jahr 1999 waren wurden lediglich 12.000 Tonnen verarbeitet.

Das Wachstum der letzten Jahre könnte die Verantwortlichen eher zur Einschätzung führen, dass alles bestens sei. Doch die Anforderungen der Kunden an die Qualität steigen ständig und die Auswirkungen auf die Produktion bei defekten Zulieferteilen werden immer schwerwiegender. „Haben wir in den achtziger Jahren bei fehlerhaften Teilen noch in Prozenten gerechnet“, so Egele, „ging es danach nur noch um Parts Per Million (PPM), und seit diesem Jahr haben wir die 0-Fehler-Produktion.“ Das bedeutet: unter einer Millionen Schrauben darf keine einen Fehler haben. Dies habe man zwar noch nicht ganz erreicht, doch müsse man in absehbarer Zeit dahin kommen, meint Deelen, schließlich befinde man sich in einem „brutalen Verdrängungsmarkt“. Nicht das einzelne Teil sei das Problem, sondern „die richtigen Schrauben in bester Qualität zum richtigen Zeitpunkt in richtiger Menge am richtigen Ort anzuliefern“, so Egele.

Bei Nedschroef Fraulautern will man nicht nur beste Qualität liefern, man hat sich auch ambitionierte Wachstumsziele gesetzt. So soll der Umsatz bis zum Jahr 2012 verdoppelt werden. Und in dem firmeneigenen Zukunftspapier Vision 2010 heißt es: Das Unternehmen „mit den Standorten in Saarlouis und Berlin ist in



2010 europäischer Marktführer in Befestigungsmitteln im Abmessungsbereich M6 – M10“. Auch möchte man als einer der „Großen 3“ der Verbindungstechnik Technologieführer im Bereich KfZ-Antriebsstrang (Motoren, Getriebe usw.) und anerkannter Entwicklungspartner sein.

„Um das zu erreichen“, so Deelen, „ist ein ganzes Bündel von Maßnahmen notwendig. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem die Qualifikationen und das Engagement unserer Mitarbeiter – und das fängt schon ganz spielerisch beim Steuern eines Modellgabelstaplers am Qualitätstag an.“