

Qualitätsmanagement 3.0

Qualität ist für alle Automobilhersteller eine große Herausforderung und ein wichtiger Differenzierungsfaktor. Ganzheitliche Lösungen mit messbaren Ergebnissen sind notwendig.



Wachsender Handlungsdruck

Die Automobilindustrie ist weiterhin durch steigende Komplexität und Marktanforderungen gekennzeichnet. Für die Qualität bedeutet das stetig neue Herausforderungen. Verbraucherrechte und Qualitätsstandards werden verschärft, Qualitätsmängel gewinnen an Tragweite und können sich über Nacht zum internationalen Fokusthema entwickeln. Auch der Kunde ist kritischer und hat keine Toleranz bei Qualitätsmängeln. Die Produkt- und Betreuungsqualität haben sich folglich für alle Hersteller zum wichtigen Erfolgsfaktor entwickelt und stellen einen erheblichen Risikofaktor mit Implikationen für Kosten sowie Image dar. Diese Herausforderungen nehmen durch neue Technologien (z.B. Antriebsarten und Materialien) sowie die Ausweitung des Produkt- und Serviceportfolios weiter zu und verstärken den Handlungsbedarf, insbesondere für die Premiumhersteller. Diese strategische Relevanz und die unmittelbare Wirksamkeit auf den Unternehmenserfolg werden vom Top-Management zunehmend erkannt.

Wirksame & nachhaltige Lösungen

Zur langfristigen Qualitätsverbesserung müssen im ersten Schritt strategische Ziele definiert und im Management verankert werden. Danach müssen umfassende fachliche Befähigungsmaßnahmen unter Beteiligung aller Ressorts und Märkte initiiert und umgesetzt werden. Die Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette ist dabei erfolgskritisch.

In der Entwicklung beginnend müssen Prozesse, insbesondere das Anforderungs-, Risiko- und Absicherungsmanagement verändert werden. Denn gerade hier kam die Qualitätssicherung - zugunsten Fahrzeugfunktionen, Innovationsstärke, Entwicklungskosten und Anlaufterminen - oft zu kurz. Das Qualitätsmanagement braucht in diesem Zielkonflikt mehr Gewicht, um effektiver und sehr viel stärker präventiv wirken zu können.

Im Einkauf ist eine enge und frühzeitige Verzahnung zwischen interner (Hersteller) und externer (Lieferant) Entwicklung besonders wichtig. Durch die intensive Einbindung der Lieferanten in die frühe Phase können entstehende Risiken rechtzeitig erkannt und beseitigt werden. Weitere Maßnahmen sind frühzeitige Verbesserung der Konzeptqualität, Ausschluss von Single Sourcing, Befähigung der Lieferanten sowie deren gezielte Industrialisierung. In der Produktion ist die Umsetzung von Qualitätsmaßnahmen neben den upstream Wertschöpfungsprozessen gleichermaßen wichtig. Kontinuierliches zielgerichtetes Messen und Nachhalten der Qualität im bestehenden Prozess sind hier entscheidend. Insbesondere beim Werksaufbau, dem Serienanlauf und Produktionsverlagerung müssen umfassende Qualitätsmaßnahmen verankert werden. Im Vertrieb ist die Qualität des Leistungsangebots und der Kundenbetreuung besonders wichtig, um höchste Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Dafür müssen qualitätsverbessernde Maßnahmen in den Verkaufs- und Aftersalesfunktionen auf allen Vertriebsstufen aufgesetzt und diese marktspezifischen Maßnahmen zentral in einer Toolbox konsolidiert werden. Das Maßnahmenangebot umfasst dann obligatorische und optionale Maßnahmen, deren Umsetzung zentral gesteuert und nachgehalten wird. Fahrzeugmaßnahmen betreffen z.B. Anforderungsmanagement, Diagnose, Auslieferung, Gewährleistung und Kulanz. Betreuungsmaßnahmen umfassen z.B. Beratung, Serviceannahme und -übergabe. Um die Wirksamkeit der Maßnahmen nachhaltig zu steigern, müssen alle Prozesse am Kunden ausgerichtet, das Verkaufs- und Servicepersonal auf Kundenanforderungen und -beanstandungen geschult werden. Das können nach einem Werkstattbesuch z.B. Follow-up Aktivitäten zur Kundenbindung sein. Alle Maßnahmen sollten mit Tools von Hersteller bis Händler unterstützt werden.

Messbare Ergebnisse

Die skizzierten Maßnahmen müssen einen nachweisbaren Ergebnisbeitrag leisten. Dieser kann in der Reduzierung der Gewährleistungs- und Kulanzkosten (GWK) oder der Verbesserung interner KPI's, z.B. Fehlerraten, Nacharbeit oder Wiederholreparaturen bestehen. Die für den Markterfolg wichtigste Einflussgröße ist die Kundenzufriedenheit. Beim Fahrzeug wird diese insb. durch Konzeptreife, Produkthanmutung, Fehlerfreiheit und Auslieferungqualität beeinflusst. Der Maßnahmenenerfolg kann direkt in den Marktstudien wie IQS, VDS oder Kundenfeedbacks abgelesen werden. Bei der Kundenbetreuung sind Termintreue, Beratungsqualität und Wiederholreparaturen besonders wichtig. Auch hier sind Studien wie CSI, NCBS und IACS wichtige Indikatoren.

Erfolgsfaktoren

Voraussetzung für ein nachhaltiges und übergreifendes Q-Management mit messbarem Erfolg ist ein klares Bekenntnis des Vorstands. Beginnend mit Definition und Vereinbarung verbindlicher Ziele auf Ergebnis- und Befähigerebene muss ein umfassendes und ausgewogenes Maßnahmenportfolio mit vereinbartem Nutzen initiiert und umgesetzt werden. Die Maßnahmen sollten einen innovativen und nachhaltigen Charakter haben. Die Maßnahmenverantwortung sollte immer bei den Fachbereichen liegen, die sehr eng mit den Baureihen, Werken und Märkten zusammenarbeiten. Für eine unternehmensweite Veränderung hin zur Qualitätsorientierung sollte parallel ein umfassender Werte- und Kulturwandel sowie eine kontinuierliche und nachhaltige Qualitätsverbesserung erzeugt werden.

Kontakt:

Carsten Kahner
Partner, Automotive Group
Telephone +49 175 5806_ 143
E-Mail: Kahner.Carsten@adlittle.com