

Maximilian Klee

# Zuverlässigkeit braucht neue Wege

VERGLEICHsstUDIE ZUR REDUKTION  
VON GEWÄHRLEISTUNGSKOSTEN



KEMÉNY BOEHME & COMPANY  
MANAGEMENT CONSULTANTS

Kemény Boehme & Company GmbH  
Lyonel-Feiningger-Str. 28 · 80807 München  
Tel. +49 (0) 89 45 20 562 00 · Fax +49 (0) 89 45 20 562 01  
info@kbc-consultants.com · www.kbc-consultants.com

Sonderdruck

## VERGLEICHSTUDIE ZUR REDUKTION VON GEWÄHRLEISTUNGSKOSTEN

# Zuverlässigkeit braucht neue Wege

Zunehmende Produktkomplexität, immer höhere Kundenansprüche und die damit wachsenden Risiken erreichen vielfach kritische Ausmaße. Viele Produktionsunternehmen bewältigen die ständig steigenden Anforderungen allein mit klassischen Qualitätsmethoden schon heute kaum mehr, wie eine Studie jetzt aufzeigt. Als entscheidend für den Weg zu höherer Produktzuverlässigkeit erweisen sich die Bereiche Zielgebung, Prävention und Reaktion.

Maximilian Klee, München

Die steigende Produktkomplexität, gepaart mit verkürzten Entwicklungszeiten und sinkenden Entwicklungsbudgets, stellt die produzierenden Unternehmen in Deutschland in den kommenden Jahren vor erhebliche Her-

ausforderungen. Am deutlichsten wird dies in der Automobilindustrie, der mit der Elektrifizierung ein noch nicht beherrschter Innovationssprung bevorsteht. Ergänzend steigen die Anforderungen von Kunde und Gesetz stetig. Gemeinsam

mit der FH Augsburg untersuchte die Unternehmensberatung KBC jetzt in einer Studie, ob und wie die Unternehmen diese künftigen Herausforderungen an Produktqualität und -zuverlässigkeit annehmen. Zwei Drittel der Befragten attestier-

## Strategischer Stellenwert wenig belastbar

Der strategische Stellenwert von Qualität und Zuverlässigkeit ist formal zwar durchgängig in der Strategie der Unternehmen verankert. Doch meinen es die Unternehmen wirklich ernst? Nur bei knapp einem Viertel der befragten Unternehmen schlägt sich die Erreichung der Qualitätsziele in der monetären Zielerreichung nieder – bei Zielgrößen wie beispielsweise Materialkosten ist dies Standard. Erfolgreiche Unternehmen erhöhen die Wertigkeit der Gewährleistungskosten im ständigen Konflikt mit anderen Zielen durch monetäre Anreizsysteme im oberen und mittleren Management.

Fast alle Studienteilnehmer beurteilen die Zuverlässigkeit ausschließlich durch Ergebnis-Messgrößen (wie Kundenreklamationen und Anlieferqualität) – dann also, wenn es meistens zu spät ist. Die Anwendung von Reifegradmodellen für eine Prognose der Produktzuverlässigkeit bereits in der Konzept- und Serienent-

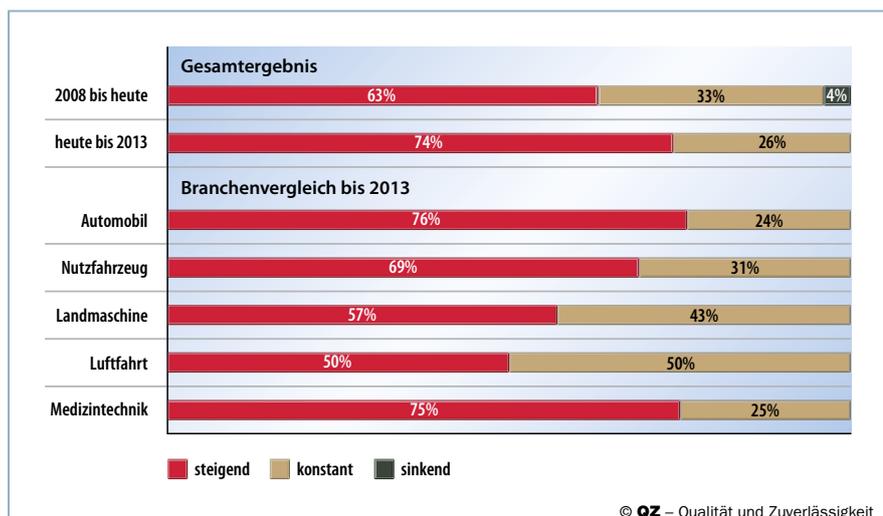


Bild 1. Aussagen der Befragten zur Relevanz des Themas Zuverlässigkeit

ausforderungen. Am deutlichsten wird dies in der Automobilindustrie, der mit der Elektrifizierung ein noch nicht beherrschter Innovationssprung bevorsteht. Ergänzend steigen die Anforderungen von Kunde und Gesetz stetig. Gemeinsam

ten dem Thema eine wachsende Relevanz (Bild 1).

Im Rahmen der Studie wurden rund achtzig Unternehmen aus sechs Fertigungsbranchen befragt. Der Fokus lag dabei auf der automobilen Wertschöpfungs-

**Autor**

Maximilian Klee, geb. 1978, ist Partner bei der Münchener Unternehmensberatung Kemény Boehme & Company GmbH. Er begleitet seit zehn Jahren Qualitätsinitiativen in der Automobilindustrie.

**Kontakt**

Maximilian Klee  
 T 0151 14847207  
 m.klee@kbc-consultants.com  
 www.kbc-consultants.com

**www.qm-infocenter.de**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **148021**

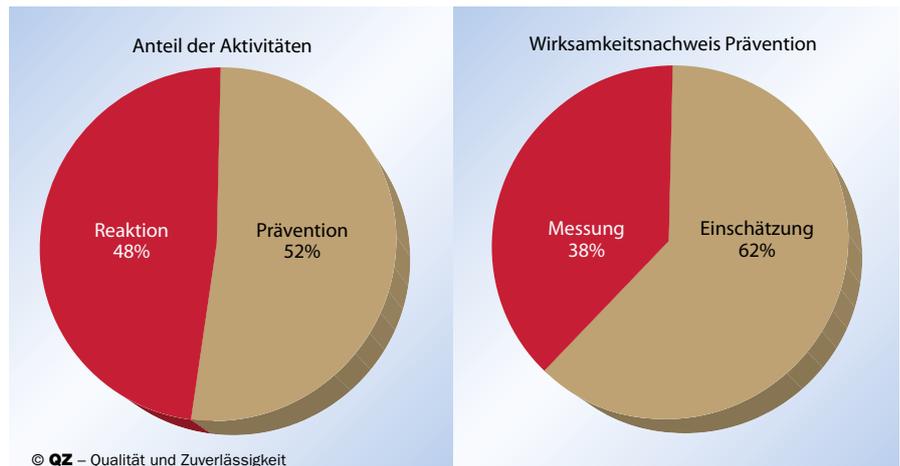


Bild 2. Anteil von Reaktion und Prävention unter den Aktivitäten der Befragten sowie Häufigkeit des Wirksamkeitsnachweises durch Messung und durch Einschätzung

wicklung ist bei Weitem noch nicht die gelebte Praxis.

Ein über die Branchen hinweg heterogenes Bild zeigt sich bei dem Verantwortungsmodell für Gewährleistungskosten. Anders als Kostenpositionen, die sich direkt einem Bereich zuordnen lassen, liegen die Ursachen für mangelnde Zuverlässigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette – von der Entwicklung bis zum Vertrieb. Ein wirksames Zielmanagement kann jedoch nur mit der Zielverantwortung in einem Bereich in Verbindung mit einer Steuerung über die gesamte Prozesskette hinweg verankert werden. Viele Unternehmen handeln hier noch nach dem Motto „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass.“

**Prävention noch zu inkonsequent**

Der Stellenwert der präventiven Qualitätsarbeit ist hoch – zumindest auf dem Papier. Jedoch zeigt die Studie, dass die Industrie weit davon entfernt ist, Prävention ernsthaft und nachhaltig in den Prozessen zu implementieren. Bei knapp der Hälfte der Unternehmen ist aktuell kein systematischer Verbesserungsprozess installiert, der sich aus den Erfahrungen bei laufenden Produkten bedient und Entwicklungsprojekte befähigt. Historisch gesehen mag dies akzeptabel sein, jedoch ist das Qualitätsniveau in den letzten Jahren erheblich gestiegen – und damit auch die Anzahl an kleinen Problemen. Die Systematisierung und Vollständigkeit im Regelkreis der Produktentwicklung ist somit entscheidend für weitere Verbesserungen.

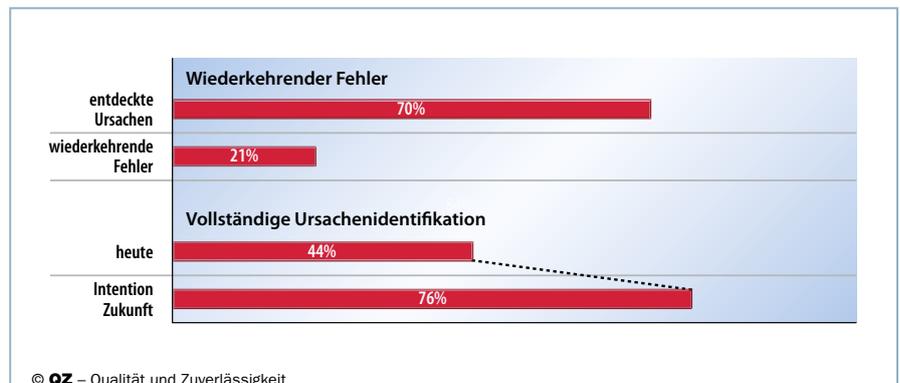


Bild 3. Angaben der Befragten zur Nachhaltigkeit der Fehlerbehebung

Zwei ausgewählte Elemente dieses Regelkreises zeigen Verbesserungschancen:

- Laut Aussage der Befragten sind bei mehr als der Hälfte der Probleme die wirklichen Ursachen nicht bekannt. Da der Großteil der Probleme durch die Integration von Komponenten entsteht, wird die Ursachenanalyse immer komplexer. Nur wer die technischen Wirkketten in der Tiefe versteht und sich bei der Fehlersuche nicht durch organisatorische Schnittstellen (sowohl intern als auch extern) einschränken lässt, kann sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten.
- Über ein Risikomanagement verfügen weniger als 50 Prozent der befragten Unternehmen – über ein IT-gestütztes gar nur 5 Prozent. Der Fokus des Risikomanagements im herkömmlichen Sinne liegt – wenn es denn durchgeführt wird – auf der Identifikation und Bewertung von produktbezogenen Risiken. Im Bereich der Gewährleistungskosten werden die Risiken meist nur qualitativ bewertet. Dabei ist die monetäre Prognose von Qualitätsrisiken ein wesentliches

Instrument, um den Stellenwert der Zuverlässigkeit im Management transparent zu machen.

Einen Schritt weiter gedacht: Regelkreis-konzepte können und müssen von der klassischen Produktentwicklung auf die Befähigung von Prozessen und Strukturen übertragen werden. Welche Prozesse sind wesentlich für die Produktzuverlässigkeit? Bei welchen Prozessen haben wir Nachholbedarf? Diese Fragen müssen sich vor allem die Verantwortlichen in den direkt wertschöpfenden Bereichen Entwicklung, Einkauf und Produktion stellen. Methoden zur Beantwortung dieser Fragen finden immer breitere Anwendung – vor allem in der Initialisierungsphase von Qualitätsinitiativen.

Der Anteil präventiver Aktivitäten wird branchenübergreifend mit weniger als 50 Prozent bewertet. Da im Tagesgeschäft grundsätzlich „das Dringliche über das Wichtige siegt“, ist ernstgemeinte Prävention nur durch Einführung von klaren Zielen und prozessualen Messgrößen realistisch (Bild 2).

Im Bereich der Reaktion, also dem Umgang mit bereits aufgetretenen Fehlern, geben die Befragten an, ungefähr die Hälfte der Probleme im Task-Force-Modus abzuarbeiten. Dies ist zwar schnell, aber auch teuer, da man nicht die bestehenden Prozesse nutzt.

### Reaktion ja, aber bitte effizient

Der Großteil der Probleme wird erst beim Kunden erkannt – die Wirksamkeit der Absicherung wird als unbefriedigend bewertet. Auch hier muss die Lösung in der Optimierung der Prozesskette liegen. Nur wenn die Produkthanforderungen systematisch in Testanforderungen übersetzt werden (Entwicklung), auf System- und Komponentenebene abgesichert werden (Zulieferer) und ein stetiger Informationsrückfluss über aufgetretene Probleme stattfindet (Produktion, Vertrieb), ist der Regelkreis geschlossen.

Ressourcenfresser und Hemmschuh für eine Qualitätsverbesserung zugleich sind die wiederkehrenden Fehler. Ihr Anteil wird branchenübergreifend mit 20 Prozent bewertet. Angesichts einer deutlich komplexer gewordenen Fehlerlandschaft ist es umso wichtiger, vor der Implementierung von Lösungen einen Wirksamkeitsnachweis von Lösungen zu fordern. 75 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen diesen Stellhebel zur zukünftigen Optimierung (Bild 3).

Ist ein Fehler einmal behoben, ist der Rückfluss in die Prävention notwendig und vor allem effizient. Durch die Anpassung der Anforderungen in Lastenheften, der generischen Absicherungsplanung, aber auch der Prozessanweisungen kann die Anzahl an wiederkehrenden Fehlern kontinuierlich reduziert werden.

### Führung und Partnerschaft als Stellhebel

Neben der Relevanz der Prozesse für eine hohe Zuverlässigkeit wurde von den Studienteilnehmern durchgängig die Kategorie Führung als wesentlich bewertet. Die Befragten attestieren sich selbst zwar eine hohe Prozessfähigkeit, sehen allerdings Verbesserungspotenziale im Bereich Führung. Dies verstärkt die Anforderungen an das Management, durch straffe Zielsysteme über alle Bereiche einen Mind Change zu erwirken. Daneben kann der Stellenwert der Zuverlässigkeit im Tages-

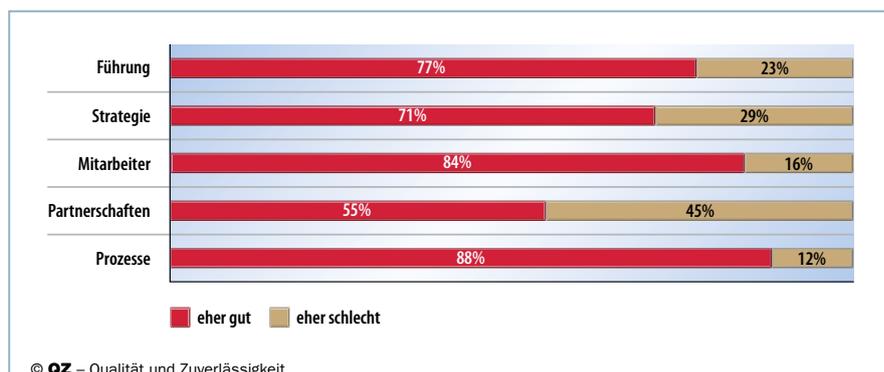


Bild 4. Einschätzung des Optimierungspotenzials entlang der Wertschöpfungskette im eigenen Unternehmen

geschäft über die Professionalisierung des Zuverlässigkeitscontrollings weiter erhöht werden.

Hohen Handlungsbedarf sehen die Unternehmen in der Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette. Es wird deutlich, dass die Prozesskettenorientierung nicht an der eigenen Unternehmensgrenze aufhören darf (Bild 4). Durchgängig als steigend bewertet wird die Rele-

vanz von Prozessoptimierungen. Bei besser werdendem Qualitätsniveau kann eine weitere Optimierung nur dann effizient ablaufen, wenn der Fokus der Optimierung auf Prozesse und Strukturen gelegt wird. Der Anreiz zur kontinuierlichen Verbesserung muss über klare Ziele in allen wertschöpfenden Bereichen erzeugt und im Rahmen von Regelkreismodellen nachgehalten werden. □

#### ► KURZ UND BÜNDIG

### Vier Wege zu höherer Produktzuverlässigkeit

Wie lassen sich Gewährleistungskosten künftig nachhaltig reduzieren? Die wichtigsten Antworten aus der KBC-Studie lauten:

- Qualität ist Chefsache: Konsequente monetäre Bewertung von Handlungsbedarf und Maßnahmen ist Voraussetzung für wirksame Regelkreise zur Optimierung.
- Prävention ist wichtig, aber nicht das Allheilmittel: Eine Erhöhung der Wirksamkeit kann nur durch prozessuale

Verbesserungen und deren Messung erreicht werden.

- Fehler ja, aber nur einmal: Mit einer Fokussierung auf die einmalige Lösung von Problemen können interne Ressourcen und Gewährleistungskosten drastisch reduziert werden.
- Qualität = Jeder + Gemeinsam: Nur durch das Zusammenspiel über die Wertschöpfungskette kann das Zuverlässigkeitsniveau noch weiter gesteigert werden.

