



**| Qualität im Gesamtfahrzeug
und in der Zulieferkette**



**Qualität im Gesamtfahrzeug und in der
Zulieferkette – Basis für den gemeinsamen Erfolg**

**Dokumentation des 11. Zulieferforums der ArGeZ
am 24. Januar 2006 in Dortmund**

| Ziele

Die ArGeZ – Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie – ist eine im Jahr 1993 von deutschen Wirtschaftsverbänden gegründete Interessengemeinschaft. Sie vertritt 8.000 Zulieferer mit 900.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 125 Mrd. €.

Die ArGeZ hat das Ziel, die Belange der zumeist mittelständischen Zulieferfirmen in der Öffentlichkeit und Politik deutlich zu machen und diese gegenüber den Abnehmerbranchen zu vertreten.

Die ArGeZ ist ein Podium für einen kontinuierlichen Dialog zwischen Zuliefer- und Abnehmerbranchen. Sie setzt sich ein für faire Geschäftsbeziehungen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Zulieferer und Kunden aus Industrie und Handel.

Die ArGeZ unterhält enge Verbindungen zu Organisationen und Institutionen gleicher Interessenlage.

| Mitglieder

Deutscher Gießereiverband e.V. (DGV)

Postfach 10 19 61 · D-40010 Düsseldorf
Sohnstraße 70 · D-40237 Düsseldorf
Tel.: (02 11) 6871-215 · Fax: (02 11) 68 71-205
Internet: www.dgv.de
Dr. Klaus Urvat

Gesamtverband

Kunststoffverarbeitende Industrie e.V. (GKV)

Am Hauptbahnhof 12 · D-60329 Frankfurt (Main)
Tel.: (0 69) 27 10 524 · Fax: (0 69) 23 27 99
Internet: www.gkv.de
Georg Wilhelm Crößmann

Wirtschaftsverband der deutschen- Kautschukindustrie e.V. (wdk)

Postfach 90 03 60 · D-60443 Frankfurt (Main)
Zeppelinallee 69 · D-60487 Frankfurt (Main)
Tel.: (0 69) 79 36-115 · Fax: (0 69) 79 36-140
Internet: www.wdk.de
Fritz Katzensteiner

WSM Wirtschaftsverband

Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Postfach 40 09 · 58040 Hagen
Goldene Pforte 1 · D-58093 Hagen
Tel.: (023 31) 95 88 12 · Fax: (023 31) 95 87 12
Internet: www.wsm-net.de
Dr. Theodor L. Tutmann

Wirtschaftsvereinigung Metalle e.V. (WVM)

Wallstraße 58/59 · 10179 Berlin
Tel.: (0 30) 72 62 07 100 · Fax: (0 30) 72 62 07 198
Internet: www.wvmetalle.de
Martin Kneer

GTM/IVGT – Technische Textilien

Frankfurter Straße 10–14 · 65760 Eschborn
Tel.: (0 61 96) 47 23-0 · Fax (0 61 96) 47 23-40
Internet: www.ivgt.de
Dr. Klaus-Jürgen Kraatz

Zum Geleit

Vorwort – J. Wolfgang Kirchhoff, Leiter 11. Zulieferforum der ArGeZ, Vorsitzender WSM-Zulieferausschuss	4
Begrüßungsansprache – Ulrich Galladé, Präsident WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.	6
Großindustrie und Mittelstand – gemeinsam erfolgreich am Standort Deutschland Jürgen R. Thumann, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V.	8
Standpunkt – Christa Thoben, Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen	10

Aus der Praxis

Qualitätsoffensive von BMW und seinen Zulieferern – Peter Catchpole, Leiter Lieferantenentwicklung und Qualitätsmanagement Kaufteile, BMW Group	16
Qualität und QM im Verhältnis zu japanischen OEMs – Herbert Wegmann, Geschäftsführer ThyssenKrupp Gerlach GmbH	25
Qualitätsmanagement bei ContiTech AG, Beispiel aus der Gummiverarbeitung – Dr. Thomas Simon, Direktor Qualität und Umwelt ContiTech AG	32
Die Qualitätsinitiative von General Motors – Dr. Wolfram Liedtke, Director GM Europe Quality Operations	34
Marktanteile ausweiten durch Wertschöpfungspartnerschaften in der Zulieferindustrie – Claudia Heinzl, Geschäftsführende Gesellschafterin Heinzl GmbH & Co. KG	39

| Vorwort

| Qualitätsoffensive – Mehr Miteinander, weniger Gegeneinander

Die Produkte der deutschen Zulieferindustrie genießen weltweit einen exzellenten Ruf. Besonders die Automobilhersteller, aber auch weitere Hightech-Branchen wie der Maschinenbau, die Bahn- und Luftfahrtindustrie, vertrauen auf die Qualität der Produkte ihrer Zulieferer. Das Thema Qualitätssicherung steht bei den Unternehmen der Branche ganz oben auf der Tagesordnung. Die Zulieferer sind allerdings davon überzeugt, dass das Potential zur Optimierung und Absicherung der Qualität innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette noch nicht ausgeschöpft ist. Verstärkte Anstrengungen sowohl in Richtung Kunde als auch in Richtung Vormateriallieferanten sind erforderlich. Die Qualität des Vormaterials und der Vorprodukte sind in erheblichem Maße bestimmend für die Qualität der Zulieferteile, Komponenten und Systeme.

Die jüngste Vereinbarung der Automobilindustrie zur Sicherung der Qualität weist in die richtige Richtung. Jetzt gilt es, dieses Papier im täglichen Geschäft von Zulieferern und Großabnehmern mit Leben zu füllen. Dass hier Handlungsbedarf besteht, zeigen die vielen Qualitäts- und Feldprobleme bei den Herstellern und Systemlieferanten. Deren Zulieferer macht es betroffen, wenn ihre Kunden in Rankings zur Kundenzufriedenheit auf den hinteren Plätzen zu finden sind. Kurze Entwicklungszeiten und z. T. nicht ausgereifte Entwicklungen, verbunden mit einem extremen, globalen Kostendruck, manövrieren viele Zulieferer in einen schmerzvollen Spagat zwischen Qualitätsbewusstsein und Kosteneinsparung. Die mächtigen Sparprogramme der Automobilhersteller gehen in erheblichem Umfang zu Lasten der Teilehersteller. Es wundert nicht, wenn darunter die Qualität und Zufriedenheit der Endkunden leiden.

Die aktuell gültigen Qualitätssicherungsvereinbarungen und die damit verbundenen Gewährleistungsvereinbarungen werden von vielen Zulieferern als Diktat empfunden. Alle Initiativen von Seiten der Kunden und ihren Zulieferern, gemeinsame und ganzheitliche Qualitätsmanagementsysteme einzuführen, gehören schnellstens in das Tagesgeschäft umgesetzt.

„Qualität im Gesamtfahrzeug und in der Zulieferkette – Basis für den gemeinsamen Erfolg“ war deshalb auch das Motto des viel beachteten 11. Zulieferforums der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie – ArGeZ – in Dortmund. Mehr Miteinander – weniger Gegeneinander war der Tenor der mit rd. 250 Unternehmerinnen und Unternehmern besuchten Veranstaltung. In zahlreichen Beiträgen wurden die Kommunikationsprobleme und Lösungsansätze zwischen Zulieferern und Herstellern diskutiert. BMW und Opel/GM warben auf dem Zulieferforum für mehr Qualitätspartnerschaften zwischen Zulieferern und Großkunden, die auf Vertrauen und Transparenz basieren.

Die Information und Kommunikation an den Schnittstellen zwischen den Zulieferern und ihren Kunden zu verbessern, ist das Gebot der Stunde. Ein ausreichendes Verständnis für die Prozesse der Zulieferer und eine hinreichende Qualifikation der verantwortlichen Mitarbeiter bei den Kunden ist Voraussetzung, dass in der Wertschöpfungskette Verbesserungsmaßnahmen schnell realisiert werden können. An den Schnittstellen zu den Zulieferern Personal und damit Kompetenz einzusparen ist die falsche Strategie, sie kostet beide Seiten Geld und Reputation. Auch werden Vorschläge von Zuliefererseite nicht selten abgelehnt oder die Entscheidung

verzögert, weil die Verantwortung beim Kunden nicht geklärt ist. So kommt es vor, dass hierdurch z. B. die Prozessfreigabe für die Einführung einer neuen Rissprüfanlage oder eines Wärmebehandlungsofens sehr lange hinausgeschoben wird. Der Kunde will immer weniger Verantwortung übernehmen und reagiert häufig mit überzogenen Anforderungen an den Freigabeprozess.

Es besteht die Gefahr, dass eine ehrliche und offene Kommunikation verloren geht. Die Zulieferer suchen den Dialog mit ihren Kunden. Denn sie sind der Überzeugung, dass nachhaltige Verbesserungspotenziale auch im Bereich Qualität nur gemeinsam und in enger Zusammenarbeit erreicht werden können.

**J. Wolfgang Kirchhoff,
Leiter 11. Zulieferforum der ArGeZ,
Vorsitzender WSM-Zulieferausschuss**

| Begrüßungsansprache

| Ulrich Galladé, Präsident Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung

Sehr verehrte Frau Ministerin,
sehr geehrter Herr Thumann,
meine sehr geehrten Damen und Herren

ich begrüße Sie im Namen der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie sehr herzlich zum 11. Zulieferforum der ArGeZ. Diese jährlichen Veranstaltungen der ArGeZ haben zwischenzeitlich ihren festen Platz im Terminkalender der Führungskräfte unserer Industrien gefunden. Sie werden im Turnus von den Mitgliedsverbänden der ArGeZ organisiert und ich freue mich, dass ich als Präsident des gastgebenden Wirtschaftsverbandes Stahl- und Metallverarbeitung heute die Ehre habe, Sie liebe Unternehmerinnen und Unternehmer begrüßen zu dürfen.

Lieber Herr Thumann, ich freue mich, dass wir Sie als obersten Repräsentanten der deutschen Industrie bei unserem diesjährigen Zulieferforum begrüßen dürfen. Der BDI vereint Großindustrie und Mittelstand unter seinem Dach und ist deshalb in besonderem Maße berufen, sich für einen Ausgleich zwischen mittelständischer Zulieferindustrie und Großindustrie einzusetzen. Dass auch der Vorsitzende des BDI Mittelstandsausschusses Herr Arndt Kirchhoff anwesend ist – ein herzliches Willkommen an Sie –, unterstreicht die Bedeutung dieser Herausforderung für den BDI. Aber nicht nur der BDI, sondern auch die betroffenen Branchen selbst müssen aktiv sein.

Es ist deshalb zu begrüßen, dass unsere Verbände in der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie zusammenarbeiten. Die ArGeZ wurde 1993 von mehreren Wirtschaftsverbänden der Teile und Komponenten zuliefernden Industrie gegründet. Ein dramatischer Konjunktureenbruch in der Automobil- und Zulieferindustrie mit den entsprechenden Anpassungsmaßnahmen und Kostenreduzie-

rungsprogrammen (López-Ára) verlangte nach einer besseren Interessenvertretung und Interessenbündelung der überwiegend mittelständischen Zulieferer. Der Ruf nach einem Zulieferverband wurde von vielen Zulieferern mit Nachdruck geäußert. Statt einen neuen weiteren Verband zu gründen, beschlossen die beteiligten Wirtschaftsverbände der Gießereindustrie, Kunststoff- und Kautschukverarbeitung sowie der Stahl- und Metallverarbeitung die vorhandenen Verbandsstrukturen zu vernetzen und gründeten den Verbändeverbund der „Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie“.

Die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie repräsentiert heute rd. 8.000 Zulieferer mit 900.000 Beschäftigten und einem Umsatzvolumen von rd. 125 Mrd. € pro Jahr. Diese Kooperation hat das nötige Gewicht, um sich Gehör zu verschaffen, wenn es gilt, die Interessen der Zulieferindustrie mit Nachdruck und nachhaltig zu vertreten.

Hierbei setzt die ArGeZ auf den Dialog, wenn es gilt, Problembewusstsein zu schaffen und die Beziehungen zwischen Zulieferern und Abnehmern zu verbessern.

Die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie organisiert und formuliert ein wirksames Gegengewicht gegenüber marktstarken Nachfragern, um dem Missbrauch von Nachfragermacht entgegenzuwirken. Aber auch die Politik und Öffentlichkeit werden auf die Bedeutung und Probleme der Zulieferindustrie hingewiesen sowie über aktuelle Schwierigkeiten informiert. Hierbei gehen die Zulieferer und ihre Verbände konzentriert vor und sprechen in der Öffentlichkeit, wenn immer möglich, mit einer Stimme.

Die Zulieferforen der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie sind hier eine wichtige Plattform, so-

wohl für den Dialog mit unseren Kunden aus der Großindustrie als auch zur Information und Standortbestimmung der Unternehmen unserer Branchen. Dass wir heute bereits das 11. Zulieferforum mit unverändert großer Resonanz durchführen, zeigt, dass wir die richtigen Themen ansprechen.

Ich begrüße sehr herzlich Frau Heinzel und diejenigen Herren, die mit ihren Vorträgen maßgeblich dazu beitragen, dass unser diesjähriges Zulieferforum ein inhaltlich sehr attraktives Programm bietet.

Vor gut 11 Jahren fand das 1. Zulieferforum der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie in Hagen statt. Ausrichter war der Wirtschaftsverband Stahlverformung – einer der Vorläuferverbände unseres heutigen Wirtschaftsverbandes Stahl- und Metallverarbeitung – und ich begrüße sehr

herzlich den damaligen Präsidenten Herrn Dr. Jochen Kirchhoff. Ich erinnere mich noch sehr gut an die damalige sehr lebhaft Diskussions mit dem Daimler-Einkaufschef, Herrn Rudnitzki. Und dass Ihr Sohn Wolfgang Kirchhoff das diesjährige Zulieferforum leitet macht deutlich, dass es Ihnen gelungen ist, Ihren vorbildlichen Einsatz für unsere Branche und die gesamte deutsche Industrie auf Ihre Söhne zu übertragen.

Lieber Herr Thumann, Sie sind selbst mittelständischer Zulieferer und beliefern Unternehmen der Großindustrie. Als BDI-Präsident vertreten Sie die Interessen der gesamten deutschen Industrie, d. h. Mittelstand und Großindustrie. Wer, wenn nicht Sie, könnte besser zu dem Thema „Großindustrie und Mittelstand – gemeinsam erfolgreich am Standort Deutschland“ sprechen. Herr Thumann, wir sind gespannt auf Ihre Ausführungen.

Großindustrie und Mittelstand – gemeinsam erfolgreich am Standort Deutschland

Jürgen R. Thumann, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V.

Der spezifische Mix aus großen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) garantiert die eigentliche Stärke und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie am Standort Deutschland sowie auf den internationalen Märkten. Die Fähigkeit vernetzte Systeme, d. h. im Verbund zwischen KMU und Großindustrie komplexe Lösungen anzubieten, ist einer unserer bedeutenden Wettbewerbsvorteile. Dabei spielen sowohl flexible KMU eine wichtige Rolle, aber auch die Großindustrie ist als Wegbereiter im Zuge der Internationalisierung unverzichtbar.

Und nicht nur aus diesen Gründen ist der Mittelstand ein Trumpf unserer Volkswirtschaft, um das uns das Ausland beneidet. Denn der Mittelstand treibt die gesamte Wirtschaft voran. Es gibt wohl keinen besseren Zeugen und Gestalter für Wandel und Veränderungen in Deutschland als den Mittelstand. Mittelständische Unternehmer betrachten den Wandel nicht als Last, sondern der Wandel ist ihr Lebenselixier. Der Mittelstand lebt von Veränderungen, von Ideen, Gespür und Risikobereitschaft, um Veränderungen zu begegnen und zu gestalten.

Die deutsche Zulieferindustrie ist im Verbund mit ihren Kunden der Automobilindustrie eines der überragenden Beispiele für diesen spezifischen Mix aus mittelständischen und großen Unternehmen am Standort Deutschland und auf den globalen Märkten. Kaum eine andere Branche muss sich seit vielen Jahrzehnten im rauen Wind der Globalisierung behaupten – und das mit Erfolg.

Die Automobilbranche ist ebenso beispielhaft – wenn nicht sogar Vorreiter – bei der Optimierung industrieller Wertschöpfungsketten. Die Desintegration der Wertschöpfung schreitet voran. Mehr denn je stellt sich in den Unternehmen die Frage

nach „core business“ und „non-core business“. Dies führt auf der Zulieferseite zu steigender Komplexität, die wiederum effiziente Prozesse verlangt.

Gibt es nach der Massenproduktion und der „lean-production“-Welle der achtziger Jahre eine neue Revolution, nämlich die der Migration bzw. Desintegration der Wertschöpfung? Vieles spricht dafür. Viele Experten sehen die Zulieferindustrie vor großen Herausforderungen. Die Fokussierung der Automobilproduzenten auf die Sales- und After-Sales-Aktivitäten und die Pflege der eigenen Marken scheint ein realistisches Szenario für die OEMs zu sein. Das integrierte Unternehmen scheint immer weniger ein Modell der Zukunft. In welchem Ausmaß sich letztlich diese Trends durchsetzen und wie sich die Wertschöpfungsprofile der Zukunft gestalten, kann meines Erachtens trotz allem nur sehr schwer prognostiziert werden.

Manch vorhergesagter Trend hat sich von selbst widerlegt. Kein anderer als Karl Benz soll 1920 gefragt haben: „Das Auto ist fertig entwickelt. Was soll noch kommen?“ Eines steht fest: Für die Zulieferer bedeuten diese dynamischen Veränderungen zunehmenden internationalen Wettbewerb und gleichzeitig neue Wachstumsimpulse. Die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie hat hier eine wichtige Aufgabe, diese Prozesse zu moderieren, zu optimieren und zu Fairness zwischen Kunde und Zulieferer beizutragen.

Die Politik muss die Anstrengungen und Initiativen der Wirtschaft, international konkurrenzfähig zu bleiben, durch eine verantwortungsvolle Standortpolitik flankieren. Das Jahr 2006 muss für Deutschland ein Jahr mit Dynamik werden:

politisch wie konjunkturell. Das geht nur Schritt für Schritt, aber es muss jetzt losgehen.

Das kürzlich in Genshagen beschlossene Investitionsprogramm der Bundesregierung ist ein wichtiger Schritt, an den jedoch nicht allzu große Erwartungen geknüpft werden sollten. Zudem stehen uns die großen politischen Hürden noch bevor: Die Reform des Arbeitsmarktes und der Sozialsysteme, insbesondere die Gesundheitsreform, die Haushaltskonsolidierung und der Um- und Ausbau des Bildungs- und Innovationssystems. Auch ein Energiekonzept ohne Tabus sollte auf der diesjährigen Agenda stehen. Insbesondere sollte 2006 genutzt werden, um die angekündigte Unternehmensteuerreform auf den Weg zu bringen. Hier werden kleine Schritte nicht mehr aus-

reichen. Wir brauchen politischen Mut und Entschlossenheit zum Handeln. Der Reformprozess muss konsequent fortgesetzt werden.

Auch wir Unternehmer müssen und wollen unseren Teil dazu beitragen, dass Deutschland vorankommt.

Wir stehen zum Standort Deutschland und wollen hier forschen und entwickeln. Die Unternehmen wollen hier auch weiterhin Verantwortung übernehmen und junge Menschen ausbilden, hier investieren und produzieren, Arbeitsplätze schaffen und Steuern zahlen. Die Politik ist gefordert, uns dabei zu unterstützen, Hemmnisse abzubauen und den Standort Deutschland fit zu machen für die Globalisierung.

Standpunkt

Christa Thoben, Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Sehr geehrter Herr Thumann,
sehr geehrter Herr Galladé,
sehr geehrter Herr Kirchhoff,
sehr geehrte Damen und Herren,

zu Beginn eine gute Nachricht: Nordrhein-Westfalen kommt wieder! Anlass für Optimismus ist die Konjunkturprognose des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, die wir bei unserem Jahresauftakt vorgestellt haben. Das RWI geht für das Jahr 2006 von einem Wachstum von 1,5 Prozent in NRW aus. Das wäre das stärkste Wachstum seit fünf Jahren und vor allem ein Gleichklang mit der erwarteten Bundesentwicklung. Treiber dieser Entwicklung ist die Industrieproduktion. Deren Wachstum wird mit 3,3 Prozent veranschlagt. An zweiter Stelle folgen die unternehmensnahen Dienstleistungen, die ebenfalls überdurchschnittlich expandieren, während der Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen stagniert. Die wenigen Zahlen unterstreichen: NRW ist ein Industrieland und Wachstum ist bei uns von der Stärke der Industrie unmittelbar abhängig. Mit Dienstleistungen allein jedenfalls überlebt unsere Volkswirtschaft nicht.

Die Zulieferindustrie ist bundesweit ebenfalls in Aufbruchstimmung. Der jüngste Geschäftsklimaindex des ifo-Instituts sieht die Branche auf dem höchstem Niveau seit fünf Jahren. Die Zahlen haben für uns in Nordrhein-Westfalen eine besondere Bedeutung: Als größtes Bundesland sind viele Industriebranchen bei uns profilbildend. Das gilt für die Chemie, für die Energiewirtschaft, für den Maschinenbau, aber ganz bestimmt nicht zuletzt auch für die Automobilzulieferer. Fast ein Drittel der bundesdeutschen Automobilzulieferer haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen. In Nordrhein-Westfalen wird nahezu

jedes Kraftfahrzeugteil gefertigt. Es gibt wohl kein Auto weltweit, das heute über die Fertigungsbänder rollt, in dem nicht Teile „made in NRW“ stecken.

Die Herausforderungen für die Zukunft der Automobilbranche und der Zulieferer sind groß. Präsident Thumann hat sie umrissen: die Weltmarktentwicklung, der Kostendruck durch fortschreitende Globalisierung, technologische Veränderungen. Wird künftig die Produktion von Volumenmodellen nach Osteuropa und Asien verlagert, ist Deutschland nur noch als Standort für Premium-Automobile geeignet – ein Szenario, das diskutiert wird. Andererseits: Im reinen Kostenvetwettbewerb mit Unternehmen aus Osteuropa oder Asien werden deutsche Unternehmen kaum obsiegen. Die Arbeitskosten bleiben – trotz aller Erwartungen, die Herr Thuman an die Tarifpartner und die Politik formuliert hat – auch auf mittlere Sicht in China oder Rumänien deutlich niedriger als bei uns. Was die Mitgliedstaaten der Europäischen Union betrifft, wird es im Laufe der Jahre sicherlich zu Angleichungen kommen, aber auch hier müssen wir wohl auf absehbare Zeit mit gewissen Kostenvorteilen einiger mittel- und osteuropäischer Länder rechnen.

Was heißt das für deutsche Unternehmen? Die Antwort ist eindeutig: Um das, was deutsche Produkte teurer sind, müssen sie besser sein als die Konkurrenz in so genannten Billiglohnländern. Diese Binsenweisheit gilt auch für die Zukunft der Automobilindustrie. Qualität und Innovation sind dabei die Schlüsselworte. Das bedeutet: Unternehmen der Automobilindustrie und ihre Zulieferer haben weiterhin gute Chancen, auf dem Weltmarkt zu bestehen, wenn sie technologisch ganz vorn mitspielen. Innovation „made in Germany“, das könnte, ja müsste zum Beispiel

sein: neue Motor- und Treibstoffkonzepte, einschließlich absolut moderner Gesamtkonzepte für den Antrieb, für Fahrzeuggewicht und Luftwiderstand. Keine neue Antwort dürfen wir da verpassen. Keine Idee darf daran scheitern, dass man sie nicht erkennt, weil sie im verborgenen Kämmerlein entsteht und nicht den Zugang zu den Firmen findet, die sie umsetzen können.

Herr Thumann hat gesagt, Wandel sei das Lebenselixier. Das heißt auch, dass die Unternehmen zusehen müssen, notwendige Veränderungen in ihrem eigenen Haus rechtzeitig zu organisieren. Die Entwicklung im europäischen Raum zeigt schon heute, dass die Globalisierung Fehler und Versäumnisse schonungslos offen legt. Das Benchmarking ist ohne Ankündigung im vollen Gang. Das gilt übrigens für Unternehmen gleichermaßen wie für die Politik. Andere Länder haben es geschafft, neue Antworten im Wettbewerb zu geben. Und obwohl nicht unmittelbar zuständig, gebe ich Herrn Thumann ausdrücklich recht: Wir können das Ausmaß von Verlagerung beeinflussen, wenn wir die Flexibilität am Arbeitsmarkt erhöhen, eine zukunftsweisende Energiepolitik ohne Scheuklappen betreiben und Innovation und Bildung eindeutigen Vorrang einräumen. Aber ich nehme auch diese Gelegenheit zum Anlass darauf hinzuweisen, dass es schon ein bisschen helfen würde, wenn Unternehmen und ihre Verbände mit uns gemeinsam vor die Öffentlichkeit treten und mal sagen und dafür werben, dass wir in Nordrhein-Westfalen längst viel weiter sind als gemeinhin behauptet wird.

Wenn andere Länder uns etwas vorgemacht haben, dann müssen wir uns fragen: Was haben sie anders gemacht? Nur ein kurzer Hinweis: Natürlich kann man sich als Volk entschließen, aus der Kernenergie auszusteigen. Das ist nicht verbo-

ten. Nur: Man muss dann auch darüber reden, wie teuer das ist! Und man muss darüber reden, welche Probleme ein solcher Ausstieg für das Verfolgen zum Beispiel ehrgeiziger Umweltschutzziele bedeutet! Diese Debatte über den Gesamtzusammenhang aber ist in Deutschland nach meiner Beobachtung seit über zwanzig Jahren verweigert worden.

Ich glaube, dass wir zur Stärkung der Industrie manche Dinge gerade rücken müssen. Natürlich sind politischer Mut und Entschlossenheit gefragt. Aber es wäre schon hilfreich, wenn wir einige Punkte anders kommunizieren würden. Industrie ist zum Beispiel keine „old economy“. Im Gegenteil. Das kann man gerade an der Stahlbranche erkennen. Stahl „made in NRW“ heißt: hoch veredelte High-tech-Produkte. Wir sind nicht auf dem Weg von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, wie die Vorgängerregierung immer wieder in Hochglanzbroschüren propagiert hat. Sie erweckte damit den Eindruck, dass es nicht schlimm sei, wenn Industrie verlagert wird. Diese Auffassung verkennt, dass die gesamte Wertschöpfungskette auf die Industrie angewiesen ist, dass wir hier bei uns nicht auf Industrie verzichten können sondern darüber nachdenken müssen, wie wir sie stärken können in der Wertschöpfungskette.

Wir müssen wegkommen vom Klischee, dass Industrie und Dienstleistungen Gegensätze sind. Die Industrie bleibt weiterhin Motor der Konjunktur, wie die Zahlen zeigen. Gerade bei hoch komplexen und technologisch anspruchsvollen Fertigungsprozessen wie in der Automobilindustrie sind dabei Dienstleistungen immer auch Teil der Wertschöpfungskette. Ganz generell gilt nach meiner Überzeugung: Wir müssen traditionelle Branchensichten in Frage stellen, denn die Ant-

worten auf Zukunftsfragen liegen quer zur traditionellen Brancheneinteilung.

Wir müssen auch aufhören, in der Umweltschutzdebatte die Industrie nur als Verursacher zu sehen. Umweltschutz und industriepolitische Perspektiven gehören zusammen. Ich sehe die Industrie als Partner der Politik für Problemlösungen. Das heißt, Klima- und Umweltschutzziele sind nur mit einer gut aufgestellten, hoch innovativen Industrie zu erreichen. Wenn wir zum Beispiel über die starke Stellung der Umweltwirtschaft bei uns reden, dann reden wir über Segmente der traditionell starken Industriebranchen, die mit ihren Innovationen und Verfahren zum Umweltschutz beitragen, etwa im Maschinen- und Anlagenbau, in der Metallherzeugung, aber auch in Bergbau und Chemie.

Wir haben uns deshalb einen Dialog „Wirtschaft – Umwelt in Nordrhein-Westfalen“ vorgenommen. Andere Bundesländer wie Bayern und Baden-Württemberg haben uns das erfolgreich vorge-macht. Wir werden das in Nordrhein-Westfalen einführen und sind gerade dabei, die Verfahren zu verabreden. Das Kabinett hat bereits die Eckpunkte beschlossen.

Wir müssen bei allen Umweltbelangen Anwalt der mittelständischen Industrie sein und bleiben. Wir haben das bei REACH vorgemacht und waren erfolgreich. Eine ganz klare Position Nordrhein-Westfalens auch zum nationalen Allokationsplan: Kleine Anlagen mit weniger als 25.000 Tonnen CO₂-Ausstoß pro Jahr sollen vom Emissionshandel befreit werden. Übrigens: 52 Prozent aller Anlagen stoßen nur zwei Prozent der Gesamtemissionen aus. Sie sind damit auf die positive Antwort, die wir geben, angewiesen. Was ist das für ein Unsinn, einen bürokratischen

Aufwand bei zwei Prozent der Gesamtemission zu betreiben, der 52 Prozent der Anlagen erfasst! Wir sind mit unseren Vorstellungen, herzlichen Dank dafür, auf sofortige Zustimmung bei Bundeswirtschaftsminister Glos gestoßen. Er wird im zweiten Allokationsplan entsprechend verfahren. Außerdem – das ist ein Allgemeinplatz, aber trotzdem nicht unwichtig: Die Vorgaben der EU im Umweltrecht werden wir nur noch 1:1 umsetzen und nicht draufsatteln. Wir werden außerdem auch frühzeitiger auf Regelungen auf europäischer Ebene Einfluss nehmen.

Nun aber zur Industriepolitik im engeren Sinn in Nordrhein-Westfalen. Das ist Mittelstandspolitik! Dies gilt vor allem für die Zuliefererindustrie, die rein mittelständisch geprägt ist. Rückt man den Mittelstand ins Zentrum der Wirtschaftspolitik, kann man sofort auf ein paar Gesetze und Vorgaben verzichten. Als erstes: Wenn man einen Mittelstandsminister hat, braucht man vielleicht kein Mittelstandsgesetz mehr. Da steht nämlich, außer dass man einen Beirat hat und einen Beauftragten, nichts Vernünftiges drin. Es hat aber dazu geführt, dass die Verwaltung im Wirtschaftsministerium für kleine Beschäftigungsprogramme für diesen Beirat sorgen musste, weil der sonst gar nicht wusste, warum er sich treffen sollte. Das Kabinett hat beschlossen: Wir nehmen es schlicht und ergreifend raus. Es gibt ein zweites Gesetz – wenn Sie keine öffentlichen Aufträge bekommen, sind Sie nicht so betroffen – bei dem wir gesagt haben: Wenn man etwas als Unsinn erkennt, dann muss man es abschaffen. Das ist das Gesetz, das – außer dass es einen wunderschönen Namen hat – nichts Vernünftiges bewirkt: das Tariffreugesetz. Selbst die, die es administrieren sollen, die Städte und Gemeinden, sagen: Es ist nicht administrierbar, es bewirkt nicht das, was gewünscht wird und es ist ei-

ne Illusion, weil es den Menschen wieder etwas vorgaukelt. Dagegen ist ein Placebo noch harmlos. Wir werden auch dieses Gesetz abschaffen.

Wir machen Politik anhand sehr konkreter Sachverhalte. Wir diskutieren – dabei sind wir auf Ihren Rat angewiesen – und verabschieden in kurzen Zeitabständen „Mittelstandspakete“, in denen mittelstandsrelevante Veränderungen zusammengefasst sind, damit man auch sieht, dass sich ein roter Faden – die Farbe ist jetzt rein zufällig – durch unser politisches Handeln zieht.

Wir haben auch beschlossen, weil wir Vertrauen in wirtschaftliche Selbstverwaltung haben, dass wir mit den Kammern Verabredungen treffen können, die letztlich dazu führen, dass wir entstaatlichen. Ich will ein kleines Beispiel nennen, das verdeutlicht, dass das ein völlig anderes Denken ist, von dem wir hoffen, dass es dem Land zugute kommt: In allen anderen Bundesländern dürfen die Handwerkskammern die Ausnahmeeintragung nach der so genannten Altgesellen-Regelung vollziehen, wonach langjährige Gesellen das Anrecht haben, in die Meisterrolle eingetragen zu werden. Offensichtlich kein Problem. In Nordrhein-Westfalen – das zeugt von Misstrauen gegenüber allem, was nicht unmittelbar die Politik oder das Ministerium machen – ist die Bezirksregierung dafür zuständig. Wieso unterstellt man eigentlich, dass Selbstverwaltung nicht im Stande oder nicht willens ist, sich an Recht und Gesetz zu halten? Wir haben das geändert.

Ein anderes Beispiel – nicht so gravierend wie das, was Herr Thumann in seinen Forderungen formuliert, gleichwohl nicht unbedeutend – aus dem Bereich Bildung, Wissenschaft und Forschung, zentralen Aufgabenfeldern der Landespolitik: Wir werden heute Nachmittag im Kabinett

das Schulgesetz verabschieden, das den Schulen mehr Eigenverantwortung, den Schulleitern ein deutlich größeres Gewicht gibt. Wir haben ein „Hochschulfreiheitsgesetz“ auf den Weg gebracht. Man wird sich wundern, wie viel personelle Veränderung an den Spitzen der Hochschulen stattfinden wird. Wir sind auch auf diesen Feldern überzeugt, dass es nicht reicht, sich mit großen Hoffnungen an einem Wettbewerb um Elite-Universitäten zu beteiligen und extrem enttäuscht daraus hervorzugehen, weil ganz offensichtlich die Selbstwahrnehmung über die Exzellenz dessen, was man tut, deutlich von dem abweicht, was wirklich gebraucht wird. Darüber zu sprechen ist unbequem, aber es hat überhaupt keinen Sinn, das nicht wahrhaben zu wollen. Wann immer man Wirklichkeit ignoriert, wird es am Ende schlimmer, als wenn man frühzeitig sagt: Da ist etwas nicht in Ordnung, das müssen wir ändern. Nach 39 Jahren finden wir ein bisschen viel Änderungsbedarf vor.

Ein weiterer Punkt, Herr Thumann hat es angelehnt: Welche Fächer studieren unsere jungen Menschen, wenn sie zur Hochschule gehen? In China studieren 80 Prozent der Studenten naturwissenschaftliche Fächer – bei uns 20 Prozent! Ich denke nicht, dass wir uns das leisten können. Warum hat sich das eigentlich so entwickelt? Ich glaube, das hat etwas mit unserer Neigung zur Romantik zu tun. Wir verweigern, weil es so einfach und bequem ist, die Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit. Das ist in einem Industrieland wie Nordrhein-Westfalen, einem Energieland, einem Chemieland Nummer 1 besonders fatal.

Bei einem Punkt bin ich mit einigen Anregungen der Wirtschaftsverbände allerdings noch nicht einverstanden. Das ist die Frage, ob wir das Fach Wirtschaft in den Schulen brauchen. Ich sa-

ge Ihnen ganz offen, warum ich anderer Auffassung bin: Ich glaube, bis wir die Lehrer und die Lehrbücher so weit haben, dass sie wirklich Grundverständnisse vermitteln, ist die nächste Generation schon wieder daran vorbeigerauscht. Ich möchte lieber – und bitte Sie alle, da, wo Sie Verantwortung tragen, mitzuhelfen – dass jede Schule eine ganz konkrete Kooperation hat, dass Schüler Betriebe erleben, dass man Planspiele in Schulen macht zu wirtschaftlichen Zusammenhängen, dass die Lehrer mitgehen in die Betriebe, wenn Schüler dort ein Praktikum absolvieren. Ich glaube, das geht schneller und ist effizienter als ein Frontalunterricht mit einem neuen Lehrbuch.

Wenn wir in Nordrhein-Westfalen unsere Wirtschaftspolitik neu ordnen, dann gehört dazu auch das Beseitigen einer geradezu „organisierten Unübersichtlichkeit“. Und damit komme ich zu dem, was Sie bei ArGeZ oder bei anderen Initiativen betreiben. Wir haben 38 Landesinitiativen vorgefunden, die den Eindruck erwecken, als geschähe hier überall etwas Wirtschaftsnahes, Vernünftiges, was wirklich gebraucht wird. Ich finde, man kann die Bedeutung und die Sinnhaftigkeit einer politischen Begleitung solcher Initiativen am besten danach beurteilen, ob die Wirtschaft bereit ist, wenigstens einen Teil zu finanzieren. Wir haben uns deshalb vorgenommen, all diese Initiativen unter diesem Gesichtspunkt zu durchforsten. Ich kann mir durchaus eine Anschubfinanzierung vorstellen. Aber wenn ich nach Jahren eine Initiative als nicht mehr tragfähig ansehe und auf meine Frage, „Wie viel haben Sie denn zur Finanzierung beigetragen?“, keine Antwort bekomme, dann fühle ich mich nicht nur frei, die Initiative zu beenden, sondern – ich sage es Ihnen ganz deutlich – bei der Haushaltslage auch verpflichtet!

Die große Bedeutung von Netzwerken indes würde ich nie bestreiten. Sie sind in gewisser Weise eine Antwort, eine Art Gegengewicht zu den starken Organisationen auf der Abnehmerseite. Man kann voneinander lernen, sich vergleichen, man kann im vorwettbewerblichen Bereich viel Sinnvolles gemeinsam tun, Synergien nutzen – das ist alles wahr. Aber gerade die Automobilindustrie zeigt, dass es in Teilen des Landes mit totaler privater Finanzierung klappt. Es gibt andere Landesteile in NRW, da sehen wir im Moment erst Ansatzpunkte – es gibt „CAR e.V.“ Aachen, „Automotive Wirtschaftsregion Bergisches Städtedreieck“, „Automotive Rheinland“, eine Netzwerkaktivität der IHKn im Rheinland, und nicht zu vergessen die Internet-Plattform „NRW-Auto“. Ich glaube, wenn richtig ist, was Herr Thumann sagt, dass es eine Desintegration von Wertschöpfung gibt, wobei man noch nicht genau sagen kann, wohin sie führt, dann braucht man auf jeden Fall dieses Gegengewicht über Vernetzung und Zusammenwirken.

Noch wichtiger ist, das zu verknüpfen mit dem, was an möglichst wirtschaftsnahen Forschungsaktivitäten in unserem Land bereits vorhanden ist oder aber neu hervorgekitzelt werden kann. Natürlich haben wir Forschungseinrichtungen, die mit der Automobilindustrie sinnvoll zusammenwirken: die RWTH Aachen, einzelne Lehrstühle in Dortmund, Bochum, Duisburg, Universität Siegen, Fachhochschule Südwestfalen, Universitäten und Fachhochschulen in Ostwestfalen wie Paderborn und Bielefeld. Aber sie bilden zusammen noch nicht das starke Profil des Autolandes Nordrhein-Westfalen, wie wir uns das vorstellen. Wir würden gerne intensiv daran mitwirken, moderieren, den Dialog mit Ihnen suchen, um herauszufinden: Wie stellt sich das gesamte Land für diesen so wichtigen Bereich optimal auf? Was

können wir verknüpfen? Wo müssen Menschen noch mehr voneinander wissen oder zusammenwirken? Ich kann Sie beruhigen, das macht nicht die Wirtschaftsministerin allein, das wird in sehr enger Kooperation mit dem Minister für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Andreas Pinkwart, verabredet werden. Da sind wir uns einig. Ich möchte die Mittel schon eher im infrastrukturellen und im Forschungsbereich ausgeben, aber ich will keine Mitnahmeeffekte da, wo ich denn Förderung überhaupt noch finanzieren kann – auf keiner Seite, auch nicht bei den Unternehmen. Wir müssen weg von der Mitnahme-Mentalität! Wir haben das Geld nicht mehr. Und wir werden das umstrukturieren. Wir werden das, was wir noch an Mitteln haben, auf die wesentlichen Bereiche konzentrieren. Ich bin dann auch gerne bereit – ich habe das bei dieser Haushaltsaufstellung übrigens auch schon gemacht –, in dem, was man „meinen“ Haushalt nennt, Geld zu streichen, damit es nach Prioritäten den Zwecken zugeführt wird, die wir als für unser Land wichtig erkannt haben.

Die RWTH Aachen erarbeitet für uns zur Zeit ein Handlungskonzept, wie man das, was in den Regionen vorhanden ist, zusammenführen kann oder ob sich vielleicht eine Dachmarke dafür finden lässt. Am Ende, so unsere vielleicht etwas

naive Vorstellung, bei der wir aber vorerst bleiben, möchten wir für die wichtigsten Branchen im Land so etwas wie einen Scout haben. Wir möchten Botschafter dafür haben, die sich – ob wir national oder international auftreten – auch mit renommierten, mit erfahrenen, mit exzellenten Personen verbinden. Weil wir wissen, dass heute das Kommunizieren von wichtigen Fragen auch immer und nicht zuletzt über Personen erfolgt. Die Wirtschaftsministerin allein kann es ohnehin nicht. Das, was wirklich passiert, passiert in Unternehmen.

Meine Damen und Herren, Henry Ford hat gesagt: „Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.“ Das gilt für Sie innerhalb der Wirtschaft bei Ihren Versuchen und den Erfolgen, die sich daraus ergeben, aber das gilt genauso für das Verhältnis zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Wir von der Landesregierung wollen ein Autoland Nordrhein-Westfalen: selbstbewusst, innovativ und leistungsfähig. Dazu brauchen wir Sie mit Ihren Kenntnissen, aber auch – das sage ich ganz deutlich – mit Ihren Emotionen! Mit einem Stück Begeisterung für den Aufbruch und für unser Land. Wir werden eine tolle Zukunft haben, wenn wir Herz und Verstand nutzen. Ich danke Ihnen!

Qualitätsoffensive von BMW und seinen Zulieferern – Peter Catchpole,
Leiter Lieferantenentwicklung und Qualitätsmanagement Kaufteile, BMW Group

Qualitätsoffensive von der BMW Group und seinen Zulieferern.



Peter Catchpole
11. Zulieferforum, ArGeZ
Dortmund, 24. Januar 2006

BMW Group



BMW Group
Peter Catchpole
07.02.06
Seite 9

Lieferantenmanagement. Entwicklungs-, Produktions- und Partnernetzwerk.



- 22 Produktionsstätten weltweit
- über 30 Fahrzeugmodelle
- über 2.000 Lieferanten
- circa 70% Zulieferteile

BMW Group
 Peter Caltchopole
 07.02.06
 Seite 12

Vereinbarung zur Sicherung von Qualität. Gemeinsame Verantwortung.

Qualität
 Grundlage für den gemeinsamen Erfolg

Vereinbarung von Herstellern und Zulieferern
 im Vorstand des Verbandes der Automobilindustrie (VDA)
 zur Sicherung der
 Qualität in der deutschen Automobilindustrie

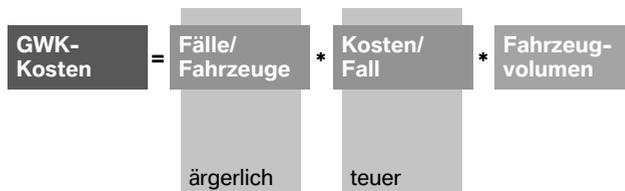
VDA | Verband der
 Automobilindustrie



VDA-Vorstandssitzung, Berlin, 22. Juni 2005

BMW Group
 Peter Caltchopole
 07.02.06
 Seite 14

PPQ: Produkt- und Prozessqualität. Zuverlässigkeitsoffensive der BMW Group.



**...nicht entweder Fälle oder Kosten...
 sondern Fälle und Kosten müssen reduziert werden !**

Lieferanten-Gewährleistungsstatus. Gemeinsam besser zum Ziel.



Agieren statt Reagieren!



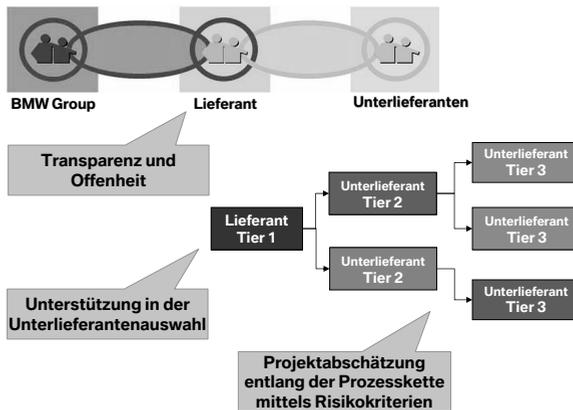
Zugang zum Lieferanten-Gewährleistungsstatus erhalten Sie über das Partner Portal der BMW Group unter:

<https://b2b.bmw.com>

Optimierung von Teilen und Prozessen. BMW Group Ansatz zu verbesserten Produkten und Prozessen unserer Partner.



Risikoteilung. Transparenz im Unterlieferantenmanagement.



Überblick.

BMW Group im Überblick

Herausforderungen für die BMW Group und ihre Partner

Qualitätsoffensive von der BMW Group und seinen Zulieferern

Anforderungen an unsere Partner

Anforderungen an unsere Partner. Aus Sicht der Qualität.



Transparenz und Offenheit



Prävention und Nachhaltigkeit
in allen Produktphasen



Abgesicherte Prozesse in der
gesamten Lieferkette

Medienspiegel 2005. Der Mensch bestimmt den Erfolg für das Unternehmen und die Volkswirtschaft.



„The company with the **best people** wins. It's a simple concept but one that holds true regardless of industry, geography or economic condition.“



„At the end of the day, you **bet on people**, not on strategies.“





Christa Thoben



Auditorium



Jürgen R. Thumann



Ulrich Galladé

| Referenten



J. Wolfgang Kirchhoff, Vorsitzender WSM-Zulieferausschuss



Ulrich Galladé, WSM-Präsident



Jürgen R. Thumann, BDI-Präsident



Christa Thoben, NRW-Wirtschaftsministerin



Peter Catchpole, BMW



Herbert Wegmann, ThyssenKrupp Gerlach



Dr. Thomas Simon, ContiTech AG



Dr. Wolfram Liedtke, General Motors



Claudia Heinzl, Heinzl GmbH & Co

| Eindrücke



J. Wolfgang Kirchhoff



Pressekonferenz



Jürgen R. Thumann, Dr. Theodor L. Tutmann

Dr. Klaus-Jürgen Kraatz
mit Dr. Klaus Urbat im Gespräch



Ulrich Galladé, Christa Thoben, J. Wolfgang Kirchhoff, Dr. Theodor L. Tutmann

Qualität und QM im Verhältnis zu japanischen OEMs – Herbert Wegmann, Geschäftsführer ThyssenKrupp Gerlach GmbH

Qualität und QM im Verhältnis zu japanischen OEMs, H. Wegmann, 24.01.2006 1



Qualität in der Zulieferkette
„Qualität und QM im Verhältnis zu japanischen OEMs“

Dipl.-Ing. Herbert Wegmann

Vorsitzender der Geschäftsführung

11. Zulieferforum der ArGeZ, Dortmund, 24.01.2006

Ein Unternehmen
von ThyssenKrupp
Automotive

ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

Qualität und QM im Verhältnis zu japanischen OEMs, H. Wegmann, 24.01.2006 2

ThyssenKrupp Konzern

ThyssenKrupp AG

Umsatz: 42,1 Mrd € - Mitarbeiter: 184.000
Zahlen 2004/2005 konsolidiert (aus fortgeführten Aktivitäten)

Steel	Stainless	Automotive	Technologies	Elevator	Services
Umsatz: 9,7 Mrd €	Umsatz: 5,6 Mrd €	Umsatz: 7,6 Mrd €	Umsatz: 5,7 Mrd €	Umsatz: 3,8 Mrd €	Umsatz: 12,5 Mrd €
Mitarbeiter: 32.000	Mitarbeiter: 12.000	Mitarbeiter: 43.000	Mitarbeiter: 27.000	Mitarbeiter: 34.000	Mitarbeiter: 35.000
<ul style="list-style-type: none"> • Steelmaking • Industry • Auto • Processing 	<ul style="list-style-type: none"> • Nirosta • Acciai Speciali Terni • Mexinox • Shanghai Krupp Stainless • Stainless International • VDM 	<ul style="list-style-type: none"> • Body • Chassis • Powertrain 	<ul style="list-style-type: none"> • Plant Technology • Marine Systems • Mechanical Engineering • Transrapid 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 regionale Business Units • Escalators/ Passenger Boarding Bridges • Accessibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Materials Services Europe • Materials Services North America • Industrial Services • Special Products
Stahl		Industriegüter			Dienstleistungen

Ein Unternehmen
von ThyssenKrupp
Automotive

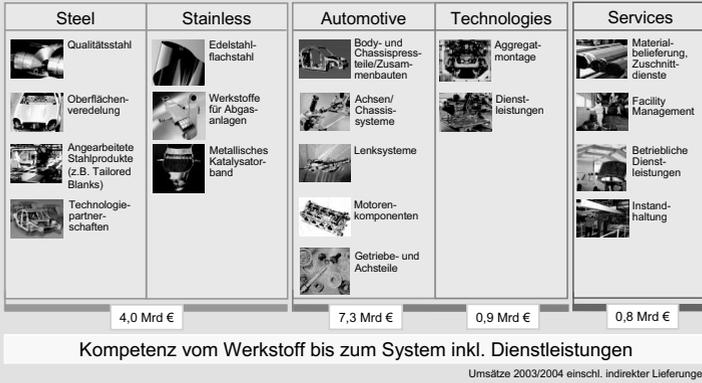
ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

Leistungsspektrum für die Automobilindustrie (Umsatz 13,0 Mrd €)

Segmentübergreifende Entwicklung von Kundenlösungen



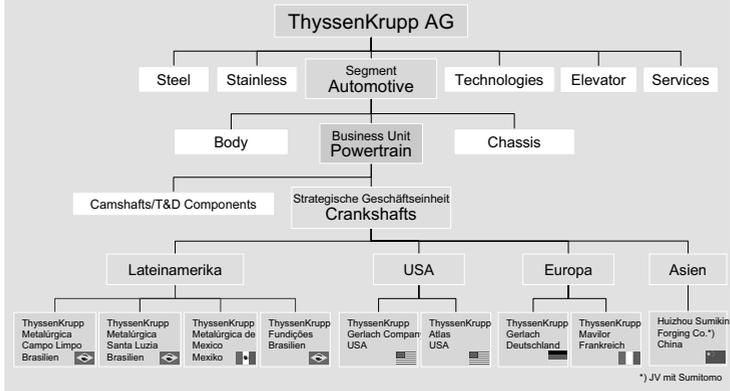
Ein Unternehmen von ThyssenKrupp Automotive

ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

Operating Group Crankshafts Organisation



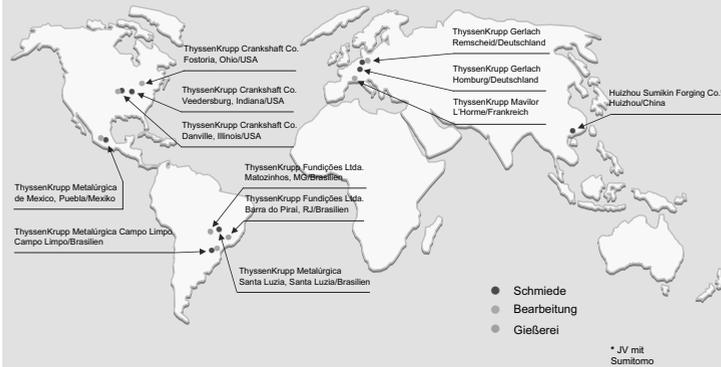
Ein Unternehmen von ThyssenKrupp Automotive

ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

Operating Group Crankshafts Standorte



Ein Unternehmen von ThyssenKrupp Automotive

ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

Operating Group Crankshafts Schmiedeanlagen weltweit

Schmiede- linien	ThyssenKrupp Gerlach Homburg	ThyssenKrupp Metalúrgica Campo Limpo	ThyssenKrupp Crankshaft Co. Danville	ThyssenKrupp Gerlach Renscheid	ThyssenKrupp Metalúrgica Santa Luzia	ThyssenKrupp Crankshaft Co. Veedersburg	ThyssenKrupp Metalúrgica de Mexico	Huizhou Sunakin Forging Co. *)
16.000 t	-	-	1 Linie	-	-	-	-	-
12.000 t	1 Linie	-	1 Linie	-	-	-	-	-
40 Mt	-	1 Linie	-	-	-	-	-	-
8.000 t	1 Linie	1 Linie	-	-	-	-	-	-
6.500 t	1 Linie	-	-	-	-	-	-	-
6.300 t	1 Linie	-	-	1 Linie	-	1 Linie	-	-
6.000 t	-	-	-	-	1 Linie	-	-	1 Linie
4.000 t	2 Linien	1 Linie	-	-	-	-	-	1 Linie
3.150 t	1 Linie	1 Linie	-	1 Linie	-	-	1 Linie	-
2.500 t	-	1 Linie	-	-	1 Linie	-	-	-
2.000 t	-	3 Linien	-	-	-	-	1 Linie	-
SMG 2.000 t	-	1 Linie	-	-	-	-	-	-
1.600 t	-	1 Linie	-	-	2 Linien	-	-	-
1.000 t	-	2 Linien	-	-	1 Linie	-	-	-
AMP 70	-	1 Linie	-	-	-	-	-	-
AMP 30	-	2 Linien	-	-	-	-	-	-
Sakamura 50	-	1 Linie	-	-	-	-	-	-
Gesamt- kapazität (t)	165.000	100.000	60.000	30.000	25.000	25.000	20.000	16.000

37 Schmiedelinien - Kapazität: 441.000 t

*) JV mit Sumitomo

Ein Unternehmen von ThyssenKrupp Automotive

ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

Operating Group Crankshafts Kurbelwellen-Bearbeitungsanlagen weltweit

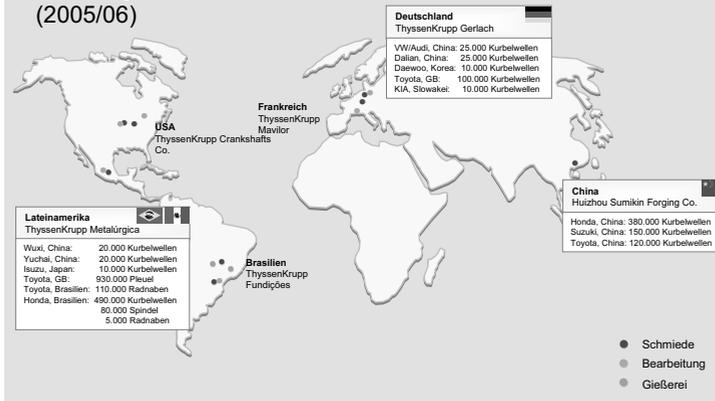
						Gesamt
LIGHT DUTY	2 Linien	-	-	-	-	2 Linien
MIDRANGE	4 Linien	2 Linien	-	-	-	6 Linien
HEAVY DUTY	4 Linien	3 Linien	1 Linie	2 Linien	-	10 Linien
ABOVE TRUCK	-	1 Linie	1 Linie	-	2 Linien	4 Linien
Gesamt	10 Linien	6 Linien	2 Linien	2 Linien	2 Linien	22 Linien
Kapazität (Stück)	642.000	180.000	110.000	100.000	5.000	1.042.000

Ein Unternehmen von ThyssenKrupp Automotive **ThyssenKrupp Gerlach**



ThyssenKrupp

Operating Group Crankshafts Lieferungen an asiatische Kunden (2005/06)



Ein Unternehmen von ThyssenKrupp Automotive **ThyssenKrupp Gerlach**



ThyssenKrupp

Operating Group Crankshafts Lieferungen an asiatische Kunden (2005/06)



Ein Unternehmen von ThyssenKrupp Automotive ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

KUNDE TOYOTA

- Historie -

- 1988 Erste Kontakte zu TOYOYTA
 - gegenseitige Besuche
 - Anfrage und Technologie-Audits durch TOYOYTA
- 1990 Auftrag an Gerlach zur Schmiedung von Pleuelstangen
- 1991 Schmiedung von Kurbelwellen für TOYOYTA (4-Zyl.-PKW)

TOYOYTA Motorenwerk Deeside startet mit der Produktion von Motoren für den EU-Markt
- 2002 Verlagerung der Pleuelstangenfertigung nach Brasilien

Ein Unternehmen von ThyssenKrupp Automotive ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

KUNDE TOYOTA

- Erfahrungen -

➤ Lieferantentreue

- Produkte werden über gesamte Product Lifetime von nur einem Lieferanten bezogen
- Kein Wechsel zum Wettbewerb
- Nachfolgeprojekte werden beim bestehenden Lieferanten platziert
- Vereinbarungen, Verträge werden strikt eingehalten

Ein Unternehmen
von ThyssenKrupp
Automotive

ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

KUNDE TOYOTA

- Erfahrungen -

➤ Produktentwicklung

- Produktentwicklung wird in Zusammenarbeit mit dem Lieferanten betrieben
- Optimierung der gesamten Prozesskette Schmieden → Bearbeiten
- Ausgereifte Produkte werden angefragt, kaum Änderungsaufwand

Ein Unternehmen
von ThyssenKrupp
Automotive

ThyssenKrupp Gerlach



ThyssenKrupp

KUNDE TOYOTA

- Erfahrungen -

➤ **Preisgestaltung**

- Nicht der preisgünstigste Anbieter erhält den Auftrag
- Kriterien wie:
 - Entwicklungskompetenz
 - Produktionstechnik
 - Stabile Prozesse
 - Unternehmensstruktur (Konzern, Einzelunternehmen)
 werden berücksichtigt
- Begründete sowie nachweisbare Preisanpassungen werden akzeptiert



Arbeitsweise westliche OEMs

- Mehrere Lieferanten für ein Produkt
- Produktentwicklung an den Bedürfnissen der OEMs orientiert
 - Angsttoleranzen
 - Häufige Produktänderungen
- Wechsel zum Wettbewerb während der Produktlebenszeit
- Preis ist oftmals einziges Entscheidungskriterium
- Vertragstreue??



Qualitätsmanagement bei ContiTech AG, Beispiel aus der Gummiverarbeitung – Dr. Thomas Simon, Direktor Qualität und Umwelt ContiTech AG

Die ContiTech AG wurde aus den Bereichen der technischen Gummiproduktion der Continental AG heraus 1991 gebildet und ist seit 2004 eine eingetragene Aktiengesellschaft. Zum Konzernbereich ContiTech AG gehören 10 BusinessUnits mit sehr unterschiedlichen Produktgruppen. Die Produktion geht zu ca. Zweidrittel in die Automobilindustrie mit u. a. Schlauch- und Rohrleitungen, Oberflächenmaterialien, Antriebssystemen und Vibrationsdämpfern. Im industriellen Bereich werden u. a. Transportbänder, Sitzpolster und Drucktücher hergestellt. Der Umsatz in 2005 incl. der in 2004 integrierten Phoenixgruppe wird ca. 2,8 Mrd € betragen und wurde mit ca. 24.000 Mitarbeitern erwirtschaftet.

Der gute Ruf -und dies gilt nach wie vor- der in Deutschland hergestellten Produkte basiert vorzugsweise auf deren Qualität, d. h. ihrer Übereinstimmung mit den an sie gestellten Anforderungen und Erwartungen. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es hier bereits „gelebte“ QS- oder QM-Systeme gab, lange bevor die Erfüllung der ISO 9000er Reihe ab ca. 1990 auch von deutschen Unternehmen über Zertifikate nachgewiesen werden musste. Diese Aussage gilt insbesondere für die Continental AG und ihren Konzernbereich ContiTech AG. Schon frühzeitig hat man sich auf in der Zukunft zu erwartende neue -steigende- Anforderungen oder Erwartungen eingestellt.

Beispielsweise wurden schon Anfang der 60er Jahre zusätzlich zu den damals üblichen Endinspektionen bereits erste Ansätze zu einer systematischen statistischen Betrachtung der Produk-

tionsprozesse eingeführt. Im Folgenden baute Continental AG seine Statistische Prozessregelung immer weiter aus und führte durch systematische Ausbildung der Mitarbeiter die Werker-selbstkontrolle ein.

Bereits in den 80ern wurde ein Qualitäts“management“handbuch entwickelt, welches die gesamte Prozesskette zur Grundlage hatte und zu einem prozessorientierten Handbuch Ende der 80er Jahre führte, welches in seiner Struktur bis 2005 Bestand hatte. Anfänglich waren viele Zertifizierungsgesellschaften mit der prozessorientierten Struktur überfordert, doch die ContiTech AG ließ sich nicht von der an der Realität orientierten Dokumentation abbringen und wurde viel später durch die geänderte ISO 9001 in ihrem Ansatz bestätigt.

Die zunehmenden Anforderungen an die Produkte und damit verbundenen Prozesse erfordern ein Umdenken. Dieses wird u. a. durch das Einbinden aller Ebenen und Funktionen der ContiTech realisiert. Sowohl die weitere Intensivierung der Prozessorientierung als auch die Integration der verschiedenen Managementsysteme in eine Gesamtheit sind einige der Triebkräfte, die die Veränderung forcieren.

Das im letzten Jahr überarbeitete Managementsystem vereint sowohl die Forderungen unserer Kunden, die der Normen und Gesetze als auch unsere eigenen hochgesteckten Ansprüche an die Produkte und Prozesse der ContiTech AG. Das Ganze nicht nur mit Blick auf Qualitätsstandards sondern ebenfalls zur Erfüllung der gemeinsamen Umweltaspekte.



Nicht nur in zahlreichen Zertifizierungs- und Kunden-Audits sondern auch in dem ständigen, erfolgreichen Bemühen um neue Kunden und Aufträge, und damit Kundenfreigaben für Produkte und Prozesse, haben wir bewiesen, dass wir mit unserem Denken und Handeln auf dem richtigen

Weg sind, auch künftig neue Märkte zu erschließen. Die äußerst positive Entwicklung der Conti-Tech AG in den letzten Jahren und die ausgezeichnete Qualität unserer Produkte zeigen dies in aller Deutlichkeit.

**Die Qualitätsinitiative von General Motors –
Dr. Wolfram Liedtke, Director GM Europe Quality Operations**

GM in Europa 2005 - Unternehmensprofil

- 26 Milliarden Euro Umsatzerlöse (2004)
- 11 Produktions- und Montagewerke in 8 Ländern
- Fahrzeugabsatz in über 30 Märkten
- 1,98 Millionen Fahrzeuge
 - 1,8 Millionen Personenwagen
 - 0,16 Millionen leichte Nutzfahrzeuge
- 9,5% Marktanteil
 - 10,2 % Marktanteil bei PKWs
 - 5,0 % Marktanteil bei leichten Nutzfahrzeugen
- 60.000 Mitarbeiter

GM's Quality Program ▶ Building World Class Vehicles 2



Strukturierter Problemlösungsprozess zur beschleunigten, kontinuierlichen Verbesserung

Einführung des "GM - Problem Resolution Tracking Process"

- Priorisierung / Gewichtung des Problems
- Klare Festlegung der Verantwortlichkeiten
- Zweckgebundener Finanztopf zur Verbesserung
- Klare Entscheidungs- und Eskalationsstrukturen
- Aktionspläne spezifisch für jede Modelllinie
- Terminverfolgungs- und Alarmsystem

Prozesskontrolle durch den Qualitätsbereich !

Problemerkennung

Ursache



Lösung



Breakpoint

Einführung



Erfolgskontrolle



Lessons Learned

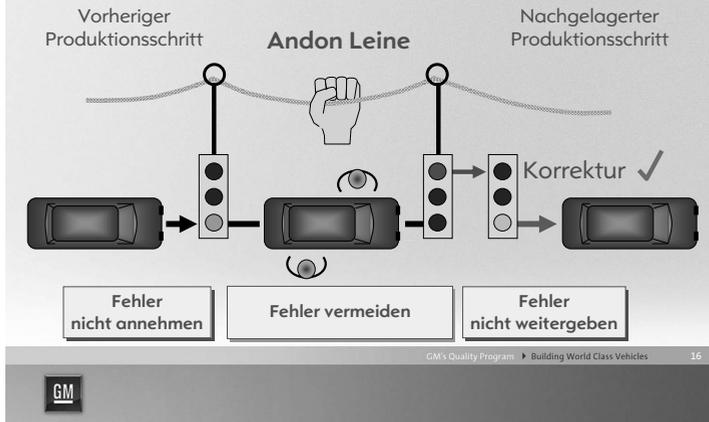
Bestätigung



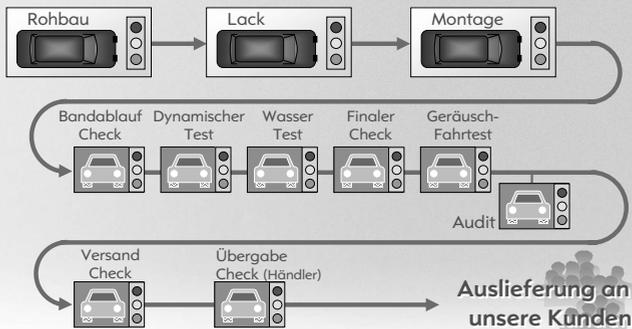
Source: GM Global Problem Resolution Tracking System (PRTS) GM's Quality Program ▶ Building World Class Vehicles 13



Das „Andon System“ in jeder Arbeitsstation ist ein Kernelement der neuen Qualitätsphilosophie



In-Line Qualitätsprüfungen nach dem „GM Standardized Inspection Process“ (SIP)



Schrittweise Umsetzung der Qualitätsinitiativen im Rahmen des "GM Global Quality System"

Ein umfassender Plan



GM's Quality Program ▶ Building World Class Vehicles 22



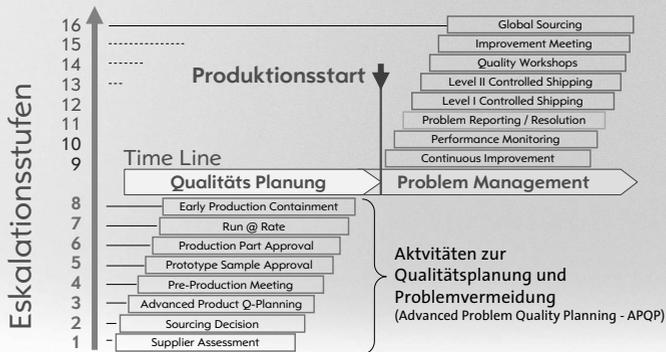
Lieferantenintegration - Level 1 - 4

- Level 1** Fertigung und Lieferung von Einzelteilen nach Spezifikation bzw. Zeichnung
- Level 2** Entwicklung, Fertigung und Lieferung von kompletten Komponenten
- Level 3** Entwicklung, Fertigung und Lieferung von kompletten Teilsystemen
- Level 4** Entwicklung, Fertigung und Lieferung von kompletten Komponenten und/oder Teilsystemen, einschließlich Integration in das Fahrzeugkonzept

GM's Quality Program ▶ Building World Class Vehicles 24



GM Lieferanten Qualitäts Verbesserungsprozess > Qualitätsplanung und Problemmanagement



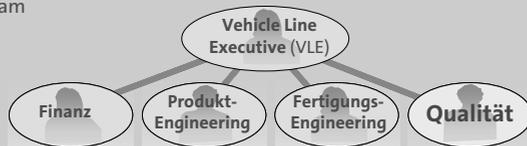
GM's Quality Program ▶ Building World Class Vehicles

27



Zentrale Projektsteuerung und Entwicklungskontrolle durch das „Vehicle Line Executive Team“

Kern VLE Team



Erweitertes VLE Team



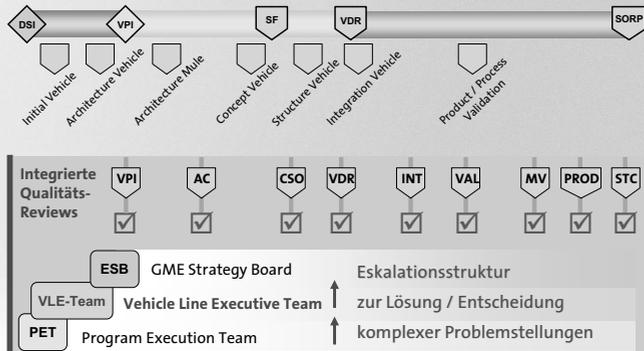
- Volle Verantwortung für die Erreichung der Projekt-Zielsetzungen
- Verantwortliche Instanz für alle abzuwägenden Entscheidungen

GM's Quality Program ▶ Building World Class Vehicles

30



Qualitätskontrolle und Steuerung in der Entwicklung durch das Vehicle Line Executive Team



GM's Quality Program ▶ Building World Class Vehicles

31



General Motors Europe

Qualität

Heutiges optimieren - Künftiges perfektionieren

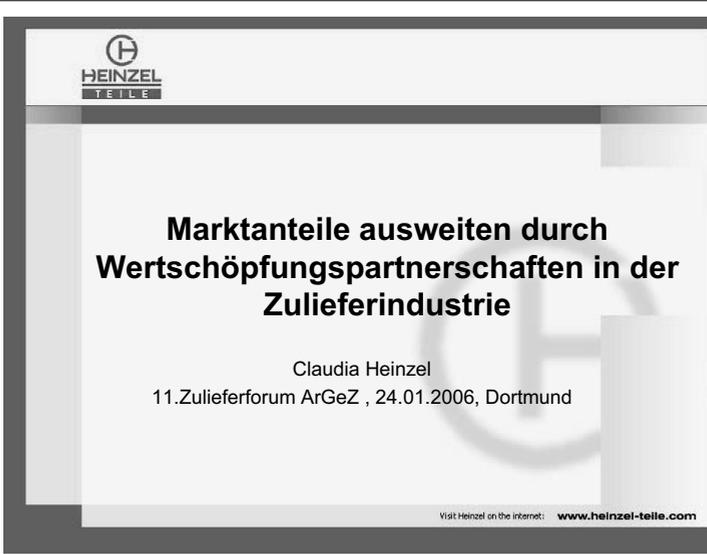
Dr. Wolfram Liedtke

Direktor GME Quality Operations

GM's Quality Program ▶ Building World Class Vehicles



**Marktanteile ausweiten durch Wertschöpfungspartnerschaften in der Zulieferindustrie –
Claudia Heinkel, Geschäftsführende Gesellschafterin Heinkel GmbH & Co. KG**



HEINZEL
TEILE

Marktanteile ausweiten durch Wertschöpfungspartnerschaften in der Zulieferindustrie

Claudia Heinkel
11.Zulieferforum ArGeZ , 24.01.2006, Dortmund

Visit Heinkel on the internet: www.heinkel-teile.com



HEINZEL
TEILE

Marktanteile ausweiten durch Wertschöpfungspartnerschaften in der Zulieferindustrie

Heinkel stellt sich vor

- 50 Jahre erfolgreiche Unternehmensentwicklung
- Kompetenz in der Entwicklung und Herstellung einbaufertiger Teile und Komponenten aus Metall in Mittel- und Großserien
- Systemanbieter und Projektpartner für national und international operierende Unternehmen der Fahrzeugindustrie



Unser Ziel: Kunden mit überdurchschnittlicher Leistung langfristig zu überzeugen.

Visit Heinkel on the internet: www.heinkel-teile.com



Marktanteile ausweiten durch Wertschöpfungspartnerschaften in der Zulieferindustrie

Marktbeobachtung



Visit Heintel on the internet: www.heintel-teile.com



Marktanteile ausweiten durch Wertschöpfungspartnerschaften in der Zulieferindustrie

Neuorientierung



Visit Heintel on the internet: www.heintel-teile.com

Voraussetzungen

Die zusätzlich zu verkaufenden Werte müssen definiert, entwickelt, aufgebaut und in einen ganzheitlichen Geschäftsprozess integriert werden

Die neue Leistung muss hochprofessionell umgesetzt sein, nur dann ist sie auch verkäuflich



Die Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Führung müssen entsprechend weiter entwickelt werden

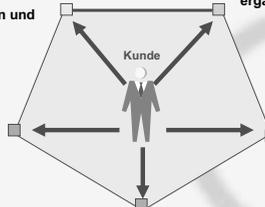
Geeignete moderne IT- und Kommunikationssysteme für ganzheitliche Geschäftsprozesse sind erforderlich

Beispiele

Datenstrukturen und Datenfluss (EDI) – Werteprozess abbilden und unterstützen

Auftragsbezogenes Denken und Handeln durch dispositive Prozessverknüpfungen ergänzen

Product-Life-Cycle-Management durch TCO-Berechnung optimieren



Administrationsabläufe um messbare, nutzenstiftende Leistungen erweitern

Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, um technologische Grenzen hinauszuschieben

| Impressum

Herausgeber:

Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ)

Sprecher:

Dr. Klaus Urvat (DGV)

Dr. Theodor L. Tutmann (WSM)

Sohnstraße 70, 40237 Düsseldorf

Telefon: 0211/ 6871-0

Goldene Pforte 1, 58093 Hagen

Telefon: 02331 / 95 88-13

www.argez.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Dr. Theodor L. Tutmann

Bildnachweis:

KIRCHHOFF Automotive (Titel), ArGeZ

Druck:

DCM Druck Center Meckenheim





LEUE & NILL

ist mit 330 qualifizierten Mitarbeitern
einer der führenden deutschen Versicherungsmakler.
Als mittelständisches, inhabergeführtes Unternehmen
mit über 140-jährigen Firmengeschichte
kennen wir Ihre Situation.

Unsere Spezialisten bieten Ihnen Problemlösungen

- bei der Ermittlung Ihrer Haftungsrisiken
- bei der Erfassung Ihrer Risiken vor Ort
- bei der Anpassung Ihres Versicherungsschutzes an die Anforderungen Ihrer Kunden
- für maßgeschneiderten Versicherungsschutz zu aktuellen Marktkonditionen

Wir unterstützen Sie auch gern bei der versicherungstechnischen Prüfung von Lieferverträgen und Qualitätsmanagementvereinbarungen.

Unsere Erfahrung - Ihre **Sicherheit**

LEUE & NILL
VERSICHERUNGSMAKLER



STAMMHAUS GEGRÜNDET 1864



Hohenzollernstraße 2 - 44135 Dortmund

☎ 0231/5404-0 - www.leue.de - info@leue.de

LEUE