

GIPFELTREFFEN DES VDA-QMC

Augenmaß statt Panik!

Qualitätsmanager und Geschäftsführer der deutschen Automobilindustrie kamen im November 2008 unter dem Dach der ZF Sachs AG in Schweinfurt zusammen, um Probleme und Erfolgswege zu diskutieren. Die Tagung richtet traditionell ihren Fokus auf aktuelle Qualitätsthemen. Bundeswirtschaftsminister Michael Glos setzte in seiner Rede positive Signale und machte insbesondere den von der Kreditklemme betroffenen Lieferanten Mut.

Bereits beim Empfang auf Schloss Mainberg verwies Dr. Peter Ottenbruch, Vorstandsvorsitzender der ZF Sachs AG, auf

die bewegte Geschichte des Konzerns. „Nach sechs sehr guten Jahren werden wir die gegenwärtige Krise meistern“, gab er sich zuversichtlich. Eine Haltung, die richtungweisend für die Vorträge und Diskussionen des sechsten Gipfeltreffens sein sollte. Schon 2003, als das Qualitätsmanagement Center im Verband der Automobilindustrie (VDA-QMC) angesichts zahlreicher Produktrückrufe zum ersten Qualitätsgipfel einlud, waren sich die Verantwortlichen sicher, dass sie eine Lösung finden würden. Fünf Jahre später gelten die damals ernstesten Qualitätsprobleme als überwunden, und die deutschen Produkte des Automobilsektors er-

freuen sich weltweit wieder eines erstrangigen Rufs.

Qualität ist nicht an aktuelle Geschäftslagen gebunden

Hans-Georg Härter, Vorstandsvorsitzender der ZF Friedrichshafen, berichtete vom Jahr 2006, das in seinem Unternehmen ganz unter dem Zeichen der Qualität stand. Das Programm „Customer First“ wurde gestartet, weil die Anforderungen seitens der Kunden und deren Garantie- bzw. Kulanzforderungen stiegen. Laut Härter wurden mit dem konzernweiten Projekt die qualitätsbezogenen Kosten um 20 % und die Zahl der Rückläufer um 40 % gesenkt. Die Zahl der ausgelieferten Mangelteile bewegt sich heute im zweistelligen PPM-Bereich. Erreicht wurden diese Erfolge, indem die Projektverantwortung in die Hände

Von links: Der Vorstandsvorsitzende von ZF Friedrichshafen Härter, Bundeswirtschaftsminister Glos, der Vorstandsvorsitzende von ZF Sachs Dr. Ottenbruch und VDA-Präsident Wissmann im Gespräch



der Qualitätsleitung übertragen wurde. Zunächst waren umfangreiche Schulungen der Mitarbeiter notwendig, die etwa 180 000 Mannstunden verschlangen. Lieferanten wurden gefördert und ein ausgefeiltes Berichtswesen installiert. Nicht zuletzt wurden sämtliche Führungskräfte verpflichtet, das Qualitätsthema mit dem Projekt „Customer First“ auf allen Ebenen präsent zu halten. Härter nahm an dieser Stelle das Motto des Gipfeltreffens „Erfolg durch nachhaltige Entwicklung“ auf: „Nur ein sichtbares, dauerhaftes Engagement der obersten Führung garantiert den Erfolg solch eines Projekts.“ Daneben sei ein transparentes Controlling und eine angemessene Würdigung der Leistungen von Mitarbeitern zuträglich für den Erfolg. Umsonst ist dieser nicht zu haben, ein zweistelliger Millionenbetrag wurde in das Programm investiert.

VDA-Präsident Matthias Wissmann griff die Finanzkrise auf und stellte sich hinter die Bundesregierung: „Der Rettungsschirm für Banken war notwendig, um die Kreditversorgung für die Realwirtschaft sicherzustellen.“ Als Beispiel nannte er die Europäische Investitionsbank, die mit den Bundesmitteln auch Forschungs- und Entwicklungsprojekte der Wirtschaft unterstütze. Bundeswirtschaftsminister Glos vertrat die Meinung, auch die Autohersteller müssten etwas tun, damit ihre Lieferanten leistungsstark bleiben. Fonds, finanziert aus Mitteln der Hersteller, könnten eine Hilfe sein. Angesichts der

Kreditklemme, die besonders kleinere Unternehmen der Lieferkette bedroht, könnte ein derartiger Fonds die Lieferkette absichern. Das wäre auch im Interesse der Hersteller, die in die Bredouille geraten, wenn kleine und unersetzbare Lieferanten ihre Bauteile nicht mehr produzieren und liefern können.

Arndt Kirchhoff, Vorsitzender der Kirchhoff-Gruppe und des VDA-Mittelstandskreises, ergänzte: „Die Lieferkette muss unterstützt werden, damit die Löhne weitergezahlt werden können. KMU steuerlich zu entlasten, wäre jetzt das Richtige.“ Er schlug auch kritische Töne in Bezug auf den Standort Deutschland an. Überbordende Bürokratie, die hohe Steuerbelastung und lange Genehmigungsverfahren seien im internationalen Wettbewerb von Nachteil.

Wissmann betonte, die Automobilbranche habe aus früheren Krisen gelernt, die Stammebelegschaft in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nach Kräften zu halten. Spätestens bei anziehender Nachfrage müssten ansonsten die freigestellten Fachleute wieder teuer eingekauft werden.

VDA-Projekte bereiten die Basis für Erfolg im Wettbewerb

Dr. Bernhard Fuchsbauer von Audi und Dr. Michael Schwabe von ETO Magnetic berichteten über ein Pilotprojekt zur Erprobung des Robusten Produktionsprozesses (QZ 6/2008, S. 18–22). Fuchsbauer

bemerkte, dass der GAU des Finanzsektors unter anderem auf das Versagen von Kontrollinstanzen wie Ratingagenturen zurückzuführen sei. Mithin fehlten Leitplanken wie jene des VDA-Standards Robuste Produktionsprozesse. „Umso wichtiger sind diese Leitplanken für das Funktionieren der Lieferkette in der Automobilindustrie“, betonte er.

Reinhard Helldörfer von Magna Electronics Europe und Dr. Martin Pohl von Daimler stellten ihre Erfahrungen mit der Reifegradbewertung nach Automotive Spice vor. Dieser Standard formuliert auch Grundanforderungen an den Softwareentwicklungsprozess und teilt die Reife eines Unternehmens in fünf Stufen ein. Daimler nutzt Spice Assessments zur Reifegradbestimmung seit 2007. Dr. Pohl wies darauf hin, dass der Zeitbedarf für das Erklimmen der nächsten Stufe zwischen 12 und 15 Monaten in Anspruch nimmt. Die Einführungskosten beliefen sich bei Magna auf etwa 5 % des Forschungs- und Entwicklungsbudgets.

Einig waren sich die Unternehmensvertreter über die Bedeutung von Qualität im weltweiten Wettbewerb. So sieht Kirchhoff im Qualitätsmanagement den größten Hebel, um Ressourcen zu schonen. ZF-Vorsitzender Härter sagte: „Wir bewahren Augenmaß und werden keine Panik angesichts von Krisen entwickeln. Die Starken gingen aus Krisen stets gestärkt hervor.“ □

Thomas Funck, QZ