

QUALITÄTSGIPFEL IN LEIPZIG

Kundenansprüche gleichen sich weltweit an

Qualitätsmanager namhafter Hersteller und Lieferanten der Autoindustrie trafen sich im November im Porsche-Werk Leipzig. Unter dem Motto „Globale Herausforderungen auf dem Weg zum Gipfel“ wurden die Besichtigung des Porsche-Werks Leipzig, rasante Fahrevents im Grenzbereich und zahlreiche Vorträge zu aktuellen Q-Themen geboten. Schwerpunkt der Veranstaltung des Qualitäts Management Centers im Verband der Automobilindustrie (VDA QMC) war die Qualität in der automobilen Lieferkette.

„Wo könnte man besser über Qualität diskutieren als hier?“, fragte der Gastgeber des Gipfeltreffens und Produktionsvor-

stand der Porsche AG, Wolfgang Leimgruber. 2002 startete Porsche am Standort Leipzig die Fertigung des geländegängigen Cayenne und nahm im April 2009 die Produktion der Limousine Panamera auf. Aktuell verlassen täglich etwa 350 Autos das Werk Leipzig. Über 600 Mitarbeiter sorgen dafür, dass sämtliche Kundenwünsche bis ins letzte Detail erfüllt werden.

„Wir konzentrieren uns hier auf die Steuerung des komplexen Wertschöpfungsnetzwerks“, erklärte Leimgruber. Eine schlanke Produktion, motivierte Mitarbeiter und stabile Prozesse seien die Basis für die hohe Variantenvielfalt, aber auch für die hohe Qualität der Produkte. Als Indikator führte Leimgruber hier die Bestnoten in der US-amerikanischen Kundenzufriedenheitsbefragung von J.D. Powers an, die von Porsche-Fahrzeugen erzielt wurden. Seine Begrüßung beendete er mit den Worten von Robert Bosch, die Qualitätsfachleute immer wieder aufs Neue an ihre Verpflichtung erinnern: „Wer aufhört, besser zu werden, wird irgendwann aufhören, gut zu sein.“

Coach in Indien

Den Blick auf den aufstrebenden indischen Markt richtete Dr. Wilfried Aulbur, CEO von Mercedes-Benz Indien. Er zitierte eine Studie des Beratungsunternehmens Price Waterhouse Cooper. Danach wird der indische Markt im Jahr 2050 ähnlich

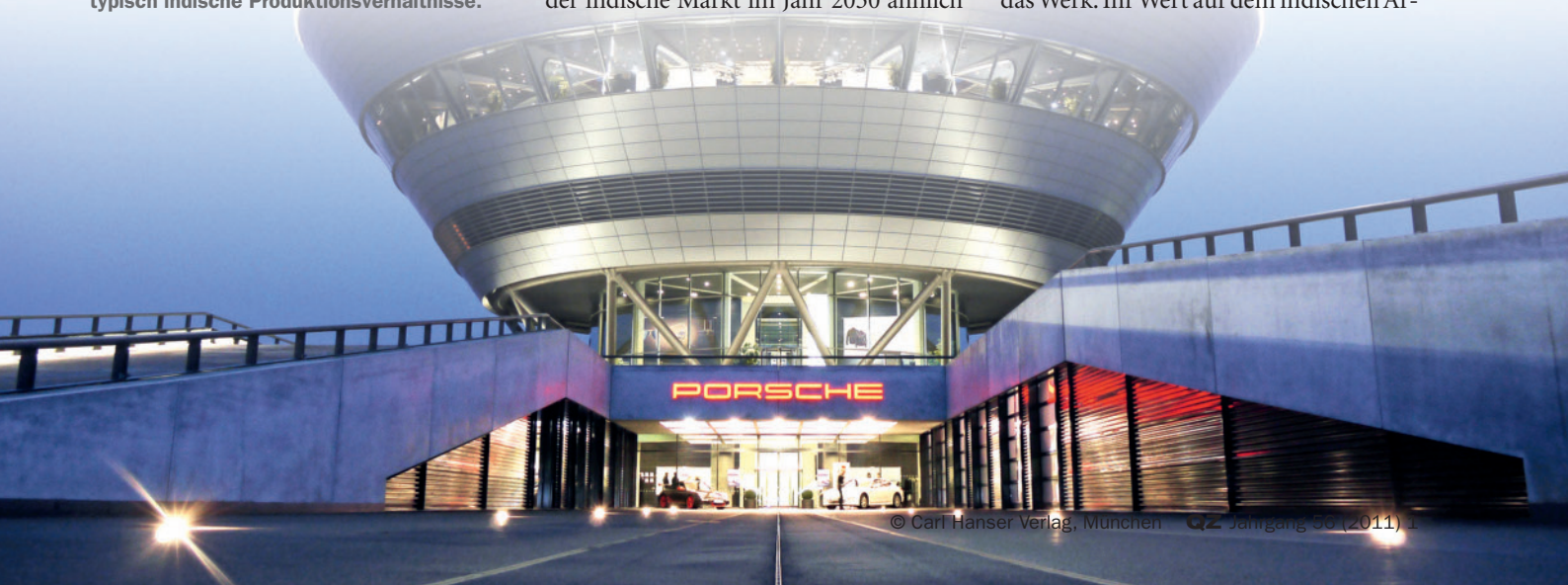
groß sein wie jener der USA. Die indischen Zielgruppen für Autohersteller sind schon heute junge, gebildete und relativ wohlhabende Menschen, die (westliche) Marken hoch schätzen. Wie Qualität durch Lieferantenentwicklung im Automobilbau entsteht und wie sich diese Partnerschaft zwischen einem deutschen OEM und einem lokalen Lieferanten im Emerging Market Indien gestalten, berichtete Silke Lerche. Sie ist verantwortlich für die Konzern-Qualitätssteuerung bei Volkswagen und Vorsitzende des Qualitätsmanagement-Ausschusses (QMA) des VDA.

Ende 2009 wurde die Produktion des Polo in Indien gestartet, wobei auch die Hälfte der Lieferanten vor Ort rekrutiert wurde. „Die Vorbereitung des Serienanlaufs hat in Indien eineinhalb Jahre gedauert – in China waren es drei Jahre“, bemerkte Lerche. Die Lieferantenqualifizierung im Vorfeld war eine enorme Herausforderung. So mussten Kompetenz in Forschung und Entwicklung, die Prozessbeherrschung, aber auch das aktive Problemlösen und ein hoher Qualitätsanspruch erst aufgebaut werden.

VW-Experten kümmerten sich vor Ort um die Schulung der Mitarbeiter in allen Produktionsschritten und begleiteten dann den Serienanlauf. Doch nun trat das Unvorhersehbare ein: Ein großer Teil der aufwendig geschulten Mitarbeiter verließ das Werk. Ihr Wert auf dem indischen Ar-



Walter Diomen, Mutual Industries, kennt typisch indische Produktionsverhältnisse.



beitsmarkt war eklatant gestiegen, und so versuchten sie ihr Glück bei der Konkurrenz. Das ist der Preis, den ein global operierendes Unternehmen zahlen muss, wenn es Fahrzeuge lokal produzieren will.

Gecoacht in Indien

Wie eine deutsch-indische Kooperation aus der Perspektive eines indischen Lieferanten aussieht, beschrieb Walter Dloren von Mutual Industries. Seit 2010 wurden Mutual-Stoßfänger in den lokal produzierten Polo verbaut. Doch der Ausschuss lag zu Anfang der Serienfertigung bei über 60 Prozent und verbesserte sich innerhalb eines Jahres gerade mal auf 50 Prozent. Mitarbeiterfluktuation, eine hohe Staubbelastung in der Fertigung und Lieferengpässe bei Rohstoffen sorgten für Probleme, die die i. O.-Ausbringungsraten einfach nicht steigen ließ. Deshalb musste Volkswagen dem Lieferanten unter die Arme greifen und half, die Prozesse zu stabilisieren. Silke Lerche reiste an und kümmerte sich vor Ort persönlich um Mitarbeiter und Prozesse. Aus dieser Erfahrung hat man auch beim VDA gelernt: „Wir diskutieren, ob

sich das VDA QMC künftig auch in Indien stärker aufstellt“, äußerte Silke Lerche.

Derzeit unterhält das VDA QMC Dependancen in China und Russland. Die wesentlichen Aufgaben liegen bei der Qualifizierung der Lieferanten vor Ort. Doch eines ist für Silke Lerche klar: „Eine Unterstützung wie bei Mutual ist an allen Standorten aus Kapazitätsgründen einfach nicht möglich.“ Lerche wies ferner darauf hin, dass die Probleme bei Lieferanten in der Tier-n-Ebene zunehmen – also bei jenen Lieferanten, die kein direktes Vertragsverhältnis mit dem OEM haben (siehe QZ 10/2010, S. 18 f.).

Neue Märkte – neue Lieferanten

Um auch in den hinteren Gliedern der Lieferkette eine höhere Durchdringung mit bewährten Methoden und Tools zu erreichen, will sich das VDA QMC künftig der weiteren Risikominimierung in der Lieferkette widmen. Auch wird derzeit eine Studie über systematisches Feedback in der Lieferkette ausgewertet, die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit der OEMs und Lieferanten benennt und Po-



Silke Lerche, Volkswagen, hat einen indischen Lieferanten vor Ort qualifiziert.

tenziale zur Verbesserung aufzeigt. Nicht zuletzt arbeiten das Fraunhofer ISI und die Uni Kassel an einem Modell der Gesamtkostenrechnung, das als Basis im Vergabeprozess einen „Mehrdimensionalen Ansatz“ bieten soll.

Bei diesem siebten Gipfeltreffen wurde aufs Neue bestätigt, dass der Weg der deutschen Autoindustrie im Ausland eine außergewöhnliche Herausforderung für die Branche und die QM-Abteilungen darstellt. Die Parole lautet: Auch in den aufstrebenden Märkten keine Abstriche in puncto Qualität hinnehmen! □

Thomas Funck, QZ