

Projektbericht: Lieferantenqualifizierung in der Automobilzuliefererindustrie

Lieferanten, Dienstleister für ausgelagerte Prozesse etc. haben oft einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Produktqualität und damit auch auf die Zufriedenheit der eigenen Kunden. Deshalb möchte ich mit diesem Projektbericht darstellen, wie ein Projekt zur Lieferantenqualifizierung funktioniert und welche Potenziale darin stecken können. Die am Projekt beteiligten Unternehmen sind hier anonymisiert, für interessierte Leser können aber Kontaktdaten zu den Projektbeteiligten bereitgestellt werden.

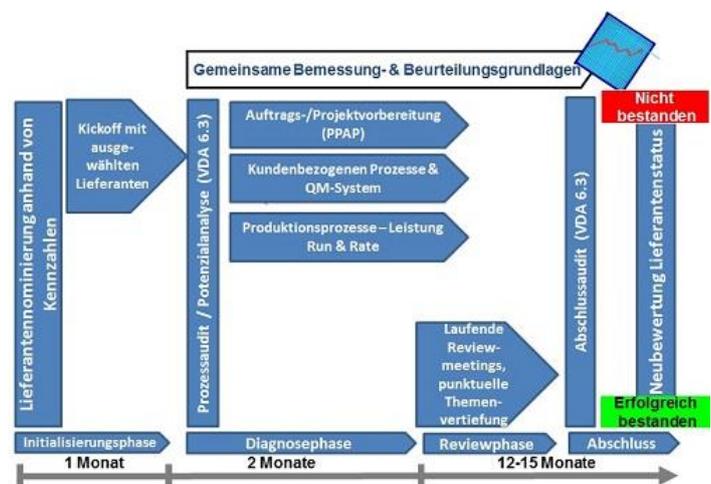
Ein Lieferantenqualifizierungsprojekt wird nach einem erprobten Ablaufkonzept durchgeführt (siehe hierzu das beigefügte Diagramm). Zunächst einmal muss entschieden werden, welcher Lieferant zu qualifizieren ist. Das erfolgt meist aufgrund von Auswertungen der Lieferantenbewertung, aber u.U. auch aufgrund aktueller Qualitätsprobleme. Es folgt das Projekt-Kickoff. Hierbei sollte u. a. als Projektziel deutlich gemacht werden, dass die Projektergebnisse für alle Beteiligten zu einer Win-Win-Situation werden können.

Nicht nur Prozessschwächen beim Lieferanten sind aufzudecken und abzustellen, sondern auch Prozessschwächen der eigenen Organisation, die zu den Problemen beim Lieferanten beitragen, sind zu beseitigen.

Es folgt die Diagnosephase in der nach festgelegter Vorgehensweise die Lieferantenprozesse bewertet werden, die mit den beschafften Produkten/Dienstleistungen zu tun haben (Basis VDA 6.3). Prozessbewertung und -ergebnisse sind so dargestellt, dass sie in der Folge gut mit vorherigen Ergebnissen verglichen werden können. Verbesserungsprojekte werden vereinbart mit Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Zeitplänen. In der Review-Phase wird der Projektfortschritt zu den einzelnen Teilprojekten und Maßnahmen gemeinsam mit allen Beteiligten bewertet und vorangetrieben. Zum Projektabschluss erfolgt ein neues Prozessaudit (wieder VDA 6.3), in dem die Verbesserungen bewertet und ggf. verbleibende Maßnahmen festgelegt werden.

In dem Projekt über das ich hier berichte, ging es um die an einen Lackierer vergebene KTL-Beschichtung von Pressteilen für die Automobilindustrie. Im betrachteten Falle hatte der Kunde meines Kunden, ein OEM, auf Prozessverbesserungen gedrängt. Die Prozessbewertung beim Lackierer zeigte folgende Schwächen:

- Keine abgestimmten Fehlermerkmale (nicht mit Lieferant und nicht mit Kunden)
- Keine sichere Einweisung des Kontrollpersonals auf die Kundenspezifikation
- Schwächen in der Badfilterung
- Keine festgelegten Kriterien für die Gestellpflege
- unvorteilhafte und nicht fest vereinbarte Kommunikationskanäle und -mittel zwischen den Häusern



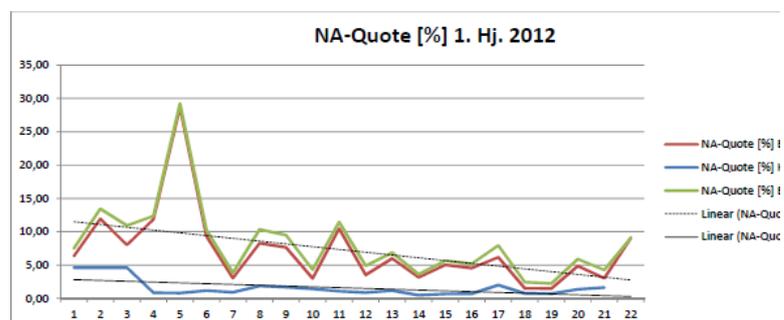
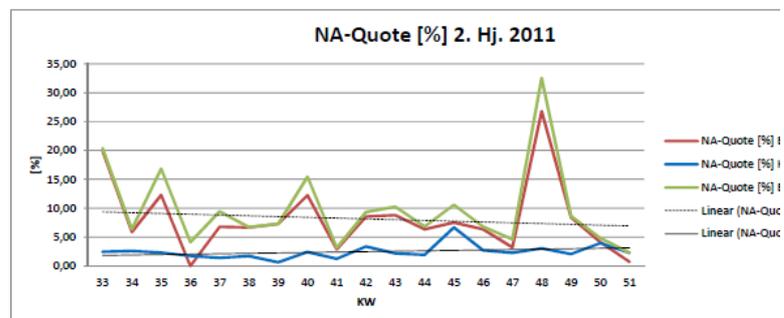
Es ist eine häufig festzustellende Prozessschwäche, dass **aussehensabhängige Merkmale** bei oberflächenbehandelten Teilen weder mit dem Kunden noch dem Lieferanten abgestimmt werden. Eine solche Abstimmung kann mühsam sein, lohnt sich am Ende aber doch, weil danach viele Streitereien über Reklamationen vermieden werden. Wichtig dabei ist, Referenzmuster festzulegen und diese dann auch so aufzubewahren, dass sie möglichst keinen Schaden nehmen und das definierte Grenzfehlerbild bewahrt bleibt.

Im vorliegenden Fall wurde durch diesen Schritt auch gleich eine Basis für die Kommunikation von Fehlerbildern und -anteilen zwischen dem Wareneingang bei meinem Kunden und der Qualitätskontrolle bei dessen Lieferanten geschaffen. Mit den abgestimmten Fehlerbildern war nun auch die Basis gegeben, die Qualitätsentwicklung des Lieferanten zu bewerten.

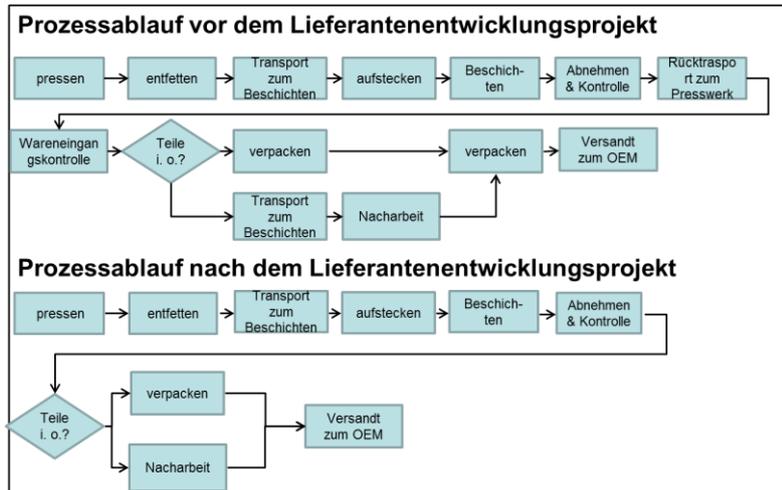
Ein großes Problem war die **Einweisung der Mitarbeiter an der Beschichtungsanlage**, welche beim Entladen der fertigen Gestelle über Gutteile oder Schlechteile für die Nacharbeit entscheiden. Die Mitarbeiter hier wechselten hier recht häufig und wurden teilweise kurzfristig durch Leiharbeiter ersetzt. Die Schichtführer besaßen keine Übersicht darüber, welcher Mitarbeiter auf welche Produkte eingewiesen war. Die Lösung des Problems war einfach. Es gab für jedes zu beschichtende Produkt eine recht detaillierte Spezifikation auf der die Qualitätsmerkmale eindeutig definiert waren. Nachdem diese nun mit den oben bereits erwähnten Grenzmustern abgestimmt waren, wurden auf den Spezifikationen die Mitarbeiter eingetragen, die eine Einweisung erhalten hatten und somit für das entsprechende Produkt an der Anlage arbeiten konnten.

Am schwersten war es die **prozessbedingten Fehlerursachen** auszuschalten. Hier ging es

vor allem um die Verschleppung von Partikeln in die Beschichtungsbäder. Das führte immer wieder dazu, dass solche als Anhaftungen auf der Teileoberfläche landeten und zu Beschichtungsfehlern führten. Die eingeschleppten Teilchen wurden einerseits durch Filter aus den Bädern entfernt, andererseits konnten der Eintrag von Teilchen in den Prozess teilweise auch schon dadurch reduziert werden, dass die Gestelle regelmäßiger gesandstrahlt wurden. Es mussten verschiedenen Filtermethoden ausprobiert werden. Am Ende gab es aber eine recht gute Verbesserung. Die Beseitigung bzw. Reduzierung der prozessbedingten Fehler erfolgte über einen längeren Zeitraum und es wurde in regelmäßigen stattfindenden Review-Meetings der Verbesserungsgrad bewertet. Die jeweils grüne Kurve zeigt die Summe der Nacharbeitsquote beim Beschichter plus die im Presswerk. Sie fiel von durchschnittlich 9,5 % zu Beginn des Jahre 2011 auf durchschnittlich 3 % bis zum Ende des Jahres 2012. Gemessen wurde an zwei Referenzteilen, die dem gesamten Projekt zugrunde lagen.



Dem Beschichter kam neben deutlich reduzierten Fehlerkosten in diesem Projekt auch zugute, dass die Kommunikationswege zwischen Einkauf, Disposition auf beiden Seiten und Versand und Wareneingang vereinheitlicht und verbessert wurden. Damit konnte mancher Sonderaufwand beim Beschichter, mit dem zuvor auf Kommunikationsspannen reagiert wurde, vermieden werden.



Der größte Nutzen des Projektes war aber die nun mögliche Verbesserung der Logistik.

Nach Projektabschluss konnte die Ware direkt von Beschichter an den OEM-Kunden versandt werden.

Es gab also für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation.

Die Projektlaufzeit betrug insgesamt etwas mehr als 12 Monate. Mein Projektaufwand waren neben der Projektvorbereitung und dem Kickoff (insgesamt 1 Tag) die beiden durchgeführten Prozessaudits, die jeweils einen Tag in Anspruch nahmen und das Begleiten der Review-Meetings mit insgesamt noch einmal gut 6 Manntagen.

Etliche Verbesserungspotenziale für die Prozesse im Beschaffungsbereich des Presswerks (Einkauf, QM, Disposition, Versand) wurden gefunden. Diese konnten teilweise mit eigenen Ressourcen gehoben werden. Teilweise kann mit einem Geschäftsprozessverbesserungsprojekt weiterer Nutzen gehoben werden.

Dr. Ing. Peter Fascher
 Der Prozessoptimierer