

Die Zukunft der Zertifizierung von Managementsystemen in der Automobilindustrie

von: Wolfgang von Fuchs-Nordhoff März 2020

Um sichere und zuverlässige Fahrzeuge herstellen zu können, wäre es denkbar alle verwendeten Materialien und alle Prozessschritte einer 100% Kontrolle zu unterziehen. Vielleicht sogar, um sicher zu gehen, mehrmals prüfen. Mit Fahrzeugen ist gemeint, was eine Straßenzulassung benötigt.

Das wäre sehr teuer und würde auch wenig nutzen. Bereits in der Entwicklung von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen muss Fehlerfreiheit gewährleistet sein. Lieferanten müssen nach Spezifikation liefern, Prozessparameter müssen eingehalten werden.

Umfassend wird das nur beherrscht durch ein Management System, das alle Phasen abbildet und risikobasierend Maßnahmen vorsieht. Für die Automobilindustrie heißt der Standard IATF 16949. Diesem Standard haben sich viele „westliche“ OEMs angeschlossen. Toyota und andere asiatische Hersteller dagegen gehen einen anderen Weg. Zur Feststellung, ob ein Lieferant innerhalb der Lieferkette die IATF Anforderungen einhält, werden Audits durch akkreditierte Zertifizierer durchgeführt, beispielsweise DEKRA, DQS, TÜV.

Eigentlich müssten Fahrzeuge immer sicher, umweltfreundlicher (leichter), preisgünstiger werden. Ich überlasse es jedem selbst sich ein Bild zu machen. Beispiel Handelsblatt 14.03.2019 Besonders bedenklich dabei: Immer mehr Pkw müssen wegen Sicherheitsproblemen nachgebessert werden. Hier weist die Statistik einen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr um fast 20 Prozent aus – auf 3,5 Millionen Fahrzeuge. Das ist ein neuer Negativrekord. .. 2018 wurden so viele Autos wie noch nie wegen Sicherheitsproblemen in deutsche Werkstätten zurückgerufen. Mercedes, VW und Audi führen die Negativrangliste an

Den Abgasskandal habe ich mal eben gedanklich ausgeblendet....

Bereits im Vorwort der IATF wird auf die Zielsetzung eingegangen: Fehlervermeidung, Reduzierung von Streuung und Verschwendung in der Lieferkette. Dieses Ziel wird aus meiner Sicht verfehlt.

Die letzte Revision der IATF 16949 ist auch als Reaktion auf den Abgasskandal zu verstehen. Jetzt wird eine Antikorruptionspolitik, Verhaltenskodex, eine Ethik-Eskalationspolitik gefordert. Eigentlich alles was die Player im v. g. Skandal bereits hatten. Insgesamt wirkt das alles sehr rückblickend.

Was sind die Hauptkritikpunkte am Regelwerk IATF 16949

Keine Unterstützung der zukünftigen Herausforderungen der Branche

Völlig unklare Struktur des Regelwerks und ergänzende Forderungen

Zusätzliche Belastung der Unternehmen

Die IATF 16949 erweckt den Eindruck, dass Elektromobilität keine große Rolle spielt. Jedenfalls gibt es keine Stelle in der IATF die in irgend geeigneter Art darauf eingeht.

Die unklare Struktur ist weitestgehend unverschuldet, weil das ganze aufbauend auf die ISO 9001 ist. Aber selbst „alte Hasen“ haben Schwierigkeiten die entsprechenden Passagen zu finden. Neben der IATF gilt die ISO 9001 im vollen Umfang. Damit die externen Audits nach stringenten Regeln ablaufen gibt es die „Rules“, es sind aber auch Regel für den Lieferanten integriert, z. B. Verpflichtung zur Mitteilung von personellen Veränderungen in der Führung. Einzuhalten sind die AJAG Handbücher und VDA Bände. Und das reicht noch immer nicht. Jeder OEM hat seine eigenen Kundenspezifische Forderungen (CSR). Das sind Systemanforderungen. Natürlich sind auch die Produkthanforderungen zu erfüllen.

Zusätzliche Belastungen entstehen, wenn mit einmal, eingesetzte externe Labore akkreditiert sein müssen, das macht die Prüfmittelüberwachung teuer, sonst nichts.

Wie weit sich der Standard von den eigentlichen Problemen der Automobilzulieferer entfernt ist erschreckend. Aus meiner Erfahrung sind das die **vordringlichsten, tatsächlichen Probleme:**

Frustration der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter fühlen sich als Sündenböcke in dem Klima – Diskussion. Kenntnisse und Erfahrungen zählen nicht mehr viel, wenn z. B. der Motorenentwickler sich umorientieren muss. Wenn Umsatz und Ertrag nicht stimmig sind, erhöht sich der Druck, Krankheitsraten von 8% sind üblich. Auch die IATF geht darauf ein: *Die Organisation muss über (einen) dokumentierte(n) Prozess(e) zur Motivation der Mitarbeiter zur Erreichung der Qualitätsziele, zur ständigen Verbesserung und zur Schaffung eines Umfelds zur Förderung von Innovation verfügen.* Was soll das? Sollen morgens blaue Pillen verteilt werde? Motivation ist ERGEBNIS von erfolgreicher Unternehmensführung.

Liquiditätsengpässe

Kunden haben teilweise Zahlungsziele von 6 Monaten, und diese werden teilweise nicht eingehalten, Die Folge: Materiallieferungen von Vorlieferanten bleiben aus oder kommen verspätet, weil Zahlungen in diese Richtung nicht mehr sichergestellt sind. Die Folge: Sonderfahrten, eigentlich unbezahlbar. Konsi Läger mit Kapitalbindung senken die Deckungsbeiträge

Stückzahlschwankungen

Eigentlich ein bekanntes Standardproblem aber die Auswirkungen o. g. Probleme verschärft die prekäre Situation

Keine Möglichkeiten zu technischen Innovationen / Auslandstandorte

Eine Weiterentwicklung des Unternehmens ist schwer möglich, wenn Produktinnovationen vom OEM oder von Entwicklungsdienstleistern kommen, wie

soll der Lieferant Preiserhöhungen rechtfertigen. Kostenanpassung durch Verlagerung in BCC sind hoch risikobehaftet

Reklamationsrate

Werden weniger Teile abgerufen, steigt die Reklamationsrate, diese Erfahrung machen praktisch alle im Customer Service

Werkzeugstandzeiten/ Maschinenausfälle

Eigentlich müsste das Werkzeug ausgetauscht oder generalüberholt werden, der Kunde will aber dafür kein Geld freigeben, Produktmängel hat trotzdem der Lieferant zu verantworten. Natürlich ist das Geld auch für präventive Wartung knapp, da fallen schon mal Maschinen aus

Auf was konzentrieren sich die externen Audits der Dekra u.a.

- Statistiken, soweit vorhanden im WEB, machen Aussagenzur Häufigkeit von Hauptabweichungen

Das ist das Thema Wirksamkeit zu Maßnahmen aus dem letzten externen Audit. Das gibt dann immer gleich zwei Abweichungen. Einmal weil, aus Sicht des Auditors, das nicht wirksam umgesetzt ist und zweites weil dann das ganze System der Behandlung von Fehlern in Frage steht. Liefertreue steht ebenfalls ganz oben, mangelnde Liquidität wird da auch nichts dranändern

- Statistiken, soweit vorhanden im WEB, machen Aussagenzur Häufigkeit von Nebenabweichungen

TPM, total preventive maintenance, da ist immer was zu holen, fehlende Ziele, Forderung nach „Überholung“ von Anlagen, was man sich gar nicht leisten kann

Notfallplan, GF hat an letzter Sitzung nicht teilgenommen, immer wieder gerne beanstandet

Danach folgen Control Plan, Prüfmittel ...etc.

Es folgen Originalbeanstandungen (Nebenabweichungen) aus einem IATF Audit

- Problemlösungsprozess auf Wirksamkeit prüfen, ohne Nachweis
- Umsetzung von Maßnahmen zu Chancen fehlt

- Direkter Zugriff auf PB „zeitlich begrenzte Änderungen in den Produktionsprozessen“ fehlt
- Prozess zur Reklamationsbearbeitung Logistik ist unvollständig beschrieben
- Sichtprüfungs MSA nicht vorhanden

Dazu sind jetzt die Gründe mittel 5 Why Verfahrens zu ergründen

Der Kreis der Auditoren hat einen gewissen Mythos. Unterstellt wird, dass die Firmen und deren Verantwortlichen es nicht „draufhaben“, es also nicht können. Auch der Willen zu einem IATF konformen System wird angezweifelt (teilweise mit Recht). Es kursieren Zahlen, wieviel Haupt- und Nebenabweichungen verteilt wurden. Das hat schon was Infantiles.

Tatsache ist aber, dass wenn ein Auditteam keine Abweichungen schreibt, das zu Sanktionen führen kann. Die zukünftige Auditdokumentation zielt darauf ab, erkennbar zu machen, welcher Auditor wieviel Abweichungen geschrieben hat.

Alle Daten werden in einer IATF Datenbank verwaltet. Europäisches Datenschutzrecht wird da ausgeblendet. Der Server steht in USA.

DAS ALTERNATIVE SYSTEM

Wichtig, aus meiner Sicht, sind 3 Punkte:

- Selbstverantwortung der Lieferanten für ihr System und zwar zu 100%, kein Abschieben auf Anforderungen von Kunden oder Zertifizierern
- Das System muss einfach sein und von jedem verstanden werden
- Vertrauen, Verständnis und Fairnis in der gesamten Lieferketten „leben“

Zum System selbst vertrete ich den Standpunkt, alt bewertet wieder aus zu packen.

Die QS 9000 ist ein System, das von den US Amerikanern favorisiert, und auch bei uns lange Anwendung fand. Alles was wichtig ist, steht da drin.

Man darf sich das wirklich wie einen Schrank vorstellen. In der Schublage 11 steht alles, wirklich alles, was für die Beschaffung, Handhabung und Überwachung von Prüfmittel wichtig ist. Gibt es Fragen zur Dokumentenlenkung siehe Kap. 5, Beschaffung ist in Kap. 6 und so weiter

Gut, die QS 9001 ist nicht „prozessorientiert“. Aber was heißt das schon, hier wird gefunden was gebraucht wird.

Was bedeutet das alles für die Zertifizierung

Als ein Mittel zur Selbstreflektion ein sehr guter Weg und sollte weiterhin genutzt werden

Was kann sonst noch helfen

Als Leseempfehlung: In den 70iger Jahren wurde ein Standardwerk der Literatur für die Automobilindustrie geschaffen „The machine that changed the world“ (James P. Womack), da steht eigentlich alles Wichtigste drin und gilt heute noch.

„The TOYOTA WAY“ (Liker) ist ein guter Standard mit 10 Prinzipien, es gibt dazu eine ganze Buchreihe, z. B. TOYOTA Talent

Hilfreich könnte eine Bewerbung als Lieferant bei TOYOTA sein. Das supplier manual ist zwar umfangreich, aber nachvollziehbar unterstützend

Hilfreich könnte ebenso eine Bewerbung als Lieferant für Tesla sein. Hier wird sehr auf klare Kompetenzverteilung geachtet. Hier kann man noch was dazu lernen, was man bei den traditionellen OEMs eher vermisst