



Flexibilität ist das Mantra

Wie ein Automotive-Lieferant rasch die IATF-Zertifizierung meisterte

Der Standard IATF 16949:2016 ist für Zulieferer der Autoindustrie verpflichtende Basis für Geschäfte mit Autoherstellern und deren Lieferanten. Für mittelständische Lieferanten birgt der Zertifizierungsprozess jedoch große Herausforderungen. Der Präzisionsteilhersteller Leipold schloss das Zertifizierungsaudit bereits vor Ablauf der ersten Frist Mitte September 2018 erfolgreich ab.

Karl-Heinz Donadt

Treiber der Automobilbranche sind ein hoher Wettbewerbsdruck, die Orientierung an Kundenbedürfnissen und ständige Innovationen. Fahrzeughersteller brauchen mehr denn je verlässliche Lieferketten, um der zunehmenden Komplexität standhalten zu können. Zudem musste die Automobilindustrie den brancheneigenen Qualitätsstandard ISO/TS 16949 an die Struktur der ISO 9001:2015 anpassen. Deshalb entwickelte die International Automotive Task Force (IATF) ein überarbeitetes Regelwerk für Zulieferer der Autoindustrie, die IATF 16949:2016. Seit

September 2016 ist dieser Standard für alle Lieferanten der Autoindustrie verbindlich.

Dass sich alle bedeutenden Automobilkonzerne zu den geltenden Qualitätsstandards bekennen, zeigt deren Bedeutung für die Branche. Dennoch waren die Bedenken bei Qualitätsverantwortlichen der Automobilbranche groß, als Ende 2016 der Standard IATF 16949 veröffentlicht wurde und eine Ablösung des alten ISO/TS-Standards bis September 2018 festgelegt wurde. Gerade kleine und mittelgroße Lieferanten glaubten nicht daran, die hohen Anforderungen des neuen IATF-Audits in der relativ knap-

pen Zeit erfüllen zu können. Dazu kam der wirtschaftliche Druck, Geschäftsbeziehungen zu Autoherstellern und großen Lieferanten aufs Spiel zu setzen, sofern eine IATF-Zertifizierung nicht gelingen würde.

Nach Veröffentlichung der IATF 16949 reifte im Management der Leipold Gruppe die Einsicht, dass die IATF-Anforderungen schnellstmöglich erfüllt werden sollten. Zu groß war die Sorge des Automotive-Zulieferers, den Anschluss an die eigenen Kunden zu verlieren. Immerhin ist die Fertigung von Präzisionsteilen für die Automobilindustrie einer der wichtigsten Unternehmens- >>>

bereiche. Aktuell werden rund 40 Prozent des Gesamtumsatzes von Leibold im Automobilssektor erwirtschaftet. Gefertigt werden unter anderem Anschlüsse in der Kraftstoffverteilung, Sensorgehäuse, ABS-Gehäuse in Getrieben und elektrische Verbindungsteile für E-Autos. Von daher war es nur konsequent, das QM-System an die neuen IATF-Anforderungen anzupassen.

Schneller Start – hoher personeller Aufwand

Bereits im Februar 2017 plante der Führungskreis, bestehend aus den Verantwortlichen der Geschäftsführung, des Qualitätsmanagements, des Vertriebs und der Technik, die IATF-Vorgaben in allen relevanten Unternehmensbereichen zu erfüllen. Bis März 2018 sollten alle Anpassungen erfolgt sein, um das IATF-Zertifizierungsaudit spätestens zu diesem Zeitpunkt durchführen zu lassen. Um die Frist bis 14. September 2018 sicher einzuhalten, hatte man sich ein enges Zeitfenster gesetzt. Ursprünglich mussten alle Zulieferer bis dahin auditiert sein, ansonsten wäre auch die bestehende ISO/TS 16949-Zertifizierung verloren gegangen, eine komplette Neuzertifizierung wäre erforderlich geworden. Mit derschnellen Entscheidung verfolgte das Qualitätsmanagement zwei Ziele: Durch die angepassten QM-Prozesse sollten Unternehmensrisiken minimiert werden. Und ein erfolgreiches Audit sollte das Unternehmen als prozesssicheren Zulieferer präsentieren. Im März 2018 machte sich Leibold ein

halbes Jahr nach Veröffentlichung der IATF 16949 auf den Weg, die verschärften Anforderungen zu erfüllen.

Im Rahmen eines Überwachungsaudits zur ISO/TS 16949 tauschte sich das Qualitätsmanagement mit dem Lead-Auditor erstmals über die neuen Anforderungen aus. Im Mai begann man, die eigenen Prozesse in den betroffenen Abteilungen zu analysieren. Die Fäden liefen dabei zentral beim Leiter Qualitätsmanagement zusammen. Mit einzelnen Arbeitsgruppen in den jeweiligen Abteilungen identifizierte man Handlungsfelder, in denen Prozesse optimiert oder gar neu eingeführt werden mussten. Daraus ergab sich ein exaktes Lagebild von den Herausforderungen für das Unternehmen.

Die Analyse der zusätzlichen Forderungen sowie die Ableitung von Defiziten und Handlungsfeldern waren die erste Hürde. Weil aber die wichtigsten Kernprozesse seit Jahren kontinuierlich mittels Kennzahlenboard überwacht werden, stellte man keine eklatanten Defizite fest. Vielmehr gelangten die Projektverantwortlichen zu der Erkenntnis, dass sehr viele Bereiche und Prozesse von den neuen und angepassten Anforderungen betroffen waren. Prozesse sollten ergänzt oder geändert werden. Doch nur wenige Prozesse mussten komplett neu eingeführt werden. So stand in der Planungsphase insbesondere die Sensibilisierung der Prozessverantwortlichen in einzelnen Bereichen für die neuen Anforderungen im Fokus. Die Kommunikation erfolgte dabei top-down. Über den Führungskreis wurden die nachfolgenden Unternehmensebenen informiert.

Auf der Grundlage von Erfahrungswerten in der Prozessanpassung kalkulierten die Projektverantwortlichen mindestens 145 Manntage für die Umstellung ein. Allein am Standort Wolfach waren rund zehn Prozent der gesamten Belegschaft quer durch alle Abteilungen am Projekt beteiligt. Die detaillierte Gap-Analyse war am Ende der Garant dafür, dass man den strengen Zeitplan einhalten konnte. Bis Januar 2018 sollten alle Anpassungen erfolgt sein. Die Defizite wurden dabei bestehenden Prozessen zugeordnet und in kleinen Arbeitsgruppen weiter bearbeitet. Diese formulierten die erforderlichen Anpassungen in Beschreibungen und Prozessgrafiken neu. Die Freigabe erfolgte am Ende durch den Leiter Qualitätsmanagement, im Au-

gust 2017 war die unternehmensweite Prozessanalyse abgeschlossen.

Die Anforderungen der IATF 16949 wirkten sich auf alle Unternehmensbereiche aus: Geschäftsführung, Qualitätssicherung, Vertrieb, Auftragsabwicklung, Produktion, Instandhaltung, Einkauf, Logistik und Personalmanagement.

Ein hoher Aufwand entstand auf Führungsebene hinsichtlich der künftigen Entscheidungsfindung zum Anstoß neuer Projekte. Mögliche Risiken wurden durch Herstellbarkeitsanalysen ermittelt, kritische und sicherheitsrelevante Merkmale identifiziert. Darüber hinaus sollte die Chancanalyse fundierte Entscheidungen zu potenziellen Neuprojekten in Zukunft noch nachvollziehbarer machen. Eine strukturierte Vorgehensweise war dabei Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss des Audits nach IATF 16949.

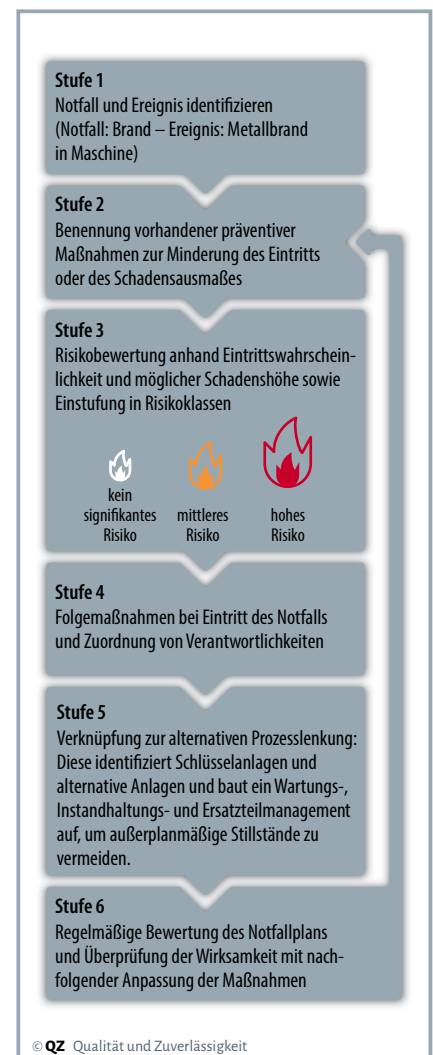


Bild 1. Beispiel für einen Notfallplan gegen Risiken der Lieferfähigkeit (in diesem Fall ein Metallbrand in einer Zerspanungsmaschine).

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Karl-Heinz Donadt ist Leiter Qualität und Prozesse bei der Leibold Gruppe am Standort Wolfach. Der Maschinenbautechniker ist EOQ-Auditor und hat berufliche Erfahrung auf den Gebieten der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements in verantwortlichen Positionen im Maschinenbau und in der Automobilindustrie.

KONTAKT

Karl-Heinz Donadt
T 07834 8395-45
karl-heinz.donadt@leibold.com

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/7494751

Notfallpläne – erweiterte Anforderungen für Risikomanagement

Neben diesen notwendigen Anpassungen des Managementsystems stand für Leipold die Sicherstellung der eigenen Lieferfähigkeit im Zentrum aller Überlegungen. Dafür überarbeitete man alle Notfallpläne, Schlüsselanlagen wurden identifiziert und deren Instandhaltungs- und Ersatzteilkonzepte erneuert (Bild 1). Kritische und schwer lieferbare Maschinenelemente hält Leipold nun gezielt auf Lager, um lange Stillstandzeiten in der Fertigung auszuschließen. So stellt die Leipold Gruppe ihre hohe Prozessfähigkeit sicher. Aber nicht nur das: Auch Themen wie die Notstromversorgung, die Sicherung der IT-Infrastruktur, Arbeitskräftemangel und sogar Naturkatastrophen standen im Fokus der Betrachtungen.

Komplett neu war für die Leipold Gruppe die Einführung des No-Trouble-Found (NTF)-Prozesses. Im Fall von Rückläufern, bei denen mit den vereinbarten Prüfungen keine Fehler gefunden werden, sind die weiteren Vorgehensweisen zur Datensammlung, Systemprüfung und Prozessbetrachtung sowie die notwendigen Kommunikationswege nun festgeschrieben. Sie liefern dem Kunden überprüfbare Daten und den Nachweis, in der eigenen Produktion keine Fehler begangen zu haben.

2nd-Party-Audits bei Lieferanten nach IATF 16949

Doch nicht nur eigene Prozesse wurden überprüft und optimiert. Auch bei den Lieferanten legte Leipold aufgrund der strengen IATF-Forderungen neue Maßstäbe an. Eine hohe Performance der eigenen Zulieferer wird auch gefordert, weil sich diese positiv auf die eigene Lieferfähigkeit auswirkt. Dazu wurden klare Kriterien und Methoden zur Bewertung von Lieferanten festgelegt. Leipold unterscheidet seitdem nach der Wichtigkeit seiner eigenen Zulieferer anhand fester Kennzahlen. Aufschluss darüber gibt ein Fünf-Jahres-Plan, der die Relevanz eines Lieferanten auch nach prognostizierten Umsätzen und strategischer Bedeutung bemisst.

Zudem wurden beispielsweise Grenzwerte für die Anzahl an Sonderfahrten definiert, denn diese lassen auf eine gewisse Volatilität in der Fertigung von Lieferanten schließen. Für Leipold-Lieferanten ist in Zukunft ein regelmäßiges Audit verpflichtend. Dazu ließ sich der Qualitätsverantwortliche bei Leipold bereits im Juni 2017 als 1st- und 2nd-Party-Auditor nach IATF 16949 zertifizieren. Seit der Zertifizierung nach IATF 16949 führt Leipold selbst Audits bei wichtigen Lieferanten durch (sogenannte 2nd-Party-Audits). Mit den An-

passungen der eigenen und der strategischen Begutachtung externer Prozesse konnte die Leipold Gruppe die von der IATF gesetzte Zertifizierungsfrist einhalten.

Punktlandung dank detaillierter Planung

Von August 2017 bis Januar 2018 wurden insgesamt rund 180 Normforderungen bewertet und daraus Aktivitäten abgeleitet. Am Ende der Umsetzungsphase übermittelte Leipold die nötigen Vorbereitungsdaten für das eigentliche Transition-Audit an den zuständigen Lead-Auditor beim TÜV Süd. Bis zur Eröffnung des Abschluss-Audits im März 2018 führte das Unternehmen eine Wirksamkeitsprüfung der eigenen Maßnahmen durch. Dabei wurden einzelne Maßnahmen nachjustiert. So wurde die Identifizierung von sicherheitsrelevanten Produktmerkmalen während der Anfrage- und Angebotsphase nachgeschärft, um mögliche Risiken zuverlässig zu erkennen.

Das Zertifizierungsaudit wurde binnen einer Woche an den Standorten Wolfach und Dransfeld durchgeführt. Bereits Ende März 2018 erfolgte das Abschlussgespräch. Nach der Umsetzung weiterer Prozessanpassungen zur Korrektur der festgestellten Nebenabweichungen und nach der erfolgreichen Veto-Prüfung durch den Zertifizierer erhielt Leipold im Juli 2018 das Zertifikat nach IATF 16949. Damit wurde der Zertifizierungsprozess bereits zwei Monate vor Ablauf der verpflichtenden Frist erfolgreich abgeschlossen. Auch das US-amerikanische Werk in Windsor/Connecticut wurde erfolgreich nach IATF 16949 auditiert.

Die schnelle Zertifizierung ist für die Leipold Gruppe heute ein Wettbewerbsfaktor. Das belegen erste Nachfragen durch Kunden Anfang September 2018. So wie Leipold es bei seinen eigenen Lieferanten vollzieht, wird der Hersteller ab sofort regelmäßig von seinen eigenen Kunden auditiert – und gegebenenfalls korrigiert. Leipold versteht das Audit nach IATF 16949 nicht nur als Muss in der Lieferkette, sondern auch als zentralen Bestandteil seiner Null-Fehler-Strategie. Die eingeführten Standards und ihre Prozesse führen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung interner Systeme. Kernprozesse werden nun anhand festgelegter Leistungskennzahlen gemessen, und deren Wirksamkeit wird fortlaufend bewertet. ■

Meilensteine auf dem Weg zur IATF-Zertifizierung

Im Oktober 2016 wurde der Automotive-Standard IATF 16949:2016 veröffentlicht. Dieser löst ISO/TS 16949 ab und basiert auf der Qualitätsnorm ISO 9001:2015.

- **Februar 2017:** Entscheidung im Leipold-Führungskreis zur Umsetzung der IATF-Anforderungen mit dem Ziel eines Audits vor Ablauf der Zertifizierungsfrist am 14. September 2018.
- **Mai 2017:** Start der Analyse der aktuellen Prozesse.
- **Juni 2017:** Zertifizierung des QS-Verantwortlichen zum 1st- und 2nd-Party-Auditor.
- **August 2017:** Abschluss des Analyse-Prozesses mit folgendem Ergebnis: mindestens 145 Manntage zur Umsetzung der Prozessanpassungen bzw. zum Start der Prozessanpassungen.
- **Januar 2018:** Vorläufiger Abschluss der

Prozessanpassungen nach Bewertung von 180 Normforderungen. Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen und Übermittlung der ersten Vorbereitungsdaten an den Lead-Auditor.

- **Februar/März 2018:** Wirksamkeitsprüfung und Nachjustierung der Prozesse.
- **19. bis 23. März 2018:** Zertifizierungsaudit an den Produktionsstandorten in Wolfach und Dransfeld mit Abschlussgespräch am 23. März 2018.
- **22. Mai 2018:** Rückmeldung der wirksamen Korrekturmaßnahmen an den Auditor.
- **16. Juli 2018:** Ausstellung des Zertifikats für die deutschen Produktionsstandorte von Leipold.
- **29. Juli 2018:** Erfolgreiche Zertifizierung des US-Werks in Windsor/Connecticut nach IATF 16949.