

Kaltband, veredeltes und spezialveredeltes Band wie auch Präzisionsband gehören zum Portfolio des Giebel Kaltwalzwerks.

Qualitätsmanagementstrategien für den Mittelstand

Bessere Lieferperformance und Qualität in der Stahlindustrie

Düsseldorf. Six Sigma gehört zu den erfolgreichsten Managementsystemen zur Prozessoptimierung und Qualitätsverbesserung im Unternehmen. Aber der Mittelstand in der Stahlbranche tut sich bisher schwer, das schon in den 1970er-Jahren für die Großindustrie entwickelte Konzept zu übernehmen. Schlanker und besser für komplexe Produktionsprozesse geeignet, ist Six Sigma^{Pro Steel}, ein speziell auf die Anforderungen produzierender Stahlunternehmen zugeschnittenes System. Das Giebel Kaltwalzwerk in Iserlohn konnte damit signifikante Erfolge verzeichnen und weitet das System derzeit aus.

■ Six Sigma^{Pro Steel} ist ein ganzheitliches System zur Verbesserung von Lieferperformance, Qualität und Effizienz im Unternehmen. Per se auf Langfristigkeit ausgelegt, liefert es in der Regel auch schon kurzfristig signifikante Erfolge. Im Giebel Kaltwalzwerk ist Six Sigma^{Pro Steel} Teil einer Qualitäts- und Performance-Offensive, die 2014 mit der Einführung einer neuen Software zur Supply-Chain-Planung begann und 2015 mit der Erweiterung der Glühkapazitäten zur Beseitigung von Produktionsengpässen seine Fortsetzung fand. Unter dem Dach von Six Sigma^{Pro Steel} wird der in Gang gebrachte kontinuierliche Verbesserungsprozess nun noch konsequenter fortgeführt. Dieser umfasst grundsätzlich die gesamte Wertschöpfungskette in der Stahlproduktion, von der Schmelzstufe über die Warmumformung, Glühe und Kaltumformung bis zur Werkstoffprüfung und Adjustage, und wird – wie

auch im Giebel Kaltwalzwerk – von Fall zu Fall den jeweiligen Gegebenheiten, Produktionsstufen und Prozessen angepasst.

Prozessoptimierung aus der Kundenperspektive

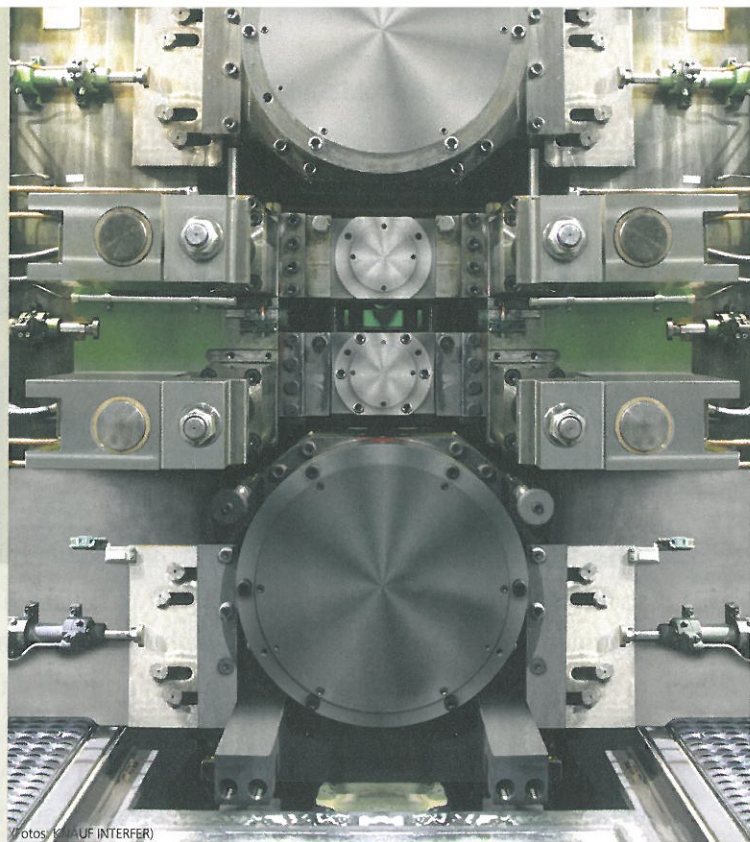
Das Giebel Kaltwalzwerk ist Teil der KNAUF INTERFER und innerhalb der Unternehmensgruppe der Spezialist für Kaltwalzen und Bandveredelung. Hier lag der Fokus zunächst auf der Optimierung der Produktion und Logistik, vor allem um die Lieferperformance zu verbessern – für das Unternehmen nicht nur ein fertigungstechnischer Umbruch, sondern auch ein kultureller: »Der Markt hat sich nicht zuletzt aufgrund der hohen Produktionskapazitäten in den vergangenen Jahren immer stärker zu einem Käufermarkt entwickelt. Um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, mussten wir als fertigungsorientiertes Unternehmen erst lernen, Pro-

zesse, Produkte und Services noch stärker aus der Sicht des Kunden zu sehen und zu bewerten«, so Dr. Stephan Scharfenorth, Sprecher der Geschäftsführung in der Rückschau. Zahlreiche Giebel-Kunden kommen aus der Automotive-Zulieferindustrie. Kurze Lieferfristen und hohe Termintreue sind in der eng getakteten Supply-Chain erfolgskritische Faktoren. »In intensiven Gesprächen haben wir gemeinsam mit unseren Kunden und Partnern Optimierungspotenziale identifiziert und in den Verbesserungsprozess überführt.« Die Ergebnisse sprechen für sich: Seither konnte das Unternehmen nicht nur die Lieferperformance signifikant verbessern, sondern auch die Effizienz erheblich steigern. Dazu beigetragen haben neben einer Ausbringungsverbesserung u. a. eine optimierte Auslastung der Anlagen und eine Reduktion der Fehlerquote – Teilprojekte, in denen Six Sigma^{Pro Steel}, Produktions- und Kapazitätsplanung eng ineinandergreifen. Die Entwicklung ist typisch für den Verlauf einer Six-Sigma-Implementierung.

»Der Anstoß für die Veränderung kommt häufig von außen und führt dazu, etablierte Abläufe, Strukturen und Denkweisen zu hinterfragen«, so der Experte Prof. Dr.-Ing. Murat Mola von der Hochschule Ruhr West. Mola hat Six Sigma^{Pro Steel} auf Basis eigener Erfahrungen in der Stahlindustrie entwickelt und steht Unternehmen bei der Einführung beratend zur Seite. »In diesem Veränderungsprozess liegt die enorme Chance, aus Schwächen Stärken zu formen. Nicht selten ist ein Unternehmen schon nach relativ kur-

Dank modernster Technik hält das Giebel Kaltwalzwerk mit seinen anspruchsvollen Kunden und deren Bedürfnissen Schritt (rechts).

Mit Six Sigma^{Pro Steel} wurde die Lieferperformance deutlich gesteigert und die Effizienz signifikant erhöht. Dazu gehören eine Verbesserung der Ausbringung und eine Optimierung der Auslastung (unten).



(Fotos: KNAUF INTERFER)

zer Zeit gerade dort, wo die größten Defizite lagen, auf dem Weg zum Benchmark.« Entscheidend für den Erfolg ist, dass die Themen Produktqualität und Prozessoptimierung entsprechende Prioritäten bekommen und nicht im Tagesgeschäft untergehen,

sondern in den strategischen und operativen Betrieb integriert werden. Dazu zählt auch, dass ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden. Aber auch, wenn sich die Investitionen durch Kosteneinsparungen und eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit rentieren, sollte mit Augenmaß geplant werden.

Theorie und Praxis

Kennzeichnend für Six-Sigma-Verbesserungsprojekte ist, dass sie von speziell ausgebildeten Mitarbeitern aller Unternehmensebenen umgesetzt werden. Deren Rollen – vom sogenannten Green Belt bis zum Master Black Belt – richten sich nach der Ausbildung, den jeweiligen Verantwortlichkeiten und Aufgaben, aber auch nach der anteiligen Arbeitszeit, die sie auf die Prozessoptimierung verwenden können. Six Sigma^{Pro Steel} bildet da grundsätzlich keine Ausnahme, trägt aber den Bedürfnissen im Mittelstand Rechnung: »Vollzeit-Optimierer werden auf Sicht in den Unternehmen die Ausnahme bilden«, so Prof. Mola, »darin liegt aber auch ein Vorteil.« Der gelernte Industriemechaniker und studierte Ingenieur lehrt heute an der Hochschule Ruhr West Maschinenbau mit Schwerpunkt Six Sigma und KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Er legt großen Wert auf den Praxisbezug in der Ausbildung seiner Studenten, aber auch der Six-Sigma-Spezialisten. So wurden im Giebel Kaltwalzwerk aktuell drei weitere Mitarbeiter im Zuge konkreter Projekte zu Six Sigma Pro Black Belts ausgebil-

det. Die Ausbildungsinhalte entsprechen den Vorgaben der American Society for Quality (ASQ) und übertreffen sogar die Anforderungen der ISO-Norm »Quantitative Methoden der Prozessoptimierung – Six Sigma«.

Zu Institutionen aus Forschung und Entwicklung pflegt das Giebel Kaltwalzwerk eine intensive Beziehung, versucht so Theorie und Praxis auf einen Nenner zu bringen. Die Einführung der Supply-Chain-Planungssoftware beispielsweise erfolgte in Kooperation mit dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik, die Stichplanoptimierungen an den Walzwerken gemeinsam mit der Universität Duisburg-Essen. In Zusammenarbeit mit der Hochschule Ruhr West waren die Optimierung der Glühkurven und die Investitionen in neue Glühen Teil eines Black-Belt-Projektes. In zahlreichen weiteren gemeinsamen Projekten werden nun unter anderem die Verbesserung der Bandplanlage und Oberflächenqualität ebenso wie die Entwicklung neuer Produkte verfolgt. Dies geschieht im Schulterschluss der Black Belts im Unternehmen mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs, der die Projekte im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten unterstützt. ■



KONTAKT

Giebel Kaltwalzwerk GmbH
Im Ostfeld 1
58642 Iserlohn
Tel. +49 2374 56-0
www.knauf-interfer.de