

## 25 JAHRE QUALITÄTSSICHERUNG – DOCH IMMER MEHR PRODUKTRÜCKRUF

# Das Richtige richtig tun

Heinz W. Adams, Duisburg

Ob man nun auf Hammurabi in Babylon zurückgreift oder auf die Zünfte und Gilden in Mitteleuropa, ob man den Ursprung der Qualitätssicherung in der Gütesicherung des Betons für den Bau des Panamakanals sieht oder in den Vorgaben MILQ und AQUAP für die Rüstungsindustrie der USA anlässlich des letzten Weltkrieges – sei's drum: Die jüngste Vergangenheit ist schon spannend genug. In Deutschland fing es 1980 mit der kerntechnischen Regel KTA1401 für Planung und Betrieb von Kernkraftwerken an. Als dann 1988 die DIN EN ISO 9000 ff. kamen, war alles schon vertraut.

## Wachsende Regelungswut – wofür?

Seither wanderte das Augenmerk immer mehr von der Produktqualität hin zu Managementsystemen der Qualitätssicherung. Heute entsteht der Eindruck, die Systemqualität sei wesentlich interessanter als die Produktqualität. Die Regelwerksdichte für das Qualitätsmanage-

ment hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Während mancher Wirtschaftsbereich noch ungläubig staunte über die frühen Qualitätssicherungsnormen, arbeitete die Automobilindustrie bereits an eigenen Versionen: QS-9000, VDA6.x-Unterlagen und vor wenigen Jahren TS 16949. Mittlerweile war die DIN EN ISO 9000 so schnell gealtert, dass man im Jahre 2000 eine neue Version herausbrachte. Nach Jahrhunderten bzw. Jahrzehnten ohne entscheidende Regelwerksvorgaben war Vorgabe auf Vorgabe gefolgt. Trägt man diese Entwicklung chronologisch auf, so zeigt sich die Zunahme der Regelwerksdichte (Bild 1).

## Jahrzehnt des Verbraucherschutzes

Zu den schlimmsten Auswirkungen des Versagens von QM-Systemen zählen Produkthaftungsfälle. Dazu gab es das deutsche Produkthaftungsrecht gemäß § 823 BGB, das sich nach und nach und ganz langsam entwickelte. Im Hühnerpest-Urteil von 1968 wurde die Beweislastumkehr des Produzenten im Rahmen der Produkthaftung nach Deliktsrecht festgezurr.

Angesichts der unterschiedlichen Entwicklung der Produkthaftung in Europa griff wenige Jahre später die EU ein. Sie gab die EU-Produkthaftungsrichtlinie heraus, die in Deutschland in das Produkthaftungsgesetz einging. Dann kamen

Gute QM-Systeme, gute Zertifikate – und dennoch schlechte Produkte? Ein kritischer Blick auf die vergangenen 25 Jahre Qualitätssicherung lässt den unvoreingenommenen Betrachter Fragen nach Sinn und Zweck gesetzlicher und normativer Regelungen stellen. Die Antworten fallen nicht eben schmeichelhaft für die Akteure im Qualitätsmanagement aus. Ein entscheidender Schritt aus der Misere wäre die Rückbesinnung auf die eigentlichen Ziele.

relativ schnell hintereinander das Produktsicherheitsgesetz und das Gesetz zum Schutz des CE-Zeichens. Letzteres wurde schon bald durch das Geräte- und Produktsicherheitsgesetz abgelöst. Das wiederum setzte derart viele EU-Vorgaben gleichzeitig um, dass man nach einem Jahrzehnt des Umweltschutzes nunmehr von einem Jahrzehnt des Verbraucherschutzes sprechen kann. In der chronologischen Betrachtung zeigt sich auch hier, dass die Gesetze immer schneller und dichter aufeinander folgten (Bild 1).

In der Konsequenz ließen immer mehr Unternehmen ihre QM-Systeme normgerecht zertifizieren. Insbesondere in Deutschland entstanden zahlreiche Zertifizierungsgesellschaften mit Heeren von Auditoren, die dem wachsenden Bedarf nachkamen. Galt man in den frühen Jahren mit dem Zertifikat noch als Opinion Leader, so erscheint heute ein Unternehmen ohne Zertifikat hoffnungslos veraltet. Trägt man die Entwicklung der Anzahl an Zertifikaten pro Jahr auf, so ergibt sich eine Kurve, die in dieser oder ähnlicher Form gern als Beleg für die Leistungsfähigkeit des deutschen Zertifizierungs- und Akkreditierungswesens vorgelegt wird (Bild 1).

Demnach müsste es um die QM-Systeme in Deutschland bestens bestellt sein. Nun ist die Tatsache, nach der QM-Systeme die Unternehmen lediglich qualitätsfähig machen, aber keineswegs für die Produktqualität sorgen, inzwischen weit

### Autor

Rechtsanwalt Dr.-Ing. Heinz W. Adams, geb. 1944, ist langjähriger Experte auf dem Gebiet des Technik-Rechts und Autor umfangreicher Fachliteratur.

### Kontakt

T 0 20 66/2 00 90  
info@aup-group.de  
www.aprecht.de

bekannt. Deswegen muss die Frage gestattet sein, ob denn auch die Qualität der Produkte zugenommen oder zumindest stabil geblieben sei. Als Maßstab dafür möge die Anzahl der Produktrückrufe dienen, zunächst beschränkt auf die Fälle im Automobilsektor. Diese Zahlen sind über das Kraftfahrzeugbundesamt leicht zugänglich, wegen der verdeckten Rückrufe dürfte die tatsächliche Zahl deutlich höher ausfallen. Doch ob nun nur die offiziellen oder alle Produktrückrufe in die Statistiken eingehen oder andere Quellen leicht andere Zahlen melden – die Zahl der Produktrückrufe pro Jahr steigt beständig an (Bild 1).

### Made in Germany rückwärts?

Was sagt uns das entstandene Diagramm? Offenbar finden Produktrückrufe umso häufiger statt, je mehr Vorgaben es zu QM-Systemen gibt und je mehr zertifizierte QM-Systeme existieren! Man kann erkennen, dass die Anstrengungen zum Erzeugen von Produktrückrufen durch QM-Systeme und Zertifikate gefördert werden. Je mehr wir uns im QM-System bemühen, desto mehr Produktrückrufe erzeugen wir. Haben wir das gewollt?

Machen wir das Richtige richtig? Oder machen wir das Richtige falsch? Oder machen wir das Falsche – dieses jedoch ganz richtig? Etwas stimmt an der Entwicklung nicht. Möglicherweise sind wir zu einem Punkt unterwegs, an dem wir höchstwertige QM-Systeme haben, die darin hergestellten Produkte allerdings niemand mehr verkaufen kann, weil sie dem ursprünglichen Qualitätsbegriff nicht mehr genügen. Allen voran die Automobilindustrie. Befinden wir uns in einer Sackgasse? Achten wir zu sehr auf die Systeme und zu wenig auf die Qualität der Produkte? Wo bleibt die Orientierung

am Kunden? Will der Verbraucher wirklich ein Spitzen-QM-System bei seinem Produzenten oder nicht doch ein Spitzenprodukt, mit dem er beispielsweise durch die Gegend fahren kann, ohne

der Bezug zur Praxis der Produktion wiederhergestellt wird. Anschließend müssten die QM-Abteilungen neben den Theoretikern der Zentralen häufig mit Praktikern vom Fließband besetzt werden. Möglichst nach einem rollierenden Prinzip, so dass niemand mehr als sechs Monate am Stück in der QM-Abteilung verbleibt. Heute köchelt die QM-Zunft allzu sehr im eigenen Saft. So entstehen immer neue Torheiten zwischen Auditorterroris-mus und Audittourismus, und die Wertschöpfung wird vernachlässigt!

### QM-Systeme kauft kein Kunde!

Vor der Herausgabe einer neuen Norm oder einer neuen Unterlage könnten wir vor Ort nachfragen, wie der Empfänger dies empfindet, ob es eine Komplexitätsreduzierung oder hochakademische Belastung ist. Denn je weiter man in der Zuliefererkette nach unten geht, desto empfindlicher oder feindlicher stellen sich die Menschen gegen die vielen Vorgaben, die

von oben kommen und abgehakt werden. Anstatt die QM-Vorgaben nur durch Marktmacht vorzugeben, sollte man sich besser geschlossen an einen Tisch setzen und sie gemeinsam erarbeiten. Wie die vielen Produktrückrufe zeigen, funktioniert das Verfahren über die Marktmacht ja offensichtlich nicht.

Ein Produktrückruf mag zwischen zehn und hundert Millionen Euro kosten – in der Häufung belastet er die Bilanz und das Ansehen beim Kunden. Beides, Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung, müssen für die Unternehmen wieder in den Vordergrund gestellt werden und die eigentlichen Richtgrößen sein. Auch QM-Systeme müssen diesen Richtgrößen genügen und dürfen sich nicht in Selbstgenügsamkeit erschöpfen. □

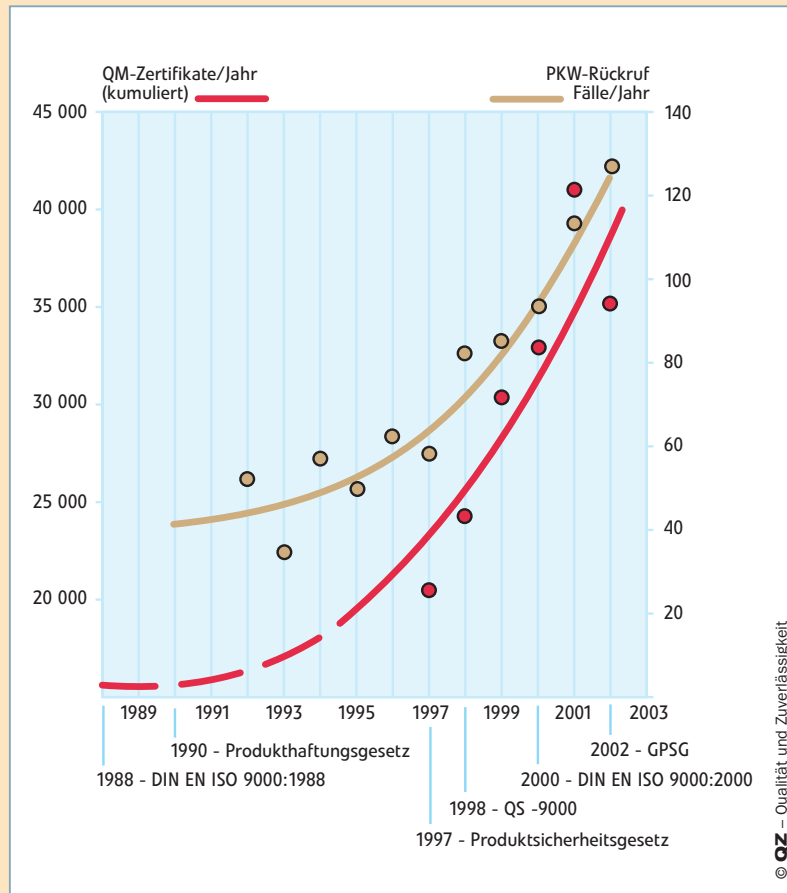


Bild 1. Anzahl Zertifizierungen nach DIN EN ISO 9000 (laut ISO) sowie Zahl der Pkw-Rückrufe (laut Kraftfahrtbundesamt): Gegenüberstellung der zeitlichen Entwicklung

Angst zu haben, dass Bremsen oder Elektronik ausfallen?

Vielleicht läuft ja im Hintergrund einfach ein so starkes Kostensenkungsprogramm, dass man weder mit diesen Systemen richtig arbeiten noch die Qualität der Produkte erzeugen kann. Das wäre ein Lopez-Effekt der anderen Art: Wir liefern alles außer Qualität! Dann wäre das QM-System nur ein Versuch, die negativen Folgen eines Kostensenkungsprogrammes aufzufangen – und dieser Versuch geht gerade schief.

Lösungen für das Problem liegen durchaus nicht auf der Hand – man muss jetzt diskutieren, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Eine Eilmaßnahme wäre das (temporäre) Auflösen aller QM-Abteilungen; deren Mitarbeiter würden für drei Monate ans Band versetzt, damit dort