

Automobil

Wer macht hier Pfusch?

Die Autohersteller stellen bei Pannen und Rückrufen ihre Lieferanten an den Pranger. Die verweisen auf Preisdrückerei und unrealistische Planungen ihrer Auftraggeber

Von Ulrich Viehöver

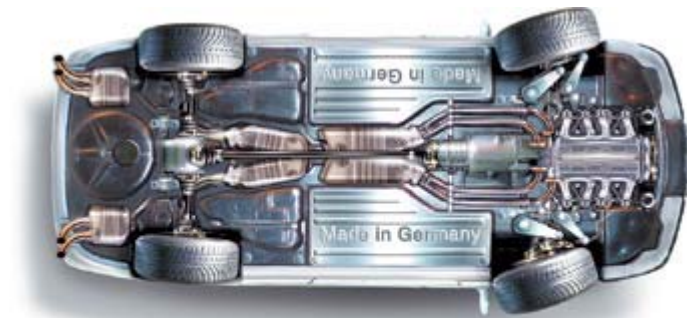


Illustration: Smetek für DIE ZEIT

Der Albtraum für »made in Germany« wurde Realität: Mangelhafte Teile von Deutschlands umsatzstärksten Autozulieferer, der Bosch-Gruppe, verursachen bei rund 1,5 Millionen Autos der Marken BMW,

Mercedes, Opel und General Motors Pannen und Rückrufe. In einigen Fabriken stehen für mehrere Tage sogar die Bänder still. Die Kosten für den GAU in der PS-Branche werden auf bis zu 200 Millionen Euro beziffert, der Imageschaden ist unermesslich. Pfusch in Serie eröffnet hierzulande neue Dimensionen, wobei es bezeichnenderweise kleine Ursachen sind, die große Wirkungen erzeugen. Mal ist es nur ein schadhaftes Standardteil, ein Gleitlager, welches die Laufzeit der Dieselpumpe beträchtlich verkürzt, mal ist der Störenfried ein scheinbar unbedeutender Spannungsregler der Lichtmaschine, der den Besitzern teurer Limousinen den Fahrspaß verdirbt, mal eine schlecht konstruierte Kabelsteckverbindung zur High-Tech-Bremsanlage, die fatale Folgen haben könnte.

Bei so viel Murks auf einmal muss der Schuldige sofort geoutet werden, rufen die Aumanager und zeigen geradewegs auf Bosch. Vor allem Daimler Chrysler-Boss Jürgen Schrempp und Mercedes-Chef Eckhard Cordes lassen ultimativ die Muskeln spielen, verlangen Satisfaktion. Entweder ihre Lieferanten arbeiteten »hundert Prozent fehlerfrei«, generalisieren sie, oder sie würden im Rahmen ihrer »Eskalationsstrategie« (Cordes) ihre Ingenieure direkt in die Fabriken auffälliger Kandidaten schicken. Diese sollen dann die komplette Produktion des Teilebauers unter die Lupe nehmen, anstatt wie bislang meist nur Stichproben zu ziehen. Und für den Fall, dass das nichts nützt, drohen die Stern-Gewaltigen brüsk mit Auftragsentzug.

Neu ist, dass der Streit offen ausgetragen wird. So musste Bosch irritiert registrieren, dass der mit Mercedes vereinbarte »stille Rückruf« – ein Fehler wird mit der nächsten Inspektion ohne Aufsehen behoben –, von Schrempp, Cordes & Co. über Nacht an die große Glocke gehängt wurde. Auch Porsche-Lenker Wendelin Wiedeking drohte an, die Zulieferer offen

zu nennen, die ihm die Qualitätsnoten seiner teuren Sportgefährte vermessen. Die Ursache seines Zorns: Insbesondere bei seinem neuen Bestseller Cayenne gab es ungewohnt viele Kundenbeschwerden.

Öffentlich räumt Bosch-Chef Franz Fehrenbach Fehler ein und verspricht: »Wir werden unsere Qualitätsarbeit weiter intensivieren.« Dabei will er »zweigleisig vorgehen«, einerseits das eigene Qualitätsmanagement verbessern, andererseits »mit unseren Kunden und Lieferanten eine durchgängige Qualitätssicherung über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sicherstellen«. Das heißt: Bosch prüft nun verschärft bei seinen Sublieferanten. Aber natürlich sind die Schwaben über ihre nachbarlichen Großkunden verärgert, weil ausgerechnet sie medial an den Pranger gestellt werden, obwohl sie den Missstand entdeckt und sofort den Autoherstellern gemeldet hatten.

Ein regelrechter Krieg scheint ausgebrochen zwischen den mächtigen Herren der Marken und ihren Dienern, die meist unbekannterweise mindestens 70 Prozent Anteil am Bau jeder Karosse haben. So sind bei den zahlreichen Rückrufen der jüngsten Zeit fast immer auch unbekannte Zulieferer mitbetroffen – und beileibe nicht nur der Welt größter, Bosch. Grundsätzlich pochen die Konzerne bei ihren Lieferanten auf beste Qualität. Denn ist nur das kleinste Teil am Vehikel kaputt, so schimpft der Kunde nicht auf Bosch, Conti, ZF, Brose, Behr, Delphi, Visteon oder im Fall der Lagerbuchse bei den Dieseleinspritzpumpen auf die Bosch-Vorlieferanten Glyko/ Federal Mogul, sondern auf BMW, Mercedes, Ford, Opel oder VW. Daher geben selbst Mittelständler wie Peiker akustic, der unter anderem Audioanlagen zuliefert, allein für die Sicherheitsprüfung »bis zu sechs Prozent vom Umsatz aus«. Und Firmenchef Andreas Peiker will wie andere Zulieferer seine Anstrengungen noch erhöhen.

Wenn die Gewinne einbrechen, werden die Teilehersteller zur Kasse gebeten

Denn innerhalb der Lieferantenpyramide beziehen die Großen ihrerseits wieder viele wichtige Teile von Unterlieferanten, die ebenfalls einen entsprechenden Aufwand treiben müssen. Natürlich wird der Druck von oben nach unten an die Sublieferanten weitergegeben.

»Selbstverständlich werden auch wir unsere Lieferanten verstärkt prüfen, und zwar auf allen Stufen«, verspricht ein Bosch-Manager. Und nicht nur das. Die fette Rechnung, die Daimler dem Elektrokonzern wegen der Rückrufe demnächst aufmachen will, wird Bosch dann seinerseits Federal Mogul präsentieren. Und diese Firma wiederum sieht sich nach einem möglichen Schuldigen für die schadhafte Teflonschicht am Gleitlager um. Doch je kleiner ein Vorlieferant ist, umso schlechter wird er solche Belastung aushalten, zumal die Versicherer bei Pannen immer weniger geradestehen.

Welchen Beitrag jedoch leisten die Autobosse selbst für ihr angebliches Ziel zur Eins-a-Ware? Nach wie vor treiben sie in erster Linie ihre Lieferanten zur Höchstleistung – für immer weniger Geld.

»Das Druck- und Drohpotenzial der Einkäufer hat sich weiter verstärkt«, fasst der Stuttgarter Marketingberater Andreas Fein das Ergebnis seiner jüngsten »Preisstudie« zusammen, die er gemeinsam mit der US-Firma International Resource Network (IRN) bei Zulieferern durchführte. Das Kernergebnis: Die Autokonzerne verlangen zwar fehlerfreie Qualität, aber sie soll immer weniger kosten. Bei den üblich gewordenen Mehrjahresverträgen, etwa über die geplante Laufzeit eines Modells von fünf bis sieben Jahren, sollen die Lieferanten im Schnitt knapp vier Prozent des Anfangspreises per annum nachlassen.

Und selbst solche Vereinbarungen sind in den meisten Fällen das Papier nicht wert, auf dem sie stehen. Vor allem dann, wenn beim Autohersteller die Gewinne einbrechen. So bitten Ford, Mercedes, Opel und VW ihre »Partner« zusätzlich gleich mehrfach zur Kasse. »Nachverhandlungen von beschlossenen Verträgen und aktuelle Programme zur Kostensenkung sind mittlerweile normaler Alltag in der Zusammenarbeit«, hat Berater Fein erfahren.

Die Begründungen der Autohersteller sind aus Sicht der von ihnen abhängigen Zulieferer ziemlich dreist, weil sie wenig mit den konkreten Kosten für das Teil, sondern viel mit der Situation des Auftraggebers zu tun haben. Schrempp und Cordes etwa verweisen lapidar auf ihre endlose Kostendrucker-Olympiade. Diese wurde freilich nicht zuletzt durch eigenes Missmanagement nötig. Ford nennt eigene wirtschaftliche Not (»Ford geht es schlecht«), und von Opel bekommen die Produzenten zu hören: »Opel braucht das Geld.« Lediglich BMW und – mit Abstrichen Porsche – gelten als zuverlässige Vertragspartner, die nicht ständig mit nachträglichen Reduzierungen ankommen.

»Billig, billig, billig«, dieses Urteil fällt ein Lieferant – der wie so viele ungenannt sein will – über die Einkaufspolitik von Daimler Chrysler, Ford, Opel und VW. Ein besonderer Schwachpunkt: Von den enormen Kosten für die speziell angefertigten Werkzeuge für die Serienherstellung der Teile oder den Prototypbau tragen die Konzerne im Durchschnitt bestenfalls noch ein Drittel. Und diese müssen bis zur Serienfertigung vorgestreckt werden. Am wenigsten ist die hochwertige Vorleistung nach der Fein/IRN-Studie VW, Peugeot und Opel wert, am meisten Ford, Porsche und BMW. Dabei steckt gerade in dieser handwerklichen Technik ein Kern für Qualität. Andererseits treiben der besonders bei der Elektronik betriebene technische Overkill sowie der Wildwuchs an Varianten die Kosten unnötig hoch. Ein Modell aus deutschen Fabriken kann bis zu 18 000 verschiedene Türverkleidungen und mehrere hundert Variationen an Sitzpolstern haben.

Dramatische Zustände herrschen bei der Entwicklung. Auf dem Feld der Innovation, wo sich die deutschen Hersteller gern öffentlich als Weltspitze

präsentieren, bürden nach Feins Erhebung die neun untersuchten deutschen und europäischen Hersteller von Audi bis VW im Durchschnitt 63 Prozent der konkreten Entwicklungsarbeit allein den Lieferanten auf. 31 Prozent der Projekte werden gemeinsam vom Autobauer und Lieferanten betrieben, allein jedoch führen die Markenhersteller »nur noch sechs Prozent der TÜftlerarbeiten durch«. Lediglich Porsche ist mit einem Anteil von rund zwei Dritteln noch Herr des Engineerings. Auch BMW entwickelt rund 50 Prozent selbst oder in Kooperation. Dagegen haben Konzerne wie Ford, Opel, PSA (Peugeot) oder Renault fast keinen Eigenanteil mehr an der Entwicklung. Wie extrem die Lage heute für die Markenhersteller ist, spitzt ein Lieferant in der Aussage zu: »Wenn ich erfahren will, wie bei Daimler die Motoren der Zukunft aussehen, dann muss ich mich meist an ein Ingenieurbüro in Aachen wenden. Dort lassen die Stuttgarter ihre Aggregate entwickeln.«

Solche Auslagerungen an Fremdfirmen (Managerjargon: »Outsourcing«) entsprechen dem Ideal vom »schlanken Betrieb« der neunziger Jahre. Doch zu viel Diät kann anfällig für Fehleinschätzungen machen: Anders als die spezialisierten Zulieferer kennen die Auftraggeber die jüngsten Techniken kaum, vor allem nicht im Bereich der Elektronik, Software und neuer Werkstoffe. Diese Unkenntnis des technisch Möglichen und Sinnvollen kann zu einer Überforderung der Entwicklungsteams führen. So schieben die Auftraggeber kurz vor Serienanlauf rasch noch unzählige Änderungswünsche nach. Ebenso knapp fällt oft die Zeit aus, um die Entwicklung mit der Produktion und dem Produkt abstimmen zu können – das A und O jeder Qualität.

Diese Hektik führt geradewegs ins Pannenchaos, wie beim Navigationssystem der Mercedes-E-Klasse geschehen. Die Bosch-Tochter Blaupunkt als ursprünglicher Entwickler sollte kurz vor Torschluss das komplexe Betriebssystem der Anlage ändern. Den Blaupunkt-Experten aber schien das nicht mehr machbar, Bosch gab gereizt den Auftrag (400 Millionen Euro) im Herbst 2001 an Daimler zurück. Das sah damals nach einer Blamage aus. Der Konkurrent Becker/Hamann sprang ein – und scheiterte prompt an der reibungslosen Integration der verschiedenen Systeme wie Navigation, Audioanlage und Telefon zum »Command«-System. Den Schaden hatten die Käufer der E-Klasse und das Image der Marke Mercedes. Erst neuerdings behaupten die Stuttgarter, das Integrationsproblem grundsätzlich gelöst zu haben.

War es früher üblich, dem Entwickler anschließend auch die Produktion zu überlassen, um die Kosten zu amortisieren, wird der Auftrag nun häufig geteilt. Der TÜftler soll das Teil billig kreieren, dann wird dafür die günstigste Fabrik gesucht. »Logische Folge«, so ein Betroffener, »der Entwickler strengt sich kaum an, wenn er weiß, dass er danach die Fertigung nicht bekommt.« Dabei entscheidet die Entwicklung maßgeblich über Preis und Qualität. Nur Audi und BMW beherzigen laut Fein-Studie die Regel konsequent: »Wer entwickelt, produziert.«

Auch die Standortfrage wird in den Verhandlungen zunehmend von den Einkäufern – hinter vorgehaltener Hand – gestellt. Bei Audi, Daimler, Opel und VW wird das Thema nach Recherchen von Feinmarketing regelmäßig angeschnitten. Oft lautet dann unverblümt der Rat, die Fabrik für einen Folgeauftrag doch in ein Billiglohnland zu verlagern. Wer zahlt, schafft an und verteilt die Arbeit nach seinen Gunsten.

Seit Anfang der Neunziger sparen die Konzerne bei den Eingangskontrollen

Weil sich die Konzerne seit Anfang der neunziger Jahre ihre Eingangskontrollen für bestellte Teile einfach sparen, müssen die Vorproduzenten perfekt liefern. Diese Praxis entspricht einer völlig akademisierten Sichtweise. Sie missachtet nämlich, dass noch so viele Stichproben, »Audits« (nach Standards durchgeführte Prüfungen beim Lieferanten) und EU-Normen die ständige Kontrolle nicht ersetzen können. »Sobald ein Jahr lang problemlos geliefert wurde, wird nicht mehr geprüft«, weiß ein Teileproduzent. Aber gerade in der komplexen Lieferkette steckt der Teufel im Detail. Wird hier irgendwo – am Band, im Lager oder beim Transport – ganz banal gefuscht, dann fällt das bestenfalls noch Kollege »Zufall« auf, der Meister muss ja nicht alles wissen. Rammt der Gabelstapler ungeschickt einige Kisten Dichtungen, gehen am »blauen Montag« versehentlich einige Rückschlagventile eiskalt an der Härtestation vorbei, fehlt einem Lager nur ein Hauch von Fett, so löst das jene Katastrophen aus, welche die Chefs der Autokonzerne jetzt beklagen.

Allein Bosch liefert täglich rund vier Millionen Erzeugnisse der Kfz-Technik aus 120 Werken aus. Da erscheint eine lückenlose Fehlerkontrolle auch der Tausende von Lieferanten praktisch unmöglich. So schalten die Schwaben jetzt technisch einen Gang zurück, wie Geschäftsführer Fehrenbach einräumt: »Wir haben zum Beispiel mit der Automatisierung unserer Fertigung die Komplexität zu weit getrieben. In unserem neuen Produktionssystem, gestaltet nach japanischem Vorbild, gehen wir zumindest teilweise wieder zurück zu einfacheren und beherrschbareren Abläufen.«

Die Markenhersteller am Ende der Lieferkette ignorieren dabei gerne, dass sie selbst die Kostenkiller waren und sind, die menschliches Versagen schlicht aus den Köpfen getilgt haben. Dazu kommt gerade auch bei manchen deutschen Herstellern eine gehörige Portion Arroganz, mit der sie den Qualitätsverfall seit Jahren tabuisiert haben. Die traurige Seite des Vergessens spüren Autofahrer. Entsprechend konstant schlecht schnitten selbst hochpreisige Marken wie Mercedes und zuletzt auch Porsche in der Gunst des Publikums ab. Ob bei Studien von J.D. Power, einer US-Marktforschungsfirma, die in den USA (und anderen Ländern) regelmäßig Autobesitzer nach aufgetretenen Problemen befragt, oder bei Untersuchungen des Autoexperten Ferdinand Dudenhöffer für den ADAC-Automarxx: In der Zuverlässigkeit mussten sich die Deutschen regelmäßig

den Japanern geschlagen geben. Das Bild wird auch durch einige bessere Platzierungen in der jüngsten ADAC-Pannenstatistik nicht nachhaltig besser. Zumal diese Erhebung mittlerweile nur noch bedingt als repräsentativ gelten kann (*ZEIT* Nr. 21/05).

Die neue Praxis der Autobauer, bei sich häufenden Problemen die Zulieferer an den Pranger zu stellen, schätzt Branchenexperte Dudenhöffer als »reine Ablenkungsmanöver« ein. Und eigentlich sind sich ja auch alle Beteiligte im Prinzip darin einig, dass sie die Qualitätsprobleme nur miteinander lösen können. Doch im Alltag vergessen die Automanager ihre Sonntagsreden rasch. Das ist doppelt schädlich, denn »wer kooperiert, profitiert vom Wachstum«, fanden die Berater von Booz Allen Hamilton heraus. Die Regie dabei müssten die Autokonzerne führen. BMW, das einzige Unternehmen, das in den meisten Umfragen im Urteil der Lieferanten gut abschneidet – Porsche gilt mit Abstrichen ebenfalls als fair –, erhält oft von den Partnern überraschend günstigere Konditionen als Hardliner wie Ford, Opel oder Mercedes. Das zeigt, dass niedrigere Kosten und Zuverlässigkeit im Umgang mit Lieferanten kein Widerspruch sein müssen.

(c) DIE ZEIT 09.06.2005 Nr.24