

VDA 6.2 FÜR DIENSTLEISTUNGEN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Hinter der Erlebniswelt die Prozesslandschaft

Thomas Junggeburth, München

2004 trat die Richtlinie VDA 6.2 für Dienstleistungen der Automobilindustrie in Kraft. Die BMW Welt in München nutzte diese Richtlinie zur Gestaltung eines innovativen QM-Systems und ging damit über die Forderungen der ISO 9001 hinaus. So wurde die Basis für eine systematische Verbesserung der vielfältigen Dienstleistungsangebote rund um die Fahrzeugauslieferung und das Markenerlebnis geschaffen.

Als die BMW Welt ihre Pforten im Oktober 2007 öffnete, nahm die imposante Architektur dem Gebäude die Aufmerksamkeit der Besucher ein. Hinter der Stahl-Glasfassade gegenüber des Münchener Olympiaparks verbirgt sich jedoch mehr als eine Welt des Automobils. Hier wirkt eine, für die

durchschnittlich 6000 Besucher pro Tag weitgehend unsichtbare Organisation, die den Auftrag des Top-Managements Wirklichkeit werden lässt: „BMW mit allen Sinnen erleben“. Etwa 450 Menschen arbeiten für dieses Ziel, wobei nur etwa 130 dem BMW-Konzern angehören. Alle anderen sind externe Dienstleister, Partner,

die von den Stammmitarbeitern gesteuert werden. Das Qualitätsmanagement trug von Beginn an die Verantwortung dafür, dass die mannigfaltigen Prozesse innerhalb und außerhalb des neuen Auslieferungszentrums robust und zur Begeisterung der unterschiedlichen Kundengruppen ausgestaltet wurden. Die beson-



dere Herausforderung im Unterschied zur Produktion besteht darin, dass die Nachbesserung einer Leistung gewöhnlich nicht möglich ist. Kann ein Kunde nicht überzeugt werden, so ist eine Korrektur dieser subjektiven Wahrnehmung des Kunden nur mit erheblichem Aufwand möglich.

Um eine Grundlage für die systematische Verbesserung dieser Prozesse und damit der erlebten Dienstleistung zu legen, war das avisierte Ziel eine Zertifizierung des Managementsystems. Rasch war klar, dass ein Standardzertifikat gemäß ISO 9001 dem hohen Anspruch der BMW Welt nicht genügen würde. So fiel der Blick auf eine Zusatzqualifizierung gemäß VDA 6.2. Diese Richtlinie baut auf der Norm ISO 9001 auf und bezieht sich darüber hinaus speziell auf Dienstleistungen in der Autoindustrie. Etwa ein Jahr nach Eröffnung, im November 2008, stellte der TÜV Rheinland die Zertifikate aus. Bereits das Erstaudit war

auch mit einem Witness-Audit durch den VDA verbunden.

Der Fokus des VDA 6.2 ruht auf den Mitarbeitern, denn anders als bei Produktionsbetrieben sind sie für die Wahrnehmung Ihrer Dienstleistungen unmittelbar verantwortlich. Die Verantwortung der Leitung und Forderungen zur Unternehmensstrategie sind konkreter gefasst. Gefordert werden außerdem finanzielle Bewertungen, was dem Konzept der nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten geführten BMW Welt entspricht. Die Messung der Prozesse, etwa mit Instrumenten der Marktforschung, spielt eine zentrale Rolle, und sogar die Marktbearbeitung mit Mitteln der Werbung unterliegt einer kontinuierlichen Effektivitätsbetrachtung.

Am Anfang war der Kunde

Der Kunde war stets Ausgangspunkt aller Überlegungen zum Aufbau des QM-Systems. Deshalb war es zunächst eine der wichtigsten Aufgaben des Qualitätsmanagements, die verschiedenen Kundengruppen zu segmentieren. Die erste Zielgruppe sind die Abholer, also jene Autokäufer, die ihr Fahrzeug nicht beim Händler vor Ort, sondern in der BMW Welt in Empfang nehmen wollen. An dieser Stelle kommen die Autohändler ins Spiel, deren Prozess „Verkauf eines Fahrzeugs“ nun zum Teil in der BMW Welt durchgeführt wird, und deshalb stehen die BMW Händler in enger Beziehung zum Auslieferungszentrum. Die BMW Welt sieht in jedem Händler einen ihrer Kunden, der ganz besondere Anforderungen an den Auslieferungsprozess seines Kunden hat. Hier wird oft und gerne die Auslieferung an den individuellen Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet.

Eine weitere wichtige Zielgruppe sind all jene Menschen, die sich für die kulturellen Angebote des Erlebniszentrums interessieren und nicht nur für Automobile. Jazz-Konzerte, ein Erlebnisrestaurant mit Kochbühne, das Technik und Design Atelier, der Junior Campus für Kinder und Jugendliche im Alter von 7 bis 13 Jahren, Bistro und Shops sind Angebote der BMW Welt, die nicht nur Automobilisten anziehen. Und gerade in dieser Zielgruppe schlummert das Potenzial, Aufgeschlossenheit gegenüber der Marke BMW zu wecken.

Darüber hinaus gibt es Kunden in der BMW Welt, die eine Veranstaltung organisieren und ein ansprechendes

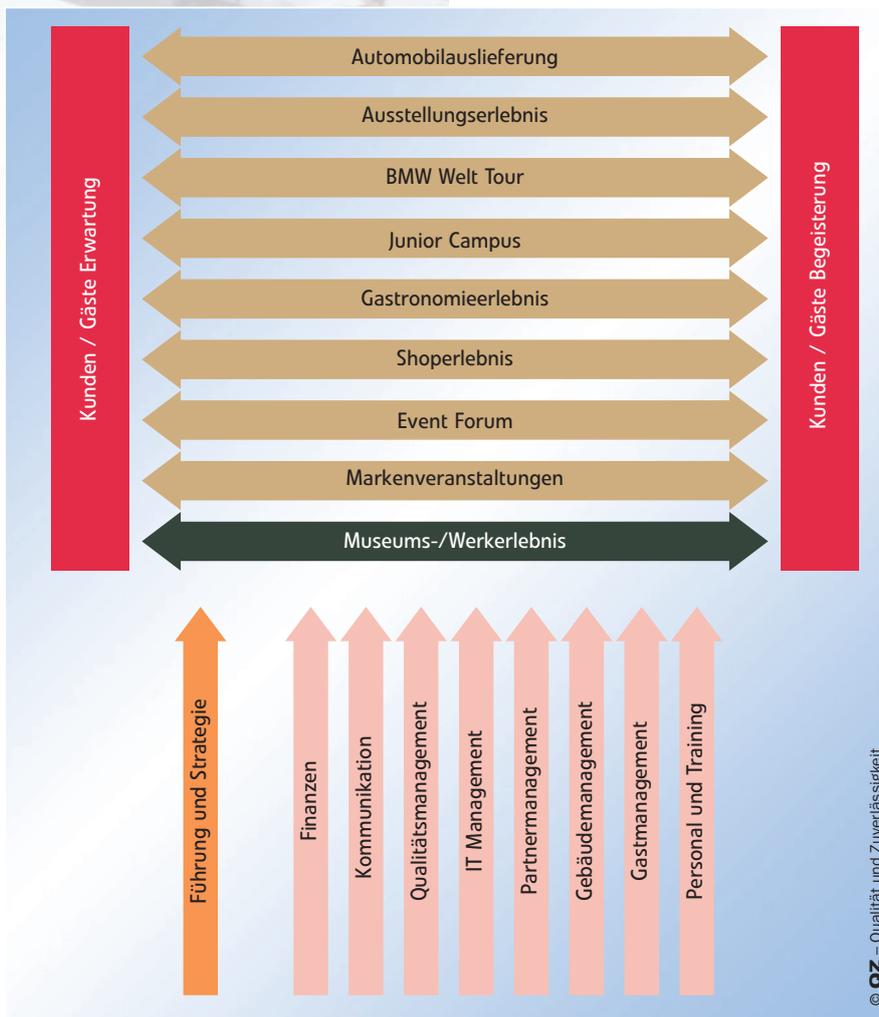


Bild 1. Die Prozesslandschaft gliedert sich in kundenorientierte, unterstützende und Managementprozesse.

© 2009 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

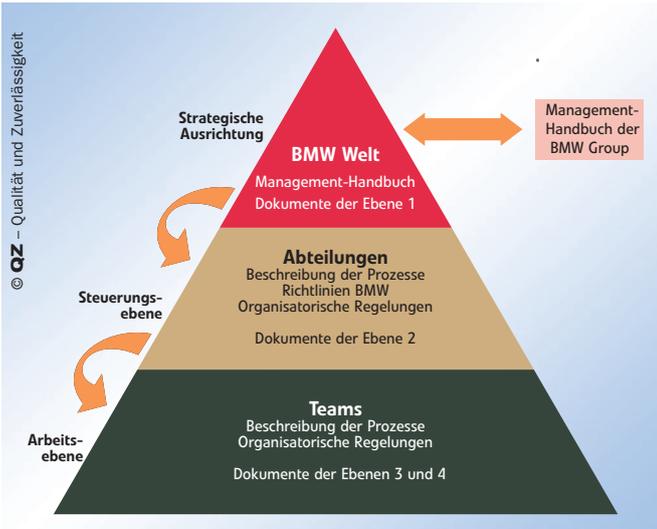


Bild 2. Das Managementmodell setzt sich aus drei Prozessebenen zusammen.

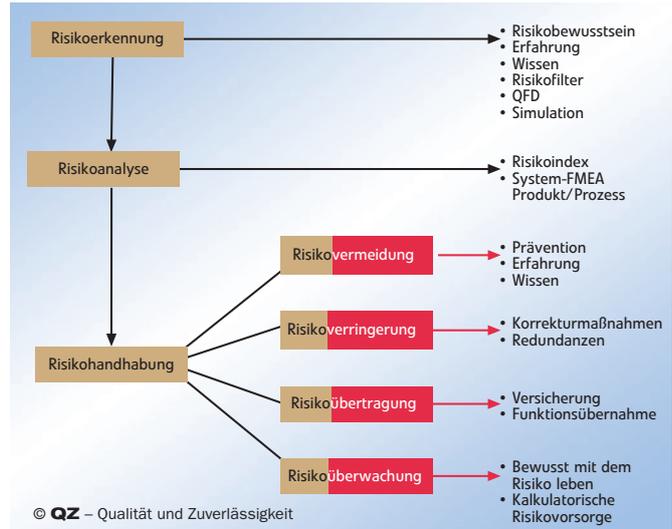


Bild 3. Das Risikomanagement konzentriert sich auf Technik, Wirtschaft und andere Themen wie Umwelt- bzw. Arbeitsschutz.

Ambiente suchen. Diese Kunden wollen ihren Teilnehmern etwas Besonderes bieten, und die BMW Welt mit ihrer eindrucksvollen Architektur stellt für viele Anlässe einen geeigneten Rahmen zur Verfügung.

Dieser Kundendefinition folgte die Gestaltung der Prozesslandschaft innerhalb und außerhalb der BMW Welt (Bild 1). Eine große Aufgabe angesichts der zahlreichen Abläufe und komplexen Strukturen.

Eine der ersten Aufgaben bei der Implementierung des Managementsystems war es die Prozesslandschaft mit dem Führungskreis der BMW Welt zu identifizieren. Das dargestellte Prozessmodell stellt die identifizierten Prozesse der Ebene 1 dar. Die Prozesse gliedern sich in drei Kategorien:

- kundenorientierte Prozesse,
- unterstützende Prozesse,
- Managementprozesse.

Darüber hinaus wurden Prozesse auf drei Ebenen identifiziert:

- Ebene 1 – kompletter Prozess einer Dienstleistung,
- Ebene 2 – Teilschritte einer Dienstleistung,
- Ebene 3 – einzelne Tätigkeit.

Ein Beispiel für einen Prozess der 1. Ebene ist die Automobilauslieferung, die beim Kunden mit der Entscheidung für eine Auslieferung seines Fahrzeugs in der BMW Welt beginnt und mit dem Verlassen der BMW Welt endet. Ein Teilschritt der 2. Ebene in diesem Prozess ist etwa die Vorbereitung des Fahrzeugs für den Kun-

den. Eine einzelne Tätigkeit der 3. Ebene in diesem Prozess ist beispielsweise die Entgegennahme der Kennzeichen durch den Empfang.

Die Dokumentation des Managementsystems beinhaltet die Abläufe (Sequenzen) und Wechselbeziehungen (Input-Output) von Prozessen aller drei Ebenen und die sogenannten organisatorischen Regelungen, die den Handlungsrahmen für die Aktivitäten in Prozessen festlegen (Bild 2).

Jeder Prozess der Ebene 1 und 2 wird anhand von Kennzahlen zu Effektivität und Effizienz auf Zielerreichung geprüft. Die Darstellung der Kennzahlen in Form eines Reportingsystems erfolgt in unterschiedlichen Zeitintervallen. So wird die Anzahl der Auslieferungen und die Zufriedenheit der Kunden, die ein Fahrzeug abholen, wöchentlich verfolgt. Dagegen fließen Kennzahlen zur Besucherzufriedenheit und Auditergebnisse quartalsweise in die Bewertung des Managements ein.

Darüber hinaus werden im Rahmen des Management-Reviews die finanziellen Kennzahlen, die Auskunft über die Effizienz geben, monatlich betrachtet.

Auch Dienstleistungen bergen Risiken

Risiken in der Ausführung von Dienstleistungen sind meist nicht lebensbedrohlich, aber oft besteht die Gefahr, Kunden nachhaltig zu enttäuschen. Ziel des Risikomanagements ist es, Risiken zu identifizieren, ein Bewusstsein dafür zu schaffen und geeignete Maßnahmen zur Vermeidung,

Verringerung, Übertragung und Überwachung der Risiken einzuleiten. Als Risiko ist der funktionale Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit (Eintreten) und den Folgen (Schwere) eines Ereignisses, das zu einem negativen Ergebnis führt, zu verstehen.

Das Risikomanagement der BMW Welt ist Teil der Planung. Das Besondere liegt in der Art der Dokumentation und Berichterstattung durch die Berücksichtigung der Ungewissheit und der planvollen Handhabung von Gefahren. Es ist damit ein systematischer Prozess zur Absicherung unternehmerischer Ziele. Risikomanagement setzt sich aus den Schritten Risikoerkennung, Risikoanalyse und Risikohandhabung zusammen und wird sowohl bei technischen Themen (z. B. Entwicklung, Produktion), bei wirtschaftlichen Themen (z. B. Finanzen, Vertrieb) als auch bei sonstigen Themen (z. B. Umweltschutz, Arbeitsschutz, Personal) angewendet (Bild 3).

Bei der Früherkennung von Risiken wird unterschieden zwischen „bestandsgefährdenden Risiken“ und „Risiken, die Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ haben. So könnte zum Beispiel das Risiko bestehen, dass ein Fahrzeug beschädigt wird, das der Kunde abholen möchte. Dies würde den gesamten Prozess der Auslieferung gefährden und zur Unzufriedenheit des Kunden führen. In diesem Fall ein enormes Risiko das aber in Betracht gezogen werden muss. Die so identifizierten Risiken werden in einer Risikoanalyse genauer betrachtet und hinsichtlich verschiedener Kriterien

bewertet und gewichtet.

Die nächste Ebene der Risikohandhabung ist die Risikoverringerung durch Aktivitäten zur Reduzierung der Folgen oder Korrekturmaßnahmen, also der Beseitigung von Fehlern und Fehlerursachen an bestehenden Systemen. Im beschriebenen Beispiel wurden nun entsprechende Maßnahmen eingeleitet, um das Risiko eines beschädigten Fahrzeugs zu minimieren. Diese setzen beim Transport ab Werk ein, beinhalten risikominimierende Vereinbarungen mit dem Transportunternehmen und den Abschluss einer Versicherung, die im Fall einer Beschädigung haftet.

Durch die Dokumentation und Wirksamkeitsprüfung solcher Korrekturmaßnahmen können daraus vorbeugende Aktivitäten abgeleitet und Wiederholfehler vermieden werden.

Nur wer ewig strebt ...

Die ständige Verbesserung ist ein Kernelement dieses Managementsystems und betrifft alle Produkte und Tätigkeiten in der BMW Welt. Alle Mitarbeiter werden

durch unterschiedliche Programme einbezogen und zur ständigen Verbesserung ermutigt. Im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) werden Verbesserungspotenziale im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter konkret aufgezeigt und abhängig vom Umfang der Verbesserungen durch Maßnahmen sofort umgesetzt oder dem zuständigen Fachbereich zur Bearbeitung zugeordnet.

So wurde zum Beispiel das anfangs genutzte Abholpaket, welches dem Kunden vor Anreise zur BMW Welt per Post zugesendet wird, im Volumen um 50 Prozent verringert. Diese Verbesserung hatte zur Folge, dass zum einen die Kosten reduziert wurden und zum anderen die Abholpakete nun besser in die Briefkästen der Kunden passen.

Im Programm „imotion“ werden individuelle Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter einer schnellen Umsetzung zugeführt, indem die Führungskräfte der Mitarbeiter den Prozess von der Idee über die Umsetzung bis zur Prämierung begleiten.

Darüber hinaus nutzen die Mitarbeiter der BMW Welt ihre Erfahrungen im

Umgang mit den Gästen, um Verbesserungen anzustoßen. Ideen und Vorschläge werden an das Prozess- und Qualitätsmanagement der BMW Welt oder direkt an die Führungskräfte gerichtet. Die Führungskräfte nutzen Selbstbewertungen, etwa gemäß EFQM-Modell und Wettbewerbsanalysen, Best in Class oder Excellence, um Verbesserungspotenziale abzuleiten und umzusetzen.

Auch Erlebnisse wollen koordiniert sein

Damit die Erlebniswelt dem Anspruch der Mitarbeiter und dem der Besucher entspricht, ist es notwendig, die zahlreichen Prozesse zu überwachen und koordiniert weiterzuentwickeln. Es ist die Aufgabe des QM-Beauftragten (QMB) der BMW Welt, die Implementierung und Weiterentwicklung des Managementsystems zu steuern. Er legt die Qualitätsziele fest, informiert die dezentralen Qualitätsstellen der Fachbereiche, berät diese und unterstützt bei der Umsetzung. Der QMB legt auch die relevanten Methoden fest, um zum ▶

Autor

Dipl.-Betriebswirt Thomas Junggeburch, geb. 1960, startete seine Karriere bei BMW in der Motorenfertigung und -entwicklung. Später wechselte er in den Vertrieb und trägt heute Verantwortung für das Prozess- und Qualitätsmanagement der BMW Welt, München. Daneben ist er Mitglied im Arbeitskreis VDA 6.2.

Kontakt

Thomas Junggeburch
T 089 382-58173
thomas.junggeburch@bmw.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110044**

Beispiel mittels Befragungen die Begeisterung von Kunden zu ermitteln.

Befragungen von Fahrzeugabholern und Besuchern sowie Testbesuche veranlasst der QMB und berichtet die Ergebnisse an die Fachbereiche. Die Qualitätsziele werden im Verantwortungsbereich der Fachbereiche weiter spezifiziert. Die Leiter der Fachbereiche tragen die Verantwortung für die Dienstleistungen, Prozesse und das Managementsystem in ihren Abteilungen. Sie sind verpflichtet, bei kritischen Qualitätsmängeln in der Dienstleistungserbringung oder beim Managementsystem den QMB zu informieren.

Qualität geht jeden an

Die BMW Welt verkörpert die Marke BMW in allen Dimensionen. Sie vereint Innovation, Emotion und Präzision, Dynamik und Ästhetik, Exklusivität und Offenheit. Hier tritt der Automobilhersteller mit seinen Kunden, Freunden der Marke, Nachbarn und Besuchern in Dialog. Die BMW Welt ist eine Stätte der Begegnung und des Wandels, an der die

Marke mit allen Sinnen erlebbar wird. Dieser Auftrag erfordert eine ständige Weiterentwicklung des Erlebnis- und Auslieferungszentrums und führte zu der Entscheidung, ein QM-System einzuführen und dieses als Motor für eine kontinuierliche Verbesserung sämtlicher Prozesse und Dienstleistungen zu nutzen. Grundlage für das Managementsystem ist das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Grundlage für die Zertifizierung des QM-Systems sind die Regelwerke DIN EN ISO 9001:2008 und der VDA-Band 6.2.

Regelwerke und Modelle sind die Basis, entscheidend für die BMW Welt ist aber das Kundenerlebnis. Fehler nachträglich zu beheben ist nicht das Ziel. Vielmehr geht es darum, diese von vornherein zu vermeiden. Im Sinne einer derartigen Prävention ziehen alle Bereiche der BMW Welt an einem Strang – vom ersten Kundenkontakt bis zum Verlassen des Gebäudes. Mehr noch: Hier geht Qualität jeden einzelnen Mitarbeiter und Partner etwas an. □

