

QUALITÄTSSTRATEGIE UND INNOVATIONSZWANG IM SPANNUNGSFELD VON GLOBALISIERTEM MARKT UND KUNDENORIENTIERUNG

**REDE AN DER TECHNISCHEN UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN
UNIVERSITÄT BUDAPEST**

Martin WINTERKORN

AUDI AG
D-85045 Ingolstadt
Phone: (+49)-841-89-0, Fax:(+49)-841-89-32524

Received: 15. Mai 2003

Sehr geehrter Herr Pro-Rektor,
sehr geehrte Vertreter der Universitätsleitung,
werte Studenten,
werte Vertreter der ungarischen Industrie!

Ich freue mich sehr, dass ich hier bei Ihnen, an der wohl wichtigsten Hochschule Ungarns, ein paar Gedanken zum Problemfeld Qualität–Innovation–Kundenorientierung–Globalisierung ausbreiten kann. Ich hoffe, dass Sie einige dieser Gedanken auch für Ihre Arbeit an dieser Technischen Universität verwenden können: immerhin versuche ich ein Bild des Arbeitsumfeldes zu beschreiben, das die Absolventinnen und Absolventen erwartet, wenn sie sich eine Stelle in der Automobilindustrie suchen.

Dieses Arbeitsumfeld „Autoindustrie“ gehört für mich zu einem der interessantesten, vielfältigsten Gebiete, auf denen Ingenieure und Kaufleute arbeiten können. Die aus meiner Sicht wichtigsten Aspekte dieser Arbeit möchte ich in der kommenden halben Stunde schildern.

Ich habe folgenden Titel gewählt:

Qualitätsstrategie und Innovationszwang im Spannungsfeld von globalisiertem Markt und Kundenorientierung

Das ist, zugegeben, ein sehr akademischer Titel für das, was ich erläutern möchte:

- es geht um das wirtschaftliche Umfeld, in dem wir als Premium-Autohersteller arbeiten,
- um die Anforderungen, die an uns gestellt werden, und schließlich darum,
- wie wir mit diesen vielfältigen Anforderungen umgehen.

Und in diesem Titel sind auch schon die drei großen Kapitel enthalten, in die ich diesen Vortrag gliedern möchte:

- Die Autoindustrie ist ein weltweites Schachspiel mit nur einer Handvoll Teilnehmern.
- Ingenieure sind wie Tiefseetaucher: sie müssen unter dem extremen Druck von Wettbewerb und Innovationszwang Präzisionsarbeit liefern. Und schließlich
- Obsession als Methode: Warum eine umfassende Qualitätsstrategie die einzige Basis für kundenorientierte und erfolgreiche Produkte ist.

Zum ersten Kapitel: Ich vergleiche die Automobilindustrie mit einem Schachspiel, weil es hier wie dort um ganz ähnliche Dinge geht:

- um das besser-sein-als-der-andere,
- um das Durchschauen der Strategie des anderen,
- um langfristig angelegte Schachzüge,
- und schließlich um kraftvolle und weniger kraftvolle Spieler.

Und wie beim Schach muss man sowohl ein guter Sieger als auch ein guter Verlierer sein.

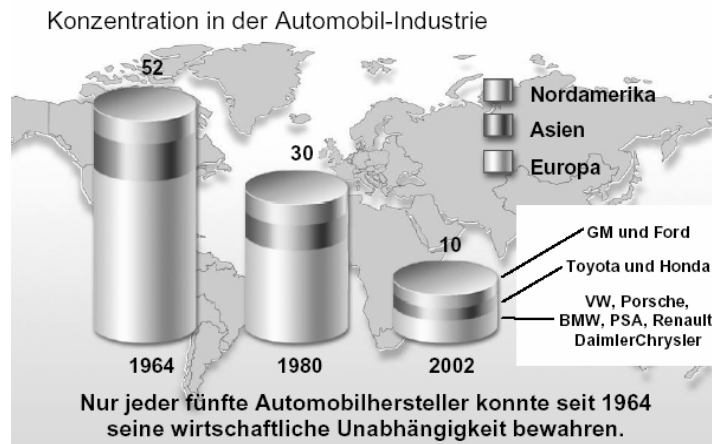


Abbildung 1. Chart Konzentration bei Autoherstellern

Nicht immer geht es gleich um die eigene Existenz, aber wenn sich die Niederlagen häufen, dann passiert das, was wir seit einigen Jahrzehnten in der Autoindustrie beobachten: eine Marke wird von einer anderen übernommen oder verschwindet vom Markt. Sie sehen hier, dass in den vergangenen vier Jahrzehnten nur jeder fünfte Autohersteller seine Unabhängigkeit bewahren konnte: Heute sind es General Motors und Ford in den USA, Toyota und Honda in Japan und Volkswagen, Porsche, BMW, der PSA-Konzern und Daimler-Chrysler in Europa.

Wir haben in der Automobilindustrie also mittlerweile nur noch ein knappes Dutzend großer Spieler. Die Zahl der Marken ist ungleich höher: Bis zu einer Größe

von etwa 350.000 Fahrzeugen jährlich sind es knapp 40 Marken – und zusätzlich gibt es weltweit noch etwa 100 kleinere Marken.

Wenn ein Hersteller eine Innovation auf den Markt bringt, erwarten die Kunden in einem Oligopol selbstverständlich, dass der andere Hersteller etwas Vergleichbares hat. Ist das nicht der Fall, wertet das den anderen Hersteller ab, und der Kunde kauft beim Wettbewerber.



Abbildung 2. Chart Karpov-Kasparov

Deswegen ist unser Industriezweig von der äußerst genauen Beobachtung des Wettbewerbs geprägt. Genau so, wie ein Herr Karpov den Herrn Kasparov äußerst genau beobachtet.

Die globalisierten Märkte bringen es nun mit sich, dass dieses „Spiel“ nicht nur in einem Markt ausgetragen wird, sondern eben weltweit. Es gibt nicht mehr wie vor 20–30 Jahren Länder, in denen man mit weniger Produktsubstanz, weniger Innovationen, vielleicht sogar weniger Sorgfalt Erfolg haben könnte.

Die Kommunikationsströme sind so weltumspannend und so schnell geworden, dass so etwas nicht mehr funktionieren würde. Unser Handeln ist deswegen heute darauf abgestimmt, in jedem unserer Märkte mit der gleichen Hochwertigkeit aufzutreten, gerade in so wichtigen Märkten wie China oder Brasilien.

Würden wir das nicht tun, so wäre das ein stark negatives Signal für potenzielle Kunden.

Ich habe gerade gesagt: „mit der gleichen Hochwertigkeit“, und nicht mit den gleichen Produkten. Warum ich hier so genau unterscheide, werde ich im zweiten Kapitel beim Thema der Innovationszwänge näher beleuchten.

Das Bild vom Schachspiel passt natürlich nicht so ganz genau: Es gibt nämlich keine Kunden beim Schach.

Höchstens ein paar zahlende Zuschauer bei Weltmeisterschaften oder Großmeister-Turnieren. Und es gibt niemanden, der alle paar Monate die Regeln neu definiert.

Diese Instanz, die die Regeln unseres Spiels ständig neu bestimmt, führt mich zum zweiten Kapitel: Ingenieure sind wie Tiefseetaucher: sie müssen unter dem extremen Druck von Wettbewerb und Innovationszwang Präzisionsarbeit liefern.

In diesem etwas längeren Abschnitt möchte ich das schildern, was alles an Anforderungen auf Autohersteller – und auf die dazugehörigen Ingenieure – zukommt. Ich werde auf Anforderungen eingehen, die aus dem Wettbewerb kommen und auf solche, die sich aus gesetzlichen Vorgaben ableiten: das sind die Instanzen, die unser Regelwerk ständig verändern.

Die allerwichtigste Instanz, unsere Kunden, behandle ich dann im dritten Kapitel.

Wenn ich hier allgemein von „Anforderungen“ spreche, dann steckt dahinter immer die Notwendigkeit, neue und innovative Lösungen anzubieten. Also genau das, wofür man zum Beispiel hier an der TU Budapest studiert.

Fangen wir außen am Auto an: Wenn Sie sich einmal selbst fragen, was Ihre spontane Entscheidung für „mag ich“ oder „mag ich nicht“ bei einem Auto bestimmt, so ist das in den allermeisten Fällen das Design.

Und meine These in diesem Zusammenhang lautet, dass gutes Design – so umstritten diese Einschätzung sein mag – in Europa einen weit besseren Nährboden findet als beispielsweise in den USA.

A propos USA: Im Laufe dieses Vortrags werde ich noch einige Male auf die Besonderheiten des US-Marktes eingehen, weil es eines der ungeschriebenen Gesetze unserer Branche ist, dass ein Auto nur dann weltweit erfolgreich sein kann, wenn es auch in den USA Erfolg hat.

Zurück zum innovativen Design: Nehmen Sie die Ikone des Automobildesigns: den Porsche 911. Fragen sie kleine Kinder in Europa und Übersee, ob sie einen Sportwagen zeichnen können: es wird ein 911er sein.

Fragen Sie junge Menschen in Deutschland, was der erotischste Wagen auf den Straßen ist, und sie sagen hoffentlich, es ist der Audi TT – der übrigens aus der schönen Stadt Győr kommt. Vielleicht sagen sie ja auch Porsche Cabrio oder Mercedes SLK oder BMW Z3. Aber das macht im Prinzip keinen Unterschied.

Fragen Sie einen Designer, was der mutigste Entwurf eines Serienfahrzeugs ist, und er wird sagen: der Renault Vel Satis.

Mit Garantie wird keiner dieser Befragten einen Oldsmobile, Lincoln, Chrysler, Buick oder Pontiac nennen.

Woran liegt das? In Europa gehört gutes Design zu den wichtigsten Gründen, ein Auto zu kaufen, in Frankreich sogar noch mehr als in Deutschland. In Europa, wo nicht nur die Bevölkerungsdichte, sondern auch die Wettbewerbsdichte auf enorm hohem Niveau liegt, funktioniert ein Großteil der Marken-Differenzierung über Design.

Design ist somit für mich eines der schönsten Beispiele für die Unterscheidbarkeit durch erlebbare Innovationen.

In den USA beginnt diese Form der Differenzierung im Automobilssektor erst. Auch die enorm potenten japanischen Autohersteller haben lange gebraucht, um zu realisieren, wie wichtig das Design ist.

Nach der Form ist es wohl vor allem die Motorperformance, die ein Automobil charakterisiert. Welche Formen der Innovation gab und gibt es also bei den Aggregaten?

Es geht darum, zwei scheinbar widerstrebende Parameter zu vereinbaren: steigende Motorperformance und sinkende Emissionen.

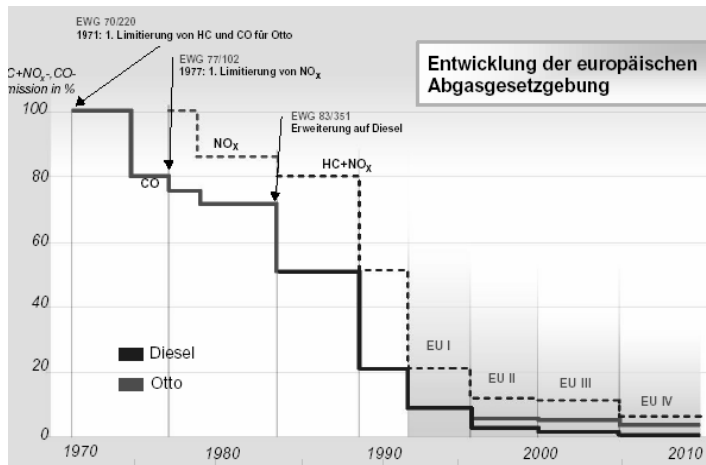


Abbildung 3. Chart EU IV Emissionen

Bei den Abgas-Grenzwerten hat sich eine Art von Hase-und-Igel-Spiel zwischen Gesetzesvorgaben und technischer Realisierung ergeben.

Der Igel ist in diesem Spiel der Gesetzgeber, der mit einem Vorlauf von rund fünf Jahren Obergrenzen für Kohlendioxid- oder Stickoxid-Emissionen verkündet. Der Hase, der hinterher hetzt, ist die Industrie. Ist die Realisierung von Motoren mit der geforderten Emissionsstufe absehbar – Stichwort EU-IV-Regelung – dann beginnt schon wieder die Diskussion um die nächste Verschärfung der Grenzwerte. Der Igel in diesem ungleichen Rennen schickt sich schon wieder an, der Erste zu sein.

Wenn wir es nur mit einem Igel zu tun hätten, wäre dieses Spiel noch relativ einfach. Tatsächlich aber sind es drei bis vier Igel, die dem Hasen immer voraus sind: Die nationalen Gesetzgebungen in Deutschland und den USA, dazu noch eventuelle kalifornische Sonderfälle – und die supranationale Gesetzgebung der Europäischen Union.

Dabei liegen wir bei Kohlenwasserstoffen und Stickoxiden heute bereits bei Werten, die gerade mal ein Prozent dessen betragen, was vor 30 Jahren als Grenz-

wert galt. Ich darf an dieser Stelle einen der führenden Vertreter des deutschen Umweltbundesamtes zitieren – Dr. Axel Friedrich —, der sagte, dass Autos, die die EU-IV-Vorgaben erfüllen, in manchen Städten als Luftreinigungsanlagen wirken.

Kommen wir jetzt zu den von den Kunden induzierten Innovationen rund um den Motor: hier geht es um den sparsamen Umgang mit Treibstoff und natürlich um Leistung. An sich sind das schon widersprüchliche Anforderungen.

Mit bestimmten Innovationen haben wir aber diese Widersprüche aufheben — und sogar noch mit den Abgasanforderungen vereinbaren können. Ich meine die direkteinspritzenden Diesel und Otto-Motoren, die wir unter dem Namen TDI und FSI anbieten. Beide Innovationen wirken gleichzeitig ressourcen-schonend und performancesteigernd. Oder, um das ganze weniger abstrakt zu sagen: weniger verbrauchen und mehr Spaß beim Fahren haben.

Ein schönes Beispiel sind die Motoren, mit denen wir 2002 zum dritten Mal bei den 24 Stunden von Le Mans gewonnen haben: Mit der Benzin-Direkteinspritzung konnten wir schneller fahren und gleichzeitig weniger oft tanken. Die gleiche Technologie bieten wir derzeit bei unseren Einstiegsmotoren den Kunden an.

Wir haben also aus dem Zwang zu unfreiwilligen Innovationen einige sehr kundenrelevante Vorteile ableiten können, die wir dann durchaus als freiwillige Innovationen bezeichnen.

Das wiederum hat einen weiteren wichtigen Vorteil: während man die Kosten für die Verbesserung des Emissionsverhaltens nicht an die Kunden weitergeben kann, so ist das bei gesteigerter Leistung oder reduziertem Verbrauch durchaus möglich. Diese beiden letzteren Eigenschaften sind tatsächlich erleb- und nachvollziehbar. Im Gegensatz zu einem reduzierten Anteil von Schadstoffen im Abgas.

Bis wir die erwähnten drei Anforderungen auf einen Nenner bringen konnten — also die Steigerung von Wirkungsgrad und Performance und die Reduzierung von Emissionen — bedurfte es einer ganzen Reihe von Innovationen bei der Einspritztechnologie.

Meine Damen und Herren!

Die Europäische Union stellt einen Personenwagenmarkt dar, der größer ist als der Einzelmarkt USA.

Der europäische Markt jedoch ist weitaus heterogener als der amerikanische. Jedes Land hat zur Zeit noch seinen spezifischen Regelungskanon, aber diese Unterschiede verschwinden ja schrittweise. Was viel entscheidender ist, sind die unterschiedlichen Kaufhaltungen und Anforderungen an Automobile, die bleiben werden.

Man kann sogar sagen, dass Innovationen ähnlich wie Pflanzen einen ganz bestimmten Nährboden brauchen.

Ein Auto, das in Europa Erfolg haben soll, muss vielfältigeren Ansprüchen genügen als eines, das in den USA einschlagen soll. Diese Ansprüche fangen beim Design an, gehen über die Fahrzeugauslegung und hören bei der weit größeren Geschwindigkeitsspanne noch lange nicht auf.

Spanier stehen anders zum Automobil als Dänen oder Briten. Italiener haben andere Auto-Vorlieben als Ungarn.

Welche Konsequenzen hat das für uns?

Bei den Fahrzeugen für den US-Markt können wir von durchaus unfreiwilligen Innovationen im Bereich von Sicherheit und Komfort sprechen: Denken Sie nur an Airbags, Klima-Anlagen oder Servolenkung, die in den USA bereits sehr früh zur Serienausstattung gehören mussten.

Allerdings hat uns die Erfahrung, die wir hier sammeln konnten, Vorteile für die Differenzierung auf dem europäischen Markt gebracht. So bietet meine Marke etwa seit 8 Jahren Klimaanlage als Serienausstattung in der Oberklasse an. Und seit rund vier Jahren auch in der Mittelklasse. Das wiederum löst gewisse Mengeneffekte aus und trägt damit zur Wirtschaftlichkeit bei.

Meine Damen und Herren!

Ich habe bisher pauschal von „den Automobilherstellern“ gesprochen, und von „den Märkten“ Europas und der USA. Natürlich sind das jeweils inhomogene Bereiche. Wenn wir von Autoherstellern sprechen, die sich über Innovationen differenzieren, dann sind das in erster Linie die Hersteller im oberen Preissegment. Und wenn wir von den Märkten sprechen, dann sind hier ebenfalls eher die Kundenschichten gemeint, die auf Innovationen großen Wert legen.

Es scheint, wie gesagt, so zu sein, dass ein Produkt, und ganz besonders: eine Innovation immer dann weltweit Erfolg hat, wenn sie den US-Markt überzeugen kann. Das ist bei koffeinhaltigen Limonaden genauso der Fall wie bei Betriebssystemen für Computer, bei Büro-Software, bei der Klimaanlage oder beim Becherhalter in der Mittelkonsole eines Autos. Das ist der Vorteil eines relativ einheitlichen Marktes von derzeit 280 Millionen Menschen, die vergleichsweise aufgeschlossen gegenüber Neuigkeiten sind.

Allerdings gibt es auch in den USA Grenzen. Dort, wo die kulturellen Unterschiede zu groß sind zum Beispiel. Der Dieselantrieb für Personenwagen ist so ein Exempel:

Es gibt für Personenwagen schlicht und einfach keine Dieseltradition in den USA. In China übrigens auch nicht. Einen Diesel zu fahren, das heißt eindeutig: eine lahme Ente oder einen Lastwagen zu fahren. Außerdem heißt das: in der glitschigen Schmutzdecke der Tankstelle neben riesigen Trucks mit öligen Zapfpistolen hantieren müssen. Wer außerdem Ledersohlen an seinen Schuhen hat, das nur nebenbei, wird noch lange an diesen Tankstellenbesuch erinnert werden.

Eine Innovation wie der TDI-Motor kann also noch so gut, faszinierend oder sinnvoll sein. Wenn der „kulturelle“ Boden dafür fehlt, bleibt die Innovation ohne Resonanz.

Diese „kulturellen“ Gründe sind es, die zusammen mit der Frage des Verbrauchs übrigens auch verhindern, dass amerikanische Fahrzeughersteller eine nennenswerte Rolle in Europa spielen.

Sehr geehrtes Auditorium!

In diesem Kapitel habe ich versucht darzustellen, wie vielfältig die Drücke sind, die auf uns als Automobilhersteller einwirken. Und ich möchte jetzt endlich das Bild vom Tiefseetaucher aufnehmen, das diesem Kapitel voransteht: Genau so, wie ein solcher Taucher in 150 Meter Tiefe unter lebensbedrohenden Bedingungen arbeitet, genau so müssen wir als Automobilhersteller uns auf den hohen Druck einstellen, der von allen Seiten auf uns einwirkt. Und jeder Fehler kann fatale Folgen haben.

Wie man derartige fatale Folgen vermeidet, das will ich im letzten Kapitel darstellen. Es gibt zwei Kernbegriffe in diesem Abschnitt: Qualität und Kunden. Und so heißt das Kapitel: Obsession als Methode: Warum eine umfassende Qualitätsstrategie die einzige Basis für kundenorientierte und erfolgreiche Produkte ist.

Tagtäglich ist jeder von uns irgendwann einmal Kunde; sei es beim Bäcker, im Supermarkt, im Computerladen oder im Jeansladen. Wenn man allerdings den Fuß über die Schwelle eines Autohändlers setzt, dann ist klar: jetzt kommt möglicherweise eine der größten Anschaffungen des Lebens. Gleich nach dem Kauf einer Wohnung oder eines Hauses folgt in der Größenordnung nämlich das Auto.

Was will ich damit sagen?

Ich möchte sagen, dass eine ganze Menge an Motivation, an Begehren zusammenkommen muss, bevor jemand 40 oder 50 Tausend Euro auf den Tisch legt und sagt: ich möchte diesen oder jenen Wagen mit dieser speziellen Ausstattung. Und diese Motivation, dieses Begehren, möchte ich mit einem Begriff zusammen bringen, der seit vielen Jahren wichtiger Bestandteil meiner Arbeit und meiner Person ist: Qualität.

Qualität ist ein sehr schillernder Begriff. Wer dieses Wort hört, denkt vielleicht erst einmal an Stoffqualität, an Schweizer Uhrwerke, an „made in Hungary“, an „made in Germany“ – oder vielleicht sogar an Qualitätssicherung.

Qualität ist für den, der industrielle Produkte verantworten muss, natürlich zuerst einmal eine sehr systematische Sache, etwas sehr Messbares. Und es ist oft auch wirklich sinnvoll, sich auf die objektive, systematisch nachprüfbare Qualität zu beschränken.

Wenn wir zum Beispiel einen Führungslenker aus dem Fahrwerk eines Autos nehmen, dann ist wichtig, dass er stabil, haltbar, korrosionsfest und leicht genug ist. Das alles ist objektiv ermittelbar. Die subjektive Qualität, ob er etwa hübsch ist oder gut riecht, ist dagegen zu vernachlässigen.

Ein Beispiel: die unerwartete Abweichung eines Techniksystems – ein Fehler — löst schlagartig negative Emotionen aus. Emotionen, die unter Garantie langlebiger sind als die positive Überraschung, die eine nützliche Innovation auslösen kann. Das ist der Ritt auf Messers Schneide, den alle bestehen müssen, die sich das Wort „Innovation“ auf ihre Fahnen geschrieben haben.

Es ist mittlerweile schon eine Platitüde zu sagen, dass der Wertschöpfungsanteil der Elektronik in einem modernen Fahrzeug bei über einem Drittel liegt. Aber dieser steigende Elektronikanteil, dem wir uns nicht entziehen wollen und können,

bringt auch eine um Zehnerpotenzen gestiegene Fehlerwahrscheinlichkeit mit sich.

Denken Sie an Ihren PC zuhause oder in der Universität: Zweifellos ein ordentliches Gerät, das meist auch das tut, was man von ihm erwartet — Tabellen berechnen, Charts zeichnen, Text formatieren. Aber jede und jeder von Ihnen weiß, dass einzelne Programme oder der ganze Computer mit schöner Regelmäßigkeit „abstürzen“.

In einem modernen A8 etwa haben wir mehr als die Rechenkapazität eines modernen Hochleistungs-PCs installiert – allerdings verteilt auf eine Menge digital vernetzter Einzelsysteme.

Im neuen A8 gibt es allein 50 Steuergeräte, die ständig miteinander kommunizieren.

Wenn Sie sich einmal 50 Personen in einem Raum vorstellen, die ständig miteinander ihre Probleme bereden und in Sekundenbruchteilen zu einem Ergebnis kommen sollen – eine ganz schöne Leistung.

Wir brauchen also Einzelsysteme, die gegen ein totales Ausfallen gesichert sein müssen und im Notfall einander gegenseitig Arbeit abnehmen können.

Genau so, wie das bei den verschiedenen Arealen im menschlichen Gehirn der Fall ist. Wenn ein Computer am Arbeitsplatz abstürzt, ist vielleicht die Frucht von einer Stunde Arbeit verloren.

Wenn die Rechner im Auto komplett ausfallen, kann es im Extremfall auch um Menschenleben gehen. Es gibt aber immer so etwas wie eine Notbremse: sobald Elektronikfehler sich auf mechanische oder hydraulische Fahrsysteme auswirken, reagiert das Auto mit Stehenbleiben.

Damit es nicht so weit kommt, arbeiten bei uns Entwickler und Qualitätssicherer von Anfang an Hand in Hand.

Die einzelnen Computersysteme steuern und überwachen mechanische, elektrische, hydraulische und elektronische Komponenten.

Und sie müssen auch noch mit einem gänzlich analogen Kompagnon auskommen: mit dem Menschen.

Deswegen haben wir uns zum Beispiel für den neuen Audi A8 ein Bediensystem ausgedacht, das zwar alle Parameter im Griff hat, aber trotzdem ohne Computer-Kursus zu bedienen ist.

Auf diese Weise können Sie, wenn Sie es denn wollen, die Helligkeit der Innenraumbelichtung individuell regulieren, oder die Fahrwerks-Charakteristik von komfortabel auf besonders sportlich umstellen.

Oder Sie nutzen diese sogenannte Multimedia-Schnittstelle einfach, um mit einem Dreh das Navigationssystem auf Sprachsteuerung umzuschalten.

Bis wir zu dieser beinahe kinderleichten Bedienlogik gekommen sind, haben wir Dutzende von Kundenbefragungen und Tausende von Programmiererstunden aufgewendet.

Nachdem wir den neuen A8 weltweit allen unseren Händlern, den internationalen Medien und vor allem den Kunden vorgestellt haben, bin ich sicher, dass diese Mühe richtig eingesetzt war. Der typische Kunde wünscht sich zwar die Möglichkeit, alles nach seinem Geschmack einstellen zu können, aber tatsächlich genutzt

wird nur ein Prozent der Möglichkeiten. Wenn ein Bediensystem diese Extreme abdecken kann, dann ist es wirklich gut, und dann ist es wirklich kundenorientiert.

Das waren Überlegungen zur objektiven Qualität, zu den mess- und zählbaren Eigenschaften. Anders liegt der Fall etwa bei einem Ledersitz. Hier ist klar, dass er allen Ansprüchen zu genügen hat, die ein Autositz eben erfüllen muss.

Aber zusätzlich muss das Leder den – und jetzt ein Wort in Anführungszeichen – „richtigen“ Griff haben, den „richtigen“ Duft, die „richtige“ Farbe et cetera.

Das ist der entscheidende Unterschied: ein Ledersitz bleibt zwar ein Ledersitz, aber wenn das Leder beim ersten Befühlen einen derart bleibenden Eindruck hinterlässt, dass man die Hand gar nicht mehr wegnehmen möchte – dann haben wir gewonnen.

Ganz ähnlich ist das bei den leider immer noch zahlreichen Schaltern und Knöpfen in einem Auto: stellen Sie sich einen Schaltknebel vor, mit dem man Park-, Stand- und Abblendlicht einschalten kann.

Er liegt gut in der Hand, ist klar beschriftet, aber sobald sie ihn drehen, um das Licht einzuschalten, hinterlässt er ein ganz komisches Gefühl bei ihnen.

Er geht entweder zu leicht oder zu schwer; er hat keine definierten Schaltpunkte und kann zwischen Stand- und Abblendlicht einfach stehen bleiben; oder er gibt ein kratzendes Geräusch von sich, wenn man ihn dreht. Wenn sie diesen Schalter benutzen, stört das mit Sicherheit den guten Gesamteindruck, den sie von einem Auto hatten.

Wir achten deswegen bei jedem Bedienelement im Fahrzeug darauf, dass es zum Charakter der Gesamtkomposition passt: das sind zum Beispiel die schon erwähnten Schalter, die niemals „pling“ oder „kratz“ machen dürfen, sondern „klack“.

Das sind Sitze, die nicht knarzen dürfen. Das sind Gurtrollen, die nicht klackern dürfen, sondern satt und sanft laufen. Das sind Innenraum-Materialien, die selbst bei größter Sommerhitze keine unangenehmen oder giftigen Stoffe ausdünsten.

Und das geht bis zu Details wie einem Kleiderhaken, der nicht einfach per Federdruck wie ein Schachtelteufel aufspringt, sondern mit Hilfe eines winzigen Dämpferchens mit überraschender Gelassenheit aus seinem Gehäuse kommt.

Alles das sind Kriterien, die beachtet sein sollen, weil sie die Stimmigkeit eines ganzen Autos herstellen, aber auch zerstören können. Oder anders ausgedrückt: schwache Signale, die starken Einfluß haben.

Was das „Richtige“ zum Richtigen oder das „Gute“ zum Guten macht, das ist höchst subjektiv und anfechtbar. Aber es ist in jedem Fall das, was in uns Menschen die spontane Entscheidung „mag ich“ oder „mag ich nicht“ auslöst.

Deswegen ist die subjektive Seite der Qualität etwas, das im Zeitalter der starken Markenorientierung enorm wichtig ist. Weiche Faktoren können sich plötzlich in harten Zahlen auswirken.

Subjektive Attribute wie „gutes Design“ oder auch „Sportlichkeit“ haben in unserer differenzierten, reifen Wirtschaft unglaubliche Wichtigkeit erlangt. Sie sind, wie das so schön heißt, „kaufentscheidend“.

Deswegen habe ich auch vorhin von einer Menge an „schwachen Signalen“ gesprochen, die eine enorm starke Auswirkung haben können. Bei Automobilen der

gehobenen Klasse – wie überhaupt bei Produkten, die Anspruch auf Hochwertigkeit erheben – verbietet es außerdem der gute Geschmack, ein einfaches, starkes Signal auszusenden: ein Produkt, das „kauf’ mich“ schreit, hat da sofort verloren.

Wie schaffen wir es also, den richtigen Mix aus schwachen Einzelsignalen zu einem starken und attraktiven Signal zu bündeln? Wie schaffen wir es, Kundenwünsche zu erhören, die vielleicht noch kein Kunde explizit ausgesprochen hat? Im Grunde genommen kommt es nur auf drei Dinge an:

- Wir müssen erstens mit jeder neuen Generation alles das besser machen, was zur Grundsubstanz des Produkts gehört.
- Wir müssen zweitens Innovationen einbringen, die entweder einen besonders praktischen Nutzen haben oder einfach nur faszinierend sind. Oder am besten beides zugleich.
- Wir müssen drittens Experten im Kaffeesatzlesen sein und fünf Jahre vor der Markteinführung entscheiden, wie ein Fahrzeugdesign attraktiv, begehrenswert, stimmig und geschmackvoll ist.

So einfach und geradlinig sich dieser abstrakte Weg zum Markterfolg anhört, so reich ist er in Wirklichkeit an Kurven, Umleitungen, schwankenden Brücken und tiefen Schluchten.

Meine Damen und Herren!

Lassen Sie mich zum Schluss noch einmal zusammenfassen: die Autoindustrie agiert in einem globalen Oligopol, in dem es um sehr viel Geld und Arbeitsplätze geht.

In diesem Verdrängungswettbewerb herrscht ein enorm hoher Innovationsdruck, der von verschiedensten Seiten ausgeübt wird: von nationalspezifischen Marktbedingungen über verschiedenste gesetzliche Vorgaben zu den expliziten und impliziten Wünschen der Kunden. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren neben der Innovationskraft sind Kundenorientierung und eine umfassende Qualitätsarbeit.

Und die erwähnte subjektive und objektive Qualität, die hinter allen Funktionen unserer Produkte stehen muss, erreichen wir nicht nur durch die Anwendung der allgemein anerkannten Werkzeuge zur Qualitätssicherung. Fehler, Abweichungen, Missverständlichkeiten schlummern in jedem Teil und erst recht in der Zusammenarbeit verschiedener Module.

In diesem Zusammenhang habe ich einen Bereich von Fehlerquellen für die heutige Rede bewusst ausgeschlossen, weil er Stoff für einen eigenen, umfangreichen Vortrag bieten würde: der Bereich des Kundenkontakts.

Auch dieses ist natürlich ein wichtiges Arbeitsfeld bei einem Automobilhersteller – aber nicht unbedingt dasjenige, für das Sie hier diese Technische Universität besuchen.

Qualitätssicherung auf unserem komplexen und innovationsreichen Gebiet ist wie der Kampf von Sisyphos gegen den herabrollenden Stein oder der Versuch, die Entropie abzuschaffen. Beides kann nicht gelingen.

Aber wenn man mit einer gewissen Obsession den Qualitätsgedanken in den Köpfen aller Mitarbeiter verankern kann, hat man gute Chancen.

Das, meine Damen und Herren, ist ein Gedanke, den ich vor allem Ihnen, den Studierenden, sehr nahe ans Herz legen möchte.

Und zum Schluss vielleicht noch eine persönliche Einschätzung: die Erfolgserlebnisse, die Sie als Automobilkonstrukteur haben können, sind zumindest für mich ganz faszinierend.

Es ist ein wirklich ganz besonderes Gefühl, in ein Auto zu steigen, das es noch nicht auf dem Markt gibt, das etwas ganz Neues, Eigenes ist.

Und gerade Sie, meine Damen und Herren, haben in diesem aufstrebenden Land Ungarn mit der starken Verbindung zur Europäischen Union die ganz seltene Gelegenheit, Ihren persönlichen Erfolg und Ihre persönliche Zukunft mit dem Erfolg und der Zukunft des ganzen Landes zu verknüpfen.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.