

ZWANZIG JAHRE FÜR IMMER BESSERE PROZESSE UND NORMEN

Diplomat im Dienst der Autoindustrie

Zum Jahreswechsel sind der Verband der Automobilindustrie und sein Qualitätsmanagement Center nach Berlin umgezogen. Die Entwicklung dieser Qualitätsabteilung vollzog sich seit ihrer Gründung im engen Austausch auf wirtschaftspolitischer Ebene. Kaum ein Experte kann deren Einfluss auf Normung und Autoindustrie besser nachvollziehen als Dr. Uwe Kaiser-Diekhoff.

QZ Herr Kaiser-Diekhoff, 1991 wurden Sie von Bosch zum Verband der Automobilindustrie entsandt. Sie hatten den Auftrag, dort eine Qualitätsabteilung aufzubauen. Wussten Sie, worauf Sie sich einlassen?

Nun ja, ich wusste, dass es einen QM-Ausschuss gibt, bei dem Bosch aktiv mitarbeitet. Um einen neuen Qualitätsbereich im VDA aufbauen zu können, musste ich also engen Kontakt zu diesem QM-Ausschuss halten. Darin waren die große Lieferanten und die deutschen Autohersteller vertreten. Der Vorsitzende dieses Ausschusses, damals Herr Albrecht Köster von Mercedes, gab die Marschrichtung vor.

QZ Was waren Ihre Aufgaben?

Es gab schon damals eine jährliche Tagung für Qualitätsleiter, die vom QM-Ausschuss organisiert wurde. Zu meinen Aufgaben zählte es nun, jene Bereiche zu finden, wo gemeinsame Initiativen der deutschen Autoindustrie Sinn machten. War ein Thema gefunden, so suchten wir auf diesem Gebiet besonders engagierte Firmen und luden sie zur Mitarbeit in Arbeitskreisen ein. Es wurden dann Arbeitsgruppen gebildet, deren Leitung Experten aus diesen Unternehmen übertragen wurde. Der Vorteil an diesem Vorgehen war und ist, dass der VDA im Konsens mit den Unternehmensführungen handelt, die dann auch hinter den Arbeitskreisbeschlüssen stehen. Außerdem sitzen Lieferanten und Hersteller an einem Tisch.

QZ In welchem Verhältnis stand dieser QM-Ausschuss zum entstehenden Qualitäts-

management Center?

Diesen Ausschuss gibt es noch immer und er erteilt damals wie heute die Richtlinien für das QMC. Der VDA ist in diverse Ausschüsse unterteilt, etwa den Rohstoff- oder Außenwirtschaftsausschuss. Einer davon ist der Qualitätsausschuss. Dieser hat sich übrigens ursprünglich bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) konstituiert, weil die Firmenmitglieder häufig auch Mitglieder der DGQ sind. Herr Fuhr von der DGQ hat irgendwann vorgeschlagen, den Ausschuss unter dem Dach des VDA anzusiedeln, da dort vor allem automobilspezifische

Dr. Uwe Kaiser-Diekhoff,



geb. 1943, spricht mehrere Fremdsprachen, studierte Physik und promovierte 1976 in Köln. Er begann seine Industrie-

karriere bei ZF Getriebe in Saarbrücken und ging 1986 zu Robert Bosch in das Halbleiterwerk Reutlingen. Von 1991 bis 1994 wurde er als Loaned Executive zum VDA entsandt, wo er die Qualitätsabteilung aufbaute. Danach kehrte er zu Bosch zurück und wurde zuletzt mit der Pflege von Regierungsbeziehungen und der Akquisition von Forschungsprojekten betraut. Dem VDA und zahlreichen weiteren Gremien und Verbänden der Autoindustrie blieb er aktiv verbunden. Als Leiter der Qualitätsabteilung im VDA war er Mitherausgeber und Übersetzer etlicher VDA-Schriften und Gründungsmitglied der IATF.

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110183**

Themen behandelt wurden. Geleitet wurde der QM-Ausschuss immer von Fahrzeugherstellern, unter anderem von Martin Winterkorn. Heute leitet ihn Frau Silke Lerche von der Volkswagen AG.

QZ Sie haben recht schnell eine Brücke nach Frankreich geschlagen. Mit welcher Hoffnung war dies verbunden?

Zunächst war es reine Neugier. Was können wir von den Franzosen lernen? Nachdem die Franzosen uns ihr Vorgehen bei Audits offen im Ausschuss dargelegt hatten, überlegten wir, wie wir unsere Audits gemeinsam verbessern könnten. Zur Überprüfung der Vorgehensweise gingen wir dann mit bis zu sechzehn Auditoren in Firmen wie Bosch oder Faurecia und tauschten unsere Auditergebnisse aus. Wir stellten dabei fest, dass Franzosen und Deutsche in etwa zu denselben Ergebnissen kamen und konnten so unsere Audits gegenseitig akzeptieren. Unterschiede gab es eigentlich nur in der Diktion, nicht aber in Leitungs-, Struktur- oder Prozessfragen – eine vertrauensbildende Erfahrung.

QZ Wo lagen damals die Problemzonen der Unternehmen?

Die lagen weniger in den Fabriken selbst, gerade in der auditierten französischen Fabrik war alles tadellos. Jedoch hatten wir einen Fall, da ein externes Lager von Bauteilen für Sitzmechaniken derart chaotisch war, dass der Lieferant der dort gelagerten Teile durchs Audit fiel. Warum? Weil die Verantwortung des Teilelieferanten bis zum korrekten Einbau beim Kunden geht und sich damit auch auf die sachgerechte Lagerung und den Transport erstreckt. Erst wenn das Teil ordnungsgemäß verbaut ist, geht die Qualitätsverantwortung an den Kunden über.

QZ Die Zusammenarbeit mit anderen europäischen Automobilverbänden war ein übergeordnetes Ziel. Warum gerade zu dieser Zeit?

Es war noch nicht der Lopez-Effekt, der kam erst ab 1992 massiv zum Tragen. Für ▶

den VDA war das übrigens eine schwierige Zeit, denn die Lieferanten sahen zwischenzeitlich keinen Sinn mehr in der Zusammenarbeit mit den Herstellern auf Verbandsebene. Der Fokus lag ja bei Lopez ausschließlich auf der Kostenseite, nicht mehr auf der Qualität. Allerdings war das Ziel, Kosten zu sparen, auch eine treibende Kraft hinter der Kontaktsuche zu den europäischen Nachbarn. Alleine die Auditkosten zu senken, war ein lohnendes Ziel. Und so näherten sich

deutschen Hersteller dann auf den VDA 6.1 übertragen.

QZ Weshalb wollte man in der damals gegründeten International Automotive Task Force eine weitere Norm, die ISO/TS 16949, entwickeln?

Als Gründungsmitglied der IATF kann ich sagen, dass es sich dabei um die automobilspezifische Ausformulierung der ebenfalls in der Entwicklung stehenden ISO 9001 han-

orientierte QS-9000 im Aus und wurde 2006 eingestellt.

QZ War denn der mühsame Weg von der QS-9000 über den VDA 6.1 bis hin zur ISO/TS 16949 notwendig und sinnvoll?

Vermutlich ja. Es war vorteilhaft, dass nahezu die gesamte deutsche Teileindustrie die Prozesse nach QS-9000 und VDA 6.1 verinnerlicht hatte. Denn so konnten wir in Europa relativ mühelos den Übergang zur

„Mit Blick auf heutige Fehlerraten kann man sagen, dass Normen und Zertifizierungen einen Wettbewerbsvorteil gebracht haben“

zunächst der VDA und der französische Teileherstellerverband FIEV einander an. Es folgte dann die Zusammenarbeit mit dem italienischen Automobilverband ANFIA.

QZ Dass sich Franzosen, Italiener und Deutsche einigten, war immerhin ein Gegenpol zu der damals mächtigen Triade GM, Ford und Chrysler.

Wenn Sie auf die QS-9000 anspielen, so darf ich daran erinnern, dass diese erst 1994 veröffentlicht wurde. Die Amerikaner befanden sich 1991 ebenfalls in einem Stadium der Vorbereitung. Allerdings mit dem sichtbaren Unterschied im weltweiten Roll-Out ihrer künftigen Richtlinien. Sie drückten diese in einer Massivität durch, die wir in Europa zu dieser Zeit nicht kannten. Wir gingen hier ganz selbstverständlich davon aus, dass die damals veröffentlichte Richtlinie VDA 6.1 von den Lieferanten einfach akzeptiert würde.

QZ Wäre es nicht denkbar gewesen, dass sich viele deutsche Hersteller und Lieferanten der QS-9000 anschließen?

Natürlich forderten Ford und Opel von ihren deutschen Lieferanten die Beachtung der QS-9000-Richtlinien. Dieselben Lieferanten mussten aber, sofern sie etwa Volkswagen oder Mercedes belieferten, auch die VDA-Richtlinien befolgen. Das war eine echte Doppelbelastung, auch wenn die Inhalte der Regelwerke nicht grundsätzlich verschieden waren. Man muss an dieser Stelle erwähnen, dass die Amerikaner sofort zu den Zertifizierungsgesellschaften gegangen sind und ihre Lieferanten ab 1996 nach QS-9000 zertifizieren ließen. Diese Taktik haben die

delte. Unser Ziel war, dass die Lieferanten, die zu diesem Zeitpunkt häufig zwei Richtlinien folgen mussten, auf eine verbindliche Grundlage zurückgreifen konnten.

QZ Sie wollten also der Lieferkette das Leben erleichtern?

Das auch! Die ganze Wahrheit aber ist, dass es zu dieser Zeit viele kleinere Lieferanten gab, die sich mit einer Zertifizierung aus gutem Grund Zeit ließen. Sie sagten: Einigt ihr euch erst mal auf eine Richtlinie, dann können wir über Zertifizierung reden! Als dann ISO/TS die gemeinsame Basis war, folgten viele Lieferanten dem Ruf der Zertifizierung.

QZ Warum hat sich die QS-9000 letztlich nicht durchgesetzt?

Die Zertifizierung nach QS-9000 war für Lieferanten der amerikanischen Fahrzeugindustrie ein Muss und wirkte bis 2006 nach. Die Amerikaner waren clever und fragten recht früh bei der International Organisation for Standardization in Genf an, ob man nicht die QS-9000 zur Vorlage der ISO 9001 machen könne. Die ISO gab zu verstehen, dass dazu ein Konsens mit allen anderen internationalen Normenverbänden notwendig sei.

QZ Das verschaffte Ihnen Zeit!

Ja, wir hatten nun einen Vorteil: Als wir in der IATF die ISO/TS 16949 konzipierten, war klar, dass diese prozessorientiert ausfallen würde – im Unterschied zur QS-9000 und der ISO 9001 von 1994, die kapitelorientiert angelegt waren. Als die Revision der ISO 9001 im Jahr 2000 mit prozessorientierter Struktur erschien, stand die kapitel-

ISO/TS 16949 schaffen. Diese Entwicklung spiegelt sich übrigens auch in der internen Arbeit an den Standards des VDA wieder.

QZ Können Sie das näher ausführen?

Die Grundstruktur des VDA 6.1 war von Beginn an prozessorientiert. Er wurde aus den Erfahrungen der Auditoren geschaffen, die sich Fabriken bildlich gesprochen von unten nach oben ansahen und die festgestellten Abläufe in den Standard VDA 6.1 übertrugen. Als die erste ISO 9001 herauskam, musste unser prozessorientierter VDA-Standard an die damals gewählte Kapitelstruktur der ISO-Norm angepasst werden. Nachdem der VDA 6.1 unter Qualen ins Prokrustesbett der ISO eingespannt und angepasst war, erfolgte nach der prozessorientierten ISO-Ausgabe von 2000 die Einarbeitung einer entsprechenden Vergleichsmatrix und damit eine Rückkehr zur ursprünglichen Form der Prozessorientierung.

QZ Hat die Kalibrierung der Lieferkette auf ISO/TS-Norm einen strategischen Vorteil auf dem Weltmarkt gebracht?

Schwer zu sagen, ob die Normen und Zertifizierungen einen Wettbewerbsvorteil gebracht haben. Mit einem klaren Ja kann man antworten, wenn man den Blick auf heutige Fehlerraten wirft. Vor zwanzig Jahren wurden Fehlerraten noch in Prozenten gerechnet. Ein Ausfallteil wurde schlichtweg durch ein neues ersetzt, und kaum jemand störte sich daran. Das Denken in Verlusten, die hingenommen werden müssten, hat sich heute in ein radikales Null-Fehler-Denken umgewandelt. Heute wird ganz selbstverständlich in

PPM-Werten gerechnet, also in Parts per Million, die nahe an das ideale Null-Fehler-Ziel heranreichen.

QZ Würden Sie diese Entwicklung auf die Zertifizierung zurückführen?

Wenn wir die Audit-Struktur näher betrachten, so könnte man einen solchen Schluss ziehen. Nehmen sie die Produkt-Audits, die mathematisch eine erste Näherung an das Null-Fehler-Postulat darstellen. Nun sehen Sie sich einen Prozess an, in dem ein Produkt entstanden ist. Sie stellen einen guten C_{pk} -Wert fest und können von einem stabilen Prozess ausgehen, der weiterhin eine hohe Produktqualität garantiert – das ist die zweite Näherung. Schließlich sehen Sie sich das gesamte System an, innerhalb dessen produziert wird. Nun werden nicht nur Produktionsprozesse, sondern auch Entwicklungs-, Einkaufs oder Marketingprozesse untersucht. Dieses Gesamtsystem wird zertifiziert und ist mathematisch gesehen die dritte Näherung.

QZ Aber gerade die Systemzertifizierung wird doch immer wieder kritisiert!

Richtig, und auch den Zertifizierern ist das

Problem bewusst. Ein Kollege vom TÜV sagte einmal: Ob jemand perfekte Produkte herstellt oder perfekten Schrott – das können wir nicht feststellen. Wir sehen uns lediglich das System an! Ich darf aber die Skeptiker beruhigen: Die ISO/TS möchte ein System, das gute Produkte erzeugt. Effizienz und Effektivität in der Umsetzung stehen heute im Vordergrund. Ein komplexes Spurhaltesystem wäre ohne den hohen Aufwand zur Prozessstabilisierung innerhalb von Unternehmenssystemen gar nicht denkbar.

QZ Dann hat der Aufwand in Sachen Regelwerke, Audits und Zertifizierung letztlich gelohnt?

Der technische Erfolg ist wohl offensichtlich. Man sollte darüber jedoch nicht vergessen, dass wir heute in einer anderen Zeit als vor zwanzig Jahren leben. Hersteller gewähren meist eine Mobilitätsgarantie und das Produkthaftungsgesetz kennt ebenfalls kein Pardon. Die Autoindustrie war also gezwungen, ihre Produkte auf das heutige Niveau anzuheben.

QZ Was hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren grundlegend geändert?

Dass man sich international zumindest auf Systemebene auf einen Standard für die Automobilindustrie geeinigt hat, darf schon als bahnbrechend bezeichnet werden. Wobei in der Umsetzung noch gravierende Mängel stecken. Im Hinblick auf Effizienz und Effektivität der Vorgaben und deren Umsetzung – also wie diese gelebt werden – ist noch Gewaltiges zu leisten. Besonders in den Schwellenländern wird noch zu viel auf Formales geachtet. Aber die weltweite Lieferkette hat einen riesigen Sprung gemacht. Hersteller können heute überall in der Welt auf zertifizierte und gute Lieferanten zurückgreifen.

QZ Wird der Einsatz für Qualität heute in den Chefetagen anerkannt?

Die Tatsache, dass Martin Winterkorn heute an der Spitze von Volkswagen steht, ist ein deutliches Zeichen für diese Anerkennung. Er war viele Jahre Qualitätsleiter bei Audi und später verantwortlicher Qualitätsleiter für den Volkswagen Konzern. Sicher ist er eine Ausnahmeerscheinung. Doch der Druck auf die Lieferkette ist so enorm, dass es kaum eine Unternehmensleitung gibt, die das Thema Qualität ignorieren kann. □

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ