

Den «Schweizer Weg» durchgesetzt

# Elegantes Qualitätsmanagement für elegante Autos

Viele Schweizer Niederlassungen ausländischer Konzerne kennen diese Situation: Man hat auf lokaler Ebene eine gut funktionierende Lösung. Und dann kommt von höchster Konzernebene die Anweisung, alles anders zu machen. Unser Fallbericht.

**Beni Krieger**

Manchmal sind von aussen verfügte Veränderungen ein Vorteil und manchmal eher problematisch. Beispiel BMW Group Switzerland. In den späten Neunziger Jahren setzten gut 90 BMW-Garagen auf elektronisches Qualitätsmanagement mit IQSoft der Zofinger IQS AG. Eine Zusammenarbeit, die für die Schweizer Vertreter der deutschen Edelmarke über 10 Jahre lang sehr gut funktionierte. Dann schief die Zusammenarbeit ein, denn Vorgaben der Konzernmutter aus Deutschland führten zur Anwendung immer wieder neuer Qualitätsmanagement-Programme.

Und doch hat man sich bei der BMW-Vorzeigeniederlassung in Dielsdorf kürzlich entschieden, IQSoft zu reaktivieren, diesmal in der modernen webbasierten Version. Warum? Erich Kreienbühl, Leiter Aftersales: «Wir wurden mit den Neuerungen und vor allem mit dem letzten der vorgeschriebenen Systeme nie richtig warm. Es flog nicht, wie man so schön sagt. Wir hatten letztlich zwei, drei Programme parallel in Betrieb, und ich dachte: Das kann es nicht sein.» Markus Schmid, Leiter Finanzen und Verwaltung, ergänzt: «Gerade die zuletzt vom Konzern empfohlene Lösung überzeugte uns nicht, da unser Team Prozesse nicht selbst ändern konnte. Es

musste jeweils jemand aufgeboten werden. Nicht gerade effizient.»

## Zurück zu den Qualitätswurzeln

Erich Kreienbühl: «Wir merkten, dass wir etwas tun mussten und haben nun grünes Licht, wieder vermehrt mit IQSoft zu arbeiten.» Warum der Schritt zurück zur ehemaligen ersten Wahl? Kreienbühl meint ganz einfach: «Es ist nach wie vor ein tolles Programm. Zudem ist es recht einfach für die Mitarbeitenden. So ein System muss von innen heraus leben.»

## Wo drückt der Schuh?

Erich Kreienbühl: «Die Prüf- und Betriebsmittelverwaltung lief schon mit dem «alten» IQSoft immer gut. Auch die neue, webbasierte Version ist von den Mitarbeitenden nach kurzer Schulung schnell akzeptiert worden. Hohes Verbesserungspotential gibt es dagegen bei Audits, insbesondere bei der Nachweisbarkeit. Konkret erlebten wir das kürzlich bei einigen Partnerfirmen, beispielsweise im Facility Management. Sie sind völlig ungenügend dokumentiert. Auditoren fragten nach Belegen. Und dann ging die Suche in verschiedenen Ordnern los. Wir standen als Unternehmen schlecht da. Genau deshalb wünschte ich Vereinheitlichung.»

## Den Berg in kleinen Schritten bezwingen

Wie eingangs erwähnt, kennt BMW Dielsdorf das «alte» IQSoft (nicht webbasiert) seit vielen Jahren. Der Übergang zur neuen Version sei

jedoch problemlos verlaufen. Die Herausforderung orten Erich Kreienbühl und Markus Schmid an einem anderen Ort: Die Neuausrichtung gebe gehörig zu tun.

Kreienbühl: «Wir müssen das System neu aufbauen. Unsere Dokumente kommen nach all den Jahren mit verschiedenen Systemen nicht einheitlich daher. Wir klären, was wir mitnehmen und was wir nicht mehr brau-

**«Wer einen PC bedienen kann, kann auch IQSoft bedienen.»**

chen. Auch die Prozesslandkarte gibt knackig zu tun. Selbst die ansonsten gut aufgestellten IKS-Prozesse zeichnen wir neu.» Beide Manager arbeiten «nebenher» an diesen Aufgaben und können nicht jenes Tempo vorlegen, das ihnen vorschwebt. Ihr Tipp an jedes Unternehmen, das sein Qualitätsmanagement auf neue Beine stellt: «Stellen Sie jemanden frei, der jeden Tag die Fäden zieht und nicht durchs Tagesgeschäft eingeschränkt wird.»

## Fokussiertes Arbeiten lohnt sich

Hans-Peter Kost, Verwaltungsratspräsident der IQS AG: «Die von BMW beschriebene Situation sehen wir in vielen Unternehmen. Wenn sich die Integration einer neuen Quali-

*Erich Kreienbühl: «Nach den ungenügenden Vorgängern haben wir jetzt endlich wieder ein System, das allen Mitarbeitenden dienen kann.»*



Die Niederlassung von BMW Schweiz in Dielsdorf.



tätsmanagementsoftware jedoch über zu lange Zeit hinzieht, nagt das an der Motivation. Ich empfehle, einige Monate für die Planung der Prozesse und Anpassung der Dokumente einzurechnen. Wenn dann der Startschuss fürs Aufschalten der Software fällt, sind 95% der Arbeiten gemacht. Sobald das Programm läuft, spart das Unternehmen sofort enorm viel Zeit, während die Qualität automatisch steigt. An diesem Punkt wird der Qualitätsmanager zum Controller des Systems. Nach unserer Erfahrung braucht er dann nur noch etwa vier Stunden pro Woche für die Pflege der Anwendungen.»

### Beratung zahlt sich aus

Unternehmen, die sich für die Basisarbeiten keinen eigenen Qualitätsmanager leisten können oder wollen, gibt Kost einen ebenso einfachen wie logischen Tipp: «Nutzen Sie das Beratungsangebot Ihres Anbieters! Warum soll man in Zeitnot alles allein machen? Ihr Berater muss nicht jeden Tag vor Ort sein. Aber regelmässige Unterstützung lohnt sich zu Beginn auf jeden Fall. Da legt man dann alles offen auf den Tisch und plant, wie es weitergeht.»

### Ordnen und beschleunigen

Abläufe, Dokumente, Checklisten, Anweisungen, Formulare und mehr: BMW Dielsdorf möchte in Zukunft gut 120 Prozesse und die dazugehörigen Dokumente mit IQSoft lenken. Markus Schmid: «Allein in meinem Bereich habe ich mehrere Ordner voller Verträge. Von IQSoft erwarte ich mir sofortigen Zugriff auf Bedingungen, Karenzfristen, Gültigkeitsdauer und mehr.»

### Auf breite und tiefe Nutzung setzen

Erich Kreienbühls aktueller Favorit: die Arbeit mit der Sitzungsverwaltung zur Organisation

seiner zahlreichen Termine. Hans-Peter Kost empfiehlt in diesem Zusammenhang kombinierte Nutzung: «Klassische Protokolle werden oft nicht gelesen. Verbindet man seine Sitzungsverwaltung mit den Prozessen und dem KVP, geht danach ganz sicher nichts mehr vergessen.» Markus Schmid stimmt zu: «Es entsteht auf Anhieb mehr Verbindlichkeit. Qualitativ setzen wir deshalb auf Breite und Tiefe.»

### Teilziel erreicht

BMW Dielsdorf hat den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in kurzer Zeit neu beleben können. Erich Kreienbühl: «Das webbasierte IQSoft brachte frischen Wind, insbesondere das Massnahmenmanagement.» Die Aufgabenzuteilung sei sehr klar aufgebaut. Da sehe man dann gleich, wer etwas umsetze und wer nicht. Kreienbühl: «Ich kann eine Aufgabe irgendjemandem unserer 150 Leute geben. Ein paar Mausclicks genügen und sie können loslegen. Wer einen PC bedienen kann, kann auch IQSoft bedienen.»

### Vorbild mittleres Management

BMW Dielsdorf sieht seine alte, neue Software als Riesenchance. Es ist daher logisch, dass das Projekt «Kontinuierliche Verbesserung» kürzlich auf der Stufe Abteilungsleiter eingeführt wurde. Kreienbühl: «Ich habe nach einem halben Tag Schulung durch die

IQS AG eine Grundstruktur erstellt und meinen Kolleginnen und Kollegen gesagt: «Meldet mir, was man noch ändern sollte.» Und jetzt läuft das System in den Bereichen Werkstatt, Ersatzteillager und Kundendienst. Gerade bei diesem letzten Thema erhalten wir sehr viele Meldungen.»

### Personalwechsel einplanen

Erstklassiges digitales Qualitätsmanagement übersteht jeden Personalwechsel, auch im Management. Denn eine gute Lösung erklärt sich neuen Team-Mitgliedern quasi von selbst. Ebenfalls empfehlenswert: eine grössere Gruppe von leitenden Mitarbeitenden als aktive Nutzer. Dies schafft Stabilität bei Ferienabwesenheiten und eliminiert Wissensverlust bei personellen Veränderungen im Kader.

### Optimistisches Fazit

Erich Kreienbühl und Markus Schmid haben sich nach ihren ersten Erfolgen hohe Ziele gesetzt: «Natürlich ist der Aufwand hoch. Aber nach den ungenügenden Vorgängern der letzten paar Jahre haben wir jetzt endlich wieder ein System, das allen Mitarbeitenden dienen kann. IQSoft ist wirklich gut. Schon als wir die neue, webbasierte Version das erste Mal sahen, wussten wir: Das kann man brauchen!» Anders ausgedrückt: Elegante Autos verdienen elegantes Qualitätsmanagement. IQSoft passt. ■

### IQS AG

Seit 24 Jahren am Markt und auf der Erfolgsspur, «The Quality Maker», das Team der IQS AG in Zofingen. Über 1200 Kunden schenken der IQS bisher ihr Vertrauen. Dank striktem Kundenfokus erneuert sich das Erfolgsprodukt IQSoft laufend. Die Module der Managementsoftware iqsoft.ch sind vollständig vernetzt, können aber trotzdem step by step ganz nach Bedarf lizenziert werden. IQSoft Kunden partizipieren ohne Wartungsgebühren an den Weiterentwicklungen.

[www.iqs.ch](http://www.iqs.ch)