

Bilder: CARL ZEISS AG



„Der deutsche Maschinenbau hätte ohne Krisen nicht die Position, die er heute hat; sie setzen immer wieder ungeahnte Kräfte frei.“
Dr. Rainer Ohnheiser, Geschäftsführer der Carl Zeiss IMT



„Die deutschen Maschinenbauer sollten lernen, in den Prozessen der Kunden zu denken. Das geht weit über das Verstehen der Kundenwünsche hinaus.“
Professor Dr. Ekbert Hering von der Hochschule Aalen



„Der deutsche Maschinenbau ist innovativ, er steht für Top-Qualität, Top-Leistungen und Top-Preise. Wir setzen auf Qualität und Innovation.“
Dieter Kollmar, Geschäftsführer Vertrieb, EMAG Gruppe



„Der mittelständische Maschinenbau hat Probleme beim Erschließen der immer dominierenden asiatischen Märkte.“
Gerhard Hein vom Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken (VDW).



„Die Zunahme karrierehungriger Einkäufer ist eine Bedrohung für die Qualität im Maschinenbau. Ihre Kenntnisse reduzieren sich meist auf den Vergleich einiger Zahlen. Gerade in Krisenzeiten haben sie leider enormen Einfluss.“
Manfred Geiß, Geschäftsführer der Geiss AG.



Die CARL ZEISS AG in Oberkochen war Gastgeber der Veranstaltung. Dr. Dieter Kurz, Vorstandsvorsitzender der CARL ZEISS AG, ließ es sich nicht nehmen, die Teilnehmer der Veranstaltung persönlich zu begrüßen. Der Name ZEISS ist weltweit ein Synonym für höchste Qualität. „Made in Germany“. Deshalb war die Firmenzentrale in Oberkochen der ideale Ort für diesen Runden Tisch zum Thema Zukunft der Qualität in Deutschland.

RUNDER TISCH ZUR ZUKUNFT DER QUALITÄT IM MASCHINENBAU

Fällt ‚Made in Germany‘ bald dem Rotstift zum Opfer?

MICHAEL PYPER, PRODUKTION NR. 47, 2010

Die Wirtschaftskrise scheint fürs Erste überwunden. Doch um welchen Preis? Die Qualität droht unter die Räder zu kommen. PRODUKTION hat Experten des Maschinenbaus zur Bestandsaufnahme.

OBERKOCHEN (SM). „Gefährden Krisen wie die jüngste die Qualität im deutschen Maschinenbau?“ Eine brisante Frage, die PRODUKTION sieben Experten des Maschinenbaus stellte. Mit einem klaren „Ja, in großer Gefahr“, antwortete Manfred Geiß, Geschäftsführer der Geiss AG, Seßlach, einem Spezialisten für Thermoförmmaschinen sowie CNC-gesteuerte Fräsmaschinen und Schneidanlagen. Geiß begründet das mit gleich mehreren negativen Entwicklungen in der Krise. So zeige sich die Tendenz im Maschinen- und Anlagenbau, „mit überhasteten Innovationen an den Markt zu gehen“. Prinzip Banane also: Produkt reift beim Kunden. Zulieferer rationalisierten unter dem Kostendruck auf Biegen und Brechen, änderten unangekündigt Spezifikationen oder verlagerten Fertigungen ins Ausland. Die Folgen können im Einzelfall katastrophal sein, wenn die Komponenten zwar äußerlich gleich aussähen, sie aber nicht mehr die Anforderungen erfüllten oder gar „ihr Inhalt Schrott ist.“ Denn, so Geiß: „Auf der

Maschine steht mein Name, und damit fällt das auf mich und den deutschen Maschinenbau insgesamt zurück.“
Ins selbe Horn stößt Dietmar Mannagottera, Trainer bei der DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität, Frankfurt am Main. „Qualität ist oftmals ein Opfer des finanziellen Drucks; wenn es uns gutgeht, dann sprechen wir gern von der Qualität, aber in Zeiten der Krise muss alles billiger werden, die Ersatzteile werden schlechter und die Macht der Käufer nimmt überhand.“ Dabei unterschätzen viele Unternehmen die Kosten, die mangelnde Qualität verursacht. „Die Fehlerkosten liegen im Schnitt bei 5 % des Umsatzes“ – und damit in einem Bereich, den sich viele Unternehmen als Rendite wünschen. Nicht ganz so dramatisch wie Manfred Geiß und Dietmar Mannagottera sieht das hingegen Dr. Rainer Ohnheiser, Vorsitzender der Geschäftsführung der Carl Zeiss Industrielle Messtechnik GmbH, in deren Räumen in Oberkochen der Runde Tisch zu Gast

war. Ohnheiser gewinnt die Krise durchaus Positives ab, wenn er sagt: „Der deutsche Maschinenbau hätte ohne Krisen nicht die Position, die er heute hat; sie setzen immer wieder ungeahnte Kräfte frei.“ Aber auch er warnt eindringlich davor, die „Qualität im Produkt zu beschneiden, das führt sicherlich in die falsche Richtung.“ Stattdessen rät er, an den gesamtheitlichen Prozesskosten anzusetzen und zu diversifizieren.

Auch Kernkompetenzen lassen sich diversifizieren

Genau in diese Richtung argumentiert auch Professor Ekbert Hering von der Hochschule Aalen: „Die Konzentration auf Kernkompetenzen hat uns in der Krise brutal erwischt, weil wir eins vergessen haben: Wir brauchen mehrere Kernkompetenzen, um zu überleben und das Risiko zu streuen.“ Seine Empfehlung: in Funktionen zu denken und zu überlegen, wofür die eigenen Produkte noch einsetzbar wären. Und er nennt ein Beispiel: „Ein Hersteller von Ketten kann auch Hebegeräte für alte oder kranke Menschen entwickeln, die auf Ketten basieren. Eine Spezialisierung, bei der man seinem Kerngeschäft nicht untreu wird.“

dem Rotstift zum Opfer?

Genau das hat die Wenzel Präzision GmbH, Wiesthal, ein Spezialist für 3D-Koordinatenmesstechnik, praktiziert und ist damit recht gut durch die Krise gekommen, wie Produktionsleiter Dirk Richard berichten kann: „Wir sind vor zwei Jahren in das Thema Computertomographie eingestiegen.“ Aber auch in allen anderen Bereichen habe man diversifiziert. Dabei müsse nicht jedes Mal das Rad neu erfunden werden. Richard regt vielmehr an „Erfindungen miteinander zu kombinieren und so neue Produkte zu generieren, denn damit wird auch das Qualitätsrisiko erheblich gesenkt.“

Ein wenig breiter in der Spitze werden

Ein wenig Wasser in den Wein der Diversifikation gießt allerdings Dr. Ohnheiser, der zwei kritische Aspekte anführt. Zum einen das Thema Zeit, wobei die Entwicklung eines Produktes noch am schnellsten ginge. „Aber in ein bestimmtes Netzwerk reinzukommen, das wird oft unterschätzt, beispielsweise um in der Medizintechnik die Anforderungen der FDA, also der US Food and Drug Administration, zu erfüllen.“ Zum Zweiten sei es schwierig, die allge-

genwärtige Automobilindustrie einfach durch andere Branchen zu ersetzen: „Das ist für die meisten Maschinenbauer nicht zu schaffen, wenn sie nicht ohnehin schon woanders spezialisiert sind.“

„Der deutsche Maschinenbau ist innovativ, er steht für Top-Qualität, Top-Leistungen und Top-Preise.“ Selbstbewusst gibt sich Dieter Kollmar. Die Kehrseite der Medaille benennt der Geschäftsführer der EMAG Holding GmbH, einem weltweit operierenden Werkzeugmaschinenhersteller, aber auch: „Unsere Produkte werden immer komplexer, genauer und in kleineren Stückzahlen gefertigt – und sie werden immer teurer.“ Innovationen müssten aber nicht zwangsläufig zu immerhöherer Komplexität führen. „Keep it simple“ muss nicht bedeuten, dass die Qualität leidet. Wenn wir es dem Bediener einfacher machen, ist auch das eine Innovation, die uns voranbringen kann.“ Kollmar hätte auch nichts dagegen, wenn sich die Position des deutschen Maschinenbaus aus der absoluten Spitze der Pyramide ein klein wenig nach unten ausbreiten würde, „einfach um auf größere Stückzahlen zu kommen“. Das würde sicher auch helfen, um noch besser auf den asiatischen Märkten bestehen zu

können. Kollmar verweist darauf, dass der Verbrauch von Werkzeugmaschinen sich in den letzten zehn Jahren extrem gen Osten verschoben habe: „Knapp 60 % aller Werkzeugmaschinen werden mittlerweile in Asien verbraucht.“

Der Weg führt weiter in Richtung Osten

Dies spüre man auch bei EMAG. „Alles, was in kleinen Stückzahlen dort nicht produziert wird, wird bei uns nachgefragt, auch Top-Qualität.“ Das bestätigt Gerhard Hein vom Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken und stützt dabei auf Zahlen einer Untersuchung des Beratungsunternehmens Oxford Economics. „Der asiatische und vor allem chinesische Boom geht am deutschen Mittelstand ziemlich vorbei. Die große Herausforderung heißt, in diesen Ländern einen eigenen Vertrieb und Service, möglicherweise sogar eine Produktion, aufzubauen.“

Einen möglichen Weg aus dem Dilemma weist Manfred Geiß. „Wir haben strategische Allianzen gebildet, zum Beispiel mit der Siemens AG, die weltweit vertreten ist. Wir können so global alle elektrischen Ersatzteile kurzfristig liefern – glauben Sie mir, das zieht!“



„Wir setzen besonders in Krisenzeiten auf Innovationen. So sind wir beispielsweise vor zwei Jahren erfolgreich in die Computertomographie eingestiegen.“
Dirk Richard, Produktionsleiter der Wenzel Präzision GmbH.



„Wer sich erst in der Krise oder danach um Qualität kümmert, der kommt einfach zu spät. Entscheidend ist die rechtzeitige und richtige Steuerung der Qualität.“
Dietmar Mannagottera von der Deutschen Gesellschaft für Qualität DGQ.



Die Einschätzung der Referenten zum Thema war sehr vielseitig. Einig war man sich jedenfalls, dass der deutsche Maschinenbau auch in Zukunft seinen hohen Qualitätsanspruch in keinem Fall aufgeben darf.



Links: PRODUKTION-Redakteur Klaus Hiemer (li.) und EMAG-Marketingleiter Oliver Hagenlocher im Gespräch.



Rechts: PRODUKTION-Redakteur Sebastian Moser moderierte die Veranstaltung.