

## **Juli 2005: „Es freut mich, dass Qualität eine Wiedergeburt erlebt“**

Wollen deutsche Unternehmen der Automobilindustrie ihre Spitzenposition in Sachen Qualität halten oder wiedererlangen, geht dies nach Ansicht von Dr. Wolfgang Kaerkes nur über ein ausgeprägtes und unternehmenübergreifendes Qualitätsmanagement. Vertrauen in die Organisation schaffen, Kundentreue über Spitzenprodukte erzielen und Mitarbeiter, Aktionäre, Gesellschaft und Umwelt positiv motivieren. Darin sieht der DGQ-Geschäftsführer die Ziele eines ganzheitlichen Managementsystems. Doch aktuelle Rückrufaktionen wie kürzlich bei DaimlerChrysler können ganze Industriekreise in Mitleidenschaft ziehen. Darüber führte die Redaktion ein Gespräch mit ihm.

QZ: Herr Dr. Kaerkes, die Rückrufaktionen in der deutschen Autoindustrie häufen sich. Wie erklären Sie sich das?

Kaerkes: Die Automobilhersteller nehmen heute ihre Verantwortung gegenüber den Kunden ernster. Denn von der Kundenbindung und dem Image einer Marke hängt der unternehmerische Erfolg sehr stark ab: Einerseits zählt Qualität im Augenblick, andererseits soll sie nachhaltig wirken. Bedauerlich ist nur, dass diese Erkenntnis bei einigen Unternehmen sehr spät gefallen ist.

QZ: Böse Stimmen behaupten, die Zunahme der Rückrufaktionen hänge auch mit der nachlassenden Qualität der Autos zusammen.

Kaerkes: Dem kann ich so nicht zustimmen. Aber die Systeme sind insgesamt viel komplexer geworden und entsprechend größer ist die Störanfälligkeit. Das betrifft vor allem die Kombination mechanischer und elektronischer Bauteile in der Software, die so genannte Mechatronic.

QZ: Fehlt in den Unternehmen das Know-how, um diese komplexen Systeme zu beherrschen?

Kaerkes: Das Know-how ist durchaus vorhanden. Auch darüber, wie man Qualität managed: Wir haben in den zurückliegenden 20 Jahren rund 100.000 Zertifikate erteilt und etwa 300.000 Manager in Kursen geschult. Aber in den Führungsetagen spielten zeitweise andere Aspekte eine wichtigere Rolle. Im Vordergrund standen Aktionärsinteressen, Fragen der Globalisierung, stand das Streben nach Wachstum und Größe. Das Thema Qualität ist darüber in den Hintergrund getreten. Erst jetzt erlebt es eine Wiedergeburt. Und das freut mich.

QZ: Auch DaimlerChrysler hat die Dienste der DGQ genutzt. Die Seminare scheinen dort aber nicht auf fruchtbaren Boden gefallen zu sein.

Kaerkes: Beim Fachpersonal und im mittleren Management hat unsere Fortbildung sehr wohl gewirkt. Aber im Vorstand scheint es ein gewisses Defizit gegeben zu haben. Und einen Imagevorsprung kann man nicht halten, wenn der Verbraucher enttäuscht ist, weil die Qualität nicht stimmt. Dann sind Premiumaufschläge nicht mehr durchzusetzen. Aber es gibt noch eine Korrektur-Chance. Und ich glaube, das hat die deutsche Autoindustrie und auch DaimlerChrysler erkannt.

QZ: Für die deutsche Autoindustrie gibt es kaum eine Alternative: Es geht um die Wettbewerbsfähigkeit und das Ansehen der Branche. Sehen Sie das anders?

Kaerkes: Das sehe ich genauso. Im Ausland höre ich immer wieder von den hohen Qualitätsstandards deutscher Produkte, insbesondere aus dem Automotive-Bereich. Die Tradition verpflichtet uns, auf diesem Weg weiter zu gehen.

QZ: Hat das alte Gütesiegel „Made in Germany“ in Zeiten der Globalisierung überhaupt noch Berechtigung?

Kaerkes: Durchaus, wenn die Verantwortung für die Produkte in Deutschland liegt. Man muss das Siegel nur neu definieren – schließlich kommt die Hälfte der Zulieferteile für Pkw und kommen mehr als 60 Prozent der Teile, die hierzulande in Lastfahrzeugen verbaut werden, nicht mehr aus Deutschland. Wenn aber die Teile nach den gleichen strengen Qualitätsstandards produziert werden, ist das kein Problem.

QZ: Damit haben die Zulieferer den schwarzen Peter? Herr Schrempp meint, es sei ein Fehler gewesen, zu viel Verantwortung an die Systemlieferanten gegeben zu haben.

Kaerkes: Das ist nicht legitim. Wer hat denn die Verantwortung immer weiter an die Zulieferer delegiert? Das waren doch die Autohersteller. Und wer die Verantwortung weiter gibt, muss sicherstellen, dass der Partner der Verantwortung gerecht werden kann. Qualität muss man gemeinsam steuern.

QZ: Das wird schwer, wenn gleichzeitig ein massiver Preisdruck auf die Partner ausgeübt wird.

Kaerkes: Druck kommt von verschiedenen Seiten. Zum Preisdruck kommt der Termin- und der Innovationsdruck. Das kann man eine Weile machen. Ich habe allerdings den Eindruck, dass da in jüngster Zeit überreizt wurde. Die Folgen sehen wir jetzt.

QZ: Sind die Qualitätsprobleme nicht auch ein Fluch der zunehmenden Variantenvielfalt und der immer kürzer werdenden Modellzyklen?

Kaerkes: Früher wurden in zehn Jahren drei neue Modelle eingeführt, heute zehn Modelle in drei Jahren. Dass dies zu Problemen führen kann, ist klar. Deshalb müssen die Hersteller auch darüber nachdenken, was der Kunde wirklich braucht.

QZ: Was muss passieren, damit die deutsche Autoindustrie wieder die Qualität liefert, die man von ihr erwarten darf?

Kaerkes: Das, was Jürgen Schrempp bei DaimlerChrysler getan hat: Von oben klar sagen, dass Qualität ein zentrales Anliegen ist – und den Mitarbeitern ermöglichen, alles dafür Nötige zu tun. Insofern haben Rückrufaktionen auch etwas Gutes: Sie bieten die Chance, neues Vertrauen zwischen den Konsumenten und den Autoherstellern zu schaffen.