

Der Konkurrenz davonfahren

Chancen für Autohäuser mit der DIN EN ISO 9001:2000

Christian Zott, Berlin;
Norbert Stang, Neustadt-Glewe

Prozessorientierte Managementsysteme, welche die Erfüllung der Kundenerwartungen, die Vorgaben der Händlerorganisationen und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gleichermaßen sichern helfen können, rücken bei Autohäusern und Händlerorganisationen zunehmend in den Mittelpunkt. Die aktuelle DIN EN ISO 9001:2000 bietet eine wertvolle Orientierung für diese neuen Anforderungen, da der prozess- und kundenbezogene Ansatz den praktischen Bedingungen von Dienstleistungsunternehmen wesentlich näher kommt. Im Dienstleistungsbereich werden Qualitäts- und Leistungskennzahlen direkt von den Mitarbeitern beeinflusst, und die Leistungsfähigkeit der Unternehmensorganisation hängt damit erheblich vom Verständnis und der Akzeptanz der Betroffenen ab.

Das Autohaus Stang in Neustadt-Glewe mit insgesamt 23 Mitarbeitern gestaltete ein Managementsystem gemäß der DIN EN ISO 9001:2000. Die notwendige Verbesserung betrieblicher Abläufe, die bewusster Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander sowie deren Auswirkung auf das Arbeitsklima und die Kundennähe waren dabei von Anfang an das Hauptanliegen. Durch die Einbeziehung aller Mitarbeiter und eine klare Kommunikation konnte das neue Managementsystem erfolgreich implementiert werden.

Veränderungen planen

Klarheit über die Visionen des Unternehmens und eine konkrete, ergebnisorientierte Zielsetzung sind die Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Managementsystem. Fehlt diese Grundlage, so empfinden Mitarbeiter die Ver-

ändertes Kaufverhalten der Kunden, eine neue Ausrichtung der Händlerstrukturen sowie ein dramatischer Einbruch der Umsatzrendite und -entwicklung üben auf den Autohandel einen erheblichen Veränderungsdruck aus. Ein Autohaus sichert den Unternehmenserfolg mit der Anpassung der Organisation an neue Händlerstrukturen, an neue Kommunikationsformen und mit dem Einsatz effektiver Managementmethoden.

änderung zwangsläufig als Belastung. In einer gemeinsamen Veranstaltung mit Geschäftsleitung, Verkauf, Service und Verwaltung wurden daher die Anforderungen an das Unternehmen und einzelne Bereiche erarbeitet und daraus für jeden Mitarbeiter nachvollziehbare Zielstellungen abgeleitet. Diese Veranstaltung legte den Grundstein für eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Projekt, da alle Unklarheiten und Vorbehalte mit allen Mitarbeitern gemeinsam geklärt werden konnten.

Der Planung des Managementsystems im Autohaus ging eine umfassende Diagnose der Unternehmensorganisation, der Arbeitsabläufe und der bestehenden Umgebungsbedingungen voraus. Dabei wurden die von den Händlerorganisationen empfohlenen Standards und Verfahren, wie z. B. Kundendienstmanagement, auf individuelle Nutzungsmöglichkeiten vorhandener Checklisten und Formulare z. B. zur Marktbewertung, Kundendienstwerbung etc. untersucht, um unnötigen Entwicklungsaufwand und Überschneidungen bei zukünftigen Regelungen weitgehend auszuschließen. Auf Grundlage der bestehenden Entwürfe der DIN EN ISO 9001:2000 wurden alle notwendigen Regelungen, die Bestandteil der System- und Nachweisdokumentation werden sollten, sowie alle intern bereits erkannten Verbesserungsmöglichkeiten in einem Projektplan zusammengefasst. Dieser Plan diente im Projektverlauf zur regelmäßigen Maßnahmen- und Terminverfolgung.

In der Planung des Managementsystems wurden unter Mitwirkung der zuständigen Fachkraft für Arbeitssicherheit alle erforderlichen Aktivitäten und Regelungen im Bereich Arbeits-, Ge-

Prozess	Kundenkontakt	Schnittstellen zu Bereich besondere Anforderungen	Gruppenarbeit	individuelle Bearbeitung	Merkblatt/Checkliste
Marketing	X				X
Annahme von Anfragen	X				
Annahme	X	L, W	X	X	
Direktannahme	X	L, W	X	X	
Kostenvorschlag	X		X		X
Gutachten/Kostenübernahme	X		X		X
Terminvereinbarung	X				X

Bild 1. Planung der Prozessbeschreibung im Bereich Kundendienst, Werkstatt, Lager und Abschleppdienst

sundheits- und Umweltschutz wie z. B. Schulungen, Arbeitsplatzkennzeichnung und Umgang mit Gefahrstoffen berücksichtigt.

Neben der Betrachtung der Erfolgsfaktoren wie Personal und Umfeld stellte die Optimierung der Dienstleistung den mit Abstand größten Aufwand bei der Umsetzung eines effektiven Managementsystems dar. Ziel der Festlegung von Unternehmensabläufen waren Standards, die eine Umsetzung von Anforderungen an das Unternehmen und die Mitarbeit der Betroffenen gleichermaßen sicherstellen.

Die sorgfältige Vorplanung kritischer Unternehmensabläufe wirkte sich positiv auf Projektdauer und Motivation der Mitarbeiter aus, da die Kommunikation zur Gestaltung und die Darlegung der Unternehmensabläufe zusätzlich zum Tagesgeschäft geleistet werden mussten (Bild 1).

Prozesse strukturieren

Die Bestimmung kritischer Abläufe konnte durch Orientierung auf Schnitt-

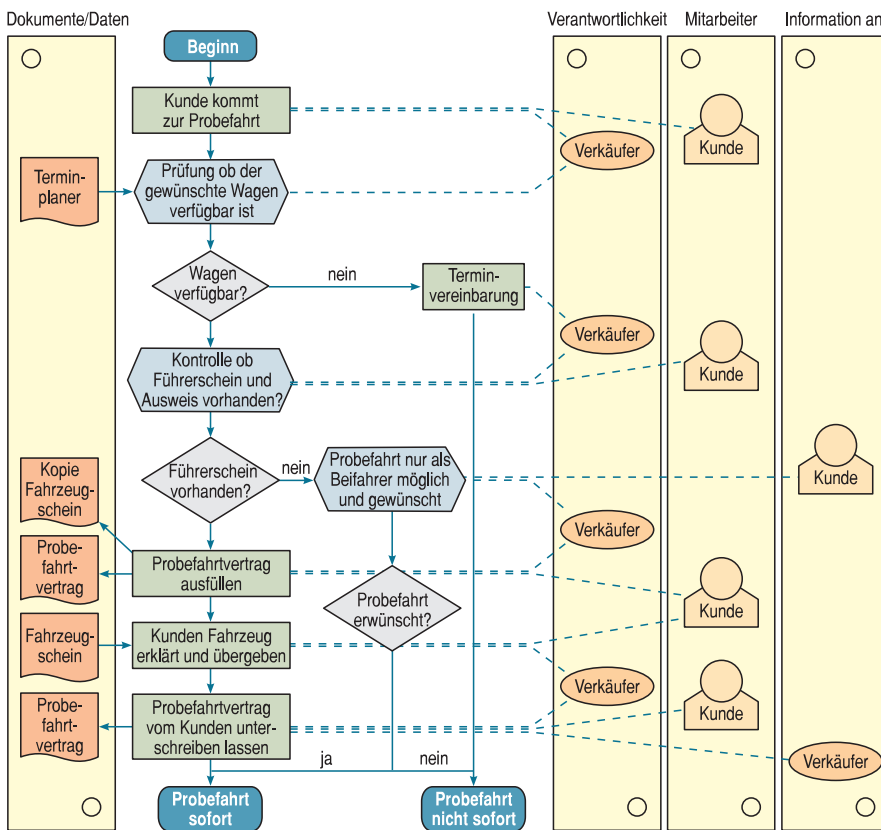


Bild 2. Die Visualisierung komplexer Abläufe erleichtert die Arbeit

stellen mit Kunden, Abteilungen und konkreten externen Anforderungen vereinfacht werden. Zur erfolgreichen Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung der Prozessorganisation wurden mehrere Wege in der Projektplanung berücksichtigt:

Erarbeitung von Managementstandards direkt durch den QM-Beauftragten und Berater, die zur verbindlichen Festlegung von Standards zur Umsetzung von geregelten und unregulierten Anforderungen genutzt werden und deren Kenntnis von den Mitarbeitern des Autohauses nicht vorausgesetzt werden kann.

Erarbeitung der Abläufe durch einen Mitarbeiter anhand von Mustern mit anschließender Verteilung und Korrektur. Dies ermöglicht eine schnelle Umsetzung von Ablaufstandards; die nachträgliche Einbeziehung der Beteiligten bedeutete in der Praxis jedoch einen hohen Nacharbeitsaufwand und Einschränkungen in der sachlichen Auseinandersetzung mit dem Thema.

Erarbeitung der Abläufe im Gruppenkontext mit den Prozessbeteiligten an einer Moderationstafel. Dies bewirkte eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema durch die Beteiligten und

mit einvernehmlichen Lösungsansätzen für Veränderungen.

In der Praxis stellte diese Vorgehensweise gleichzeitig hohe Anforderungen an die flexible Abstimmung mit dem Tagesgeschäft und an die Begleitung durch den Gruppenmoderator. Bereits in der Diagnosephase wurde der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern des Autohauses klar, dass die Erfassung aller Erfahrungen und Interessen der Mitarbeiter zu Veränderungen der Arbeitsorganisation nur über schriftliche bzw. grafische Beschreibungen umsetzbar sein würde (Bild 2). Da jedoch erhebliche Vorbehalte gegenüber einer aufwendigen Dokumentationserstellung und -pflege bestanden, entschied man sich im Autohaus Stang für die Nutzung des EDV-Tools SISY-QM mit dem speziell für Autohäuser entwickelten Add-On. Dieses Tool stellte mit zunehmender Komplexität des Managementsystems eine erhebliche Zeit- und Kostentlastung dar, da die vollständige Managementdokumentation mit beliebigen Auswertungen wie Dokumentverwaltung, Datenverwaltung, Ressourcenverwaltung, Lieferantenübersicht, Funktionsbeschreibungen zentral über eine Datenbank gepflegt werden kann.

Alle Aktivitäten wie geplante Gruppenarbeiten, Schulungen, Dokumentationen sowie die Einbeziehung externer Fachkräfte wurden langfristig mit dem Tagesgeschäft abgestimmt. Vor Umsetzung des Projekts und der geplanten Maßnahmen wurden die Mitarbeiter über die Ziele, den geplanten Projektverlauf und die für sie bestehenden Konsequenzen informiert.

Unternehmensabläufe visualisieren

Eine erste gemeinsame grafische Erarbeitung der groben Ablaufstruktur in Verkauf, Service und Verwaltung an einer Moderationstafel verschaffte den Mitarbeitern einen wichtigen Eindruck hinsichtlich der notwendigen Regelung von Schnittstellen und Zuständigkeiten sowie der Klärung von offenen Fragen.

Die Ergebnisse der gemeinsamen Auseinandersetzung mit den kritischen Unternehmensabläufen wurden direkt in die SISY-Datenbank und in einen Themenspeicher für Verbesserungsmaßnahmen eingegeben. Die grafischen Darstellungen der Unternehmensabläufe wurden in Verkauf, Service und Abschleppdienst verteilt, um auch vorübergehend abwesenden Mitarbeitern eine Mitgestaltung zu ermöglichen. Durch die mögliche Korrektur der Ablaufentwürfe am Arbeitsplatz und das zeitversetzte Einbringen von Einwänden und Verbesserungen aus Sicht der beteiligten Mitarbeiter wurden diese gezielt in die Verantwortung genommen, die Praxisnähe und Akzeptanz der erarbeiteten Standards abzusichern.

Die Organisationsstruktur im Autohaus wurde durch ein Organigramm für jeden Mitarbeiter verständlich dargelegt und durch Funktionsbeschreibungen konkretisiert. Alle Organisationseinheiten und Funktionen wurden für spätere Auswertungen in der Datenbank erfasst. Besondere Bedeutung wurde im Projekt den weitreichenden direkten Schnittstellen zum Kunden im Verkauf, Kundendienst, Teilverkauf und Abschleppdienst und den damit verbundenen Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter beigemessen.

Für jede Funktion wurde hinsichtlich gegenwärtiger und zukünftiger Aufgabenstellungen ein Anforderungsprofil für fachliche und persönliche Eigenschaften entwickelt. Personalgespräche konnten durch einen Vergleich der per-

sönlichen Eignung mit dem Anforderungsprofil notwendige Schulungen und Einschränkungen für zukünftige Aufgaben oder Vertretungen offen legen.

In die Planung von notwendigen Schulungsmaßnahmen werden mitarbeiterbezogene Programme der Händlerorganisation wie z. B. Servicetechnikerqualifizierung und gesetzlich geforderte Unterweisungen wie z. B. Arbeitsschutz integriert.

Die Darlegung des QM-Systems nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000 erfolgte mit SISO-QM durch eine automatische Dokumentengenerierung des QM-Handbuchs und der Verfahrens- und Ablaufbeschreibungen für Autohausmanagement, Verkauf und Service nach Freigabe der überarbeiteten Entwürfe.

Vorgehen abstimmen und festhalten

Neben der verbindlichen schriftlichen Darlegung von Abläufen und Verfahren war die erfolgreiche Umsetzung und Überwachung sinnvoller Veränderungen nur mit einem schriftlichen Maßnahmenplan in Form einer Excel-Liste beherrschbar. Diese wird regelmäßig von der Geschäftsleitung mit den Verantwortlichen abgestimmt. Die termingerechte Verfolgung von Maßnahmen durch die Geschäftsleitung hatte wesentlichen Einfluss auf die Glaubwürdigkeit des Projekts. Als sinnvoll erwies sich die zentrale Zusammenfassung aller offenen Maßnahmen wie die Begehungen der Arbeitssicherheitsfachkraft, Umfragen etc., um die Termintreue auch im turbulenten Tagesgeschäft abzusichern.

Da im Umfeld des Autohauses umfangreiche Anforderungen an Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz zu erfüllen sind, wurde deren Integration in die Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems von Anfang an geplant. Die Verfahren zur Erfassung und Verwaltung

- ▶ prüfpflichtiger Anlagen und Geräte,
 - ▶ eingesetzter Prüfmittel,
 - ▶ der Gefahrstoffhandhabung und Lagerung,
 - ▶ der Gefährdungspotenziale am Arbeitsplatz,
 - ▶ bestehender Kontroll- und Überwachungspflichten sowie
 - ▶ von Entsorgungstätigkeiten
- wurden vom QM-Beauftragten im Rahmen der Gestaltung und Regelung zur

Dokumentverwaltung, Lieferantenbewertung, Fehlerlenkung in SISO-QM festgelegt. Technische Ressourcen und mitgelieferte Unterlagen wurden als Datenbankobjekte angelegt.

Prozessleistung messen

Im Autohaus wurde die übliche Bewertung von Finanzkennzahlen auf aussagekräftige Qualitätskennzahlen und Prozessindikatoren auf Basis der vereinbarten Qualitätsziele erweitert:

Kundenzufriedenheit:

- ▶ Zufriedenheitsprofil von Kundenumfragen,
- ▶ Ergebnisse im Reklamationsmanagement und
- ▶ Selbstbewertung des Erscheinungsbilds.

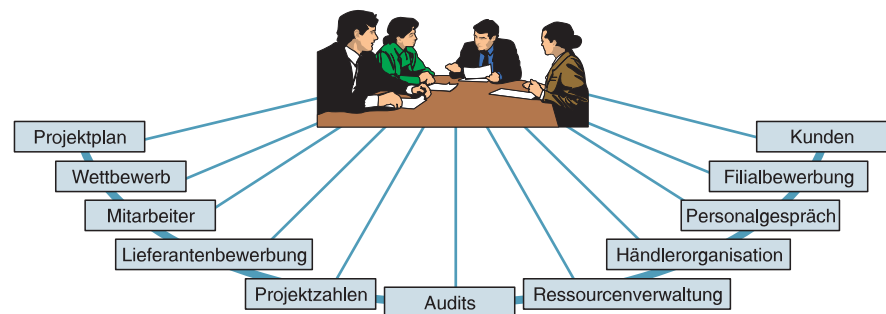


Bild 3. Das gesamte Managementsystem ähnelt einem Radarschirm, der Gefahrenstellen oder Verbesserungspotenzial aufzeigt

Verkaufsleistung:

- ▶ verkaufte Fahrzeuge pro Monat,
- ▶ Abschlussicherheit,
- ▶ Arbeitskontaktzahl und
- ▶ Gebrauchtwagenstandzeit.

Service:

- ▶ Werkstattauslastung,
- ▶ Nacharbeitsquote und
- ▶ Quote der Auftragsweiterungen.

Teile bzw. Zubehör:

- ▶ Teileumsatz,
- ▶ Umschlaghäufigkeit und
- ▶ Eilbestellungsquote.

Bei der Kennzahlenerfassung haben sich besonders die einfachen Verfahren wie Strichlisten und eine auftragsbegleitende Erfassung durchgesetzt, da aufwändige Erfassungsbögen bei gegebener Kunden- und Auftragsfrequenz die Akzeptanz und Erfassungsquote stark einschränken. Die Bewertung der Erfassungszeiträume, Bewertungszyklen und die Aussagekraft von Kennzahlen wurden in die Planung interner Audits einbezogen.

Ständig verbessern

Zum praktischen Verständnis eines funktionierenden Managementsystems wurde in der Dokumentation ein Vergleich mit einem „Radarschirm“ herangezogen, der den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung zuverlässige und verständliche Signale für notwendige Änderungen und Verbesserungen an der Autohausorganisation und am Umfeld liefert (Bild 3).

Die Gestaltung von Veränderungen gemeinsam mit den Mitarbeitern ist nun durch eine klare Faktenlage für die Betroffenen deutlich vereinfacht und durch klare schriftliche Regelungen jederzeit nachvollziehbar. Die Prozessbeschreibungen bieten den Mitarbeitern eine gute Orientierung für die aus ihrer Sicht

bestehenden Verbesserungsmöglichkeiten, die direkt in laufenden Arbeitsbesprechungen aufgegriffen werden.

Durch prozessorientierte Interne Audits wurden in der Praxis dennoch erhebliche Potenziale zur Schnittstellenoptimierung und möglichen Vereinfachung des Managementsystems aufgedeckt, die auf Kommunikationsreserven zu den Abläufen hindeuten. Das aktive Hinterfragen der Mitarbeitersicht wirkte sich aber durchaus positiv auf die Motivation und das Grundverständnis der Mitarbeiter aus.

Werkzeuge weiterentwickeln

Das Autohaus Stang in Neustadt-Glewe bereitet sich nun intensiv auf das Zertifizierungsverfahren nach den Anforderungen der Normenrevision vor. Nach der Zertifizierung ist die Erweiterung des Managementsystems auf Verfahren wie Benchmarking und ein umfassendes Kennzahlenradar geplant. Erfolgsgrund-

lage bleibt jedoch ein gemeinsam mit den Mitarbeitern individuell auf die Bedingungen des Autohauses abgestimmtes Managementsystem, welches der Geschäftsleitung ein hochwirksames Werkzeug zur erfolgreichen Reaktion auf die Marktentwicklung in die Hand gibt.

Die Autoren dieses Beitrags

Dipl.-Ing. Christian Zott, geb. 1965, studierte Werkstoffentwicklung an der Bergakademie Freiberg und Betriebswirtschaft an der TFH

Berlin. Seit 1991 ist er im Qualitätsmanagement der Automobilzulieferindustrie tätig und spezialisierte sich 1995 als Unternehmensberater der Dekra AG auf Qualitätsmanagementprojekte im Dienstleistungsbereich. Seit 1998 ist er selbstständiger Berater und Kompetenzpartner bei der Entwicklung von Managementsoftwarelösungen.

Kfz-Ing. Norbert Stang, geb. 1965, studierte KFZ-Technik an der Verkehrshochschule Dresden. Seit 1990 ist er Inhaber des Autohauses Stang in Neustadt-Glewe und engagiert sich für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000.