



**„Mehr Qualität – mehr Marke?!“  
17. Hessenforum 2006**

**„Wir befinden uns in der Phase der  
Konsolidierung des  
Qualitätsverständnisses“**

Prozessqualität als umfassendster Begriff

Statement von Dr. Klaus Hanl, Werkleiter Stiebel Eltron in  
Eschwege anlässlich der Podiumsdiskussion auf dem  
16. Hessenforum

„Wir befinden uns in der Phase der Konsolidierung des Qualitätsverständnisses“

### **Prozessqualität als umfassendster Begriff**

*Dass es nicht einfach ist, der Produktion am Standort Deutschland eine Zukunft zu geben, ist unstrittig. Die Rezepte dafür sind bekannt. Neben der Verbesserung der rechtlichen, steuerlichen und tariflichen Rahmenbedingungen sind dies unter anderem: fortgesetzte Anstrengungen im Bereich von Forschung und Entwicklung, hohe Innovationsraten und Veredelung durch begleitende, häufig wissensbasierte Dienstleistungen.. Noch hat „Made in Germany“ einen guten Klang und ist international verkaufsrelevant. Entstanden ist die Aura dieser Herkunftsbezeichnung insbesondere durch ihr Synonym für Qualität. Das ist ein Kapital, das erhalten und vermehrt werden muss, davon ist Dr. Klaus Hanl, Werkleiter von Stiebel Eltron in Eschwege, überzeugt. In punkto Qualität hat die Fertigung in Deutschland ein großes Potential, das gehoben werden kann. Er weiß, wovon er spricht. Stiebel Eltron hat gerade die Kunststofffertigung aus der Slowakei zurück nach Eschwege geholt. Grund dafür waren nicht zuletzt auch Qualitätsgesichtspunkte. Hanl plädiert denn auch für einen umfassenden Qualitätsbegriff, der für ihn in der Prozessqualität seinen klarsten Ausdruck findet.*

„Prozessqualität umfasst für mich die Integration und Abgestimmtheit aller Elemente von Qualität, die heute in der Praxis häufig noch zu isoliert betrachtet werden: Angefangen von der Forschungsqualität über die Produktqualität bis hin zur Informationsqualität. Entscheidend ist deren Vernetzung“ erläutert Dr. Hanl im Gespräch seine Definition von Prozessqualität. Er wendet sich damit sowohl gegen die Verkürzung dieses Begriffs auf die Produktqualität als auch die reine Verfahrensbetrachtung. „Qualität wird oftmals verkürzt auf das Endergebnis, wie beispielsweise die Beschaffenheit des Produktes. Das ist aber nur ein Punkt. Die Beschaffenheit des Weges da hin und die Spiegelung des Ergebnisses an den Ausgangsvoraussetzungen gehören ebenfalls dazu. Der Kunde hat ein Interesse daran, weil hier festgelegt wird, ob die Spezifikation die der Kunde von Produkt erwartet auch tatsächlich und nachhaltig enthalten sind. Das wird im Konsumgüterbereich heute gerne vergessen, im Investitionsgüterbereich ist das aber ein entscheidender Faktor. Anders ausgedrückt: „Wir produzieren heute Qualität; Qualität ist eine Eigenschaft des gesamten

Herstellungsprozesses von der Forschung und Entwicklung bis zum After Sales Service. Dies ist im Übrigen nicht identisch mit dem, was man qualitätsgesicherte Verfahren nennt. Die Sicherheit der Forschungs-, Produktions- und Logistikabläufe sind nur ein Aspekt davon.“

Folgt man Hanl, hat sich der Qualitätsbegriff – der gelebte Qualitätsbegriff – in den letzten 20-30 Jahren stark verändert. „Früher verstand man unter der Qualität die gemessenen Rücklauf- oder Reklamationsquoten. Das heißt, der Endkunde war der Prüfstein der Qualität, wie ja heute noch dem Weltmarktführer bei PC-Betriebssystemen nachgesagt wird, dass er auf Basis der Reklamationen seiner Kunden die Produkte zu Ende entwickelt. Seither hat sich der Begriff stark verbreitert. Begonnen mit der Auditierung, die stark von der Automobilindustrie vorangetrieben wurde, später dann mit den ISO Zertifizierungen hat ein anderes Verständnis Einzug gehalten in den Betrieben. Die ISO 9001 wurde selbst mit den Jahren weiterentwickelt und umfasst heute die gesamte Kette von der Forschung bis zum Service und Kundendienst in einer breiten Anzahl von Kategorien von der Umwelt bis zur Kommunikation. Damit sind wir noch nicht am Ende. Nicht umsonst hat gerade in den vorgenommenen Aktualisierungen der entsprechenden Normen die Prozessqualität eine grundlegende Bedeutung erlangt. Der Prozessqualität wird heute eine herausgehobene Dimension zuerkannt.“

Hanl weist auf die internationalen Entwicklungen hin – von TQM über Kaizen, Six Sigma bis zur Balanced Scorecard – die den Qualitätsbegriffs in der deutschen Industrie stark mit beeinflusst und befruchtet haben, plädiert aber für einen rationalen Umgang damit. „Natürlich handelt es sich bei allen diesen Trends auch um Moden. Aber jede Mode hat werthaltige Aspekte, Trends haben ihre Berechtigung. Aber sie haben auch ihre Grenzen. Heute stehen wir in einem Konsolidierungs- und Homogenisierungsprozess, was das Qualitätskonzept angeht. Wir brauchen keine neuen Schlagworte sondern müssen die aus den bisherigen Ansätzen gewonnenen Erkenntnisse und Programme konsolidieren und in den Unternehmen umzusetzen. Wir brauchen die Konzentration und die Kraft für die Umsetzung. Alle Konzepte haben Impulse gegeben und hatten ihre Berechtigung. Und es ist keine Schande zuzugeben, dass man von anderen lernen kann.“ Hanl verweist auf ein Beispiel aus dem eigenen Unternehmen: Für das Re-Design der Produktion eines unserer Betriebe hatten wir vor einigen Jahren mit einem

japanischen Berater einen mehrtägigen Workshop durchgeführt. Am Ende des ersten Tages hatten wir das erste Band abgerissen, nach drei Tagen hatten wir ein komplettes neues Arbeitssystem konzipiert, an dessen Ende die Inselfertigung statt Bandfertigung stand. Die Mitarbeiter, die heute dort tätig sind, führen Bewegungen aus, die optimal wertschöpfend sind. Alles andere ist in die Peripherie verlagert. Die Arbeiten werden aber von der gleichen Gruppe erledigt, so dass keine Monotonie auftritt. Wir arbeiten sowohl arbeitsteilig als auch arbeitsintegrativ. Mit diesem Konzept bewältigen wir unter anderem den großen Variantenreichtum, den wir bei bestimmten Baugruppen haben müssen. Diese geschaffene Arbeitsorganisation ist Teil der Prozessqualität. Die Prozesse sind nicht nur auf das Produkt ausgerichtet sondern auch auf die Mitarbeiter. Sie müssen optimal beteiligt werden.“

Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung der Prozesse und der Arbeitsorganisation hält Hanl für einen der oft unterschätzten kritischen Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Qualitätskonzepten: „Eine wichtige Facette ist dabei das Verständnis des Mitarbeiters für das Ganze. Die Rolle des Mitarbeiters hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Er ist heute Wissensträger; er erbringt sowohl umsetzende als auch dispositive Leistungen. Das ist die Folge einer Systemänderung. Früher erfolgte Produktionsplanung und -steuerung durch eigenständige Abteilungen mit eigenständigen Zielsystemen – beispielsweise der Ideologie der unbedingten Bestandsreduzierung. Es wurden Pläne entwickelt, die vor allem eins auszeichnete: eine hohe Unflexibilität. Heute erfolgt die Steuerung aus dem Absatzmarkt heraus. Geplant wird nur die Rahmenproduktion, der Kurzfristbereich wird in die Arbeitsgruppen verlagert. Damit sind wir ganz nahe am Absatz. Möglich geworden ist das wiederum durch eine veränderte Arbeitsorganisation, in der wir im Grunde in der Lage sind, Einzelstücke zu fertigen. Ideal gesprochen ist es ein „production on demand“. In einem solchen Umfeld spielt ein mitdenkender und mitplanender Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Es wird Verantwortung an ihn übertragen. Ein kleines Beispiel: Bei uns entscheiden Mitarbeiter bei einer Anlagenstörung selbst, ob sie bleiben oder gehen und zu einem anderen Zeitpunkt die Fertigung nachholen. Für die Verantwortungsübertragung ist die Gruppenarbeit zentral. Der Selbstorganisationsgrad ist damit enorm gewachsen. Qualität braucht diese Fähigkeit zur Selbstorganisation. Folgerichtig werden unsere Mitarbeiter in der

Fertigung auch abhängig von der Prozess- und Produktqualität bezahlt. Die Basis dafür ist ein Punktesystem.“

Spätestens hier geraten die Kosten der Qualität in den Blick. Bedeutet mehr Qualität auch mehr Kosten? Hanl warnt hier vor vorschnellen Urteilen: „Es ist doch ein Frage, wie die Systemgrenzen gezogen werden. Natürlich kann man die These vertreten: bevor ich viel in die Qualitätsproduktion investiere, kann ich hinten auch aussieben und wegwerfen. Das greift aber meines Erachtens zu kurz. Nehmen wir ein Beispiel aus unserer Branche: Ein undichter Wärmeaustauscher in einem Endgerät. Was kostet mich das fertige Produkt, das ich wegwerfen muss? Dann: was kostet es den Kunden, bei dem möglicherweise die Wohnung geflutet wird. Vor allem aber: was kostet mich der Imageschaden? Zusammengenommen sind diese Kosten sehr, sehr hoch. Diese Überlegungen haben bei uns dazu geführt, dass wir zwar nicht alle Qualitätskosten akzeptieren aber beispielsweise einen Computertomographen angeschafft haben oder für unsere 6 Tage/24 Stunden-Produktion ein Anlagenüberwachungssystem installiert haben, das uns Online-Analysen ermöglicht.

Hinsichtlich der internationalen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Qualitätsproduktion ist Hanl nicht bange. Im Vergleich zu Japan sieht er vor allem den Mittelstand in Deutschland auf einem guten Weg: „Wir müssen anerkennen, dass die Japaner, was die Qualität angeht, einige Dinge konsequenter und früher getan haben als wir. Sie lassen sich auf alles, was sie tun, zu 100 Prozent ein. Basis dafür ist die hohe Identifikation der Mitarbeiter. Wir kommen da erst wieder hin. Wir haben im Mittelstand in den letzten Jahren deutlich zugelegt. Ich sehe uns hier schon nahezu auf Augenhöhe mit den Japanern. Aber wir müssen im Ganzen eine Dynamik entwickeln, die sicherstellt, dass wir allen Anderen immer eine Nasenlänge voraus sein. Wir brauchen in allen Feldern einen Vorsprung – nicht nur bei der Qualität. Der internationale Wettbewerb lernt verdammt schnell. Wir müssen unsere Hausaufgaben machen und daran müssen alle gesellschaftlichen Gruppen mitarbeiten. Wir sind in den Betrieben heute bereits häufig einen Schritt weiter als die „tarifizierte“ öffentliche Diskussion, die uns bremst. Wir müssen den Unternehmen und Betrieben und vor allem den Mitarbeitern ausreichende Freiheiten geben, damit sie sich entfalten können. Dann ist mir um den Standort Deutschland nicht bange.“