

ÜBER NEUE ANSÄTZE IM WELTWEITEN LIEFERANTENMANAGEMENT

Qualität kommt durch Qualifikation

Mit der Konzernstrategie „2018“ will Volkswagen in acht Jahren an die Spitze der weltweiten Autohersteller vorrücken. Dafür muss insbesondere eine Poleposition bei Qualität und Kundenzufriedenheit erreicht werden. Die QZ sprach mit Silke Lerche, Leiterin der Konzern-Qualitätssteuerung, über Herausforderungen auf dem Weg zu diesem Ziel.

QZ Frau Lerche, bevor Sie 2008 die Konzern-Qualitätssteuerung übernahmen, waren Sie Qualitätssicherungsleiterin des Motoren- und Fahrzeugwerks Győr in Ungarn. Was haben Sie dort im Hinblick auf Ihre heutigen Aufgaben gelernt?

Lerche In Ungarn hat mich das Thema Lieferanten und Lieferantenmanagement intensiv beschäftigt. Zu dieser Zeit hat die Anzahl

der Lieferanten für manche Baugruppen stark zugenommen, und damit auch die Komplexität der Prozesse. Einige Ideen, die ich aus der Problemstellung generieren konnte, habe ich in die Konzernzentrale mitgenommen, wie etwa das Portfoliomanagement, mit dem wir die Auswahl unserer Lieferanten systematisch steuern können.

QZ Wie viele Mitarbeiter führen Sie in Ihrem Bereich Konzern-Qualitätssteuerung?

Lerche Derzeit arbeiten hier in der Zentrale etwa 240 Mitarbeiter, davon etwa 110 im Bereich Kaufteile. Dazu kommt das Netzwerk der QS-Kaufteileleiter. Jedes unserer 61 Volkswagen-Werke hat eine QS-Kaufteileorganisation, und dieses Netzwerk von ca. 2 000 Mitarbeitern will gesteuert werden. Die Konzern-Qualitätssteuerung ist also unter anderem eine Steuerzentrale für alles,

was mit der Qualität unserer Kaufteile zu tun hat.

QZ Worauf kommt es heute im weltweiten Lieferantenmanagement an?

Lerche Wichtig ist, dass die Lieferanten unsere Standards kennen. Dass sie unsere Anforderungen an Qualität und vor allem an die Anmutungsqualität kennen. Damit meine ich die hohe Wertigkeit von Fugen, Oberflächen, Optik und Haptik. Über die neuen Märkte wie Indien oder Russland erfahren wir, dass diese Anforderungen nicht trivial sind. Unsere Lieferanten durchlaufen eine steile Lernkurve, und es ist unsere Aufgabe, diesen Lernprozess zu unterstützen.

QZ Auch die häufig kritisierten kundenspezifischen Anforderungen und zahlreichen internen Regelwerke spielen hier eine Rolle – geht es nicht ohne?

Lerche Ja und nein. Unser Bestreben ist, Redundanzen innerhalb von Regelwerken



„Wir nehmen aktuell eine Fehlerverlagerung in die hinteren Glieder der Lieferkette wahr.“

auszuräumen. Wir bringen uns deshalb sehr intensiv im Qualitäts Management Center des VDA (VDA QMC) ein, weil dort das Ziel der Harmonisierung von Standards verfolgt wird. Dadurch finden wir uns auch in den Regelwerken wieder, die dort erarbeitet werden. An den VDA-Arbeitskreisen nehmen auch andere Autohersteller und Lieferanten teil, sodass ein breiter Konsens über aktuelle Problemlösungen entsteht. Das erlaubt uns wiederum, interne Regelwerke zu verschlanken. So wird die Welt auch für uns als Hersteller einfacher.



weichenden Forderungen schneller und einfacher zu erfassen.

QZ Sie sprechen von Customer Specific Requirements. Ein VDA-Band zu den viel diskutierten CSR ist nun erschienen ...

Lerche Richtig, und wir waren selbstverständlich an der Entwicklung dieses Bands beteiligt. Das ist aber nur ein Kochrezept – das Kochen selbst ist dann etwas anderes.

QZ Im Zusammenhang mit Lieferantenmanagement wird gerne das Prinzip Partnerschaftlichkeit genannt. Aber Lieferanten sehen sich häufig in der Position des Überwachten. Was heißt partnerschaftlich für Sie?

Lieferanten machen. Wir müssen sie überprüfen, indem wir Audits durchführen. Das war ja erklärtes Ziel in der Branche: Man hat gesagt, dass die Qualität nicht mehr erprüft werden sollte. Man wollte über Audits auf Regelkreise in der Fertigung achten, die In-Ordinanz-Produkte garantieren. Im Zuge dessen hat man auf die Eingangskontrolle verzichtet. Umso erschütternder ist es für mich, dass wir heute mehr und mehr zur Eingangskontrolle zurückkehren müssen! Das beschäftigt mich aktuell sehr.

QZ Worauf führen Sie diesen besorgniserregenden Trend zurück?

Lerche Wir sehen zunehmend Schwächen

„Kein OEM kann die Qualifizierung der gesamten Lieferkette durchgängig bis zum Tier n ableisten“

QZ Wie lange wird es dauern, bis Sie auf interne Regelwerke ganz verzichten können?

Lerche Dieses Ziel wird sicher nicht von heute auf morgen erreicht. Es ist ein Prozess, aber wir stellen fest, dass uns die gute Arbeit des VDA QMC voranbringt. Wir müssen noch überprüfen, ob es bei uns weitere abweichende Forderungen gibt, die in den Regelwerken des VDA Niederschlag finden könnten. Aber eines ist auch klar: Wir werden nie ganz auf VW-spezifische Anforderungen und Vorgaben verzichten wollen. Hierzu haben wir allerdings Ansätze erarbeitet, um unseren Lieferanten zu erleichtern, diese ab-

Lerche Für mich heißt es: auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Die Lieferanten haben heute einen Wertschöpfungsanteil von über 75 Prozent an unseren Fahrzeugen. Wir sind auf die Innovationskraft unserer Lieferanten angewiesen. Partnerschaftlichkeit ist also tatsächlich die Basis unseres Erfolgs.

QZ Dennoch müssen Lieferanten regelmäßig Leistungsdaten vorlegen und Audits bestehen. Wie verträgt sich das mit der Partnerschaftlichkeit?

Lerche Selbstverständlich müssen wir uns ein Bild von der Qualitätsfähigkeit unserer

in der Unterlieferantenkette, also der Tier 2 bis Tier n . Das ist ein Trend, den auch andere Autohersteller feststellen. Wir nehmen eine Fehlverlagerung in die hinteren Glieder der Lieferkette wahr. Das geht hinunter bis auf das dritte und vierte Glied. Doch die Verantwortung für diese Unterlieferanten liegt ganz klar bei unseren Erstlieferanten.

QZ Wie können Sie dieser Entwicklung gegensteuern?

Lerche Wir diskutieren dieses Problem mit unseren Erstlieferanten, aber es ist komplex. Wir wissen, dass wir zum einen ►

das Problemfeld der Produktionsverlagerung haben. Vieles wird heute in Ländern hergestellt, wo etwa die Prozessstabilität noch nicht unser Niveau erreicht hat. Dazu kommt, dass Produktionsverlagerungen häufig sehr schnell vollzogen werden. Wichtige Prozesse werden dabei in den Reihen der Unterlieferanten nicht hinreichend abgesichert, etwa über Prozessbegehungen.

QZ Wo liegt das grundsätzliche Problem?

Lerche Was mich alarmiert, ist, wenn Volkswagen bei einem 2nd- oder 3rd-Tier-Lieferanten eine Fehlerquelle schneller findet, als der Erstlieferant! Das zeigt uns deutlich, dass hier etwas Wichtiges vernachlässigt wird. Und auch unsere Lieferanten beschäftigt die Frage sehr, wie sie dieses Problem in den Griff bekommen.

QZ Hat dieser junge Trend zu Fehlern in den hinteren Lieferreihen etwas mit der Finanzkrise zu tun?

Lerche Nein, das ist nicht der Schwerpunkt des Problems. Dieser liegt vielmehr bei den

Technologien, die nur in den hinteren Lieferreihen beherrscht werden. Zunehmend können die Erstlieferanten diese meist komplexen Technologien nicht hinreichend beurteilen. Das Spezialwissen in diesen Prozessen sitzt enorm tief. Wir legen daher den Schwerpunkt auf das Thema Qualifikation der Prozessspezialisten der Lieferanten. Die Mitarbeiter müssen befähigt werden, die Schwachstellen in diesen komplexen Prozessen identifizieren zu können!

QZ Beschaffungsvorstand Garcia Sanz sagte: „Einigen Lieferanten fehlen die technischen Prozesskompetenzen, um In-Ordnung-Teile zu produzieren.“ Was können Sie tun?

Lerche Wir unterstützen die Lieferanten auf zwei Wegen: Zum einen verfügen wir über kompetente Mitarbeiter in der QS-Kaufteilorganisation unserer weltweiten Werke. Und wir haben einen technischen Außendienst und eine Auditorentruppe zentral in der Qualitätssteuerung angesiedelt. Wenn es also Probleme beim Lieferanten gibt, dann setzen wir diese Experten in Bewegung. Jeder Lieferant kann darauf zählen, dass wir ihm bei der Lösung von Problemen zur Seite stehen – auch das ist Partnerschaft.

QZ Dann dürfte es doch bald keine Schwierigkeiten mehr geben?

Lerche Wir sind zwar bestens aufgestellt, was die Qualifikation unserer Prozessspezialisten betrifft – solange es um die Prozesse beim Erstlieferanten geht. Gibt es aber Probleme beispielsweise mit der Halbleitertechnologie am Ende der Lieferkette, dann sehen auch wir auf unserer Seite noch Potenzial, in solchen Hightech-Feldern weitere Kompetenzen aufzubauen. Ja, wir unterstützen unsere Lieferanten, aber: Schon allein aus Ressourcensicht kann kein OEM die Qualifizierung der gesamten Lieferkette durchgängig bis zum Tier n ableisten!

QZ Wie gehen Sie vor, wenn Sie einen Fehler bei einem Anliederteil entdecken und diesen abstellen wollen?

Lerche Stellen Sie sich eine Türverkleidung vor, die verzogen ist – mit allen Konsequenzen für das Erscheinungsbild. Dann haben wir Spezialisten, die in die Prozesse gehen. Die schauen sich in diesem Fall eine Spritzgussanlage sehr genau an, hinterfragen Temperaturen, Drücke und Fließgeschwindigkeiten. Sie analysieren alle Parameter und geben nicht nur Tipps, sondern fahren Versuche und optimieren den Prozess so lange, bis In-Ordnung-Teile herauskommen. Kurz, wir brauchen Spezialisten, die noch

besser sind als jene bei unseren Lieferanten.

QZ In welche Regionen müssen Sie aktuell Ihre Spezialisten entsenden?

Lerche Vor allem in die neuen Märkte Russland, Indien oder USA. Allerdings benötigen auch unsere europäischen Lieferanten immer wieder unsere Hilfe.

QZ In den neuen Märkten müssen die Produktionskosten drastisch gesenkt werden, um Fahrzeuge zu einem marktfähigen Preis anbieten zu können. Muss man sich dort vom gewohnten Qualitätsniveau verabschieden?

Lerche Nein, denn Qualität kostet bekanntlich kein Geld! Das Ziel muss vielmehr sein, die Prozesse in Ordnung zu bringen. Dann hat man auch weniger Ausschuss und braucht weniger Geld. Volkswagen hat bei der Qualität in den neuen Märkten keine Abstriche gemacht. Wir haben unsere Lieferanten auch in Indien mit denselben hohen Maßstäben auditiert und ausgewählt wie überall sonst. Selbstverständlich haben wir gemerkt, dass dort selbst die besten Lieferanten unsere Unterstützung brauchen.

QZ Wie fördern Sie die Entwicklung dieser Lieferanten?

Lerche Wir haben eine interne Qualifizierungsmannschaft aufgebaut, die es so vorher nicht gab. Außerdem haben wir vor drei Jahren ein Kaufteilemanagement eingeführt, gemeinsam mit unserer Beschaffung. Mit dieser Truppe unterstützen wir unsere Lieferanten bei der Werkzeugerstellung vor Produktionsstart. Dazu gehört das Werkzeugtracking und der Aufbau von Produktionsprozessen. Beides sind Aktivitäten im Vorfeld der Serienbelieferung, weil wir teures und nervenzehrendes Troubleshooting vermeiden wollen.

QZ Sie nehmen neue Lieferanten in Indien gewissermaßen in Manndeckung?

Lerche Wir haben eine besondere Organisationseinheit ins Leben gerufen, deren Spezialisten solange beim Lieferanten vor Ort bleiben wie nötig. So ist eine permanente Unterstützung sichergestellt, um neue Lieferanten zu qualifizieren. Wir legen dabei weltweit die gleichen Maßstäbe an, müssen aber mehr investieren, um vergleichbare Ergebnisse zu erzielen.

QZ Fordert ein Kunde in Indien überhaupt das von Ihnen angestrebte Qualitätsniveau?

Lerche Wir haben uns für diese Werte entschieden und nennen sie in der Marke VW

Dipl.-Ing. (FH) Silke Lerche,



geb. 1962, studierte Fahrzeugtechnik an der FH München. 1989 stieg sie in die Qualitätssicherung bei

Audi ein und war dort im Bereich Qualitätsförderung Motor und Fahrwerk tätig. 1994 übernahm sie die Assistenz der Audi-QS-Leitung. Von 1997 bis 1999 war sie als Leiterin des Karosseriebaus und des Feinfinish in der Produktion bei Audi tätig, danach trug sie bis 2002 die Verantwortung für die Messtechnik und die Meisterböcke. Nach einer einjährigen Tätigkeit im Projekt USA Langzeitqualität, übernahm sie die Leitung der Qualitätssicherung des Audi-Fahrzeug- und Motorenwerks Győr in Ungarn. Seit 2008 trägt sie die Verantwortung für die Konzern-Qualitätssteuerung der Volkswagen AG. Daneben ist sie seit 2009 Vorsitzende des QMC-Beirats sowie des QM-Ausschusses im VDA.

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110273**

„Volkswagen-Qualitätsgene“. Diese äußern sich für den Kunden im Gesamteindruck, sind weltweit gleich und ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal für unsere Produkte. Jeder Kunde nimmt diese Qualität wahr. Vielleicht sind indische Kunden heute noch nicht so anspruchsvoll wie Europäer, aber übermorgen werden sie es gewiss sein.

QZ Sind Sie besorgt, wenn Sie an das rasante Wachstum von Volkswagen denken?

Lerche Wie schon erwähnt, steigt mit dem Wachstum immer auch die Komplexität, und die müssen wir absichern. Früher haben wir unsere Lieferanten lediglich nach ihrer Qualitätsfähigkeit eingestuft und erwartet, dass sie das Projekt eigenständig ins Ziel fahren. Das genügt heute nicht mehr. Unser Lieferantenqualifizierungsteam ist ein Beispiel für eine Form der Qualitätssicherung, die den neuen Anforderungen gerecht wird.

QZ Werden Sie nervös, wenn Sie an die Konzernstrategie „2018“ denken. Und daran, dass Sie angesichts dieser Ziele das hohe Qualitätsniveau halten müssen?

Lerche Dass wir bis 2018 an der Spitze der globalen Autohersteller stehen wollen, wissen

wir seit geraumer Zeit. Und wie ich schon sagte: Das Thema Qualität und Wachstum bedarf der richtigen Maßnahmen und einer offenen Risikoanalyse. Man muss akzeptieren, dass die BRIC-Märkte neue Herausforderungen bringen, und diese müssen wir entsprechend absichern. So haben wir bereits darauf reagiert, dass wir in diesen Märkten Qualifizierung brauchen. Wir haben wahrgenommen, dass wir in den Reihen der Unterlieferanten Schwierigkeiten haben. Wir werden dort unsere Vor-Ort-Einsätze durch Experten verstärken, um unsere Erstlieferanten zu unterstützen.

QZ Zu den Herausforderungen der Marktverschiebungen gesellt sich nun auch noch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs. Was kommt da auf die Qualitätssicherung zu?

Lerche Da werden mehrere für das Automobil neue Technologien zusammentreffen, wo wir unser Prozess- und Produkt-Knowhow völlig neu aufbauen müssen. Das fängt beim Hochvolt-Bordnetz an und hört bei der Batterie noch lange nicht auf. Ohne zusätzliche Experten wird es nicht gehen.

QZ Spielt Automotive Spice bei der E-Mobilität eine tragende Rolle?

Lerche Die Absicherung der Entwicklungsprozesse über Automotive Spice ist enorm wichtig – übrigens nicht nur bei der E-Mobilität! Für mich ist dieser Standard der Schlüssel zur Zukunft. Im VDA-QMC haben wir uns auf dieses Thema bereits fokussiert.

QZ Sie wurden Ende 2009 als Vorsitzende in den Qualitätsmanagementausschuss und in den Beirat des VDA-QMC berufen. Welche Themen wollen Sie in naher Zukunft anpacken?

Lerche Da ist die Gesamtkostenrechnung, mit der das alte Thema „Qualität und Kosten“ neu betrachtet wird. In dieses Konzept werden auch ungeplante Zusatzkosten einfließen, etwa, wenn Sie einen Lieferanten in Mandeckung nehmen müssen. Wir wollen außerdem die Lieferanten befragen, wie zufrieden sie in der Zusammenarbeit mit den Herstellern sind. Davon versprechen wir uns Aufschluss über weitere Optimierungsfelder in der Zusammenarbeit und eine Risikominimierung in der Lieferkette. Wie vorhin bereits angesprochen beschäftigt uns darüber hinaus auch das Thema Tier *n*, also die bessere Anbindung der hinteren Lieferreihen an den Prozess. □

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ