

ARTIS
ra del alcance
los niños
or comprimido
película:
mg. hidroclorotiazida
entes

69x21x105
g.

Nicht von Pappe

Mehr als 20 Jahre ist es her, da wurde die Edelmann-Gruppe mit Sitz in Heidenheim von der Deutschen Gesellschaft für Qualität zertifiziert – als erstes Unternehmen im Land. Seitdem hat der Verpackungshersteller nicht aufgehört, an der Entwicklung seiner Produkte zu feilen. Und gelernt:

Qualität ist ein Prozess, der niemals aufhört.

Dies ist die Geschichte eines Unternehmens, das sich vorgenommen hat, zu den besten zu gehören. Es beschäftigt 1150 Mitarbeiter in sechs Ländern und kann auf eine fast hundertjährige Tradition zurückblicken. Seit 1913 produziert das Unternehmen Schacheln, genauer gesagt: Falt-schachten aus Karton. Edelman fertigt jedes Jahr rund zwei Milliarden verschiedene Ummantelungen für Tabletten, Tuben und Flaschen, für Schokolade, Zigaretten und Partüms, für Haarcolorationen und Kekse, für Pulver, Granulate und Flüssigkeiten. Die Pappen sind kindersicher, seniorengerecht und gegen Fälschungen geteilt, sie sind lackiert, kaschiert, geprägt, gekehrt und veredelt, mit Hologrammen geschmückt, mit Folien beschichtet und aufwendig bedruckt. Die Erwartungen der Kunden bezüglich Form und Funktion der Schachtelkonstruktionen sind nahezu unendlich. Das Leistungsverprechen des Herstellers ist dagegen schlicht: Edelman will ausschließlich „High Q Packaging“ liefern, ganz einfach die beste Verpackung, die möglich ist, genau wie es das Firmenlogo verspricht.

Aufschlussreich an der Geschichte der schwäbischen Schachtelbauer ist vor allem, wie viele Auf und Abs, Anläufe und Irrtümer sie auf dem Weg zum Qualitätshersteller verkraften mussten. Es hat in der Vergangenheit wohl keine Idee, kein Tool und keine Methode gegeben, die sie nicht ausprobierten, um besser zu werden. 20, 25 Jahre hat es gedauert, bis der damalige Geschäftsführer Mitte der neunziger Jahre die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems verkünden konnte. Mit Inhalten, die zunächst nicht annähernd hielten, was der Name verspricht.

Die Geschichte der Carl Edelman GmbH & Co. KG in Heidenheim, die heute rund 160 Millionen Euro umsetzt, ist also die Geschichte einer Evolution, und sie beginnt mit der Einsicht, dass Kontrolle nur begrenzt qualitätsfördernd ist.

Mitte der siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts zeigt sich, dass die bis dahin praktizierte „statistische Qualitätskontrolle“ an ihre Grenzen stößt. In den Jahren davor, als die Produktionsvolumina immer größer geworden waren, hatten speziell ausgebildete Prüfer der Abteilung Qualitätskontrolle die Ausschusskosten und Reklamationsquoten noch halbwegs im Zaum halten können. Irgendwann sind die Druck-, Stanz- und Klebemaschinen zu schnell, die Zahl der Verpackungen zu groß und die Prozesse zu komplex, als dass die nachträgliche Fehleranalyse noch die gewünschte Wirkung hätte zeigen können. „Wir konnten in Personal, in Schulungen, neue Prüfverfahren und Prüfmittel investieren, so viel wir wollten, es hatte keinen

Effekt mehr: Die Kosten für Ausschuss und fürs Sortieren stiegen weiter“, erinnert sich einer der damaligen Chefs. Zudem waren die Kontrollleure nicht nur überfordert – ihr autoritäres Gehabe und ihre Besserwisserie gingen den Facharbeitern an den Maschinen zunehmend gegen den Strich. „Ein Drucker, der eine viele Millionen Euro teure Druckanlage bedient, will doch die Verantwortung für seine Arbeit nicht an einen externen Prüfer abgeben“, heißt es.

So verabschiedet sich Edelman von der vormoderne Fremdprüfung und führt die eigenverantwortliche Selbstprüfung ein – es ist der erste Schritt zu einem umfassenden Qualitätssicherungssystem. Angeregt von einem Besuch bei japanischen Werbetewerbern Anfang der achtziger Jahre, setzt die Geschäftsführung jetzt auf vorbeugende Fehlervermeidung durch Gruppenarbeit statt auf die nachträgliche Fehlererkennung durch Kontrolleure. In zahllosen Qualitätszirkeln besprechen die Mitarbeiter die Probleme ihrer täglichen Praxis, sie analysieren Ursachen und erarbeiten gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen. Die Ergebnisse sind beachtlich: Die Fehlerkosten sinken, 1985 erhält Edelman von der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) – als erster deutscher Betrieb überhaupt – ein Zertifikat für sein internes Qualitätsmanagementsystem.

Aber so schnell der neue Teangeist entflammt, so schnell lösen sich die Zirkel auch wieder auf, wenn die Probleme gelöst erscheinen; bald müssen sich die Moderatoren vorwerfen lassen, sie würden zu viel Zeit im Palaver mit Gruppenvertrödeln, statt ihrer Arbeit nachzugehen. Nun rächt sich, dass nur Bereichsleiter zu Moderatoren des Wandels geschult wurden, in der Belegschaft ist der Rückhalt für die Methode zur Qualitäts-

sicherung nicht groß. Der Umgang mit dem neuen Handbuch für Qualitätsmanagement, in dem die wichtigsten Prozesse zur Herstellung der Kartons beschrieben sind, ist ein Beleg dafür. Als ein Facharbeiter einen der Geschäftsführer fragt: „Soll ich's richtig machen – oder nach der Arbeitsanweisung im Handbuch?“, dämmert es der Führung: „Wir haben die Mitarbeiter zu wenig ins Boot geholt.“ Karl Josef Ehrhart, damals Sprecher der Geschäftsführung, danach Edelman-Aufsichtsratschef und DGQ-Präsident, würde später sagen, die Einführung der Gruppenarbeit damals erinnere ihn an einen Witz: Am 24. Dezember läuft der Oberschleimant durch die Kaserne und brüllt: „19 Uhr Leute, los jetzt, sofort anfangen mit der Weihnachtsstimmung.“

Jede Menge Zertifikate – aber kein dauerhafter Prozess

1990 unternimmt Edelman einen neuen Anlauf zur Gruppenarbeit, die Firmenleitung hat gelernt, der Prozess verbessert sich. Qualitätspolitik, so heißt es nun richtig, sei ein Lernprozess für alle im Unternehmen, folglich definieren alle gemeinsam sowohl Unternehmens- als auch Qualitätsziele. Gruppenarbeit bestimmt jetzt auf jeder Ebene den Arbeitsalltag, systematisch ist vorgegeben, wann, wie oft, aus welchem Anlass mit wem ein Team zu bilden ist. Den Status eines Moderators haben nicht mehr nur 15 Bereichsleiter, sondern mehr als 40 Mitarbeiter der Abteilungsleiter-Ebene. Edelman nähert sich damit der Idee des Total Quality Management (TQM) und erhält den „Deutschen Qualitätszirkelpreis“, 1990 erfolgt die Zertifizierung nach DIN ISO 9001 durch die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS) – erstauslich für einen Zulieferer in einer Zeit, in der nicht einmal alle OEMs zertifiziert sind.

Kaun hängen die Zertifikate schön gerahmt in den Büros, erlahmt die Euphorie an der Gruppenarbeit schon wieder. Gegen das aufkeimende Desinteresse und die wachsende Sorglosigkeit setzt Firmenchef Ehrhart 1993 die Erkenntnisse aus dem Buch „Introduction to Quality Control“ des japaners Kaoru Ishikawa. Ehrhart übersetzt es eigenhändig aus dem Englischen und widmet es als „Grundlagen der Qualitätszirkelarbeit“ seinen Moderatoren. Fortan gibt es sogar einen hauptberuflichen Koordinator für Gruppenarbeit; in den Teams werden Konfliktlösungs-, Moderations- und andere Techniken eingeübt, die Edelmänner sollen davon ausdrücklich auch für ihr Leben jenseits der Firma profitieren.

Die Zahl der Moderatoren steigt auf mehr als 50, rund 300 Mitarbeiter vom Meister bis zum Azubi, und damit fast die halbe Belegschaft, machen DGQ-Scheine, überall in der Firma hängen jetzt Arbeitsblätter mit dem Stempel „erledigt“ an der Wand. 1993 fällt auch der Entschluss, an einem vom Bundesforschungsministerium geförderten dreijährigen Verbundprojekt über „Innovatives Qualitätsmanagement in mittelständischen Unternehmen“ teilzunehmen. Als einziges der beteiligten Unternehmen engagiert sich Edelmann in sechs von insgesamt acht „Arbeitspaketen“, etwa mit der Führungskräfte-Entwicklung, der Kunden-Lieferanten-Beziehung oder der Prozesskostenrechnung. Die Firma feiert inzwischen ihr 80-jähriges Jubiläum – und Karl Josef Ehrhart, damals ihr Chef und treibende Kraft in Sachen Qualität, resümiert: „So haben wir nach 25 Jahren gelernt, dass Qualitätsmanagement im Kern Personalmanagement ist. Alles andere ist unerlässliches, aber nicht wesentliches Beiwerk.“

Gruppenarbeit ist gut – Qualität im Alltag ist besser

Intelligente Prozesse, klare Ziele, verbindliche Anweisungen und ein ständiges Controlling sind notwendig für jeden, der Qualität liefern will, das weiß im Unternehmen inzwischen jeder. Anders als früher aber sind es heute die Mitarbeiter, die bei Edelmann Verbesserungen vorantreiben. „Gruppenarbeit hört sich ja toll an, aber entscheidend für die Qualität ist doch das alltägliche Arbeiten.“ Das sagt Klaus-Udo Cichon, Leiter Qualitätswesen bei Braun Pharmadruck in Bitterfeld, einer hundertprozentigen Edelmann-Tochter, die Schachteln für Pharmafirmen wie Bayer herstellt. Cichon ist schon sein ganzes Berufsleben lang Qualitätsmensch, früher beim Film-Kombinat Orwo, seit 1992 bei Edelmann, wo er gleich zu Beginn als Qualitäts-Ingenieur das ehrgeizige Forschungs- und Verbundprojekt übernahm und heute als Qualitätsbeauftragter im Bitterfelder Werk nach dem Rechten sieht. „Die schlechteste Methode, Qualität zu erzeugen, sind Anweisungen von oben“, findet er. Denn wenn nicht jeder im Haus Verantwortung übernimmt, kann schon die kleinste Nachlässigkeit zum großen Problem werden. Nur ein einziger falsch geprägter Blindenschriftpunkt oder ein winziger Druckfehler auf der Schachtel – aus 0,1 mg werden 1,0 mg – kann fatale Folgen haben für Patient, Pillenproduzent und Verpackungsunternehmen. Zuverlässigkeit, Sicherheit, Sorgfalt und Genauigkeit stehen deshalb ganz oben auf der Liste der wichtigen Themen, sie einzuhalten gilt als Verpflichtung für jeden im Unternehmen.

Zuverlässigkeit, Sicherheit, Sorgfalt und Genauigkeit sind die wichtigsten Kriterien. Mitarbeiter in der Produktion – weil schon ein winziger Fehler gravierende Folgen haben.



Man kann Cichon vorhalten, dass die Gruppenarbeit schon längst wieder eingeschlafen ist und dass viele Schulungen heute kaum mehr sind als halbstündige Pflichttermine, so formalisiert und folgenlos wie die „Sieben Punkte der Qualitätspolitik“, die als große Plakate seit Jahren die Wände in Bitterfeld zieren. Cichon antwortet dann, dass Gruppenarbeit auch nicht so nötig sei wie früher, weil den Mitarbeitern das Prinzip längst in Fleisch und Blut übergegangen ist. Alles sei mit allen erarbeitet und trainiert worden, sagt er: „Die Kollegen sind jetzt die Prozesseigentümer.“

Zur Sicherheit aller sind sämtliche Prozesse im Managementhandbuch der Faltschachtelproduktion detailliert beschrieben, dank der dazugehörigen Arbeitsanweisungen weiß heute im Zweifel jeder, was er zu tun und zu lassen hat. Inzwischen gibt es auch GMP-Regeln (Good Manufacturing Practices) und als zentrales Formblatt den gelben Prüfnachweis, der für jeden Auftrag von einem Arbeitsprozess zum nächsten gereicht wird und in den zwei Dutzend Mitarbeiter ihre Haken in vorgegebene Kästchen setzen. Diskussionsbedarf besteht nur, wenn es Neuerungen gibt oder tatsächlich Probleme. Das regeln die Mitarbeiter aber nicht mehr in formalisierten Gruppentreffen, sondern ad hoc im Gespräch untereinander. Oder sie kommen einfach in Cichons verglastes Büro mit dem QW für Qualitätswesen auf der Tür. „Es gibt kein Geheimwissen, alles wird besprochen, jedes Problem wird nach Möglichkeit sofort gelöst und die Lösung gleich dokumentiert.“ Cichon sorgt dafür, dass dabei nicht zu viel Bürokratie entsteht. Das dicke alte Handbuch hat er gründlich ausgemistet, sagt er, „dünnere als das neue ist eigentlich nicht möglich.“

Der Qualität hat die Verschrankung nicht geschadet, im Gegenteil, Edelmann gilt als „Mercedes“ der Branche und außerdem als Innovationsführer. Ob Design, Form oder Technik: Das schwäbische Unternehmen setzt Standards, auch deshalb, weil praktisch keine Leistung nach draußen gegeben wird, so meint jedenfalls die Belegschaft. Die Firma erbringt nicht nur alle Veredelungstechniken selbst, sie leistet sich auch ein eigenes Prüflabor, einen eigenen Werkzeugbau für die Stanz- und Prägemaschinen und eine Abteilung für die Verpackungsentwicklung. Dort entstehen zum Beispiel Neuigkeiten wie die Kartonschachtel mit Blindenschrift.

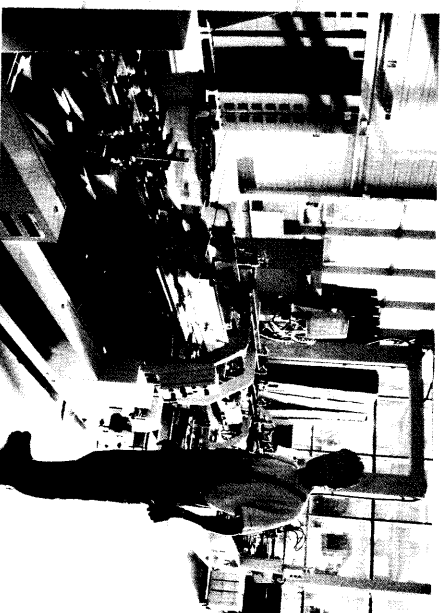
Auf medizinischen Verpackungen in Europa tauchten die Tastpunkte erstmals 1990 in Spanien auf; Edelmann lieferte dortin kleinste Auflagen, die Punkte wurden noch mit „geradezu archaischen Verfahren“ auf die Kartons gedruckt, erinnert sich Dieter Mößner, Teamleiter Grafischer Ser-

vice. Als sechs Jahre später auch in Italien immer mehr Medikamente die Braille-Punkte brauchten, setzte Edelmann einen Prozess in Gang, der seinen Ruf als Qualitätsführer zementierte. Ablesen lässt sich dies auch daran, dass Dieter Mößner heute Obmann beim Europäischen Komitee für Normung ist. Sein Arbeitsausschuss „Blindenschrift auf Medizinverpackungen“ will bis 2008 einen europaweiten Standard für das Aufbringen der Schrift auf Faltschachteln definieren.

Kluge Standards – keine Korrektur

„Blindenschriftpunkte auf Karton prägen kann jeder“, meint Mößner. Das sei wie Holzhacken. „Der eine hackt sich in den Fuß, der andere macht das Bein stumpf.“ Nur dem Erfahrenen passe das nicht. „Und erfahren ist, wer standardisierte Produktionsverfahren hat, anstatt hinterher Feuerwehr zu spielen.“ Die Mitarbeiter im Haus haben ihre Erfahrung aus Gruppenarbeit und Extra-Schulungen, sie legen ein einmaliges Archiv von mehr als 3000 Prägepatrizen an und stellen Kunden in Workshops ihr Sieben-Schritte-Prüfprogramm zur Qualitätssicherung vor, das Fehler bei der Produktion praktisch ausschließt: Unterstützt von einem elektronischen Prüfsystem werden bei jedem neuen Fertigungsschritt auf dem Weg zur geprägten Schachtel die Braille-Punkte mit dem vom Kunden freigegebenen Druckvorlage am Bildschirm verglichen.

Inzwischen kann sich das Unternehmen als Trendsetter einer Entwicklung präsentieren, die durch eine EU-Richtlinie aus dem Jahr 2004 die Blindenschrift über kurz oder lang auf Medizinverpackungen in allen europäischen Ländern zur Folge haben wird. Für Edelmann war die Ent-



Früher wurden sie streng kontrolliert, heute sind die Maschinenführer selbst für Qualität verantwortlich.

scheidung, das Thema zu forcieren, ein strategischer Schritt, der nicht nur die Qualitätsführerschaft, sondern auch die Hälfte des Umsatzes abzusichern hilft, den das Unternehmen mit der Pharma-Sparte erzielt – nicht zuletzt bei der Tochterfirma Pharmadruck in Bitterfeld, die allein für den Großkunden Bayer innerhalb von zehn Jahren mehr als eine Milliarde Faltschachteln produziert hat.

Technologisch nahe am Optimum – qualitativ noch lange nicht

Auch an andere Innovationen sind Hoffnungen geknüpft. Erst kürzlich hat Edelmann als erstes Unternehmen der Branche ein Veredelungsverfahren für Verpackungen von Luxusgütern präsentiert. Die neue Technologie heißt Kalfolientransfer und erlaubt zum Beispiel Kosmetikerherstellern ganz neue Kombinationen von Metalleffekten und Farbe auf Schachteln für Flakons oder Cremes. Andere Techniken, bei denen lackiert, mit Folien bedruckt und geprägt wird, gehören fast schon zum Standard, genau wie die Codierung von Schachteln zum Schutz vor Produktpiraterie. Weil dokumentiert wird, welcher Code auf welcher Schachtel für welchen Kunden angebracht wurde, kann jede Drogerie – für den Endverbraucher oft unsichtbar – die Herkunft jeder Schachtel zurückverfolgen und so gefälschte Waren und gefälschte Packungen ausfindig machen. Eine lukrative Innovation der Verpackungsindustrie.

Für Edelmann hat sie sich auch gerechnet, wie so viele andere Entwicklungen der vergangenen Jahre, die Klaus-Udo Cichon für das Werk Bitterfeld anhand einer einfachen Grafik belegt. Zwei Kurven sind darauf zu sehen. Die eine zeigt den Wert der produzierten Schachteln in Euro, diese Kurve steigt; die andere zeigt die Fehlerkosten in Prozent des Produktionswertes, diese Linie fällt. Während sich der Umsatz seit 1995 von zwei auf 16 Millionen Euro vervachsfacht hat, sanken die anteiligen Fehlerkosten im selben Zeitraum von 3,5 Prozent auf 0,7 bis 0,8 Prozent. „Damit sind wir an der Grenze dessen, was rein technologisch zu schaffen ist“, sagt Cichon. Aber intern noch längst nicht am Ende mit dem Qualitätsprozess. Besser geht immer, das hat jeder Mitarbeiter im Haus aus der Vergangenheit gelernt – der Geschichte eines Unternehmens, das sich vorgenommen hat, das Beste zu sein.

Klaus-Udo Cichon verantwortet das Qualitätswesen bei der Edelmann Tochter Braun Pharmadruck in Bitterfeld. In den vergangenen Jahren ist der Umsatz im Werk kontinuierlich gestiegen – die Fehlerkosten sind gesunken.



Klaus-Udo Cichon verantwortet das Qualitätswesen bei der Edelmann Tochter Braun Pharmadruck in Bitterfeld. In den vergangenen Jahren ist der Umsatz im Werk kontinuierlich gestiegen – die Fehlerkosten sind gesunken.

Klaus-Udo Cichon