

WIE VOLKSWAGEN DIE WELTWEITEN LIEFERANTEN STEUERT

Q-Führerschein für Lieferanten

Seit 2005 setzt die Qualitätssicherung von Volkswagen das Auditkonzept „Q-Führerschein“ bei den weltweiten Lieferanten ein. Es handelt sich um normgerechte Audits, ergänzt um das Element der Selbstauditierung durch die Lieferanten und das Instrument der Technischen Revision, quasi die Verkehrskontrolle. Nach vier Jahren des weltweiten Feldeinsatzes zieht Roland Assmann, Leiter Konzern-Qualitätsaudit, eine Bilanz.

QZ Herr Assmann, was war der Auslöser für die Einführung des Q-Führerscheins vor etwa vier Jahren?

Assmann Wir haben heute im Fahrzeugbau einen extrem hohen Anteil an zugelieferten Komponenten. Abhängig vom jeweiligen Fahrzeug sind das bis zu 80 Prozent. Wir müssen uns daher auf die Anlieferqualität verlassen können. Hinter der Idee des Qua-

litätsführerscheins stand aber auch die Erkenntnis, dass wir als Auditoren mit unseren Zielen bei den Lieferanten – und leider auch im eigenen Haus – nicht immer richtig verstanden wurden. Wir mussten uns also eine Analogie überlegen, die allen vertraut ist – das war die Geburtsstunde des Qualitätsführerscheins.

QZ Was meinen Sie mit „nicht richtig verstanden“?

Assmann In der Vorstellung vieler Nicht-Qualitätler gehen Auditoren mit einem dicken Ordner zu den Lieferanten, stellen ein paar Fragen und kehren dann mit vielen Informationen zurück an ihren Schreibtisch. Es leuchtet ihnen nicht ein, dass dieses scheinbar theoretische Vorgehen zur Produktverbesserung beitragen soll. Tatsächlich verbringen Auditoren aber die weitaus meiste Zeit im Shopfloor, also im Fertigungsprozess. Das Expertenwissen der Volkswagen-Auditoren ist sehr groß und dabei massiv prozess- und produktgruppenorientiert!

QZ War der Q-Führerschein auch notwendig, weil der Volkswagenkonzern Normzertifikate nicht allein akzeptiert?

Assmann Nein, Zertifikate sind für uns die Basis und absolut notwendig! Der

VDA 6.2, VDA 6.4 und TS 16949 entwickelt, die über akkreditierte 3rd-Party-Zertifizierer nachgewiesen werden und von allen im Verband der Automobilindustrie (VDA) und in der IATF organisierten Herstellern anerkannt werden.

QZ Weshalb führen Sie dann zusätzlich eigene Prozessaudits durch?

Assmann Zum jeweils spezifischen Prozess müssen die Kunden Absicherungsaudits durchführen. Es liegt auf der Hand, dass auf Basis unterschiedlicher Anforderungen an die Teile – basierend auf Verwendungszweck, Toleranzen etc. – auch unterschiedliche Forderungen etwa an das Equipment, die Ausbildung des Personals oder an den Herstellungsprozess gestellt werden müssen. Spezifische Know-how-Anforderungen verlangen eben auch spezifische Prozessanalysen und Absicherungen, so dass oft eine Fertigungslinie für BMW oder Daimler nicht identisch ist mit jener für unseren Konzern. Das gilt natürlich auch umgekehrt.

QZ Worin liegt der eigentliche Unterschied zum Zertifizierungsaudit?

Assmann Wir gehen mit anderen und genaueren Informationen über die Qualitäts-

„Wir erwarten von jedem unserer Lieferanten, dass er den Q-Führerschein nachweisen kann.“

Konzern arbeitet selbst intensiv in Arbeitskreisen des VDA mit und ist auch Mitglied in der International Automotive Task Force (IATF), die maßgeblich die internationale Standardisierung des Systemaudits herbeigeführt hat. Zum Nachweis eines funktionsfähigen QM-Systems wurden Standards wie VDA 6.1,

leistung und unsere Produkte in ein Audit hinein. Grundlage ist aber, wie schon gesagt, das Zertifikat.

QZ Was entspricht beim Q-Führerschein der Verkehrskontrolle?

Assmann Das ist die Technische Revision, also die unvorbereitete Stichprobe in der lau-



fenden Serienproduktion beim Lieferanten. Die Prozess- und auch die Produktbewertungen in der Serie sind letztlich entscheidend. Dazu kommt noch die Systembewertung, analog zur theoretischen Prüfung. Die Kombination aus diesen drei Elementen erlaubt uns eine verlässliche Prognose der zu erwartenden Anlieferqualität eines Lieferanten.

QZ Ein wesentlicher Unterschied scheint auch das Prinzip Selbstbewertung zu sein. Wie läuft diese in der Praxis?

Assmann Das Selbstaudit wie auch unser anschließendes Kundenaudit erfolgt auf Basis des VDA 6.3-Standards. Grundsätzlich erfolgt kein Prozessaudit ohne vorangegangene Selbstqualifizierung und Selbstauditierung der Lieferanten. Wichtig ist hier die Eigenverantwortung der Lieferanten für ihre Prozesse. Die Selbstqualifikation geht dabei tiefer als ein Kundenaudit, da der interne Auditor erstens die Schmutzkecken im eigenen Haus kennt und zweitens nicht weiß, wo genau der Kundenauditor hingucken wird. Die Selbstqualifizierung muss deshalb flächendeckend sein!

QZ Liegen die Lieferanten mit ihrer Selbsteinschätzung immer richtig?

Assmann Nach anfänglichen Fehleinschätzungen durch die Lieferanten haben wir unsere Forderung an Qualifikation und Zeitaufwand für das Selbstaudit präzisiert. Seitdem haben wir eine sehr hohe Korrelation zwischen der Selbsteinschätzung unserer Lieferanten und unserer Beurteilung.

QZ Wie oft führen Sie die sogenannten Verkehrskontrollen durch?

Assmann Da die sogenannten Verkehrskontrollen sowohl von unseren Auditoren als auch – in Abstimmung mit der Konzern-Qualitätssicherung – von den Bauteilverantwortlichen der abnehmenden Werke durchgeführt werden, kommen wir auf jährlich etwa 700 Technische Revisionen weltweit. Bezogen auf unsere etwa 8 000 Lieferanten-Fertigungsstätten ist das durchaus eine Größe, die einen signifikanten Anteil der Absicherungsmaßnahmen ausmacht.

QZ Was passiert, wenn ein Serienlieferant den Q-Führerschein verliert?

Assmann Sollte ein Lieferant so schlechte Qualität liefern, dass wir den Führerschein einziehen müssen, legen wir Absicherungs- und Sofortmaßnahmen fest. Wenn nötig, installieren wir einen Warenfilter, also eine 100-Prozent-Prüfung, um die Anlieferqualität

sicherzustellen. Grundsätzlich sind zwei Fälle zu unterscheiden: War die Qualitätsleistung schlecht, erhält der Lieferant den Schein wieder, sofern er seine Anlieferqualität verbessert hat. Das entspricht dem Punktesystem in Flensburg. Kann aber die Qualitätsfähigkeit durch ein Audit nicht mehr bestätigt werden, dann ist der Schein auf Dauer weg. Allerdings ist das nicht unser Ziel – wir wollen unsere Lieferanten qualifizieren.

QZ Erhalten Lieferanten ohne Q-Führerschein heute noch Aufträge?

Assmann Nein, wir erwarten von jedem unserer Lieferanten, dass er diesen Schein nachweisen kann und sich dann den Verkehrsregeln entsprechend verhält.

QZ Kann ein Lieferant bei Erfüllung ihrer hohen Qualitätsforderungen überhaupt noch andere Kunden bedienen?

Assmann Wir wissen, dass auch andere Autohersteller es durchaus schätzen, wenn ein Lieferant eine positive Einstufung aus unserem Haus erhalten hat.

QZ Wie hoch ist der Dokumentationsaufwand für eine Bewertung gemäß Q-Führerschein?

Assmann Nach einer A-Einstufung hat ein Lieferant nur noch geringen Aufwand. Er muss aber mittels Selbstbewertung belegen, dass er den hohen Level weiterhin halten kann. Generell ist der Dokumentationsaufwand für unseren Q-Führerschein geringer als für eine Zertifizierung. Wichtig und wertvoll für unsere Lieferanten ist auch, dass wir weltweit im Konzern eine einheitliche Vorgehensweise und volle gegenseitige Akzeptanz freigegebener Lieferanten haben. Für die dazu erforderliche Reproduzierbarkeit entsprechen unsere Auditoren weltweit einem sehr hohen Anforderungsprofil. Dieses verlangt eine Ingenieur- und eine QM-Ausbildung, aber auch Abschlüsse zu System- und Prozessaudits sowie eine mehrjährige praktische Erfahrung in Herstellungsprozessen.

QZ Der Zentralverband der Elektronikindustrie forderte Mitte 2008 eine Konzentration auf Prozess- und Produktaudits. Wie ist ihre Haltung dazu?

Assmann Dagegen ist aus unserer Sicht grundsätzlich nichts einzuwenden, da auch wir die gezielte Absicherung an Produkt und Prozess als Schwerpunkt sehen. Aber wie gesagt, unsere Prozessaudits sind keine Nachauditierung von Zertifikaten, sondern

für uns unverzichtbare herstellereigene Ergänzungen.

QZ Werden Sie am Qualitätsführerschein festhalten?

Assmann Unbedingt! Der Führerschein hat allerdings, wie auch sein Vorbild im Straßenverkehr, seine Grenzen. Es kann nur geprüft werden, ob die Voraussetzungen im Management, beim Equipment, im Personal, bei den Abläufen etc. gegeben sind und ob die Regeln verstanden wurden. Auch nach bestandener Fahrprüfung kann nicht verhindert werden, dass im Einzelfall der Kandidat über eine rote Ampel, betrunken oder zu schnell fährt – oder einfach unachtsam einen Unfall verursacht! Ohne grundsätzliche Fahrprüfung aber – so weit sind wir uns alle einig – würde der Straßenverkehr zusammenbrechen. Diese Analogie können wir getrost auf die Lieferkette übertragen. □

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ

Dipl.-Ing. Roland Assmann,



geb. 1953, studierte Maschinenbau und absolvierte eine Ausbildung zum Q-Techniker und Qualitätsfachingenieur. Er war Leiter Qualitätssicherung bei der HoechstCeramTec AG, bevor er Leiter Konzern-Qualitätsförderung der B/C/D-Klasse der Volkswagen AG wurde. Assmann ist heute Leiter Konzern-Qualitätsaudit Lieferanten und Konzern-QS-Beschaffung Exterieur, stellvertretender Leiter Konzern-Qualitätssteuerung und Mitglied der IATF.

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110037**