

Qualität und Zuverlässigkeit

ENTWICKELT

**Qualität 4.0
– ein Szenario**

Seite 39

LÜCKENHAFT

**Warum viele noch im
Prozessmanagement
nachbessern müssen**

Seite 18

RISKANT

**Wie sich Lieferanten auf
den Gewährleistungsfall
vorbereiten können**

Seite 23

ÜBERWACHT

**So geht es Blechteilen
an den „Kragen“**

Seite 44

**TÜV
PROFI
CERT** © TÜV Hessen

ISO/TS 16949
ISO 13485
OHSAS 18001
ISO 50001
ISO 27001
ISO 14001
ISO 9001
etc...

Organ der





GEWÄHRLEISTUNGSMANAGEMENT-AUDITS FÜR AUTOMOBILZULIEFERER

Gewährleistung birgt Risiken

Der Bedarf an Gewährleistungsmanagement ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Höchste Anforderungen an die Qualität und Zuverlässigkeit von Produkten, aber auch die neuen Qualitäts- und Gewährleistungsvereinbarungen der Autohersteller treiben diese Entwicklung an. In dieser Marktsituation sind Lieferanten und Hersteller gut beraten, sich auf das Risiko der Gewährleistung vorzubereiten.

Norbert Herbig, Fürth

Die neuen Vereinbarungen der OEMs sehen eine konsequente Beteiligung der Automobilzulieferindustrie an den anfallenden Gewährleistungskosten vor. Das sind in der Regel Reparaturkosten in Form von Material- oder Ein- bzw. Ausbaurkosten im Schadensfall. Das Gewährleistungsmanagement kann als Teil des unternehmerischen Risikoma-

agements betrachtet werden. Es umfasst die laufende Überwachung aller Risikoquellen, die Kombination von qualitativen und quantitativen Techniken zur Risikofassung und Risiküberwachung sowie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (unternehmerisches Lernen).

Führt man sich die Anforderungen an ein Gewährleistungsmanagement vor Au-

gen, so stellt man fest, dass es eine Vielzahl an Schnittstellen zu allen Unternehmensbereichen aufweist (Bild 1). Diese Schnittstellen im Geschäftsprozess sind stets erfolgskritisch, die täglichen Aufgaben werden durch ihre Existenz nicht erleichtert. Umso wichtiger ist es, sich eine klare Vorstellung von diesen Schnittstellen zu machen, Prozesse samt Zustän- »

Literatur

- Herbig, N.: Raus aus der Kostenfalle – Gewährleistungsmanagement bringt Sicherheit. QZ 54 (2009) 5, S. 22-27
- „Schadteilanalyse Feld“, 1. Auflage, VDA, 2009

Autor

Dr. Norbert Herbig, geb. 1968, ist Inhaber der PPV Consulting GmbH und beschäftigt sich seit zehn Jahren mit Gewährleistungsmanagement in der Autoindustrie. Zu seinen Leistungen zählen Beratung und operative Unterstützung, Interim-Management sowie Aus- und Weiterbildung. Kooperationen mit Versicherungsspezialisten und Rechtsanwälten vervollständigen das Angebot.

Kontakt

Dr. Norbert Herbig
PPV Consulting GmbH
T 0911 2176670
n.herbig@ppv-consulting.com

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1020473

digkeiten genau zu definieren und diese auch zu vermitteln.

Aber wo sollte man anfangen? Auch hier ist es naheliegend, mit der Analyse der bestehenden Prozesse zu beginnen; ein Audit kann dabei helfen. Im zweiten Schritt folgt die Identifikation von Lücken in Prozessen. Die Schließung dieser Lücken in einem dritten Schritt führt gewöhnlich zu reibungsloseren Abläufen. Sofern alle Schritte erfolgreich durchlaufen und geschult wurden und die Prozesse eingehalten werden, kann man davon ausgehen, dass optimierte Produkte entstehen und die Kundenzufriedenheit kontinuierlich gesteigert wird. Sofern sich dieser Erfolg nicht einstellt, ist der Prozess erneut zu durchlaufen und kontinu-

ierlich, nach dem bekannten Deming-Kreis (Plan – Do – Check – Act), weiterzuentwickeln.

Ein Werkzeug zur Optimierung der Gewährleistungsmanagement-Prozesse im Bereich der „Schadteilanalyse Feld“ wurde vom Verband der Automobilindustrie (VDA) veröffentlicht.

Schadteilanalyse und Audit nach VDA

Der VDA-Band „Schadteilanalyse Feld“ ist unter Mitwirkung von Automobilherstellern und Vertretern der Automobilzulieferindustrie entstanden. Darin werden die Anforderungen und der Ablauf des Schadteilanalyseprozesses beschrieben.

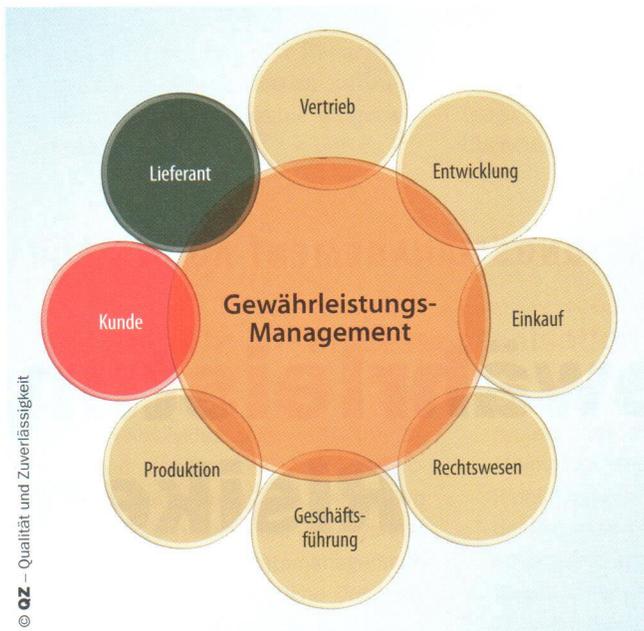


Bild 1. Gewährleistungsmanagement hat Schnittstellen zu allen anderen Unternehmensbereichen – eine Herausforderung für den Auditor.

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

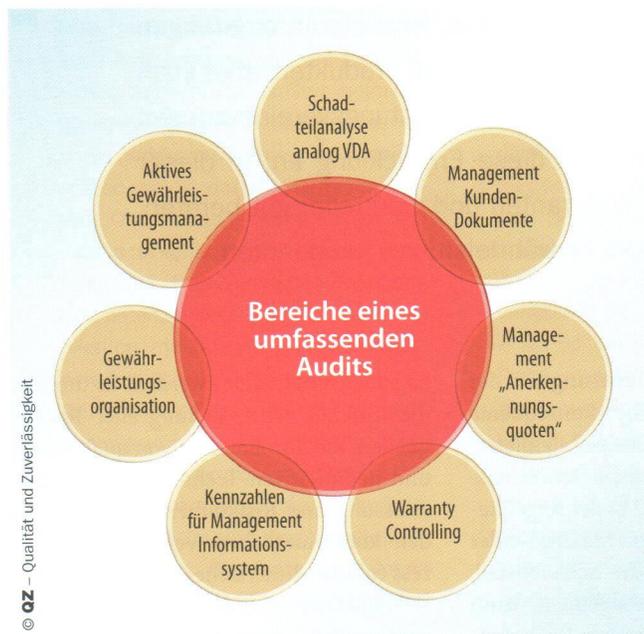


Bild 2. Auf Basis des Schadteilanalyse-Audit-Tools des VDA kann ein Gewährleistungs-Audit bis zu sieben Bereiche umfassen.

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

Diese Anforderungen können mithilfe eines vom VDA entwickelten Audit-Tools überprüft werden. Das Audit ist in folgende Bereiche gegliedert:

- Planung (von Schadteilanalysen),
- Befundung (Standard- und Belastungsprüfung),
- NTF (No-Trouble-Found)-Prozess und
- Problemanalyse.

In der Summe umfasst das Audit 17 Fragen, die bewertet und in einem Gesamtergebnis zusammengefasst werden.

In einigen Gewährleistungsvereinbarungen behält sich der Autohersteller (OEM) das Recht vor, das Schadteilanalyse-Audit-Tool bei seinem Lieferanten selbst einzusetzen. Je nach Gesamtergebnis wird zu einer Anerkennungsquote (Aufteilung der Gewährleistungskosten zwischen Autohersteller und Zulieferer) ein Audit-Anteil hinzugerechnet. Dadurch können die Gewährleistungskosten für den Lieferanten noch steigen.

Betrachtet man hingegen das Gewährleistungsmanagement umfassend, so muss das Schadteilanalyse-Audit-Tool um Fragen erweitert werden, die sich auf die erweiterten Aufgaben des Gewährleistungsmanagements beziehen.

Gewährleistungsmanagement-Audit in der Praxis

Auf Grundlage des Schadteilanalyse-Audit-Tools des VDA wurde das Gewährleistungsmanagement-Audit (Warranty Audit) um 44 Fragen und um sechs Bereiche erweitert (Bild 2). Im Folgenden werden Beispiele zu den weiteren identifizierten Bereichen (neben VDA) gezeigt:

- **Kunden-Dokumente:** Hier stellt sich die Frage, ob alle relevanten Kunden-Dokumente vorhanden sind, wo sie abgespeichert sind und wer auf diese Dokumente Zugriff hat. Denn ohne die jeweiligen Kunden-Dokumente und Informationen ist ein zielgerichtetes Gewährleistungsmanagement nicht umsetzbar.
- **Anerkennungsquoten:** Jeder Kunde (OEM) definiert in seinen Qualitäts- und Gewährleistungsvereinbarungen sogenannte Anerkennungsquoten. Diese werden von jedem Kunden hinsichtlich verschiedener Produkte einzeln oder in Gruppen definiert und für einen definierten Zeitraum vereinbart. Nach Ablauf des Gültigkeitszeitraums muss der Lieferant aktiv wer-



Bild 3. Werden alle Schritte des Warranty-Audits systematisch durchgeführt, sollten sich Handlungsempfehlungen ableiten und konkrete Risiken bewerten lassen.

den, um rechtzeitig neue Anerkennungsquoten mit dem Kunden vereinbaren zu können.

- **Warranty Controlling:** Dieses ist verantwortlich für die Verwaltung der Gewährleistungskosten. Hinzu kommen Stornierungen oder Anpassungen von Gewährleistungskosten durch nachträgliche Änderungen von Anerkennungsquoten.
- **Auswertungen für das Management-Informationssystem (MIS):** Diese sind hinsichtlich ihrer Informationsinhalte und -empfänger zu definieren. Natürlich spielt auch hier die Häufigkeit der Informationsbereitstellung eine wichtige Rolle.
- **Gewährleistungsorganisation:** Audit-Fragen zur Warranty-Organisation zielen auf Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, interne Arbeits- und Verfahrensanweisungen sowie technische Hilfsmittel (z. B. Prüfeinrichtungen und Software-Tools) ab.
- **Aktives Gewährleistungsmanagement:** Wie werden Erkenntnisse aus aktuellen Schadteilmefundungen bei der Entwicklung von neuen Produkten berücksichtigt? Etwa in Form von Konstruktionsrichtlinien, neuen Vorgaben bei der Erprobung oder erweiterten Prüfungen, um eine kontinuierliche Verbesserung der Produkte zu gewährleisten.

Anhand dieser Beispiele zu den Bereichen eines umfassenden Gewährleistungsmanagements wird deutlich, wie vielfältig die Anforderungen sind – und was die Werkzeuge des Gewährleistungsmanagements leisten können müssen (Anweisungen, Prozesse, Vorschriften, Richtlinien, Software etc.).

Die Durchführung eines Gewährleistungsmanagement-Audits sollte geplant, strukturiert und konsequent durchgeführt werden (Bild 3). Selbstverständlich müssen auch die betroffenen Unternehmensbereiche vor dem Audit über dessen Zielsetzung informiert werden. Im zweiten Schritt wird das Audit durchgeführt, die Fragen werden beantwortet und bewertet. In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse zusammengefasst und im vierten Schritt Handlungsempfehlungen abgeleitet. Danach erfolgen eine Risikobewertung und die Definition von Maßnahmen zur Prozessoptimierung. Im letzten Schritt werden Ergebnisse berichtet und präsentiert.

Die Gewährleistung stellt eine komplexe Managementaufgabe mit vielen Anforderungen und Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen dar. Eine konsequente und regelmäßige Prüfung der Prozesse ist daher unbedingt erforderlich. □