



Zwischen Kosten- und Zertifizierungsdruck

Wie IATF-konformes Lieferantenmanagement effizient gestaltet wird

Die Forderungen des Automotive Standards IATF 16949 müssen angemessen umgesetzt werden. Dazu gehört auch, dass Automobilzulieferer ihre Sublieferanten auffordern müssen, ein QM-System nach IATF 16949 zu entwickeln, einzuführen und zu verbessern. Einen wirtschaftlichen Lösungsansatz für diese umfangreiche Aufgabe entwickelte ein mittelständischer Zulieferer zusammen mit einem Beratungs- und Bildungsunternehmen.

Andreas Redaoui, Alexander Neumann, Michael Schoop, Markus Leonhardt

Die IATF-Forderungen führen in der Praxis zu enormen Problemen bei den Automobilzulieferern, weil diese für viele Lieferanten nicht wirtschaftlich zu erfüllen sind. In der Folge muss manches Unternehmen auf die Zulieferung von

Produkten oder Dienstleistungen für die Autoindustrie verzichten.

Automobilzulieferer dürfen auf der einen Seite die eigene IATF 16949-Zertifizierung nicht gefährden, und müssen andererseits aus Kostengründen das Lieferanten-

management optimieren. Es gilt die eigenen Risiken zu minimieren und die Kosten durch mangelhafte Lieferantenperformance und resultierende Kundenreklamationen bzw. eigene Lieferantenreklamationen marginal zu halten. Gleichzeitig ist der ei-



gene Aufwand für die Lieferantenqualifizierung einerseits und die Wareneingangsprüfungen andererseits in Grenzen zu halten.

Wie eine Lösung für mittelständische Zulieferer skizziert wurde

Grundlage 1: Mindestentwicklungsstufe und Zielentwicklungsstufen nach IATF

Die Öffnung ist die Sanctioned Interpretation vom November 2018, welche die Öffnung zulässt, dass basierend auf einem Risikobewertungsmodell die Organisation für jeden Lieferanten eine zulässige akzeptable Mindestentwicklungsstufe sowie eine Zielentwicklungsstufe festlegt.

Die Mindestentwicklungsstufe ist, sofern vom Kunden nicht anders vorgegeben (mit Zustimmung des Kunden ist ggf. auch ein 2nd-Party-Audit zulässig), ein QM-System, welches die Zertifizierung nach ISO 9001:2015 darstellt. Die zulässige Zielentwicklungsstufe gilt es dann entsprechend der aktuellen Leistung und dem potenziellen Risiko für den Kunden zu definieren. Hier gibt es die Stufen nur ISO 9001:2015, MAQMSR (Minimum Automotive Quality

Management System Requirements) als 2nd-Party-Audit, IATF 16949 als 2nd-Party-Audit bzw. dann die Zertifizierung nach IATF16949 (Bild 1).

Daraus wurde für die Gebr. Wielpütz GmbH & Co.KG eine eigene Lieferantenentwicklung aufgebaut. Diese passt zur Situation des Unternehmens, die mehr von hohen Ansprüchen an die Fertigung, denn hohen Anforderungen an die Entwicklungskompetenz geprägt ist. Entsprechend hat man die Entwicklungsstufen spezifisch definiert (Bild 2).

Grundlage 2: Risikoklassifizierung der VDA-Reifegradabsicherung (VDA-RGA) für die Lieferkette

Die passende Einstufung von Mindestentwicklungsstufe und Zielentwicklungsstufe gilt es im Rahmen des eigenen Auditierungsverfahrens zur IATF 16949 als Automobilzulieferer systematisch zu begründen, um keine Abweichung zu riskieren. Hier bietet sich der VDA-Band „Das gemeinsame Qualitätsmanagement in der Lieferkette“ als Basis und akzeptierte Methodik an.

Allerdings wird die VDA-RGA Risikobewertung bei Wielpütz nicht als direkt übertragbar auf die jeweilige Situation bewertet und umfassend konkretisiert. Dies begann mit einer kritischen Reflektion der bestehenden Warengruppen im Hinblick auf Gleichartigkeit und Risikoähnlichkeit. Darüber wurden von TopQM-Systems in Zusammenarbeit mit Wielpütz neue, homogenere und differenziertere Warengruppen gebildet (Bild 3). Dann wurde in einem zweiten Schritt eine eigene Risikobetrach-

tung viel differenzierter und konkreter in übergreifenden Teams erarbeitet, um später eine angemessene Einstufung der verschiedenen Lieferanten vornehmen zu können.

Wie Probleme in mehreren Schritten gelöst wurden

Schritt 1 (falls noch nicht geschehen): Einteilung der Lieferanten nach Prozessen, Produkten und Dienstleistungen in verschiedene Warengruppen.

Bei Wielpütz wurde eine neue Einteilung in 35 unterschiedliche Warengruppen vorgenommen.

Schritt 2: Risikobewertung der verschiedenen Warengruppen in ABC

In übergreifenden Teams wurden zuerst Bewertungskriterien für die Risiken der verschiedenen 35 Warengruppen erarbeitet, dann gemeinsam bewertet und in einer Gesamteinstufung der Warengruppe zusammengeführt.

Schritt 3: Erarbeitung der Vorgehensweisen des Qualitätsmanagements je Warengruppe und Definition der Anforderungen an die Lieferanten auf Basis der ABC-Risikoklassifizierung

Auf Basis der ABC-Risikoklassifizierung und der Warengruppe wurden dann die Vorgehensweisen des Qualitätsmanagements je Warengruppe neu definiert. Dies geht von dem Vorgehen bei Ausschreibungen und Vertragsverhandlungen über den Bemusterungsaufwand (Full-/ Light-PPAP), das Projektmanagement für Neuserienanläufe mit der Definition und Verfolgung von »»

4	Zertifizierung IATF 16949								
3	IATF 16949 2nd party audit								
2	MAQMSR 2nd party audit								
1	Zertifizierung ISO 9001								
0	2nd party 9001 mit Kundenzustimmung								
Lieferant A		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5			
Mindestentwicklungsstufe			2020	2021	2023	2024			
Zielentwicklungsstufe									

Bild 1. Typische Entwicklungsstufen eines QM-Systems von Lieferanten im Automobilsektor (Quelle: DHBW Mosbach, Grafik: © Hanser)

Projektmeilensteinen im APQP-Prozess) zur Lieferantenaudit-Planung bei den Warengruppen.

Ganz wesentlich ist natürlich auch die Definition von Mindestanforderungen im Hinblick auf die QM-Mindestqualifizierungsstufe und die Zielqualifizierungsstufe des QM-Systems.

Letztendlich wird durch die ABC-Klassifizierung und die Warengruppe für den Einkauf und das Qualitätsmanagement im Lie-

ferantenmanagement und auch für alle internen und externen Prozesseigner Klarheit geschaffen über die Vorgehensweisen und die Konsequenzen als Basis für die gemeinsame Arbeit und für die notwendigen Entscheidungen.

Schritt 4: Erfassung des aktuellen Status (intern und extern) und GAP-Analyse der bestehenden Lieferanten

Auf Basis einer Abfrage der internen bishe-

Lieferantenentwicklungsmatrix			
Die Bewertung der Lieferanten-Entwicklung erfolgt jährlich mittels Risikoanalyse			
Level	Situation	Risiko	Entwicklungsaktion
0	Lieferant ohne ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> systemisches Handeln in der Prozessentwicklung und der Qualitätsabsicherung ist nicht gegeben oder gefährdet ein Ersetzen des Lieferanten ist nicht möglich oder wirtschaftlich nicht sinnvoll 	Eine Kundenfreigabe muss eingeholt werden oder ein jährliches 2 nd Party Audit ISO 9001 ist auszuführen
1	Lieferant mit ISO 9001 Zertifikat, ohne Anspruch (Dienstleister ohne Produktion)	<ul style="list-style-type: none"> geringes Risiko (Performance Q und L ist gut) kein hoher Anspruch und keine kritischen Prozesse (z.B.: verlängerte Werkbank Dreherei, Logistik, Trainer, etc.) 	ISO 9001 Zertifizierung ist ausreichend (Zertifikat einholen)
2.1*	Lieferant mit ISO 9001 hat anspruchsvolle und kritische Fertigungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> Absicherung der Serienprozesse robuste Serienprozesse entwickeln und fortlaufend verbessern kritische Technologie 	Eine Auditierung nach VDA 6.3 erfolgt alle x Monate
2.2*	Lieferant mit ISO 9001 hoher Automotive Anspruch	<ul style="list-style-type: none"> Die Umsetzung von Automotive Methoden liegt sehr stark in der Verantwortung des Lieferanten ohne Einfluss oder Support durch die eigene Organisation (FMEA, CP, MSA, SPC, APQP, PPAP, 8D, KPI, Analysen, ...) 	Eine Auditierung nach MAQMSR erfolgt alle x Monate
3	Ein Lieferant mit ISO 9001 ist strategisch relevant mit hohem Prozess- und Systemrisiko	<ul style="list-style-type: none"> hohe Wertschöpfungstiefe beim Lieferanten zentrale Kundenforderungen liegen beim Lieferanten ohne Absicherung durch die eigene Organisation hohes Volumen strategischer Partner kritische besondere Merkmale 	Eine IATF 16949 Zertifizierung innerhalb x Monaten wird eingefordert

* Level 2.1 und 2.2 schließen sich nicht gegenseitig aus und können gleichermaßen anliegen, das Produktionsprozessrisiko Level 2.1 ist hierbei führend in der L-Entwicklung

Bild 2. Definierte Entwicklungsstufen bei einem Automobilzulieferer (Quelle: DHBW Mosbach, Grafik: © Hanser)

INFORMATION & SERVICE

LITERATUR

VDA: Das gemeinsame Qualitätsmanagement in der Lieferkette – Produktentstehung – Reifegradabsicherung für Neuteile. 2. Auflage, Oktober 2009

AUTOREN

Andreas Redaoui ist Mitgesellschafter und Senior Automotive Consultant bei der Unternehmensberatung TopQM-Systems.

Prof. Dr. Alexander Neumann ist Studiengangsleiter Internationaler Technischer Handel an der DHBW Mosbach. Daneben ist er Zertifizierungsauditor u.a. für Dekra Certification und Mitarbeiter im NQSZ-1.

Michael Schoop ist Leiter Lieferantenentwicklung bei der Gebr. Wielpütz GmbH & Co. KG

Markus Leonhardt ist Leiter Einkauf bei der Gebr. Wielpütz GmbH & Co. KG

KONTAKT

Andreas Redaoui,
T 06261 639 98 13
andreas.redaoui@topqm.com

Kriterien zur Risikoklassifizierung Warengruppe 1.1.8 XXXXX	2 Punkte	1 Punkt	0 Punkte	Summe
Komplexität	hoch	mittel	niedrig	1
Anzahl der Bezugsquellen	niedrig	mittel	hoch	1
Herstellverfahren	komplex	standard	einfach	1
Werkstoff	unbekannt	schwierig	bekannt	1
Prüfverfahren	schwer	mittel	leicht	1
Kritischer Umfang in der Vergangenheit	sehr häufig	häufig	gering	1
Probleme beim Anlauf in der Vergangenheit	hoch	mittel	gering	2
Prozessfolgersiken	kritisch	standard	unkritisch	1
Einfluss auf das Kundenrisiko	hoch	mittel	gering	2
Service & Support	kritisch	mittel	unkritisch	1

Klassifizierungsbewertung	
14–20	A
8–13	B
0–7	C

TEAM-Bewertung und TEAM-Entscheidung zu den einzelnen Kriterien und zur Einstufungskategorie

Klassifizierung	12	B
-----------------	----	---

Bild 3. Beispiel einer Risikoklassifizierung (Quelle: DHBW Mosbach, Grafik: © Hanser)

rigen Reklamationen und der intern vorliegenden Verträge, Vereinbarungen und weiteren Daten wurde eine Abfrage des bisherigen Status im Hinblick auf die Zertifizierung und anderer externer Auditergebnisse bei den Lieferanten vorgenommen. Resultat ist eine Tabelle, die den aktuellen Zustand mit dem gewünschten Zustand vergleicht und ggf. die Differenz zeigt.

Dafür wurden 320 von über 400 Lieferanten angeschrieben. Über 300 zur Lieferantenselbstauskunft und zur Qualitätssicherungsvereinbarung, 33 zu weiteren Spezifika.

Schritt 5: Planung von angemessenen Maßnahmen auf Basis der GAP-Analyse und deren klare Kommunikation an die Lieferanten

Auf Basis der Abweichungsanalyse erfolgte eine klare Festlegung von 50 Maßnahmen im Hinblick auf eigene Wareneingangsprüfungen sowie von Anforderungen an die verschiedenen Lieferanten im Sinne einer klaren Absprache der Weiterentwicklung im Hinblick auf die Ziel-Qualifizierungsstufe. Dazu gehörte selbstverständlich auch die Planung von notwendigen Lieferantenaudits.

Schritt 6: Vereinbarung der weiteren Schritte mit den Lieferanten

Im Rahmen eines fairen Dialogs wurde dann eine angemessene Festlegung der weiteren Schritte mit den Lieferanten erreicht. Ein Eskalationsprozess war bei Lieferanten nötig, welche die Anforderungen nicht erfüllen.

Schritt 7: Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen

Von den 50 Maßnahmen wurden in kurzer Zeit 42 Maßnahmen abgeschlossen, 8 sind noch „ongoing“.

Was das Projekt am Ende gebracht hat

Der gesamte Projektaufwand für das umfassende Lieferantenmanagement-Projekt lag bei insgesamt 35 Mann-Tagen (intern wie extern). Konkrete Verbesserungen wurden im Bereich Wareneingangsprüfungen und Reklamationsprozess erzielt. Deutliche Verbesserungen konnten auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Lieferanten und die konsequente Einhaltung

der IATF16949-Anforderungen hinsichtlich des Lieferantenmanagements erreicht werden. Darüber hinaus konnten für die Gebr. Wielpütz GmbH & Co.KG die Risiken reduziert werden.

Gleichzeitig wurden jeweils akzeptable, risikobasiert sinnvolle Wege der Zusammenarbeit mit der Mindest- und der Zielentwicklungsstufe für die Lieferanten erarbeitet. Überzogene Anforderungen mit Konfliktpotenzial wurden vermieden. Die realistischen, wirtschaftlich sinnvollen Forderungen und die Unterstützung mit Bezug auf Wertschöpfung und Qualität werden von den Lieferanten geschätzt. Bei einigen Lieferanten musste man allerdings festge-

stellen, dass die angestrebte Zielentwicklungsstufe aktuell nicht realistisch erreicht werden kann. Mit konkreten Maßnahmen wurde die nötige Risikoreduktion anderweitig (z.B. über eigene Prüfungen) eingeleitet.

Mit diesem systematischen Ansatz konnte ein klarer Nachweis für das eigene Handeln entsprechend den jeweiligen Risiken und Randbedingungen erbracht werden. Im Zertifizierungsaudit wurde dem mittelständischen Automobilzulieferer eine hohe Effizienz im Lieferantenmanagement attestiert. Darüberhinaus wurde somit ein Beitrag zur Sicherung des wirtschaftlichen Überlebens geleistet. ■