

WAS NÜTZEN ISO/TS 16949-AUDITS LIEFERANTEN UND IHREN KUNDEN?

Spiel mit kalibrierten Auditoren

Klaus Grönen, Würzburg

Seit Jahren versucht die Automobilindustrie, Automotive-Auditoren gemäß ISO/TS 16949 zu kalibrieren. Auftrag dieser Gutachter ist es, die Anforderungen der Hersteller bei deren Zulieferfirmen zu überprüfen. Indes würde ein direkter Austausch zwischen Kunde und Lieferant helfen, individuelle Wünsche wertschöpfend umzusetzen.

Wer kennt sie nicht, die Auditfragen nach regelmäßigen Requalifikationsprüfungen, vorausschauender und vorbeugender Instandhaltung, Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit, Prüfmittelfähigkeitsuntersuchung, Produkt- und Prozess-FMEAs oder Lieferantenentwicklung? Diese Auditschwerpunkte machen durchaus Sinn und bilden zweifellos eine solide Basis für gutes Management und die Herstellung von Qualitätsprodukten. Schwierig wird es in der Auditpraxis, wenn im Zuge von Witnessaudits der Third-Party-Auditor vor Ort überprüft wird. Warum? Ein Grund ist, dass kalibrierte ISO/TS-Auditoren individuelle Vereinbarungen zwischen Lieferanten und Kunden nicht kennen und selten akzeptieren. Denn diese könnten unter Umständen allgemeine Anforderungen der ISO/TS 16949 aushebeln.

Dazu ein Fall aus der Praxis: Auf die Frage nach der Durchführung von Requalifikationsprüfungen teilt ein Lieferant dem Auditor mit, dass man sich mit dem Kunden geeinigt habe, die Requalifikationen aus Kostengründen nur in bestimmten Fällen und nach Kundenbeauftragung durchzuführen. Ein entsprechender Passus in der allgemeinen Qualitätssicherungsvereinbarung zum Thema Requalifikation wurde gestrichen. Zudem liegt eine E-Mail des Q-Leiters des Kunden vor, aus der hervorgeht, dass Requalifikationen generell nicht vorgesehen sind. Dennoch wird dem Unternehmen eine Abweichung attestiert und damit zunächst kein Zertifikat ausgestellt. Die Begründung des Auditors: In der ISO/TS 16949 sei vorgesehen, dass alle Produkte gemäß den Produktionslenkungsplänen (PLP) requalifiziert werden. Und da im PLP des Lieferanten vermerkt ist, dass Requalifikationen nur auf Kundenwunsch durchgeführt werden, wird noch eine zweite Abweichung festgestellt:

Im PLP seien keine eindeutigen Vorgaben in Bezug auf eine Requalifizierung enthalten!

Wo bleibt denn da die Wertschöpfung?

Eine Diskussion mit dem Auditor erweist sich als sinnlos. Er bringt zwar großes Verständnis für die Situation des Lieferanten auf, kommt aber zu folgendem Schluss: „Selbst wenn ich Ihnen heute keine Abweichung schreiben würde, müsste ich das auf jeden Fall tun, wenn einmal ein Witnessaudit ansteht.“

Daher sehen die Korrekturmaßnahmen des Lieferanten nun jährliche Requalifikationen aller Produkte vor, die PLP werden entsprechend ergänzt. Den finanziellen Aufwand für diese Requalifikationen schätzt das Unternehmen grob ab und fragt sich, wo die Wertschöpfung stattfindet. Denn eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist nicht festzustellen, und eine Verbesserung der Produktqualität wird mit diesen Requalifikationen wirklich nicht erreicht. Der einzig positive Aspekt besteht darin, dass der Auditor zufrieden ist. Und dies in erster Linie deshalb, weil auch Auditoren überwacht werden. Wenn ein Auditor relativ wenige Abweichungen feststellt oder einem Unternehmen keine oder nur wenige Abweichungen attestiert, dann kann dies ein Witnessaudit zur Folge haben. Dazu muss man wissen, dass derartige Informationen bei der International Automotive Task Force (IATF) gesammelt werden. Und wenn ein Auditor bei einem Witnessaudit sehr schlecht abschneidet, kann es sein, dass man ihm die Zulassung entzieht. Die Existenz vieler freiberuflicher Auditoren würde dann auf dem Spiel stehen.

Dieses Risiko will natürlich niemand eingehen, und so bereitet man eine Firma bei einem „normalen“ Audit schon mal auf ein Witnessaudit vor und auditiert im Fall der Fälle natürlich noch etwas intensiver. Das belegen eindeutig die Auswertungen des Verbands der Automobilindustrie (VDA), in denen die Anzahl der Abweichungen bei Witnessaudits mit der Anzahl der Abweichungen bei normalen Audits verglichen wird. Angesichts dieser Statistik fragt man sich, ob die Auditoren vorher geschlafen haben oder ob man bei einem Witnessaudit lieber noch etwas nachlegt. Die Frage nach der Wertschöpfung für das auditierte Unternehmen stellt man besser nicht.

Seit Jahren versucht der VDA im großen Stil, Automotive-Auditoren zu kalibrieren. Das oben genannte Beispiel macht aber deutlich, dass Audits für alle Beteiligten effizienter und wertschöpfender ablaufen, wenn sie direkt zwischen Kunde und Lieferant erfolgen. Die individuellen Kundenwünsche (abseits von diversen VDA-Bänden, APQP- oder PPAP-Handbüchern) können im direkten Austausch besser hinterfragt und wertschöpfend umgesetzt werden. Ein Lieferant weiß dann genau, was sein Kunde wünscht, und kann seine internen Abläufe kundenspezifisch optimieren und auch Qualitätskosten reduzieren.

Was bedeutet eigentlich Lieferantenentwicklung?

Ein weiteres Problem bei der Auditierung nach ISO/TS 16949 wird deutlich, je weiter man sich vom OEM entfernt. Es zeigt sich in den Reihen der Tier 2-, Tier 3- oder Tier 4-Lieferanten. Dort trifft man in der Regel auf mittelständische Firmen mit 15 bis 30 Mitarbeitern, die irgendwann auch auf das ISO/TS-System umsteigen müssen, da ihre Kunden nach diesem Standard zertifiziert sind. Zwar gibt man sich zunächst mit einem

ISO 9001-Zertifikat zufrieden, muss dann aber nach und nach Instrumente der Automobilindustrie umsetzen und sich letztendlich für die ISO/TS entscheiden. Dafür sorgen schon die Einkäufer und Q-Leiter des Kunden, denn dieser muss wiederum bei seiner Auditierung nachweisen, dass er seine Lieferanten aktiv gemäß ISO/TS „entwickelt“. Aus der Erfahrung heraus kann man jedoch sagen, dass eine aktive Lieferantenentwicklung erst dann abgeschlossen ist, wenn er gemäß ISO TS zertifiziert ist. Dem können sich auch die kleinen Unternehmen nicht entziehen, selbst wenn klar ist, dass diese Entwicklung Jahre dauern wird.

Dabei haben es die Kleinunternehmen in der Praxis doppelt schwer: Verschiedene Funktionen müssen in Personalunion ausgeführt werden, denn zusätzliches Personal für Prüftätigkeiten ist finanziell nicht tragbar. Außerdem sind die Forderungen der Autohersteller zumeist unbekannt. Das liegt daran, dass man keinen Zugriff auf die Lieferantenportale des OEM besitzt oder die Vorgaben des OEM nicht in vollem Umfang über die Lieferkette an den Unterlieferanten weitergegeben werden. Diese sind jedoch auch Bestandteil des ISO/TS-Audits. Gerade hier ist eine hundertprozentige Umsetzung der ISO/TS-Forderungen nur unter größten Anstrengungen zu erreichen.

Aber nicht nur die kundenspezifischen Forderungen können bei der Auditierung Probleme bereiten, auch die ISO/TS 16949-Forderungen selbst haben ihre Tücken. Das zeigt ein Fall, in dem es darum ging, den Unterschied zwischen Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit inklusive der zugehörigen Kennzahlen darzustellen. Auch hier wurden Abweichungen aufgrund fehlender Kennzahlen festgestellt, und das Unternehmen wurde aufgefordert, Korrekturen einzuleiten. Doch was würde wohl der Kunde dieses Unternehmens sagen, wenn er davon erführe? Insbesondere, wenn er seit Jahren mit ausgezeichneten Produkten beliefert wurde (ohne Kenntnis des Motivationsstands). Was im Rahmen von ISO/TS 16949-Zertifizierungen immer wieder zu Irritationen führt, ist die unterschiedliche Bewertung von Lieferanten durch den OEM bzw. Tier 1 vor und nach dessen Zertifizierung. Ist ein Lieferant nicht zertifiziert, fordern Einkauf und Q-Leitung vehement und unter Androhung von Auftragsentzug die Zertifizierung nach ISO/TS 16949. Hängt das Zertifikat schließlich an der Wand, verändert sich der Fokus des Kunden.

Der zertifizierte Lieferant wird zu einem Preisgespräch gebeten, wobei das künftige

Preisniveau ganz klar im Vordergrund steht. Forderungen nach dem Aufbau oder der Nutzung eines bestehenden Niedriglohnstandorts sind keine Seltenheit. Die dabei entstehenden Kostenvorteile sollen dann eins zu eins an den Kunden weitergegeben werden. Führt der Lieferant das Argument der fehlenden Zertifizierung an diesen Standorten ins Feld, so wird dieses erstaunlicherweise als „nicht relevant“ entwertet. Denn der Einkäufer des Kundenunternehmens muss zwei interne Vorgaben verfolgen:

- Einkauf nur bei ISO/TS 16949-zertifizierten Unternehmen und
- internationaler Einkauf zu günstigsten Konditionen.

Dass die Anzahl an Rückrufaktionen trotz ISO/TS 16949 weiter zugenommen hat, erscheint vor diesem Hintergrund nachvollziehbar. Verständlich ist auch, dass der deutsche Automobilverband an diesem Standard festhält. Rund fünf Prozent der Zertifizierungskosten gehen bei jedem Audit an den VDA. Hinzu kommen Einnahmen aus den Schulungen der Auditoren, der Überwachung der Zertifizierungsstellen und der Zulassung jedes einzelnen Auditors.

Geht es auch ohne ISO/TS 16949?

Die Lust vieler Lieferanten, das Spiel der ISO/TS 16949 fortzusetzen, nimmt ab. Einige Mutige gehen wieder zurück auf die Basisnorm ISO 9001. Was hindert uns daran, die Praxis der Freigabeaudits oder Prozessabnahmen durch den Kunden beim Lieferanten auszubauen? Warum nicht auf das System der ISO/TS 16949-Zertifizierung verzichten, zumal fast alle Zusatzforderungen dieser Automobilnorm in den allgemeinen kundenspezifischen Forderungen und Qualitätssicherungsvereinbarungen definiert sind? Diese Customer Specific Requirements sind heute fester Bestandteil jeder Vertragsbeziehung, die auch bei einem ISO 9001-Audit überprüft werden. □

Dipl.-Betriebswirt Klaus Grönen,



geb. 1964, ist Qualitätsmanagementbeauftragter der SKZ-Cert GmbH, Würzburg. Er ist qualifizierter Auditor für ISO 9001,

VDA 6.1 und ISO/TS 16949 (bis 2006). Jährlich führt er bis zu 130 Audits durch, wobei der Branchenschwerpunkt bei der kunststoff- und metallverarbeitenden Industrie liegt, darunter zahlreiche Automobilzulieferer. Daneben ist er Referent bei der IHK und der HWK. Er leitet zahlreiche Arbeitskreise und Seminare zum Thema Qualität.

Kontakt

Klaus Grönen
T 0931 4104-314
k.groenen@skz.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ810058**

