

## „Wir wollen 20 Prozent Verbesserung“

## Interview

**Neil Jones**, Senior Vice President Group Quality, und **Wolfgang J. Schmitz**, President Vestas Central Europe, über Chancen und Perspektiven des Qualitätsmanagements.

Interview: Nicole Weinhold

**neue energie:** Wie viele Vestas-Mitarbeiter sind weltweit in der Qualitätssicherung tätig?

Neil Jones: Zwischen 700 und 800 Menschen arbeiten bei Vestas Vollzeit im Qualitätsbereich. Das sind Leute in den Fabriken weltweit, im Ingenieursbereich, in der Planung, der Zulieferkette und so weiter. Das sind von der Bezeichnung her Qualitäts- oder Optimierungsmanager, Qualitätstechniker oder -leiter.

**ne:** Wie hoch sind die Investitionen bei Vestas im Bereich Qualität?

Jones: Wir sprechen hier über die Kosten von Qualität und die Kosten schlechter Qualität, die mit Fehlern einhergehen. Dabei gehen wir von einem Faktor zehn aus. Wenn man sich eine ans Netz angeschlossene Turbine vorstellt, bei der man an einer Komponente einen Fehler findet, dann sind die Kosten zehnmal höher, als wenn man den Fehler im Werk findet. Wir achten deshalb heute sehr auf Qualitätssicherung, also Absicherung gegen Risiken und Risikovermeidung.

Eines der Werkzeuge, die wir für die Entwicklung und die Produktion nutzen, ist FMEA, die Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse. Das ist eine analytische Methode der Zuverlässigkeitstechnik, um potenzielle Schwachstellen zu finden. FMEA folgt dem Grundgedanken einer vorsorgenden Fehlervermeidung anstelle einer nachsorgenden Fehlererkennung und -korrektur durch frühzeitige Identifikation und Bewertung potenzieller Fehlerursachen bereits in der Entwurfsphase. Damit werden ansonsten anfallende Kontroll- und Fehlerfolgekosten in der Produktionsphase oder beim Kunden vermieden und die Kosten insgesamt gesenkt. Durch eine systematische Vorgehensweise und die dabei gewonnenen Erkenntnisse wird die Wiederholung von Designmängeln bei neuen Produkten und Prozessen vermieden. Die „System-FMEA Produkt“ wird innerhalb des Entwicklungsprozesses angewandt. Ihre Aufgabe ist es einerseits, das Produkt auf Erfüllung der im Pflichtenheft festgelegten Funktionen hin zu untersuchen, andererseits aber vor allem, Fehlermöglichkeiten, die zur Nichterfüllung der Anforderungen führen, zu sammeln und zu bewerten. Außerdem haben wir mehr in die Zulieferindustrie und in die Zusammenarbeit mit dieser investiert.

**ne:** Wo haben Sie durch die Einführung von Qualitätsmanagement die besten Ergebnisse erzielt?

Wolfgang J. Schmitz: In den Fabriken ist durch Investition in Qualitätssicherung und Risikoreduktion und durch FMEA die Fehlerzahl deutlich gesenkt worden. Gewöhnlich wird die Zahl der Fehler jährlich um 15 bis 20 Prozent verringert. Im nächsten Jahr wollen wir 20 Prozent Verbesserungen, weniger Fehler, weniger Überarbeitungen und weniger Unzufriedenheit bei den Kunden erreichen.



**Wolfgang J. Schmitz**

leitet seit Februar 2012 das Vestas-Geschäft in Mitteleuropa. Der 46-jährige Deutsche war zuvor in der Qualitätssicherung tätig.



**Neil Jones**

ist bei Vestas Vizepräsident im Bereich Qualitätskontrolle. Die Sicherung von Produktqualität war auch bei seinen vorherigen Arbeitgebern sein Aufgabenfeld.

**ne:** Welche Komponenten brauchen Qualitätsmanagement am dringendsten?

Jones: Das hängt davon ab, wo man auf die Qualität schaut. Wir haben so genannte Critical-To-Quality-Charakteristiken (CTQ). Sie bezeichnen die qualitätskritischen Merkmale eines Produkts, eines Prozesses oder eines Systems und sind direkt mit der Wahrnehmung von Qualität bei unseren Kunden verknüpft. Wir folgen diesen CTQ durch unsere Fertigungen, durch die Vorfertigung bis zu unseren Zulieferern. Die CTQ zum Beispiel des Getriebes verfolgen die Qualitätssicherung bis zum Zulieferer des Zulieferers, also bis zum Stahl im Zahnrad. Allein das Getriebe hat bei Vestas schon 200 bis 300 CTQ-Qualitätsmerkmale. In der gesamten Endmontage haben wir rund 2000 entsprechende Merkmale.

**ne:** Wurden die Zulieferer in der Vergangenheit ebenfalls einbezogen in die Qualitätssicherung?

Jones: Das hängt von der Firma ab. Mit bekannten großen Zulieferern mit guten Managementsystemen wie Bosch Rexroth arbeiten wir zusammen, um ihnen die Anforderungen, die wir benötigen, ►

zu vermitteln. Diese Vorgaben werden in das entsprechende Design umgewandelt.

**ne: Wie sah das Qualitätsmanagement vor zehn Jahren aus?**

Jones: Damals hatten wir zum Beispiel noch nicht ein einziges CTQ-Qualitätsmerkmal für das Getriebe. Unsere Industrie hat seitdem von anderen Industrien gelernt. Heute hat hier zum Beispiel jeder von Six-sigma gehört, einem statistischen Qualitätsziel und zugleich einer Methode des Qualitätsmanagements. Ihr Kernelement ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln. Die Ziele orientieren sich an finanzwirtschaftlich wichtigen Kenngrößen des Unternehmens und an Kundenbedürfnissen.

**ne: Von welcher Branche haben Sie gelernt?**

Jones: Wir stehlen ohne Scham von jeder Industrie, bei der es möglich ist. Wenn Sie den Prozess der Verbesserung unserer Produktionsteile nehmen, da haben wir von der Automobilindustrie gelernt. Schmitz: Neil und ich kommen aus der Autoindustrie. Six-sigma hat dagegen seinen Ursprung in der Elektronikindustrie bei Motorola. Vestas hat sehr viel Personal von erfahreneren Industriebranchen übernommen, um diese Methoden schneller zu implementieren.

**ne: Wie kontrollieren Sie die Qualität Ihrer Arbeitskräfte?**

Schmitz: Wir haben Trainingsprogramme. Und dann sehen wir die

Qualität in den Ergebnissen der Turbinen. Das Messinstrument für die Qualität der Servicetechniker ist die technische Verfügbarkeit der Anlage. Inzwischen sind wir bei unter zwei Prozent Verlusten, wenn der Wind weht.

**ne: Wie garantieren Sie überall weltweit eine einheitliche Qualität?**

Jones: Wir sind alle nach demselben Standard, Iso 9001, zertifiziert. Und wir haben Audits durch externe Experten.

**ne: Wie sieht es mit der Zulieferkette außerhalb Europas aus?**

Schmitz: Der Zulieferer muss uns belegen, dass er nach den von uns vorgegebenen Qualitätsstandards liefern kann. Da machen wir keine Kompromisse. Manchmal kommt es zudem vor, dass unsere erfahrenen Zulieferer uns in die neuen Märkte begleiten.

**ne: Müssen Sie Produkte noch einmal kontrollieren, obwohl die Dokumentation die Einhaltung der Iso-Norm bereits erklärt?**

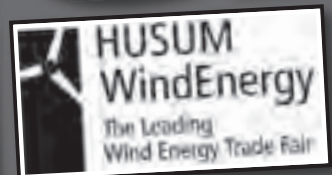
Jones: Ja. Zum Beispiel in unseren Gießereien testen wir 100 Prozent der Bauteile zum Beispiel mit Ultraschall und nehmen Proben vom Guss. Außerdem machen wir Belastungstest, wir untersuchen, wann das Material bricht.

**ne: Kommt es vor, dass die Qualität nicht so ist, wie sie sein sollte?**

Jones: Nicht sehr oft. Wir haben auch heute noch Fehler zu verzeichnen, aber wir sorgen dafür, dass wir daraus lernen.

# Eins ist sicher:

# Big Move



Besuchen Sie uns auf der HUSUM WindEnergy 2012, vom 18. – 22. September, Halle 3, Stand F25.

[www.BigMove.net](http://www.BigMove.net)

