

## **Rückrufe 2014 – immer noch keine Ende in Sicht...**

Erinnern Sie sich? Im Juli Newsletter <sup>(1)</sup> wurden an dieser Stelle die Rückrufe der Automobilindustrie analysiert. Ein wichtiges Fazit war, dass die steigende Anzahl der Rückrufe auf unzureichender Anwendung gängiger Qualitätsmethoden, unter anderem Werkzeuge zur Risikominimierung, zurückzuführen ist.

Zum einen haben sich die Meldungen über weitere Rückrufe aus der Automobilbranche seit dem nicht reduziert. Zum anderen liefert eine aktuelle Studie von Ernst & Young über Risikomanagement in der Lieferkette weitere Hinweise, dass dieses Thema in der Industrie immer wichtiger wird.

Grund genug, dieses Whitepaper zum Thema Risikomanagement in der Lieferkette zu verfassen!

## **Ganzheitliche Supplier Risk Management Systeme**

Zunächst ein paar Fakten, entnommen aus der E&Y Studie <sup>(2)</sup>: In einer Umfrage wurden Unternehmen nach den wichtigsten Zielen von Risikomanagement in der Lieferkette befragt. Mit Ergebnissen über 90% waren demnach die wichtigsten Ziele der Schutz der Marke, Erhöhung der Datensicherheit, Erfüllung gesetzlicher und konzern-interner Vorgaben und die robustere Begegnung von Krisen.

Das Risiko in der Zusammenarbeit mit Lieferanten ist nach Einschätzung der Unternehmen weitestgehend unverändert - bis auf die Prüfung von Vorgaben: hier sehen die Unternehmen eine Erhöhung des Risikos.

Spannend ist die Frage nach der Häufigkeit von Lieferantenaudits in Abhängigkeit des eingeschätzten Risikorankings – setzt es doch voraus, dass Unternehmen ein Risikoranking ihrer Lieferanten im Einsatz haben! Die Lieferanten, die mit dem höchsten Risiko bewertet sind, werden zu 85% mindestens einmal pro Jahr auditiert. Zulieferer, die mit dem zweithöchsten Risiko belegt sind, werden lediglich zu 29% mindestens einmal pro Jahr besucht. 51% der Unternehmen besuchen diese Lieferanten sogar nur noch alle 19 Monate.

Vor allem Großkonzerne mit mehr 100.000 MA planen, Ihre Investitionen zur Verbesserung des Risikomanagements in der Lieferkette zu erhöhen – vor Allem für Vor-Ort Audits.

## **Wesentliche Merkmale eines funktionierenden Lieferantenmanagements**

Erster Schritt beim Aufbau eines Lieferantenmanagement sollte sein, zu ermitteln, welche Lieferanten beurteilt werden sollen. Aus dem Faktor, welche Auswirkungen die Lieferungen auf das Endprodukt haben können lässt sich eine Liste von Lieferanten erstellen, die betrachtet werden können. Es sollte auch berücksichtigt werden, ob aus einer Zusammenarbeit besondere Risiken entstehen können. Dies gilt im Übrigen auch für Lieferanten, die Dienstleistungen erbringen.

Zur Erstellung der Beurteilung sollten dann zunächst Dokumente angefordert und analysiert werden. Dies können Zertifikate, Genehmigungen, Referenzen, Qualifikationsnachweise, Zeichnungen, Freigaben etc. sein.

Handelt es sich bei dem zu beurteilenden Lieferanten um einen Teile-Lieferant mit eigener Produktion, wird dann eine Vor-Ort Begehung fällig. Hierbei wird die Produktion der Lieferanten entlang des Produktionsprozesses vor Ort vom Warenausgang bis zum Wareneingang beurteilt.

Mögliche Hilfsmittel kann zum Beispiel des VDA 6.3 Prozessaudit <sup>(3)</sup> sein, das in der Automobilindustrie weite Verbreitung findet. Nun sind Checklistenaudits nicht unbedingt immer zielführend. Außerdem lässt sich mit dieser Checkliste der Reifegrad nicht oder nur unzureichend einschätzen, was vor allem bei der Beurteilung des Risikos eines Lieferanten ein unvollständiges Bild ergibt.

Wir haben deswegen die VDA Checkliste um einige Aspekte erweitert und die Ergebnisse handhabbarer dargestellt – und zu unserem „QFE Lieferanten-Assessment“ weiterentwickelt.

## Das „QFE-Lieferanten-Assessment“: das bessere Prozessaudit

Wobei das „QFE-Lieferanten-Assessment“ kein Werkzeug im eigentlichen Sinne mehr ist, sondern eigentlich eine Philosophie. Das Kernthema ist, im Rahmen der Besuche eine vertrauensvolle Atmosphäre mit den Lieferanten zu schaffen. Der Begriff Audit wird bewusst vermieden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein Auditierter in einer Audit-Situation bestrebt ist, gestellte Fragen zur Zufriedenheit des Fragenden zu beantworten. Dabei bleibt die Realität auch mal auf der Strecke.

Zur Schaffung dieser Atmosphäre des Vertrauens durchlaufen unserer Auditoren eine separate Ausbildung, in der vor Allem die kommunikativen Fähigkeiten trainiert werden. Einen weiteren wichtigen Anteil haben die überzeugenden Werte des "QFE Lieferanten-Assessments".

## Übersicht und Transparenz – Die Ergebnismatrix

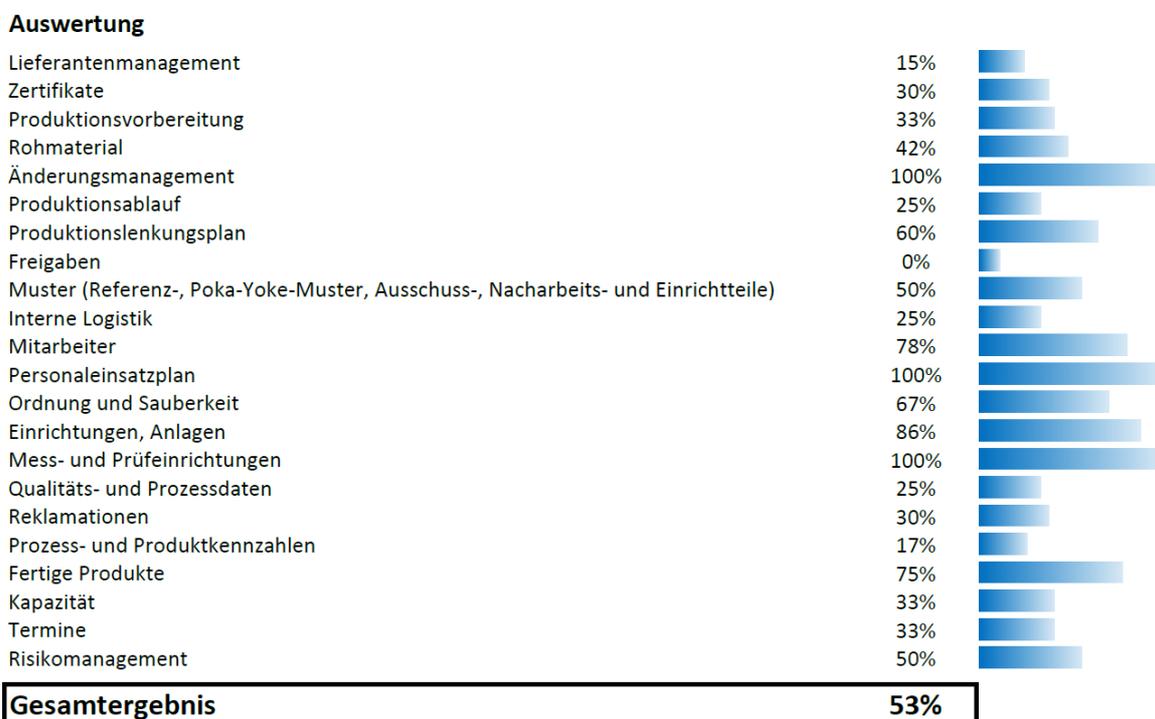


Abb. 1: Ergebnismatrix eines „QFE Lieferanten-Assessments“

Das Ergebnis des "QFE Lieferanten-Assessments" ist eine Wertematrix, die für verschiedene Aspekte die Niveaus darstellt. Am Ende steht ein Wert, der die Stabilität der Zuliefererqualität ausdrückt.

Die Wertematrix ist für beide Seiten gleichermaßen interessant wie wichtig: Die Lieferanten bekommen eine klare Übersicht, in welchem Aspekt das Niveau besonders hoch ist – diese Talente gilt es zu wahren und weiterentwickeln. Unter Umständen sehen die Lieferanten aber auch, an welchen Stellen es noch Chancen gibt, weiter dazu zu lernen. Der Kunde bekommt eine klare Auflistung über notwendige Maßnahmen des Lieferanten, um weiterhin eine stabile Qualität zu gewährleisten.

Insgesamt sorgt das QFE Lieferanten-Assessment für gesteigerte Transparenz in der Kunden-Lieferantenbeziehung.

## **Anpassungsfähigkeit der Aspekte – mit kundenspezifischen „wording“**

In der oben gezeigten Ergebnismatrix sind die Aspekte bereits dargestellt. In 22 Ergebniskategorien durchlaufen die Lieferanten eine detaillierte und individuell angepasste Beurteilung. Bewertung nach „Schema F“ gibt es nicht. Das „QFE Lieferanten-Assessment“ berücksichtigt langjährige Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten. Eine eingespielte Partnerschaft und ein bestehendes Lieferantenmanagement kann weiter genutzt werden. In diesem Fall werden die Erfahrungen des „QFE Lieferanten-Assessments“ in gemeinsamer Abstimmung den spezifischen Bedürfnissen angepasst.

## **Wie halten es die Lieferanten mit der Machbarkeit?**

Einer der wichtigsten Aspekte vor der Auftragsvergabe ist die Frage, ob das Produkt überhaupt in der gewünschten Qualität und Stückzahl geliefert werden kann. Hierbei gilt es zu überprüfen, ob die Lieferanten eine standardisierte Machbarkeitsanalyse haben. Wie wird der Kunde in diese Analyse eingebunden? Welche Prozesse existieren für etwaige Fragen? Wie wird das Einbinden von Unterlieferanten gehandhabt? Wie valide sind Kostenkalkulationen?

Bei höheren Stückzahlen wird die Frage der Kapazitätsplanung immer wichtiger. Gibt es eine Hochlaufplanung? In welchem Zeitraum sind welche Kapazitätserhöhungen möglich? Sind die Arbeitszyklen skalierbar? Es gibt Prozessschritte, die dauern Tage z. B. in der Wärmebehandlung. Bieten die Lieferanten an, die Produktionskapazität einem Stresstest (z. B. Run@Rate) zu unterziehen?

## **Rohmateriallager – Chaos oder alles ordentlich?**

Jeder Auditor hat im Rahmen eines Betriebsrundgangs seine Gepflogenheiten. Viele halten es wie bereits oben angesprochen: entlang des Produktionsprozesses vor Ort vom Warenausgang bis zum Wareneingang. So lässt sich direkt der betriebsinterne Warenstrom beurteilen. Umwege des Warenstroms fallen unangenehm auf, wenn der Betriebsrundgang entlang des Prozesses keine Runde sondern ein kreuz-und-quer ist.

Das Rohmateriallager ist so etwas wie die Visitenkarte des Unternehmens. Wie steht es hier mit Ordnung und Sauberkeit? Sind die Lagerplätze zweckdienlich beschriftet? Finden die Mitarbeiter auf Anhieb die geforderten Waren? Gibt es Wareneingangskontrollen? Wie sehen diese aus? Sind sie standardisiert und dokumentiert? Werden „gut-befundene“ Waren entsprechend gekennzeichnet? Werden „nicht-gut-befundene“ Waren entsprechend gekennzeichnet und in einem separaten Bereich gelagert?

Hinterlässt das Rohmateriallager bereits einen zweifelhaften Eindruck, so können die Erwartungen für den restlichen Betrieb nicht mehr besonders hoch sein.

Wie sieht es in den weiteren Bereichen bezüglich S-O-S (Sauberkeit- Ordnung-Sicherheit) aus? Dies ist zum Beispiel ein Aspekt, der in der VDA 6.3 keine Berücksichtigung findet. Dabei zeigt dies wesentlich auf, wie wichtig dem Unternehmen Dinge wie reibungslose Abläufe und geringe Verletzungsgefahr seiner Mitarbeiter sind. Befinden sich die Arbeitsanweisungen an den Stellen, an denen sie benötigt werden? Werden visuelle Hilfsmittel eingesetzt, um Arbeitsprozesse zu erleichtern? Wird unter Umständen „5S-Methode“ eingesetzt, um nur notwendige Mittel an sinnvollen Orten vorzuhalten und wird dies diszipliniert beibehalten? Wie steht es um die Sicherheit – sind Fluchtwege vorhanden, gekennzeichnet und bekannt?

Dies sind die Fragen entlang der 22 Aspekte des „QFE Lieferanten-Assessments“, die nach und nach ein rundes Bild des Lieferanten abgeben.

## **Nichts ist so beständig wie der Wandel – Handhabung von Änderungen**

Im Rahmen der Risikobewertung der Lieferantenkette sollte überprüft werden, wie die Zulieferer mit Änderungen umgehen. Haben sie entsprechende ERP-Systeme? Wie kann sichergestellt werden, dass alle gewünschten Änderungen berücksichtigt werden? Wie gehen sie mit unterschiedlichen Änderungsständen um? Ist der letzte freigegebene Stand jederzeit ersichtlich? Werden die Änderungsstände dokumentiert, so dass der Teilelebenslauf nachvollzogen werden kann?

Ein weiteres Augenmerk sollte darauf gelegt werden, wie die Lieferanten fertige Produkte handhaben. Im Rahmen des Rundgangs kann begutachtet werden, ob die Lagerung und der Transport von Fertigteilen angemessen ist. Unter Umständen herrschen diesbezüglich besondere Kundenanforderungen. Wie ist die Ware gekennzeichnet? Lässt sich die Ware eindeutig identifizieren?

## **Im Falle eines Falles – was passiert bei Reklamationen?**

Das Reklamationsmanagement ist ein weiteres wichtiges Thema. Zunächst einmal sollte herausgefunden werden, ob aktuelle Reklamationen vorliegen. Die Anzahl der Reklamationen und der Gesamteindruck der Unternehmen sollten zusammenpassen. Wie werden Teile, die nicht in Ordnung sind, gehandhabt? Welche Qualitätskontrollen führen die Mitarbeiter nach den jeweiligen Prozessschritten durch. Kennen sie den Begriff der „Werkerselbstprüfung“? Gibt es einen standardisierten und dokumentierten Prozess zur Bearbeitung von Reklamationen (z. B. 8D)? Wie werden Abstellmaßnahmen entwickelt, eingeführt und deren Wirksamkeit überprüft?

## **Was wären denn Ihre Ziele eines Lieferantenmanagements?**

Überwachung der Lieferanten? Möglichst niedriger Preis der Kaufteile? Fehlervermeidung in Ihren Produkten durch Fehler in der Lieferantenkette? Robuste Qualität der Kaufteile?

Ein Lieferantenmanagement hat viele Facetten, die es zu berücksichtigen gilt. Unser „QFE Lieferanten-Assessment“ legt den Fokus auf Qualität und darüber hinaus noch einen Schritt weiter: Stabilität der

Qualität. Denn die Qualität der Zukaufteile soll über die gesamte Produktionsdauer, gegebenenfalls über mehrere Jahre, gleichbleibend stabil bleiben – auf hohem Niveau!

Vor allem bei unvorhergesehenen Problemen wie zum Beispiel einem überraschenden Ausfall eines Lieferanten, Kapazitätsengpässen oder Neuentwicklungen kann das „QFE Lieferanten-Assessment“ Anwendung finden.

Kostenvorteile durch Einsparung aufwändiger Schulungen und Erhöhung der Flexibilität durch kurzfristigen Zugriff auf hochqualifizierte Qualitätsmanager und Auditoren sind die weiteren großen Vorteile des „QFE Lieferanten-Assessments“.

## Der Nutzen des „QFE Lieferanten-Assessment“ im Überblick

- ✓ Fokus auf Produktqualität und Kundenbedürfnisse
- ✓ Profitablere Produktion durch Erhöhung der Produktkonformität
- ✓ schnellerer Anlauf durch Vermeidung zusätzlicher Entwicklungsschleifen
- ✓ Etablierung gängiger Qualitätsmanagementwerkzeuge bei Ihren Lieferanten
- ✓ Stabilisierung und Verbesserung der Prozesse
- ✓ Aufdeckung und zuverlässige Abstellung von Qualitätsproblemen

## Zum Autor:



Dipl. Ing (FH) Rainer Pliskat  
Qualitätsmanager & Lean SixSigma Experte

Begleitet seit 2005 Unternehmen auf dem Weg zur Exzellenten Organisation, zeigt Wege zur Effizienzsteigerungen auf und unterstützt dabei, Qualität zu managen und zu stabilisieren.

Tel.: +49 (6131) 219 29 – 14

Email: [Rainer.Pliskat@qfe.de](mailto:Rainer.Pliskat@qfe.de)

## Quellennachweis

1. <http://news.qfe.de/m/5931656/>
2. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Lessons\\_from\\_change\\_-\\_2012\\_Supplier\\_Risk\\_Management\\_survey/\\$FILE/Lessons\\_from\\_change.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Lessons_from_change_-_2012_Supplier_Risk_Management_survey/$FILE/Lessons_from_change.pdf)
3. <http://www.orgaimprove.com/service/download>