



Bild: bluedesign - Fotolia.com

Gute Besserung!

Die Rückrufaktionen der vergangenen Monate zeigen, wie wichtig ein gut funktionierendes **QUALITÄTSMANAGEMENT** in der Automobilindustrie ist. Die achte Fachkonferenz „Qualität im Automobil“ fällt daher in eine Zeit, die kaum spannender sein könnte.

Das Jahr 2014 lieferte eine traurige Bilanz: Allein in den USA wurden fast 63 Millionen Fahrzeuge in die Werkstätten gerufen. Eine nie dagewesene Dimension. Nicht selten kratzt dies am Ruf des Autoherstellers – siehe etwa GM. Bisweilen rückt auch ein Zulieferer ins Rampenlicht, wie das Beispiel Takata-Airbags zeigt. Der japanische Lieferant sah sich aufgrund von Fehlfunktionen seiner Airbags zuletzt dazu veranlasst, sich zum Ende des vergangenen Jahres mit einer als offener Brief gestalteten Anzeigenkampagne in überregionalen Medien zu Wort zu melden – um Vertrauen zurückzugewinnen. Neben einer Entschuldigung steht darin auch der Hinweis, dass man ein unabhängiges Qualitätssicherungs-Panel eingerichtet habe. Dieses werde die Herstellungsprozesse durchleuchten und, wo nötig, verbessern, wie es heißt.

Qualität steht also nicht nur für ein gutes Produkt und einen guten Produkt-Entstehungsprozess. Christian Reitmeyer, Geschäftsführer des Dienstleisters für Qualitätssicherung und -management redi-Group und zugleich Kooperationspartner der Ende Februar stattfindenden Fachkonferenz Qualität von AUTOMOBIL PRODUKTION und SVV (siehe auch Kasten) mahnt daher an, „das Produkt, dessen Anforderungen an den Lieferanten und die komplexe Unterlieferantenkette gesamtheitlich zu betrachten“. Reitmeyer sieht, dass oft minimale Fehler in der Prozesskette das Uhrwerk zum stehen bringen. Qualität ist aus seiner Sicht daher „als fortwährender und kontinuierlicher Prozess zu realisieren.“

Elektronik macht Qualität zum Muss

Was sind die Ursachen für Qualitäts-Probleme? Und wird 2015 alles besser?

In manchen Häusern stehen die Zeichen auch weiterhin auf Sturm. So ist der US-Autoriese GM gleich wieder mit einer immerhin 92 000 Fahrzeuge umfassenden Aktion ins neue Jahr gestartet: Aufgrund defekter Zündschlüssel muss der größte US-Autobauer erneut Fahrzeuge auf die Hebebühnen beordern.

„Betrachtet man die Fehlerschwerpunkte, so sind knapp 50 Prozent der Rückrufe auf Fehler in der Elektronik zurückzuführen“, erklärt Rainer Meyer, Leiter der Lieferantenentwicklung bei der redi-Group. Da die Komplexität der Elektronik in den Fahrzeugen weiter deutlich steige, sei eine Trendwende auch nicht in Sicht. Wie der Branchenkenner schildert, werde die Bemusterung von elektronischen Systemen in naher Zukunft daher eine noch deutlichere Fokussierung erfahren, wobei er das Stichwort autonomes Fahren nennt. Qualität

und Sicherheit sieht der Experte daher als ein „Muss für diese Systeme.“ Die Gründe für Qualitätsprobleme sind indes vielschichtig, wie aus einer aktuellen Studie des Center of Automotive Management, CAM, hervorgeht. Zu den strukturellen Ursachen zählen demnach die steigende technische Komplexität der Fahrzeuge, die Zunahme der Entwicklungsgeschwindigkeit aufgrund gesteigerter Wettbewerbsintensität, die Wertschöpfungsverlagerung und Globalisierung der Entwicklung und Produktion, der erhöhte Kostendruck sowie das vermehrte Setzen auf eine Baukasten- und Gleichteilestrategie bei den OEMs.

Mit Blick auf die Rückrufe der jüngsten Vergangenheit sei die Masse auffällig, heißt es in der CAM-Studie „Rückruf-Trends“ von Prof. Dr. Stefan Bratzel. Der Branchenkenner beschreibt darin den „Domino-Effekt“: So haben etwa nach dem Zündschlossdebakel bei GM nahezu alle anderen OEMs im Windschatten des großen US-Herstellers eine Prüfung möglicher Qualitätsprobleme bei ähnlichen Fahrzeugkomponenten, wie auch bei anderen Funktionsgruppen, vorgenommen. Bratzel verweist auch auf enorme organisatorische Fehlleistungen der Autohersteller. So zeigen etwa die Zündschlossdefekte, dass das Problem beim Hersteller teilweise schon lange bekannt sei, ohne dass man mit einem sofortigen Rückruf reagiere.



„Fortwährender und kontinuierlicher Prozess“: Christian Reitmeyer, Geschäftsführer der redi-Group (links).



„Zwei bis drei Monate früher in Projekte starten“: Rainer Meyer, Leiter Lieferantenentwicklung bei der redi-Group (rechts).

Alleine das Zündschloss Thema ruft GM-Schätzungen zufolge Belastungen mit direkten und indirekten Kosten in Höhe von 2,7 Milliarden Dollar hervor. Das vergangene Negativ-Rekordjahr zeige, dass das Qualitätsmanagement vieler Hersteller noch nicht den neuen globalen Produktsicherheitsanforderungen Rechnung trage. Manche würden zur kurzfristigen Gewinnmaximierung gar „eher reaktive Qualitätsmanagementsysteme mit nachsorgender Mängelbeseitigung, vielfach unter billiger Inkaufnahme von Unfällen“ betreiben, beklagt Bratzel. Der CAM-Experte mahnt im Rahmen seiner Studie daher proaktive und vorsorgende Produktqualitätsstrategien an.

Einheitliche Managementkultur gefragt

Wie also können die Beteiligten der Prozesskette – OEMs, Zulieferer wie auch Entwicklungsdienstleister – die großen

Aufgaben der Gegenwart und Zukunft angehen, um Schaden von sich und den Verbrauchern abzuwenden? Overengineering ist indes wohl nicht die Lösung. Denn auch in westeuropäischen Märkten zahle sich eine Perfektion, der kein Mehrwertempfinden der Kunden entgegensteht, nicht mehr aus, wie es Prof. Dr. Werner Bick, Generalbevollmächtigter bei der ROI Management Consulting AG, in einer Betrachtung zum Verständnis von Qualität beschreibt. Im Konflikt von Qualität und Preis müssten sich laut Bick die Unternehmen aber dennoch die zentrale Frage stellen, welche Qualitätsmerkmale nicht verhandelbar seien.

Bei der redi-Group sieht man eine der wesentlichen Herausforderung des modernen Qualitätsmanagements darin, eine einheitliche Managementkultur und Standards in allen Prozessen zu schaffen. Für das Teamwork aus OEM, Zulieferer und Dienstleister ist es nach Ansicht des Fachmanns Meyer eine strategische Lösung, gemeinsam eine Partnerschaft aufzubauen: „Zwei bis drei Monate früher in ein Projekt gestartet und mit dem Lieferanten an seinen möglichen Problemfeldern konsequent gearbeitet, und man könnte auf die teuren Warenausgangsprüfungen (nichts anderes ist eine Firewall) verzichten.“ Für Wettbewerbsfähigkeit müssen auch kleine Zulieferer ein konsequentes und wirksames Qualitätssystem installieren. Die Methoden dazu seien da, so Meyer. Was er aber immer wieder beobachte, sei der Mangel an konsequentem Einsatz der Methodik.

„Einen Ruf erwirbt man sich nicht mit Dingen, die man erst tun wird“, hat der große amerikanische Autopionier Henry Ford einmal gesagt. Dazu passt, was die redi-Experten als „To Dos“ den mit Qualitätsmanagement befassten Menschen ins Lastenheft schreiben: Wiederhole keine Fehler! Mache keine Qualitäts-Kompromisse – weder bei Dir, noch beim Lieferanten! Vor allem aber: Tue es jetzt und tue es richtig! Götz Fuchslocher ■

8. FACHKONFERENZ

QUALITÄT IM AUTOMOBIL

INTERNATIONALES QUALITÄTSMANAGEMENT – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

25. und 26. Februar 2015 | Radisson Blu Hotel Leipzig
24. Februar | Praxisseminar: Qualitätsmanagement im globalen Umfeld

Inkl. Werksbesichtigung des
neuen BMW i8 in Leipzig

Fachkonferenz Qualität Leipzig – Internationaler Branchentreff

Wenn im Februar 2015 die 8. Fachkonferenz Qualität im Automobil ihre Tore öffnet, geben Top-Entscheider des Qualitätsmanagements Einblicke in ihre Arbeit. Internationalität, Kundenbedürfnisse wie auch Praxisbeispiele sind die Themenfelder. Mit Keynotes u. a. von BMW, Ford und Kiekert. Projektleitung: Anne von Türkheim-Horch: anne-beatrice.horch@sv-veranstaltungen.de, [Anmeldungen](#) über Theresa Schneider: theresa.schneider@sv-veranstaltungen.de www.sv-veranstaltungen.de