

Total Quality Management (TQM)

Mit Vollgas auf Qualitätskurs

Die Vision von BMW Motoren in Steyr ist ebenso simpel wie weltbewegend: das oberösterreichische Benzin- und Dieselmotorenwerk will in den kommenden Jahren weltweit die technologische Nummer eins im Motorenbau werden. Die generelle Zielsetzung lautet „Business Excellence“ oder genauer: die besten Motoren in der jeweiligen Klasse zu bauen. Die Strategie zur Umsetzung dieser hochgesteckten Vision lässt sich in einem schlagkräftigen Wort zusammenfassen: Total Quality Management

Seit Anfang der 90er Jahre fährt BMW Motoren zielgerichtet auf der Qualitätsstraße. 1994 wurde das Werk ISO-zertifiziert (ISO 9002). Dann folgte die Implementierung zusätzlicher Instrumente wie Mitarbeiterbefragung oder systematisierte Fehlerbeseitigung. Schließlich entschied sich die Führungsebene für den ganzheitlichen Weg des Total Quality Management.

Die Bilanz nach zehn Jahren ist mehr als positiv: Allein die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) bringt Einsparungen von 50 bis 70 Mio. ATS pro Jahr. Gemessen an der Kennzahl Gewinn pro Mitarbeiter nimmt BMW Motoren im Vergleich mit anderen Automobilherstellern heute eine Spitzenposition ein. Die Kostenproduktivität steigerte sich seit 1990 um 120 Prozent. Im gleichen Zeitraum konnte die Null-Stunden-Qualität (Fehlerfreiheit) der Motoren um 80 Prozent verbessert werden.



Die BMW Motoren GmbH in Steyr mit 2.500 Mitarbeitern ist das größte Motorenwerk der BMW Group mit einer Jahresproduktion von rund 620.000 Motoren und einem Umsatz von 1,7 Mrd. Euro im Jahr 2000. Seit der Gründung im Jahr 1979 investierte BMW rund 2 Mrd. Euro in den Standort Steyr. Weiters ist BMW Motoren in Steyr Standort des Dieselkompetenzentrums der BMW Group, alle BMW Dieselmotoren werden in Oberösterreich entwickelt.

Schließlich wurde BMW im Jahr 2000 mit dem Austrian Quality Award ausgezeichnet. BMW Motoren setzt seit 1998 konkret das Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) um. Rund 800 führende europäische Industriebetriebe arbeiten nach diesem Modell, das in jedem Land ein nationales Pendant hat, etwa in Österreich die Austrian Foundation for Quality Management. „Sich am Erfolg messen zu lassen, zählt für uns zu den wichtigsten Elementen unserer Entwicklung“, betont Geschäftsführer Dipl.-Ing. Wolfgang Kropf. „In den vergangenen Jahren haben wir viel Energie in die Umsetzung des Total Quality Management investiert.“

Die dem Total Quality Management zugrundeliegenden Kriterien orientieren sich an der Qualität eines Unternehmens in Bezug auf Zielkonsequenz, Management von Prozessen und Ressourcen, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, Innovation und kontinuierliche Verbesserung, Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit sowie Kunden- und Ergebnisorientierung. Der ganzheitliche Ansatz durch Einbeziehung sozialer und ökologischer Faktoren machen den Unterschied zwischen Qualitätssicherung und „Totaler Qualität“.

Ein gelebtes Total Quality Management System setze ein großes Maß an Verantwortungs-

bewusstsein bei den Mitarbeitern voraus, betont man bei BMW. Das heiße zum Beispiel kundenorientiertes Denken und Handeln in jeder Abteilung. Kunde ist nicht nur der Auto-Käufer, sondern jeder, der im Entwicklungs- oder Produktionsprozess eine nachgelagerte Tätigkeit ausführt. In der Produktion signalisiert die Messgröße „parts per million“ die Ausrichtung auf eine Nullfehlerstrategie. Auch die große Anzahl an Arbeitszeitmodellen gehört zur Qualitätsstrategie, denn für BMW Motoren zählt Ergebnis statt Zeitorientierung. Das Wachstum des Unternehmens wurde durch wirksame Strukturmaßnahmen begleitet, wie etwa die Einführung von Gruppenarbeit oder Simultaneous Engineering, also die Parallelisierung von Produktentwicklung und Produktion.

Kropf ist zuversichtlich, die Vision der Nr. 1 auf dem internationalen Motorenmarkt zu erreichen: „Die Qualität, die hier produziert wird, stimmt. Die Produktivität ist auf einem sehr hohen Niveau. Die Mitarbeiter sind höchst qualifiziert und die Technologien auf dem letzten Stand. Das ist mehr als eine gute Ausgangsposition.“

Information über TQM



ÖVQ – Österreichische Vereinigung für Qualitätssicherung
Gonzagagasse 1/24, T: 01-533
30 52, e-mail: office@oevq.at