

Jens Schöning

Im Auftrag Ihrer Qualität

Polizist will er nicht sein. Jens Schöning versteht sich als Coach – einer, der andere dabei unterstützt, tagtäglich beste Qualität abzuliefern. Besonders pedantisch wirkt er nicht: Seine Besucher begrüßt er mit einem herzlichen Lächeln und jungenhaftem Charme statt mit Jackett und Krawatte. Der 49-Jährige leitet das Qualitätsmanagement bei Continental Nutzfahrzeugreifen in Hannover. Ein Bereich, dessen Mitarbeiter lange in dem Ruf standen, mit erhobenem Zeigefinger durchs Unternehmen zu gehen.

Auch Jens Schöning hat solche Erfahrungen gemacht: Von 2007 bis 2009 leitete er das Lkw-Werk in Illinois, USA. Das globale Qualitätsmanagement nahm sein Werk unter die Lupe, und es gab Grund zur Beanstandung. „Ich verliere nicht gern“, sagt er und lacht, „nicht mal beim Mensch-Ärgere-Dich-nicht-Spielen“. Er reagierte schnell, krepelte die Prozesse im Werk um, stärkte die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, sorgte für regelmäßiges Nachfassen an Problemstellen. Mit Erfolg: Beim nächsten Audit gab es für das Team in Illinois mehr Lob als Tadel.

Zwei wichtige Dinge hat der Chemie-Ingenieur, der berufsbegleitend noch Kautschuktechnologie studiert hat, aus seinen Erfahrungen im Werk gelernt: Qualität funktioniert nur, wenn alle mitarbeiten. Und das klappt am besten, wenn die Mitarbeiter ihre Probleme selbst erkennen und Maßnahmen entwickeln, um sie zu lösen. „Früher waren Qualitätsmanager die, die kontrollieren, ob im Werk alles richtig läuft“, sagt Jens Schöning und spielt mit der Brille in seinen Händen. „Heute unterstützen wir die Kollegen vor Ort dabei, sich kontinuierlich zu verbessern.“ Im Mittelpunkt stehe immer stärker die Prävention – damit erst gar keine fehlerhaften Reifen produziert werden.

Natürlich interessiert sich das Qualitätsmanagement auch immer noch für die Fehler – in Reifen, in Zwischenprodukten, in Herstellprozessen. Früher hat ein Mitarbeiter stichprobenartig nachgemessen. Heute wird jeder einzelne Reifen und jeder Schritt bis zum fertigen Produkt geprüft. Und weil niemand durch Gummi hindurch sehen kann, wird der Reifen zusätzlich geröntgt. Jedes Röntgenbild wird per Augenschein kontrolliert – noch. Jens Schöning: „Zusätzlich setzen wir verstärkt auch digitale Prüfsysteme ein, die noch zuverlässiger Abweichungen aufzeigen.“ Der Qualitätschef stampft auch mal Reifen ein. „Wir müssen konsequent sein“, unterstreicht er. „Nur so können wir unser Qualitätsversprechen halten.“

Manche Qualitätsprobleme treten freilich erst viel später zutage, wenn der Reifen schon viele Kilometer im Einsatz ist. „Wir haben ein Frühwarnsystem etabliert“, sagt Jens Schöning. Neben verschiedenen internen Indikatoren erfasst es auch die Rückmeldungen aus den Märkten, die der Kundendienst weltweit aufnimmt. „Dank solcher Tools können wir heute frühzeitig eingreifen und korrigieren, sollte sich eine Abweichung abzeichnen.“

Doch die ausgefeilteste Technik ersetzt nicht das Gespräch mit den Kunden. Einmal im Jahr fährt der Qualitätschef in die Märkte. Bei einem seiner Besuche beschwerte sich ein Kunde bei Jens Schöning über einen Reifen, mit dem er unzufrieden war - der Kauf und die schlechten Erfahrungen lagen über zehn Jahren zurück. „Unsere Kunden sind Unternehmer; sie haben ein sehr gutes Gedächtnis. Ist das Image durch einen mangelhaften Reifen erst einmal beschädigt, dauert es lange, bis das Vertrauen wieder hergestellt ist“, weiß Schöning. Deshalb ist es ihm so wichtig, dass jeder Reifen, der ein Continental-Werk verlässt, die strengen Qualitätsanforderungen erfüllt.

Die Aufgaben der Qualitätsmanager wachsen so schnell wie Continental. Maschinen müssen aufgerüstet, Qualitätsstandards überarbeitet und Mitarbeiter geschult werden. Werden zusätzliche Produktlinien eröffnet oder gar neue Werke, wird der gesamte Prozess begleitet und überprüft. „Schon der erste Reifen, der in den Markt geht, muss den Anforderungen voll entsprechen“, sagt Jens Schöning.

Dieser Ehrgeiz ist es, der den Qualitätsexperten antreibt: Reifen sind Allerwelts- und Hochleistungsprodukte zugleich. „Von außen sind sie einfach nur schwarz und rund“, sagt er. „Aber auch bei Lkw-Reifen mit einem Umfang von zwei bis drei Meter kommt es auf Genauigkeiten von teilweise einem Zehntelmillimeter an.“ Der weltweite Konkurrenzdruck ist enorm, guten Absatz findet der billigste Reifen – oder der beste. Und zur Top-Performance gehört eben auch eine gleich bleibend hohe Produktqualität. Die zu gewährleisten ist bei Lkw-Reifen gar nicht so einfach. Die Belastung ist regional sehr unterschiedlich: In Saudi-Arabien laufen die Reifen bei 50 Grad Hitze und hohem Tempo auf dem Asphalt, bei der Müllabfuhr in den USA auf scharfkantigen Böden und in manchen Ländern mit weitaus mehr Fracht als vielleicht empfohlen. Jede Reklamation kostet nicht nur Geld und Image, sie belastet auch die Kundenzufriedenheit. Und Jens Schöning will zufriedene Kunden, extern wie intern, denn eines ist klar: Der Kunde ist König.