

Auswertung der Umfragen (Online, QZ, Anwenderinterviews)

Auswertung der Umfragen im Rahmen der Masterarbeit von Lorena Anna Maria Mundigl zum Thema
„Analyse zur IATF 16949:2016 und Maßnahmen zur Hinführung zur Zertifizierung kleiner und
mittelständischer Unternehmen“ * August 2017

Technische Hochschule Deggendorf * Hochschule für angewandte Wissenschaften *
Fakultät Angewandte Naturwissenschaften und Wirtschaftsingenieurwesen Studiengang
Technologiemanagement * Prüfer: Prof. Dr.-Ing. Rolf Rascher

Sperrvermerk: Die Weitergabe des Inhalts der Arbeit, beiliegender Zeichnungen und Daten, im
Gesamten oder in Teilen, ist grundsätzlich untersagt. Ausnahmen bedürfen der schriftlichen
Genehmigung der ipu – fit for success Unternehmensberatung. Der Download bei www.qz-online.de
wurde autorisiert. Die Inhalte dienen ausschließlich der Information und dürfen nicht ohne ipu-
Genehmigung weiterverwendet werden!

vorgelegt von:

ipu fit for success
Lise-Meitner-Straße 1
D-85716 Unterschleißheim

Ihr Ansprechpartner:
Gabriela Zimmermann
Tel.: +49 / 89 / 319 017 580
zimmermann@ipu-fitforsuccess.de

Unterschleißheim, den 20.10.2017

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Ausgangssituation	3
2. Auswertung	3
2.1. Auswertung der QZ Onlineumfrage	3
2.1.1. Zertifizierung:	3
2.1.2. Beweggründe:.....	3
2.1.3. Einstufung:	3
2.1.4. Auswertung: Verständnisprobleme und Hilfsmittel	3
2.1.5. Hilfsmittel	4
2.2. KMU Onlineumfrage	4
2.2.1. Auswertung: Rückmeldungen nach Unternehmensgröße.....	4
2.2.2. Auswertung: Aufteilung neu zu zertifizierender Unternehmen	4
2.2.3. Auswertung: Verständnisprobleme	5
2.2.4. Auswertung: Notwendige Projektkapazität.....	5
2.2.5. Auswertung: Vorbereitungsstand	6
2.2.6. Auswertung: Gewünschte Unterstützung	6
2.2.7. Auswertung: Beweggründe, Ressourcen und Einstufung	6
2.2.8. Auswertung: Aufgegriffene Hilfeleistung	7
2.2.9. Auswertung: Offene Fragen	7
2.3. Auswertung der Anwenderinterviews.....	8
2.3.1. Interviewteilnehmer und Beweggründe	8
2.3.2. Zusammenfassung: Reaktionen und Verständnisprobleme.....	8
2.3.3. Zusammenfassung: Herausforderung und Vorbereitung	8
2.3.4. Anwenderstatements	9
2.3.5. Zusammenfassung: Reaktionen, Probleme und Herausforderungen.....	9
2.3.6. Zusammenfassung: Vorbereitung und Expertenstatements	9
3. Maßnahmenkonglomerat	10
3.1. Maßnahmenideen: OEM, IATF und KMU	10
3.2. Maßnahmenideen: Generelle Notwendigkeiten	10
3.3. Maßnahmenideen: Zeitgeist Digitalisierung	10

1. Ausgangssituation

Die Masterarbeit mit dem Titel „Analyse zur IATF 16949:2016 und Maßnahmen zur Hinführung zur Zertifizierung kleiner und mittelständischer Unternehmen“ beinhaltet eine theoretische Aufarbeitung hinsichtlich den Herausforderungen, denen sich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stellen müssen, um die Forderungen des Qualitätsmanagementsystemstandards (QMS-Standard) International Automotive Task Force (IATF) 16949:2016 erfüllen zu können. Vertieft befasst sich die Thesis mit der Erfassung eines Meinungsbildes von KMU, um zu erörtern, welche Hürden und Problematiken die Unternehmen in der IATF 16949:2016 Vorbereitung haben.

Dieses Dokument beinhaltet folgende Auswertungen:

1. Auswertung der Online Umfrage in der QZ
2. Auswertung der KMU Onlineumfrage
3. Auswertung der Anwenderinterviews

2. Auswertung

2.1. Auswertung der QZ Onlineumfrage

2.1.1. Zertifizierung:

Von 27 Teilnehmern gaben 21 Unternehmen an ein Transitionaudit zu planen. 11,11% der Befragten fokussieren eine Neuzertifizierung. Eines der Unternehmen hat die Fortführung nach IATF nicht mehr geplant. Zwei Beteiligte sind nicht in der Automobilbranche

2.1.2. Beweggründe:

24 Stimmen nennen die Kundenanforderung. 3,7% gaben jeweils an, dass die Steigerung der Qualität sowie die firmeninterne Zielsetzung der Beweggrund zur Zertifizierung sind.

2.1.3. Einstufung:

Elf Teilnehmer (40,74%) bezeichneten die IATF 16949:2016 als zusätzliche Belastung. 3,7% sehen den QMS-Standard als neue Perspektive für das Unternehmen. 11,11% schätzen die Neuerungen als Chance und 44,44% als Weiterentwicklung des QMS der Automobilindustrie.

2.1.4. Auswertung: Verständnisprobleme und Hilfsmittel

Die folgende Auswertung ergibt sich aus den Antworten

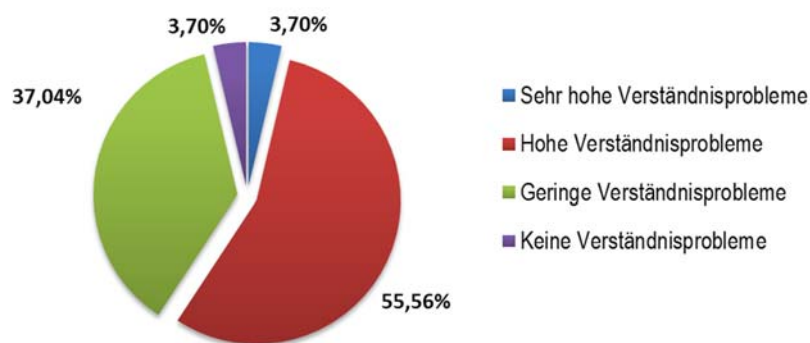


Bild 1: Auswertung der QZ Umfrage: Veranstaltungsbedingungen

2.1.5. Hilfsmittel

Folgende Antworten wurden gegeben:

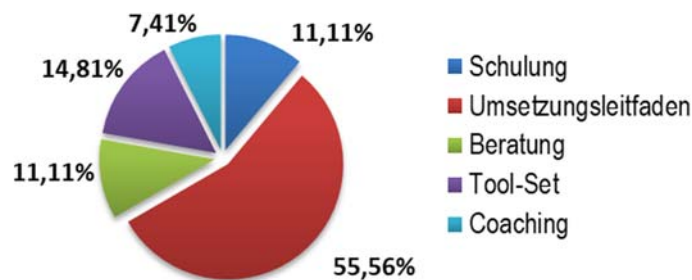


Bild 2: Auswertung der QZ Umfrage: Hilfsmittel

2.2. KMU Onlineumfrage

Mittels folgender Kanäle konnten 62 Teilnehmer zur Umfrage akquiriert werden:

- Fachmesse Control
- DGQ Veranstaltungen: Fachvorträge in München (18.05.2017) sowie in Sindelfingen (24.05.2017)
- ipu – fit for success Homepage
- Qualitätsmanagementforum Simple Quality
- ipu Firmenkontakte
- DGQ Automotive-E-Mail-Verteiler

2.2.1. Auswertung: Rückmeldungen nach Unternehmensgröße

Insgesamt konnten 62 Fragebögen ausgewertet werden

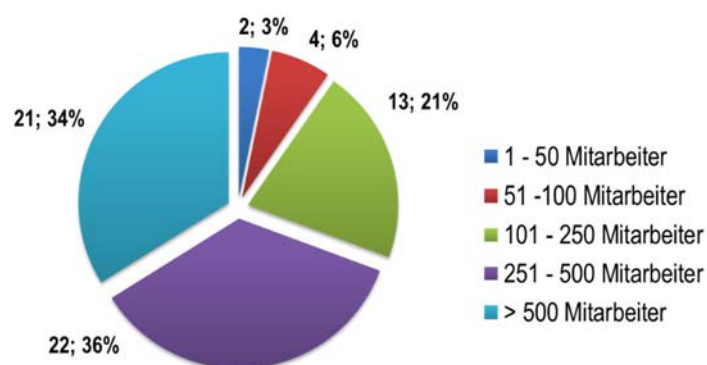


Bild 3: Auswertung der KMU Onlineumfrage: Rückmeldung nach Unternehmensgröße

2.2.2. Auswertung: Aufteilung neu zu zertifizierender Unternehmen

Acht der teilgenommenen Unternehmen waren zum Zeitpunkt der Umfrage bislang nicht nach der ISO/TS 16949:2009 zertifiziert und planen eine Neuzertifizierung nach der IATF 16949:2016.

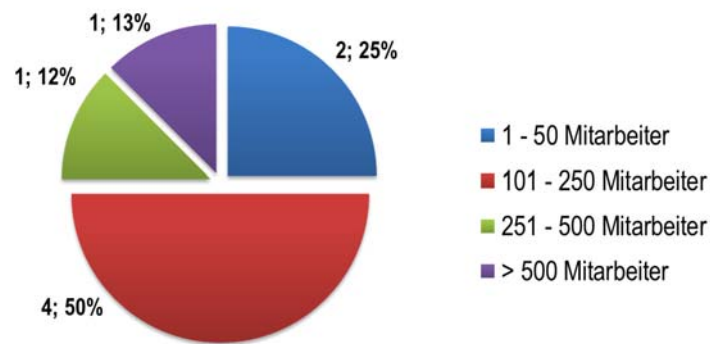


Bild 4: Auswertung der KMU Onlineumfrage: Aufteilung neu zu zertifizierender Unternehmen

2.2.3. Auswertung: Verständnisprobleme

60 Antworten: 35 Unternehmen haben geringe Verständnisprobleme (meist größere Unternehmen >250 Mitarbeiter); 18 Unternehmen haben hohe Verständnisprobleme (vermeint kleinere Unternehmen); Firmen >500 haben meist keine Probleme – aber eine Firma dieser Größe gab an sehr hohe Verständnisprobleme zu haben.

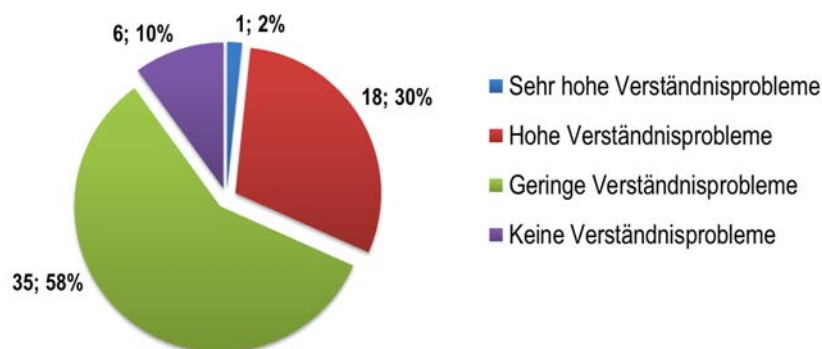


Bild 5: Auswertung der KMU Onlineumfrage: Verständnisprobleme

2.2.4. Auswertung: Notwendige Projektkapazität

61 Antworten: Die Unternehmen unterschiedlicher Größe bevorzugen analog zueinander einen Zeitraum von vier bis sechs Monate. Unter den 33%, die mit einem Vorbereitungszeitraum von mehr als 6 Monaten planen, sind 15 der 20 Stimmen von KMU.

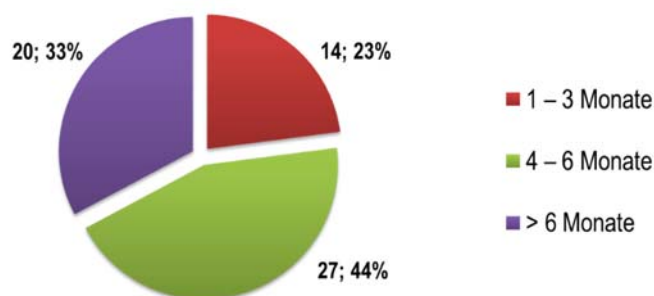


Bild 6: Auswertung der KMU Onlineumfrage: Notwendige Projektkapazität

2.2.5. Auswertung: Vorbereitungsstand

27 Unternehmen planen das IATF 16949:2016 Zertifizierungsaudit noch 2017 durchzuführen.

25 Unternehmen planen die Auditierung 2018.

Das Diagramm zeigt die Einschätzungsaufteilung unabhängig zum Audittermin.



Bild 7: Auswertung der KMU Onlineumfrage: Vorbereitungsstand

2.2.6. Auswertung: Gewünschte Unterstützung

Zusätzliche Kommentare: Präzisierung der Erwartung an softwarerelevante Themen; komplette Übersicht über die kundenspezifischen Anforderungen; Überarbeitung der Norm; mehr personelle Ressourcen; Auditudurchführung bei bereits IATF zertifizierten Firmen

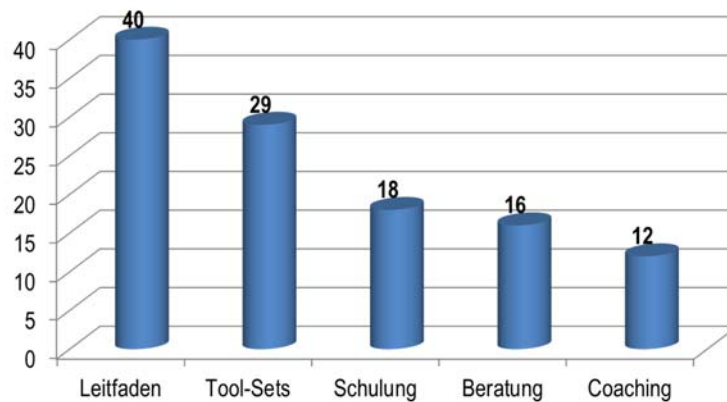


Bild 8: Auswertung der KMU Onlineumfrage: Gewünschte Unterstützung

2.2.7. Auswertung: Beweggründe, Ressourcen und Einstufung

- **Beweggründe zur Neuzertifizierung:**
 - Kundenanforderungen haben höchste Priorität. Steigerung der Unternehmensattraktivität sowie die firmeninterne Zielsetzung sind zweitrangige Motive.
- **Nutzen von Ressourcen:**
 - 48 Unternehmen nutzen interne Ressourcen.
 - 14 Firmen nutzen externe Ressourcen: Meistens Organisationen bis 500 Mitarbeiter.
 - Zwei Organisationen planen eine Durchführung ohne Schulungen.
 - Vereinzelte Neueinstellungen bei klassischen KMU.

- 48 der 62 Umfrageteilnehmer haben explizit einen Verantwortlichen für die IATF 16949:2016 Umsetzung im Unternehmen (durchschnittlich 2 Tage pro Woche).

Einstufung:

- 50% der Unternehmen sehen die IATF 16949:2016 als Belastung.
- 27 Unternehmen sehen die IATF 16949:2016 als Weiterentwicklung und parallel erkennen 14 Firmen eine Chance für das Unternehmen. 10 Organisationen bezeichnen den Standard als neue Perspektive.

2.2.8. Auswertung: Aufgegriffene Hilfeleistung

• Genutzte Hilfsmittel:

- Unterlagen des TÜV SÜD, AIAG, VDA, etc.
- IATF 16949:2016 Auditorentrainings
- Besuch externer Veranstaltungen und Aufbau Seminare
- Unterstützung durch externe Beratung
- Transitionschulung zum internen IATF 16949:2016 Auditor
- Schulungen zur IATF 16949:2016 mit Unterlagen zur Hilfe der Interpretation
- Support-Leistung auf Konzernebene
- Beratung in Verbindung mit Softwareanforderungen
- Gap-Analysen
- Software: Q-Wiki

Die am häufigsten aufgegriffenen Hilfeleistungen entsprachen dabei dem Konsultieren einer Unternehmensberatung (mit über 20 Nennungen), sowie dem Nutzen von Schulungen (mit mehr als 15 Angaben), welche von KMU angegeben wurden.

2.2.9. Auswertung: Offene Fragen

Handlungsbedarf	Herausforderungen	Statements
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementierung des risikobasierten Denkens im Unternehmen ▪ Wissen der Organisation ▪ Dokumentationsaufwand ▪ Lieferantenentwicklung ▪ Neuanschaffung IT-System ▪ Kosten-/Nutzen-Abschätzung bei den Risikoanalysen ▪ NTF-Prozess (Schadteilanalyse Feld) ▪ Kundenspezifische Forderungen ▪ Kennzahlensteuerung (Effektivität/Effizienz) ▪ Unbrauchbarmachung von Schrottteilen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnis und die Umsetzung der IATF 16949:2016, mit den vorhandenen Kapazitäten ▪ Umsetzung in einem IT-System ▪ Verantwortungsübertragung auf Prozesseigner ▪ Finanzierung (integrierende Software, notwendige MA-Schulungen) ▪ Kundenspezifische Anforderungen ▪ Risikoanalyse der Prozesse ▪ Schwammige Formulierung ▪ Akzeptanz im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ QMS ist sinnvoll und notwendig – Chance für Industrie 4.0 ▪ Zwei Welten prallen aufeinander: Die Theorie der IATF und die Praxis ▪ Standard ist auf große Zulieferer zugeschnitten und für KMU nicht praktikabel ▪ Nur 30% wären notwendig ▪ IATF 16949:2016 als Bürokratie ▪ Wird als Belastung empfunden ▪ Spannungsfeld: Mehrbelastung, Personalressourcen und Preisdruck

Bild 9: Auswertung der KMU Onlineumfrage: Offene Fragen

2.3. Auswertung der Anwenderinterviews

2.3.1. Interviewteilnehmer und Beweggründe

Interviewteilnehmer:

- Dichtungstechnik Wallstabe & Schneider GmbH & Co. KG
- HP Pelzer Automotive GmbH
- Heuschkel Druckguss GmbH
- Konzelmann GmbH

Beweggründe der Organisationen:

- Mussanforderung durch OEM
- Falls QMS Verstehen generiert ist: Chance für das Unternehmen

2.3.2. Zusammenfassung: Reaktionen und Verständnisprobleme

Reaktionen

- Negative Überraschung hinsichtlich des Ausmaßes (für KMU nicht machbar)
- Durch Komplexität ist die Umsetzung nicht mehr wirtschaftlich/rentabel
- Großes Interesse an Schulungen, Unterstützung und weiteren Informationen
- Erstaunen über notwendige Darlegungstiefe
- Erkennen erster Grauzonen und Spielräume durch komplexe und „weiche“ Formulierung
- Verantwortungsübertragung der OEM auf die Lieferanten
- Entstehung erster Interpretationsschwierigkeiten
- Nicht lieferanten-/anwenderfreundlich: Ablehnung und Unverständnis bei den Mitarbeitern

Verständnisprobleme

- Entstehung von Unklarheiten durch verklausulierte/komplexe Schreibweise
- Interpretationsprobleme: Unstimmigkeiten, was die Forderungen bedeuten
- Vorgaben, wie die Forderungen erfüllt werden können, sind unpräzise

2.3.3. Zusammenfassung: Herausforderung und Vorbereitung

Herausforderungen/Handlungsbedarf

- TPM Forderung
- Lieferantenmanagement mit durchgehender Betreuung und Lieferantenaudits
- Softwareimplementierung verbunden mit hohen Kosten
- Fachkräftemangel
- Mehr Schulungsbedarf (z.B. 1st und 2nd Party Auditoren)
- Unbrauchbarmachen von nonkonformen Teilen
- Eigenständige Umsetzung mit gegebenen KMU Kapazitäten
- Umsetzung der Risiken- und Chancenbewertung
- Akzeptanz der Verantwortungsübertragung an die Prozesseigner

Vorbereitung der IATF 16949:2016

- Schulung des Managements zur Verständnisimplementierung
- Gap-Analysen mit Maßnahmenplanung sowie Identifizierung der Hauptthemen im Unternehmen
- Zuweisung von Arbeitspaketen an Prozesseigner

2.3.4. Anwenderstatements

Anwenderstatements zur IATF 16949:2016

- Weiterer Druckaufbau der OEM verbunden mit hohen Kosten
- Zu hohe Anforderungen für KMU
- Mit vorhandenen Kapazitäten nicht umsetzbar
- Für KMU weder praktikabel noch wirtschaftlich
- Forderungen nähern sich dem puren Formalismus an
- QMS-Führung im Unternehmen ist sinnvoll
- Chance für wachsende Unternehmen zum Strukturaufbau
- IATF 16949:2016 muss als Chance und nicht als Last gesehen werden
- Weiterentwicklung des QMS-Standards zerstört den Mittelstand in der Automobilindustrie
- Gegenbewegung seitens der OEM mit Unterstützung wäre wünschenswert (hinsichtlich der Preispolitik)

2.3.5. Zusammenfassung: Reaktionen, Probleme und Herausforderungen

Reaktionen der KMU

- Unverständnis, warum die QMS-Einführung notwendig ist
- Verantwortungsübertragung auf die QM-Abteilung: Vorteile werden nicht erkannt
- Terminiertes Denken bis zum Audittermin statt unternehmerisches Denken
- Unterschätzung des Vorbereitungsaufwands

Verständnisprobleme

- Keine Anwendung und Übertragung auf Unternehmensgröße
- Verständnisprobleme bei Dienstleistern im Bereich Produktbearbeitung

Herausforderungen und Handlungsbedarf

- Fehlende Prozessorientierung bei KMU
- Kein QMS-Know-How im Unternehmen
- Überstülpung der IATF 16949:2016 statt Anpassung an das Unternehmen

2.3.6. Zusammenfassung: Vorbereitung und Expertenstatements

Vorbereitung der IATF 16949:2016

- Training und Schulung teils nur begrenzt möglich (monetäre Grenzen bei KMU)
- Maßnahmenenergreifung und Umsetzung ohne fundiertem Wissen
- IATF 16949:2016 Umsetzung als Zwangskonzept
- Eigenständige, sinnvolle Vorbereitung bei KMU meist nicht möglich

Expertenstatements zur IATF 16949:2016

- IATF 16949:2016 gibt strenge Vorgaben
- Bietet bei Verstehen eine sinnvolle Chance für ein Unternehmen
- Konflikt des Mehraufwands mit OEM-Preispolitik

3. Maßnahmenkonglomerat

3.1. Maßnahmenideen: OEM, IATF und KMU

OEM:

- Umdenken der Preispolitik – Anpassen der Kaufteilpreise
- Standardisierung sämtlicher Formblätter innerhalb der Automobilkonzerne (werksübergreifend)

IATF:

- Prioritätenliste für kleine und mittelständische Unternehmen
- Anpassung der IATF 16949:2016 auf KMU
- Herausgabe eines Handbuchs „IATF 16949:2016 – Anwendung im Mittelstand“
- Bei Revision: Längere Transitionphase einplanen

KMU:

- Initiative: Arbeitsgruppenbildung
- Gegenseitige 2nd Party Audits
- Erstellung und Vorgehen nach Projektplan

3.2. Maßnahmenideen: Generelle Notwendigkeiten

- Nutzerorientierte/-s Beratung/Coaching
- Nutzerorientierte Trainings und Schulungen: Fördermöglichkeit durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle oder dem Europäischen Sozialfonds für Deutschland wäre wünschenswert.
- Interpretationshilfen: Notwendige Staffelung auf verschiedene Unternehmensgrößen mit jeweiligen Beispielen für den Mittelstand.
- „IATF 16949:2016 for Dummies“: Vereinfachter Input zum QMS-Standard mit Beispielen.
- Handlungsleitfaden für KMU: Projektplangenerierung und Vorgehensschritte step-by-step mittels einer literarischen Führung durch die IATF 16949:2016 Vorbereitung.
- Anforderungsscheckliste: Liste der Abweichungen (ISO/TS 16949:2009 auf IATF 16949:2016) in Kombination mit der Gap-Analyse. Erklärungen die das „Was“ und „Wie“ verdeutlichen.
- Mittelstandsgerechtes Tool-Set mit Bausteinen: Vorgefertigte Methoden und Ansätze zur eigenständigen Umsetzung.

3.3. Maßnahmenideen: Zeitgeist Digitalisierung

Onlineunterstützung:

- Erläuterung des Vorgehens zur IATF 16949:2016 Vorbereitung mittels Onlinetutorials/-simulationen und Podcasts. Unterlagenverteilung über i-learns.
- Podcasts und Diskussionsrunden in regelmäßigen Abständen.
- Eine zweiwöchige Umsetzungsperiode im eigenen Unternehmen und der anschließenden Teilnahme am weiterführenden Tutorial wäre denkbar.
- Die Kombination von Onlineschulungen, Tutorials, Podcastdiskussionen und persönlicher Onlinebetreuung würde für KMU eine gute Hilfemaßnahme darstellen.

Akademiegründung:

- Ermöglichen von finanzierbaren Schulungen und nutzerorientierte Beratung.
- Die Vermarktung von mittelstandsgerechten Tool-Sets, sowie Interpretationshilfen und dem Handlungsleitfaden.
- Möglicher Initiator der Akademie: VDA, DQG.
- Finanzierungsmöglichkeit z.B. über Förderprogramme.