



AUTOHÄUSER BEGEGNEN EURO-WETTBEWERB MIT QUALITÄTSOFFENSIVE

Autohandel rüstet auf

Werner Zimmermann, Dinslaken;
Gabriele Radajewski, Köln

Im Zuge der fortschreitenden Liberalisierung des europäischen Automobilhandels gerät der Autohandel künftig massiv unter Druck. Zu erwarten ist eine dramatische Konsolidierung, an deren Ende nur jeder zweite Autohändler überleben wird. Zu diesem Schluss kommt die Management-Beratung Horváth & Partners in einer aktuellen Studie, für die Experten aus dem Kreis der Autohändler, Importeure und Hersteller in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden. Danach werden die kleinen und mittelgroßen Händler zu den größten Verlierern des Strukturwandels zählen, Händlergruppen sowie die

Niederlassungen der Hersteller dagegen profitieren.

Hinzu kommt, dass heute nicht mehr alleine das Produkt oder der Produktnamen den Kunden an ein Autohaus bindet, sondern die Qualität der Dienstleistung wie Beratung, Servicequalität, Betreuung sowie das gesamte Außenbild eines Betriebs mit seinen Räumlichkeiten und Mitarbeitern. Deshalb verlangt die Daim-

lerChrysler AG von ihren Autohändlern die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gemäß ISO 9000:2000. Diese Forderung ist in den neuen Händlerverträgen der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) aller Konzernmarken in Deutschland hinterlegt. Der Nachweis der Erfüllung des Standards ist ab 1. April 2005 seitens der Retailer zu leisten. Dieser Nachweis dokumentiert für den Her-

stellerChrysler AG von ihren Autohändlern die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gemäß ISO 9000:2000. Diese Forderung ist in den neuen Händlerverträgen der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) aller Konzernmarken in Deutschland hinterlegt. Der Nachweis der Erfüllung des Standards ist ab 1. April 2005 seitens der Retailer zu leisten. Dieser Nachweis dokumentiert für den Her-

steller die verbindliche Einhaltung von Mindeststandards in den Management- und Geschäftsprozessen des Händlers. Weitere Herstellerstandards zielen beispielsweise auf einheitliche Corporate-Identity bzw. Corporate-Design, ähnliche Öffnungszeiten oder eine vergleichbare Mitarbeiterqualifizierung. Insgesamt bilden die neuen Anforderungen die Basis für eine hohe Dienstleistungsqualität.

Rolf Nagel, geschäftsführender Gesellschafter von elf Mercedes-Benz-Betrieben an neun Standorten in Deutschland, sah diese Entwicklung voraus. Seinem Verständnis nach ist Qualitätsmanagement auch das Management der Qualität und ein Mittel zur Ertragssicherung. Die Nagel-Car-Group erzielte mit etwa 400 Mitarbeitern ein Umsatzvolumen von 91 Mio. Euro im Geschäftsjahr 2003.

Weniger Norm – mehr Kunde

Seit 2000 waren bereits eine Vielzahl der Betriebe nach der ISO 9002:1994 zertifiziert. Aber wie bei jedem papierlastigen QM-System hatte sich dieses System kaum bewährt. Zu hoch war der Dokumentationsaufwand, zu gering die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Qualitätsmanagement war ein notwendiges Übel, dessen konkreten Sinn niemand verstand. 2003 änderte sich diese Haltung, denn es standen Forderungen im Raum, die Weiterentwicklung des QM-Systems zu überdenken. Der obligatorischen Rezertifizierung gemäß ISO 9001:2000 folgten die Forderungen von DaimlerChrysler,

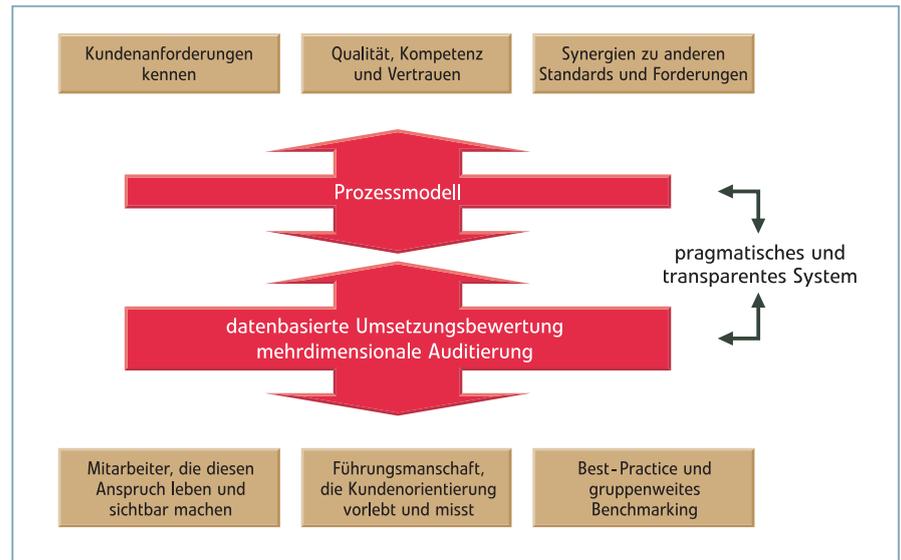


Bild 1. Methodischer Ansatz des neuen QM-Systems

ein QM-System nach der neuen Norm zu entwickeln und zertifizieren zu lassen. Dazu kam die Expansion der eigenen Gruppe.

Daraus folgte für die Nagel-Car-Group der Anspruch, eine komplette Umstellung des Managementsystems auf ein neues, innovatives und vor allem umfassendes Qualitätsverständnis. Das vorhandene QM-System sollte anwenderfreundlich und nutzbringend gestaltet werden, da das bestehende System infolge eines voluminösen Papier-Handbuchs für die Mitarbeiter unübersichtlich war. Im selben Zug sollten Synergien zu den umfangreichen und anspruchsvollen Herstellerstandards von DaimlerChrysler im Managements-

system geschaffen werden. Vor allem aber wollte man in der gesamten Nagel-Car-Group einen Corporate-Standard für die Dienstleistungsqualität des Premiumprodukts Mercedes-Benz einrichten.

Nicht die Zertifizierung nach der ISO 9001:2000 stand im Vordergrund, sondern langfristige wachstumsfördernde Ziele für die gesamte Gruppe. Nach dem Motto „Von der Vision zum Produkt“ formulierte die Unternehmensführung Forderungen an das künftige Managementsystem und den Projektauftrag. Das Verständnis von Kundenanforderungen und Dienstleistungsqualität soll intern gefördert werden. Unternehmenseigene Standards werden geschaffen, die der

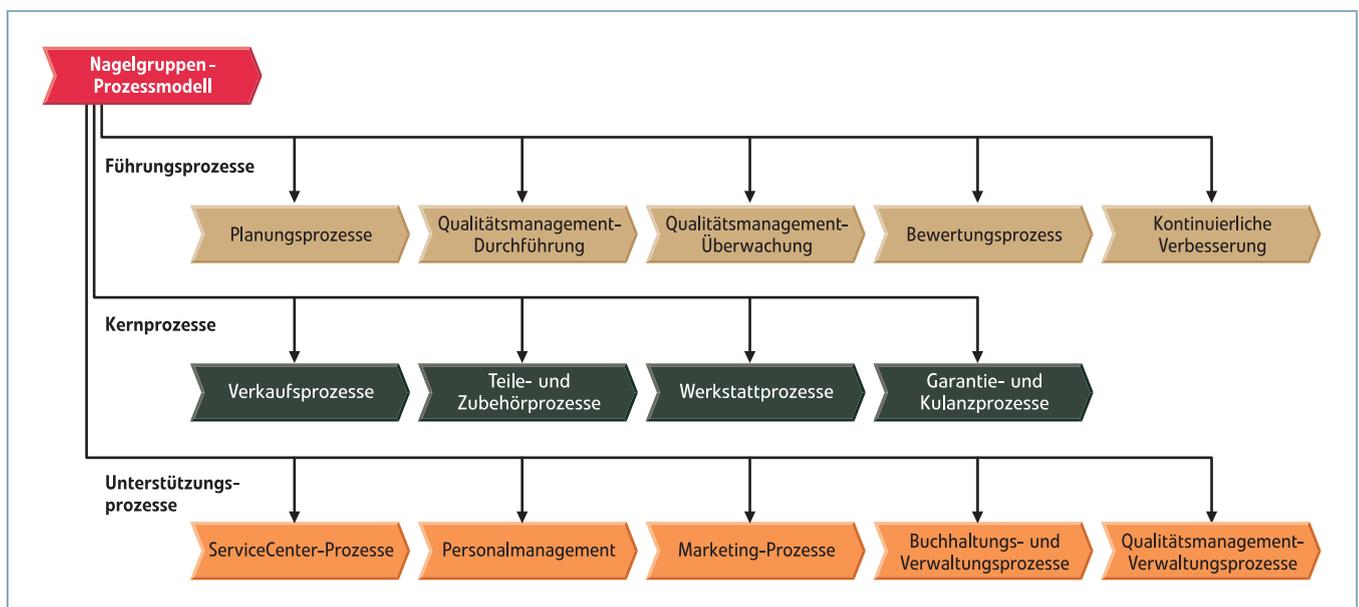


Bild 2. Prozesslandkarte der Nagel-Autohäuser

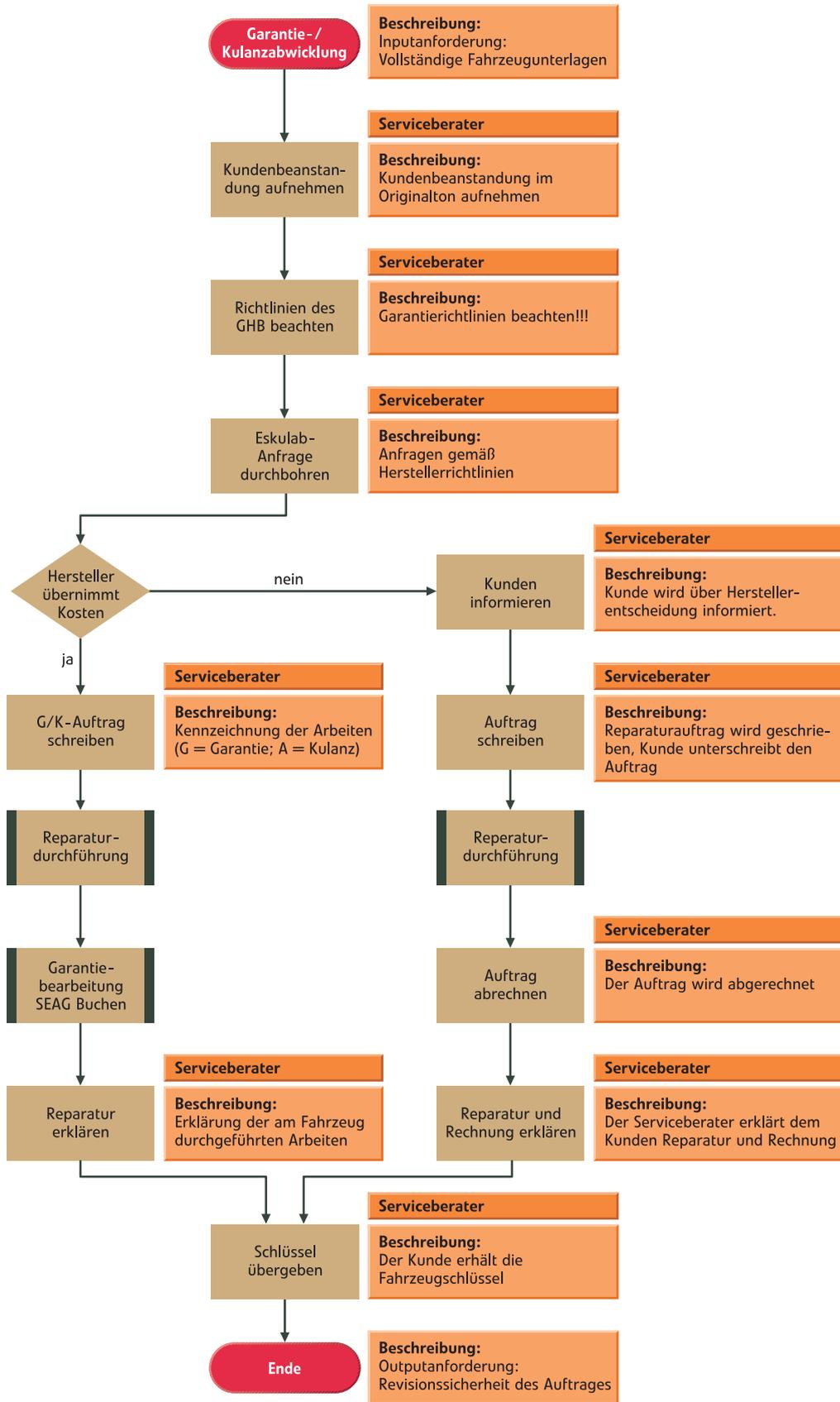


Bild 3. Der neue Garantie- und Kulanzprozess erweist sich als robust

Prozessstabilisierung zur Sicherstellung der Dienstleistungsqualität und somit der Kundenzufriedenheit dienen. Gruppenweit sollen Standards eingehalten und systematisch überwacht werden. Dabei ist Transparenz ein wichtiges Prinzip. Die Betriebe sind organisatorisch den Marktgegebenheiten anzupassen und die Führungskräfte in ihrem Streben nach einer hohen Dienstleistungsqualität zu unterstützen. Der Führungskreis entwickelt im Rahmen einer jährlichen Strategisierung Konzepte zur Kundenzufriedenheit und -bindung. Die Fortschritte werden jährlich gemessen und die Verantwortlichen entsprechend beurteilt.

Tragfähige QM-Architektur

Dieses Konzept eines tragfähigen QM-Systems wurde gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen GabiLor International Consulting entwickelt. Damit die Zielsetzungen schneller erreicht würden, kamen innovative IT-Tools zum Einsatz.

Für den Leiter Qualitätsmanagement und Projektverantwortlichen Werner Zimmermann stand nun nicht mehr die Norm, sondern das Unternehmen und

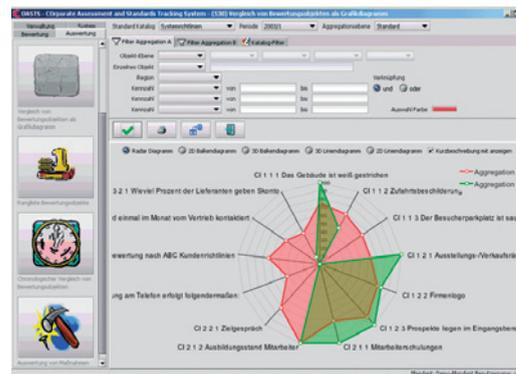


Bild 4. Auswertung von Auditergebnissen und grafische Darstellung mit GL-C.O.A.S.T.

dessen Prozesse im Mittelpunkt. Entscheidend war, wie das umfassende QM-System den Mitarbeitern vermittelt und in das bestehende Managementsystem integriert werden könnte. Der Geschäftsführer Rolf Nagel unterstrich die Wichtigkeit des Projekts und startete mit einer eintägigen Auftaktveranstaltung für alle Center- und Serviceleiter aus sämtlichen Betrieben der Nagel-Car-Group.

Das Tagesgeschäft zeigte, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich nicht ausreichend austauschten. Viele Fehler und Ablaufschwierigkeiten waren auf mangelnde Information und Kommuni-

kation zurückzuführen. So wurden in der Auftaktveranstaltung erste verbindliche Regeln für das Kommunikationsverhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern festgelegt (Bild 1). Das umfassendste Arbeitspaket in diesem Projekt war die Analyse und Aufnahme aller Prozesse. Die Ordner wurden von einer elektronischen QM-Software abgelöst, einem Produkt des Beratungsunternehmens.

1. Schritt

Zunächst ging es darum, eine Struktur für alle Unternehmensabläufe zu erstellen und jeden einzelnen Ablauf sinnvoll ►

in die neue Prozesslandkarte einzufügen – die wichtigste Grundlage für Transparenz und die methodische Umsetzung weiterer Zielsetzungen (Bild 2). Auf drei Hierarchieebenen kann sich heute jeder über alle Abläufe und Festlegungen der Nagel-Car-Group informieren. Die Mitarbeiter haben über eine Intranetlösung Zugriff auf die komplette Dokumentation. Änderungen und Aktualisierungen der Dokumentation und im QM-System werden zentral beim Leiter Qualitätsmanagement durchgeführt. Das heißt, auch die Pflege und Verwaltung ist mit dieser Lösung um ein Vielfaches erleichtert worden. Die Information in der Gruppe über Änderungen und Aktualisierungen von Abläufen oder Dokumenten ist wesentlich schneller und sicherer als in der Vergangenheit, als noch Papier in Umlauf gebracht worden ist.

2. Schritt

Darüber hinaus wurden weitere Standards, die die Autohäuser auf Wunsch des Herstellers bzw. Druck der Behörden zu erfüllen haben, gleichermaßen in die Verfahren und in die Prozesslandkarte integriert. Überschneidungen und Doppelregelungen konnten so vermieden und die Erfüllung dieser Standards systematisch und gleichartig in der gesamten Gruppe gewährleistet werden.

3. Schritt

Um die Qualität der Dienstleistungen zu sichern, wurden während der Prozessdokumentation die einzelnen Verfahrensabläufe auf potenzielle Fehlerquellen geprüft. Um Fehler präventiv auszuschließen und die Prozessstabilität zu gewährleisten, wurden neben den Verfahren wichtige Informationen zur Ablaufsteuerung hinterlegt. Ebenso wurde darauf geachtet, dass an die neuen Prozesse quantitative und qualitative Forderungen geknüpft wurden.

Einige Prozesse, die oft fehlerhaft verliefen, wurden besonders ausgiebig bearbeitet. Einer dieser Prozesse war die Garantie- und Kulanzabwicklung (Bild 3): Fehlende Unterschriften, mangelhafte Kontrollen und Prüfungen führten zu Beschwerden und häufig zu internen Nacharbeiten. Mit der Neuordnung der Abläufe ist es gelungen, auch diesen Prozess stabiler und sicherer zu gestalten, indem wichtige Informationen zur Revisionssicherheit direkt an die Prozessschritte geknüpft wurden. Regelmäßige Prozessau-

dings zeigen die Erfolge in diesem Prozess.

4. Schritt

Diese Forderungen werden heute im Rahmen der Prozessaudits regelmäßig überprüft und deren Umsetzung in Form von Kennzahlen ausgewertet. Vor dem Hintergrund der Unternehmensgröße und der Vielzahl an durchzuführenden internen Audits wird die Software GL-C.O.A.S.T. eingesetzt. Der Vorteil liegt in der Zeiterparnis, denn umfangreiche Schreiarbeit von Auditberichten entfällt und die Maßnahmenfassung erfolgt direkt online. Die Bewertung von Audits und darüber hinaus auch weitere Standards, die es zu erfüllen gilt, werden über themenspezifische Fragenkataloge durchgeführt und ausgewertet. Die Auditfragen sind so aufgebaut, dass durch das Heranziehen quantifizierter Größen nur objektive Bewertungen möglich sind, die mit den Festlegungen der Prozessziele verknüpft sind. So sind Bewertungen bei Mitarbeitern und Führungskräften sachlich nachvollziehbar.

Eine Gewichtung innerhalb der Standards der einzelnen Hauptgruppen sind beispielsweise nach den Aspekten Margenrelevanz und interne Qualitätsrelevanz gewichtet worden. Auditergebnisse werden heute in Form von Kennzahlen grafisch dargestellt (Bild 4).

Benchmarking für Best Practice

Der direkte Vergleich einzelner Center miteinander ist heute in der Gruppe genauso möglich wie der Vergleich von Teilmengen zur Gesamtmenge an Auditdaten. In Zukunft wird dieses Instrument auch dazu dienen, dass die Center untereinander im Sinne eines Best Practice von Leistungsstärken profitieren können.

Sicherlich war es eine sehr umfangreiche und zeitintensive Aufgabe, Verfahren und Dokumente gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erstellen. Dafür verstehen die Mitarbeiter das Qualitätsmanagement und die Zusammenhänge der einzelnen Prozessketten nun besser. Gleichzeitig sind die geforderten Standards in der Gruppe nun jedem bekannt. Das QM-System ist im Intranet der Nagel-Car-Group installiert, so dass jeder Mitarbeiter direkten und schnellen Zugriff auf Verfahren und aktuelle Dokumente hat.

Neue Mitarbeiter können sich heute rascher einarbeiten und einen Überblick

über die Abläufe verschaffen. Das Vorgehen bei der Prozesserhebung und die Visualisierung der verknüpften Prozesse haben wesentlich dazu beigetragen, den Mitarbeitern mehr Durchblick zu geben. Kundenanforderungen und Qualitätssicherungsstandards in den Prozessen werden nun deutlich, deren Beachtung und Umsetzung kann gezielt gelenkt werden. Innerhalb der Prozessketten ist der Informationsfluss deutlich schneller und genauer.

Die Nagel-Car-Group wurde im November 2003 von der Dekra ITS GmbH nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000 ohne Feststellungen und Abweichungen zertifiziert. □

Informationen zur Studie

Horváth & Partners
Oliver Weber
T 07 11/6 69 19 19
oweber@horvath-partners.com
www.horvath-partners.com

Autoren

Werner Zimmermann, geb. 1961, ist seit 2002 bei der Nagel-Car-Group beschäftigt und Leiter Qualitätsmanagement, Umweltschutz und Arbeitssicherheit.

Gabriele Radajewski, geb. 1963, ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung GabiLor International Consulting GmbH.

Kontakt

Werner Zimmermann
T 0 20 64/41 03-29
werner.zimmermann@hans-becker.de

Gabriele Radajewski
T 0 22 03/80 01-39
info@gabilor.de