

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ)
August-Schanz-Str. 21 A, 60433 Frankfurt
Leiter Öffentlichkeitsarbeit, Rolf Henning
Tel. 069/ 9 54 24-170, Fax: 069/ 9 54 24-296
E-mail: rh@dgq.de, Internet: www.dgq.de

Presse-Information

14/07/05/ Interview Auto Produkt

Interview Automobil Produktion mit Dr. Wolfgang Kaerkes, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der DGQ

Frankfurt, 8. Juli 2005

AP: Haben Autos „Made in Germany“ eine Zukunft?

Kaerkes: Zwar kratzen derzeit spektakuläre Rückrufaktionen am Markenzeichen „Made in Germany“ und zeigt die Statistik 2004 des Kraftfahrzeugbundesamtes (KBA) einen Negativrekord von 137 Rückrufen. Dennoch gehören Fahrzeuge deutscher Hersteller technisch und vom Image her immer noch zur internationalen Spitzenklasse. Insbesondere im Ausland höre ich immer wieder von den hohen Qualitätsstandards deutscher Produkte, insbesondere aus dem Automotive-Bereich. Tradition und Zukunftsfähigkeit verpflichten uns, in gleicher Weise auf diesem Weg weiter zu gehen.

AP: Warum ist das Image angekratzt? Wie gelang es den Japanern Spitzenpositionen zu übernehmen?

Kaerkes: In den vergangenen Jahrzehnten ist der Qualitätsvorsprung deutscher Produkte als Ergebnis des zunehmenden Innovations-, Kosten- und Termindrucks geringer geworden. Rationalisierungsdruck darf aber nicht zu Lasten der Produktqualität gehen. Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit ist daher das Qualitätsmanagement in den Unternehmen. Insbesondere das Qualitätsbewusstsein bei Führungskräften und Mitarbeitern ist ausschlaggebend für die Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich von anderen, indem sie in ihre Mitarbeiter investieren. So sagt etwa Toyota, bevor wir Autos bauen, bauen wir auf unsere Mitarbeiter. Aber selbst Toyota – Branchenprimus in Qualität und Ertrag – stößt angesichts des enormen Wachstums inzwischen an Grenzen. Allein 2004 riefen die Japaner 1,9 Millionen Fahrzeuge in die Werkstätten zurück und erst im Frühjahr räumte der Konzern Probleme bei der Lenkung an 880.000 Autos ein.

AP: Bei Rückrufen verweisen Autohersteller oft auf Fehler bei Zulieferern, die wiederum ihre Lieferanten verantwortlich machen, wo liegt das Qualitätsproblem wirklich?

Kaerkes: Lieferanten sollten frühestmöglich in den Prozess einbezogen werden, um bereits von der Entwicklung an mögliche Fehler auszuschalten. Grundsätzlich muss ein Unternehmen die Qualitätsfähigkeit seiner Lieferanten

prüfen und bewerten. Insbesondere vor Auftragserteilung sollte der Auftraggeber das Qualitätsmanagement-System seines Lieferanten überwachen und die Angebotsprodukte einer Eingangsprüfung unterziehen. Das sind die einfachsten Grundregeln des Qualitätsmanagements. Denkbar ist auch eine Lieferantenerklärung, die die definierten Qualitätsanforderungen bestätigt. Dabei muss jedoch deutlich werden, ob sich eine solche Erklärung auf noch nicht realisierte oder auf bereits realisierte Produkte bezieht.

AP: *Die OEM drücken weiterhin auf Kosten der Zulieferer die Preise, verlagern gleichzeitig die Risiken auf Dienstleister und verkürzen die Entwicklungszeiten. Welche Lösung empfiehlt die DGQ für das Verhältnis zwischen OEM und Zulieferern?*

Kaerkes: Hier muss es zu einer starken partnerschaftlichen Zusammenarbeit kommen. Allerdings muss die Verantwortung für die Produkte in Deutschland liegen, 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. Wer Verantwortung an die Zulieferer weiter gibt, muss sicherstellen, dass der Partner der Verantwortung gerecht werden kann. Qualität muss man gemeinsam steuern. Die Pannenstatistiken werden zeigen, ob sich durch gemeinsame Anstrengungen die Situation kurzfristig verbessern lässt.

AP: *Sie fordern eine Qualitätsoffensive auf allen Stufen der Wertschöpfung und ein neues Bewusstsein für Qualität. Wie kann das konkret erreicht werden?*

Kaerkes: Um zu einem neuen Qualitätsbewusstsein zu kommen, muss der unternehmensspezifische Nutzen stärker kommuniziert werden. Wichtiger Erfolgsfaktor ist neben erfüllten Kundenwünschen, geförderten und geforderten Mitarbeitern, kontinuierlich verbesserten Managementsystemen vor allem die damit verbundene proaktive und motivierende Haltung des Managements. Das gilt nicht nur für die produzierende Industrie und dienstleistende Wirtschaft, das gilt insgesamt auch für die Politik und die Gesellschaft. Das gilt für den nationalen Wettbewerb, die wachsende Globalisierung, die steigenden Kundenforderungen sowie die zunehmenden Käuferansprüche an Produkt und Verhalten.

AP: *Gibt es Unterschiede in punkto Qualitätsmanagement/Qualitätsbewusstsein bei Herstellern und Zulieferern? Welche?*

Kaerkes: Sollte es eigentlich nicht geben. Die QM-Systeme basieren auf den ISO- bzw. ISO/ TS-Normen. Darüber hinaus haben sich zahlreiche Hersteller und Zulieferer bereits im Jahr 2000 auf einer Tagung in Wien zu „Automotive Excellence“ bekannt. Allein mit Preis-, Termin- und Innovationsdruck können auf Dauer keine Erfolge realisiert werden. Früher wurden in zehn Jahren drei neue Modelle eingeführt, heute zehn Modelle in drei Jahren. Deshalb müssen die Hersteller auch darüber nachdenken, was der Kunde wirklich braucht.

AP: *Zulieferer Bosch hat nach der Dieselpumpen-Panne jetzt bei einem Auftrag von Daimler Chrysler nicht den Zuschlag bekommen. Wie bewerten Sie dies?*

Kaerkes: Grundsätzlich gilt, einen Imagevorsprung im Markt kann man nicht halten, wenn der Verbraucher enttäuscht ist, weil die Qualität nicht stimmt. DaimlerChrysler misst die Qualität seines Managementsystems hinsichtlich Perfektion und Business Excellence in einem jährlichen Review. Intern dienen

dazu Werkzeuge wie die ISO/ TS 16949, die QS 9000-Norm der amerikanischen Automobilindustrie, das EFQM-Modell für Excellence und das Modell des Malcolm Baldrige National Quality Award, des US-amerikanischen Qualitätspreises. Ähnliches gilt für Bosch, deren türkische Organisation in Bursa, die sich auf die Produktion von hochwertigen Bauteilen für Dieselmotoren spezialisiert hat, 2003 sogar mit dem European Quality Award ausgezeichnet wurde. Beide Unternehmen investieren also erheblich in Qualität. Eine Bewertung, warum jetzt ein anderes Zuliefer-Unternehmen den Zuschlag erhalten hat, steht mir jedoch nicht an.

AP: *Wie hoch beziffern Sie die Kosten der Qualitätsprobleme und Rückrufe?*

Kaerkes: General Motors beispielsweise rief kürzlich 155.000 Autos wegen eines defekten Bremsverstärkers in die Werkstatt. Geschätzter Schaden: 100 Millionen Euro. Bei DaimlerChrysler wurde der Schaden der zurückgerufenen 1,3 Millionen Pkw auf mehr als 300 Millionen Euro taxiert.

AP: *Was können Hersteller und Zulieferer machen, um diese Ausgaben zu minimieren?*

Kaerkes: Um in den immer komplexer werdenden Produktionsprozessen die Fehlerquote zu senken und die Qualität zu steigern, greifen immer mehr Unternehmen auf fachübergreifende Qualitätsmanagementsysteme zurück. Dazu gehören qualifizierte, also geschulte Mitarbeiter, umfassende Kommunikations- und Informationssysteme, beherrschte Prozesse sowie transparente und nachvollziehbare Qualitätsprogramme, wie oben erwähnt.

AP: *Welche Investitionen müssen für die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen, Qualifizierung von Mitarbeitern und die Zertifizierung eines Unternehmens einkalkuliert werden?*

Kaerkes: Beispielsweise für die Qualifizierung eines Mitarbeiters zum Auditor und für eine Zertifizierung nach ISO 9000 fallen in einem mittelständischen Unternehmen Kosten von rund 10.000 Euro an – ohne Beratung und Einführung eines QM-Systems. Sollte das Unternehmen darüber hinaus einen Mitarbeiter zum EFQM-Assessor qualifizieren und eine Erstvalidierung nach dem EFQM-Modell durchführen lassen, kostet das etwa weitere 6.500 Euro. Für eine Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis fielen weitere 3.000 Euro an, so dass insgesamt externe Kosten von rund 20.000 Euro (ohne Beratung) entstehen. Für ein Großunternehmen käme es bei gleicher Entwicklung zu Kosten von rund 35.000 Euro. Eine Bewerbung um den European Quality Award schlägt mit weiteren 13.600 Euro zu Buche.

Im Vergleich zu diesen relativ geringen Präventiv-Investitionen in Ausbildungs- und Qualifizierungsprogramme sind die finanziellen Aufwendungen bei Qualitätsproblemen und fehlerhaften Produkten erheblich höher.

AP: *Können funktionierende QM-Systeme Unternehmen bei Schadensersatzansprüchen seitens der OEM helfen?*

Kaerkes: Funktionierende QM-Systeme gewährleisten eine lückenlose Dokumentation. Sie können einen wesentlichen Beitrag zur Klärung von Schadensersatzansprüchen leisten.