

Flowservice – Ein Fahrplan zu noch besserer Qualitätssicherung: Beobachtungen eines Prozessbegleiters

Reinhard Röhrig

„Ich kann nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird. Aber so viel kann ich sagen: Es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“

(Georg Christoph Lichtenberg)

1 Einleitung: Technologische Veränderungen und neue unternehmerische Anforderungen im Markt

Charly Chaplins Zukunftsvision im Film „Moderne Zeiten“ hat sich in vielen Bereichen bewahrheitet: Das Zeitalter der Schnellebigkeit hat uns spätestens seit dem Beginn der Industrialisierung fest im Griff. Einzelfertigung und Manufakturen wichen der Massenproduktion. Innovationen bei Abläufen, Prozessen und Produkten führten zu Quantensprüngen in den unternehmerischen Entwicklungen – dies aber fast immer in vielerlei Hinsicht auf Kosten der Belegschaften. Erste Globalisierungstendenzen wurden sichtbar und neue Kommunikationsmöglichkeiten waren anwendbar.

Unternehmen, Prozesse und Produkte in unserer heutigen Zeit sind vergleichbar, wobei Globalisierung und schnelle Kommunikationsmöglichkeiten eine zusätzlich Facette der Unternehmensentwicklungen ausmachen. Prozessinnovationen, Neu- und Restrukturierungen, (regionaler) Strukturwandel, Konzentration auf Kernkompetenzen oder umgekehrt der Zusammenschluss zu weltweiten Mischkonzernen, Marktanpassungen, Verkäufe und Fusionen, „gute“ Hedge Fonds und „böse“ Heuschrecken und damit einhergehend die Forderung nach „ausreichenden“ Renditen – auch und gerade in Zeiten der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise – bestimmen nun die Rahmenbedingungen der Unternehmen. All dies geschieht unter erheblichem Zeitdruck.

Trotzdem haben sich (Industrie-)Unternehmen in vielen Bereichen gewandelt, wobei die Rolle von Gewerkschaften und Betriebsräten hervorgehoben werden muss. Wurde z.B. früher der Begriff „(Schwer-)Industrie“ aus gutem Grund als Synonym für Dreck, Rauch, Gestank, Lärm und schwerste körperliche Arbeit gebraucht, wird heute auf Gesundheits- und Arbeitsschutz Wert gelegt. Zudem werden alters- und altersgerechte Arbeitsplätze gefordert und eingeführt und es wird (zumindest wird dies häufig pos-

tuliert) auf die Umwelt Rücksicht genommen – dies und vieles mehr durch nicht unerheblichen Innovationsdruck durch Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen auf Unternehmen und Management.

Darüber hinaus werden die Produktcharakteristika immer hochwertiger. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist technologisch auf höchstem Niveau und die Produkte sind weltweit äußerst erfolgreich. Wirtschaftsbranchen, denen der Ruf vorausgeht, einfache Produkte mit einfacher Technologie zu produzieren (wie z.B. die deutsche Schmiede- und Gießereiindustrie), produzieren stattdessen für Hightech-Unternehmen mit Hightech-Technologie. Die in Deutschland hergestellten Qualitätsstähle dokumentieren die Innovationskraft der Stahlindustrie.

Zusammengefasst: Um am Markt überleben zu können, müssen Unternehmen Produkte anbieten, die von ihrer Funktionalität und Qualität her höchsten Kundenansprüchen genügen. Dafür sind Innovationen bei Produkten und Prozessen unverzichtbar. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, durch neue Produkte schnell und flexibel auf sich wandelnde Markt- und Kundenanforderungen zu reagieren und gleichzeitig das Marktgeschehen selbst pro-aktiv zu beeinflussen. Unternehmen und ihre Belegschaften sind somit Getriebene und Treiber des Marktes.

All dies sind Anforderungen, denen sich Flowserve heute und in Zukunft stellen muss. Denn Flowserve als Hersteller von Hochleistungsventilen befindet sich im beschriebenen Spannungsfeld von Globalisierungsanforderungen, Kundenansprüchen an Funktionalität und Qualität, Renditeerwartungen und notwendigen Produkt- und Prozessinnovationen. Im Folgenden soll deutlich gemacht werden, wie sich Flowserve diesen Anforderungen stellt.

Ausgehend von der Gründung und Entwicklung des Unternehmens wird in dem Beitrag kurz auf die Auswirkungen der Übernahme durch einen amerikanischen Konzern und die damit verbundenen amerikanischen Wünsche und die deutschen Antworten eingegangen. Darüber hinaus wird das Thema „Standortsicherung“ behandelt. Das Themenfeld „Qualitätssicherung durch Innovation“ nimmt aufgrund der Relevanz für Flowserve den größten Raum ein.

2 Die Entwicklungsgeschichte von Flowserve: Vom Patriarchen zu einem Konzern

Der Beginn der unternehmerischen Entwicklung ist eine Erfolgsgeschichte, wie sie in den boomenden 1960er und 1970er Jahren oft zu beobachten war. 1966 gründete Eckhard Kämmer die Kämmer Ventile GmbH in Essen. 1968 startete die Herstellung von