



ENTWICKLUNG KRITISCHER LIEFERANTEN FÜR EINEN OEM IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE



HINTERGRUND

„Wenn uns ein Lieferant Probleme bereitet, lösen wir nur das spezifische Problem. Die Implementierung nachhaltiger, struktureller Verbesserungen beim Lieferanten, welche Qualitätsprobleme präventiv verhindert, stellt eine vielfach größere Herausforderung dar.“

Dr. Andreas Jacobi; Leiter Qualitätssicherung Kaufteile Motorenbauteile Daimler Werk Berlin

ZIELSETZUNG

Wenn Daimler einem Zulieferer nachweisen kann, dass seine Bauteile nicht die erforderliche Qualität besitzen, ist ein schneller Einsatz am Herstellort geboten. In diesem Fall reichen die beim Lieferanten bestehenden Produktionsprozesse und Qualitätsregelkreise nicht aus, um das Problem vor dem OEM zu erkennen. Zielsetzungen des Vorgehens sind die

- sofortige Unterbindung der Lieferung fehlerhafter bzw. risikobehafteter Teile,
- nachhaltige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems des Lieferanten, um dessen Lieferqualität abzusichern,
- fundierte Risikoabschätzung hinsichtlich bestehender Prozessschwächen sowie eine verlässliche Prognose zukünftiger Fehlermöglichkeiten,
- dauerhafte Abstimmung aller prognostizierten Fehlermöglichkeiten des Herstellprozesses oder Absicherung durch Überwachung und
- baldige Normalisierung der Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und DC durch Aufhebung der zusätzlich geforderten Qualitätssicherungsmaßnahmen.

ERGEBNISSE BEI DEN BETROFFENEN LIEFERANTEN

Die von Daimler initiierte Zusammenarbeit zwischen den auffälligen Lieferanten und c2 consulting vor Ort war in der Vergangenheit stets erfolgreich. Insbesondere die Reduzierung der 0-km ppm auf unter 10 ppm, die Identifikation aller weiteren Risiken für Qualitätsmängel und die Aufhebung zusätzlich geforderter Qualitätssicherungsmaßnahmen sind für Daimler die entscheidenden Ergebnisse.

„Die erzielten Resultate waren sofort spürbar und wirksam. Die konsequente Herangehensweise und die enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten durch c2 consulting war entscheidend für den tollen Erfolg. Mit unseren Ressourcen hätten wir das nicht leisten können.“

Dr. Andreas Jacobi; Leiter Qualitätssicherung Kaufteile Motorenbauteile Daimler Werk Berlin



DAIMLER AG DEUTSCHLAND

Die Daimler AG ist einer der weltgrößten Hersteller von Personenwagen (PKW) und Nutzfahrzeugen und in beiden Marktsegmenten Premiumhersteller. Die Mercedes Car Group (MCG) ist für die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb aller Mercedes Benz- und Smart-PKW verantwortlich. Innerhalb der MCG fertigt das Werk Berlin Motorkomponenten und montiert Komplettmotoren. Das Team Qualitätssicherung Kaufteile (QKT) betreut die Zulieferer und ist somit für qualitätskonforme und fehlerfreie Materiallieferungen verantwortlich.

HERAUSFORDERUNG

Der Anteil an Zulieferteilen in der PKW-Produktion steigt zunehmend an, dadurch reduziert sich die Fertigungstiefe beim OEM. Infolgedessen gewinnt die Funktion der Lieferantenentwicklung, als Garant für die qualitätskonforme Lieferfähigkeit der Zulieferer, zunehmend an Bedeutung. Trotz stringenter Absicherungsprozesse können, bedingt durch hohe Teilekomplexität und -vielfalt, bei den Zulieferern vereinzelt Qualitätsprobleme entstehen, die schlimmstenfalls erst beim OEM entdeckt werden. Über standardisierte Eskalationsprozesse setzt Daimler solche Lieferanten auf die so genannte Kooperationsstufe KS2. Der Lieferant wird in diesem Rahmen zur sofortigen Einleitung korrigierender Maßnahmen aufgefordert und dabei durch die Abteilung Qualitätssicherung Kaufteile überwacht. In einigen Fällen sind die Ressourcen auf Seiten des OEMs oder des Zulieferers jedoch nicht ausreichend, um eine nachhaltige Abstimmung und Fehlervermeidung abzusichern. In diesem Fall fordert der OEM den Zulieferer auf, für eine unabhängige und externe Unterstützung zu sorgen und schlägt mehrere bewährte QM-Prozessberater vor. Nach einem Auswahlprozess entscheidet sich der Zulieferer für c2 consulting als externe Unterstützung, um die Maßnahmen vor Ort beim Zulieferer zu definieren und zu realisieren.

DAS ZIEL

Sicherstellung von fehlerfreien Lieferungen des betroffenen Zulieferers durch adäquate Sofortmaßnahmen. Implementierung einer nachhaltigen Verbesserung des QM-Systems und des grundlegenden Fehlerabstellprozesses. Identifikation unzureichender Prozessfähigkeiten mit einer damit einhergehenden Optimierung oder Absicherung durch geeignete Prüfungsinstanzen. Bewertung noch verbleibender Risiken und Ermittlung einer realistischen Fehlerprognose.

VORGEHEN

SOFORTMASSNAHMEN:

Zur sofortigen Absicherung der Lieferqualität wird in einem ersten Schritt entweder eine temporäre 100%-Prüfung etabliert oder sofortige Gegenmaßnahmen ergriffen. Zu den Kernaufgaben von c2 consulting gehört die dynamische Festlegung der Prüfmerkmale, die Analyse der Prüfungsergebnisse und die Absicherung der Zuverlässigkeit der Prüfung gemeinsam mit dem Zulieferer. Die operative Durchführung erfolgt durch den Zulieferer.

ANALYSE:

Im Anschluss an die Sofortmaßnahmen erfolgen Datenauswertungen, Prozess-, System- und Dokumentenanalysen und schließlich die Bewertung des QM-Systems, des Fehlerabstellprozesses, der Fehlerprävention sowie des Unterlieferantenmanagements. Konkrete Ergebnisse der Bewertung sind

- Wahrscheinlichkeiten für das Auftreten bekannter Fehler sowie weiterer Fehlermöglichkeiten,
- realisierbare Kostenpotenziale (Senkung der Fehler- und Prüfkosten) und Maßnahmenplanung zur Optimierung der Systeme und Prozesse,
- verbindliche Festlegung messbarer Kriterien zur Aufhebung der Kooperationsstufe 2 durch Daimler.

UMSETZUNG:

Als letzter Schritt implementiert c2 consulting die definierten Maßnahmen vor Ort beim Zulieferer. Die Fortschritte der Umsetzung werden wöchentlich durch geeignete Qualitätskennzahlen verfolgt und an Daimler kommuniziert. Nach erfolgreicher Implementierung wird die Aufhebung der Kooperationsstufe KS2 eingeleitet und über die mögliche Reduzierung zusätzlicher 100%-Prüfungen entschieden.



DAIMLER AG
DEUTSCHLAND

ERGEBNISSE

Bei allen betroffenen Zulieferern konnte das Vertrauen von Daimler in die Zuverlässigkeit schnell wieder hergestellt werden und wurde ab Projektstart durch geeignete Messgrößen unter Beweis gestellt:

- Reduzierung der 0-km ppm auf unter 10 ppm
- Aufhebung der Kooperationsstufe KS2 bereits nach maximal acht Wochen

WARUM C2 CONSULTING?

Die sofortige Fehlerabstellung erfordert den kurzfristigen Einsatz bei den Lieferanten und ein hohes Maß an Expertise, um eine schnelle Entwicklung der Lieferanten zu realisieren. Diese Expertise gewinnt c2 consulting durch die ständige Unterstützung kritischer Lieferanten und der daraus resultierenden Weiterentwicklung eigener Methoden. Dadurch garantiert c2 consulting die notwendige Methodenkompetenz. Die schnelle und erfolgreiche Implementierung der richtigen Werkzeuge geschieht durch intensive Einbindung aller Mitarbeiter der Lieferanten vor Ort, mitten im Geschehen.