

Globale Prozessstandards für den Technischen Service der Garantie in der Automobilindustrie

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ökonom der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Ziersch



Vorname: Henning



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael Breitner

Betreuer Volkswagen AG: Dipl.-Ing. Heinrich Kaul

Hannover, 11.07.2011

Vertraulichkeitsvermerk

Die vorliegende Diplomarbeit mit dem Titel *Globale Prozessstandards für den Technischen Service der Garantie in der Automobilindustrie* von *Henning Ziersch*, vorgelegt am *11.07.2011* am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik der Leibniz Universität Hannover, beinhaltet interne vertrauliche Informationen der *Volkswagen AG*.

Die Weitergabe, Veröffentlichung oder Vervielfältigung der Inhalte dieser Arbeit – auch nur auszugsweise – sind grundsätzlich untersagt.

Diese Arbeit darf ausschließlich den Erst- und Zweitgutachtern, dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Leibniz Universität Hannover sowie den wissenschaftlichen Angestellten des Lehrstuhls Wirtschaftsinformatik zugänglich gemacht werden.

Ausnahmen bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Volkswagen AG.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand in Zusammenarbeit mit der Abteilung Garantie Marke Volkswagen PKW der Volkswagen AG und stellt den Abschluss meines Studiums zum Dipl.-Ökonom an der Leibniz Universität Hannover dar.

An dieser Stelle möchte ich allen, die zum erfolgreichen Gelingen dieser Diplomarbeit beigetragen haben, meinen herzlichen Dank aussprechen.

Mein besonderer Dank gilt meinen Betreuern Herrn Heinrich Kaul und Frau Lubov Lechtchinskaia (Leibniz Universität Hannover) für die hervorragende Unterstützung während der Diplomarbeit.

Ebenfalls Dank gebührt allen Mitarbeitern der Volkswagen AG, die mich bei der Realisierung dieser Arbeit unterstützt haben, im besonderen Maße die Mitarbeiter des Technischen Service.

Henning Ziersch

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	3
1.1.1 Volkswagen Unternehmensstrategie "Mach 18"	3
1.1.2 Qualität im Wachstum (QIW)	5
1.2 Problemstellung, Relevanz und Zielsetzung der Arbeit	7
1.3 Thematische Abgrenzung.....	9
1.4 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit	12
2 Theoretische Grundlagen	14
2.1 Der Prozessbegriff – Definition und Abgrenzung.....	14
2.2 Prozesstypen.....	17
2.3 Von der Strategie zum Prozess.....	19
2.4 Geschäftsprozessmanagement.....	20
2.5 Methoden zur Prozessverbesserung	24
2.5.1 Business Process Reengineering	24
2.5.2 Geschäftsprozessoptimierung.....	28
2.5.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	29

2.6	Prozessvisualisierung.....	31
2.6.1	Ereignisgesteuerte Prozesskette.....	32
2.6.2	Rahmenkonzept zur Prozessdarstellung.....	34
2.7	Standardisierung von Prozessen.....	34
3	Ist-Situation	36
3.1	Ebenenmodell zur Einordnung der Prozesse	36
3.2	Identifizierung der Prozesse	38
3.2.1	Leistungsprozesse (Ebene 1)	39
3.2.2	Charakterisierung des Garantieprozesses	40
3.2.3	Der Service-Kernprozess (Ebene 2)	43
3.2.4	Teilprozesse des Service-Kernprozesses (Ebene 3)	44
3.2.5	Prozesse im Handlungsumfeld der Garantie (Ebene 4)	48
3.2.5.1	Kulanzsteuerkreis (Ebene 5)	51
3.2.5.2	Importeur durch Ziele steuern (Ebene 5).....	53
3.2.5.3	Garantie- und Kulanzaudit durchführen (Ebene 5)	55
3.2.5.4	Schadteilsteuerung abwickeln (Ebene 5)	58
3.2.5.5	Lieferantenregressierung durchführen (Ebene 5).....	60
3.2.5.6	Garantieauswertungen erstellen (Ebene 5)	61
3.3	Ist-Analyse.....	62
3.3.1	Mitarbeiterkapazitäten.....	63
3.3.2	Systemlandschaft.....	65
3.4	Erkenntnisse.....	67
4	Globale Prozessstandards durch Zwischeneinheiten	68
4.1	Zwischeneinheiten zur Überwindung lokaler Divergenzen	68

4.2	Zwischeneinheiten als Instrument zur Informationsbeschaffung	71
4.3	Anbindungsmöglichkeiten von Zwischeneinheiten	71
4.3.1	Vertikale Anbindung	72
4.3.2	Horizontale Anbindung	73
4.4	Modell einer Zwischeneinheit zur Lösung der Problemstellung	74
4.4.1	Hierarchische Einordnung der Zwischeneinheit	75
4.4.2	Steuerungsfunktion	78
4.4.3	Koordinationsfunktion	78
4.4.4	Verantwortungsbereich	79
4.4.5	Standortwahl	80
4.4.6	Berücksichtigung vorhandener Auslandsgesellschaften	81
4.4.6.1	National Sales Company (Importeur)	82
4.4.6.2	National Sales Organisation (Hersteller)	83
4.4.6.3	Regionalbüro	83
4.4.6.4	Empfehlungen	83
4.4.7	Operative Aufgabenverantwortung	84
4.5	Erkenntnisse	88
5	Konzeption eines Sollprozesses	90
5.1	Zielvorstellungen	90
5.2	Prozessablauf "Hersteller koordinieren"	93
5.2.1	Neuer Prozessstandard erforderlich	94
5.2.2	Bedarf an Aktualisierung der Prozessstandards liegt vor	97
5.3	Prozessablauf "Prozessstandards in der Region umsetzen"	99
5.4	Erkenntnisse	101

6	Handlungsempfehlungen.....	102
7	Fazit und Ausblick	104
8	Literaturverzeichnis.....	106
9	Anlagen.....	116

1 Einleitung

„Unser Ziel ist es Volkswagen bis 2018 ganz nach oben auf das Siegerpodest zu bringen“¹

Diese Vision formulierte Prof. Dr. Martin Winterkorn, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, auf der Management-Konferenz 2010 in Dresden. Um die Bedeutung dieser Aussage richtig einordnen zu können, erfolgt zunächst ein Überblick über die Entwicklung der Automobilindustrie.

Seit mehr als 100 Jahren ist die Automobilindustrie durch eine große Dynamik geprägt. Nach der eingeführten Fließbandproduktion durch Henry Ford folgte eine zweite Innovationswelle durch die Unternehmer der Firma Toyota, E. Toyoda und T. Ohno. Sie revolutionierten die Produktionsprozesse mit der Einführung des Just in Time Prinzips².

Aktuell ist zu beobachten, dass eine Verlagerung der Wertschöpfungskette in andere Regionen erfolgt, da die hohen Herausforderungen in den klassischen Triade-Märkten³, z. B. stagnierende Absatzzahlen und hohe Lohnkosten sowie Wechselkursschwankungen, die Wirtschaftlichkeit der europäischen Automobilhersteller langfristig gefährden. Mit Blick auf die BRIC⁴ Staaten zeigt sich, dass Lateinamerika, Osteuropa, Indien und China sehr große Potentiale für eine entsprechende Verlagerung der Wertschöpfungskette bieten. Hinzu kommt das sehr große Konsumentenpotential in diesen Regionen, das den Herstellern enorme Wachstums-

¹ Prof. Dr. Martin Winterkorn auf der Management Konferenz (Dresden 2010)

² Hüttenrauch/Baum (2008, S. 21)

³ Triade-Märkte bezeichnen die drei größten Wirtschaftsräume der Welt: Nordamerika, EU, Ostasien. Vgl. Marschner (2004, S. 80)

⁴ BRIC Staaten – Die Abkürzung BRIC steht für die Anfangsbuchstaben der vier Staaten: Brasilien, Russland, Indien und China. Vgl. Kögerter (2009, S. 6)

chancen hinsichtlich des Fahrzeugabsatzes und der Steigerung der Rendite eröffnet (Abbildung 1)⁵.

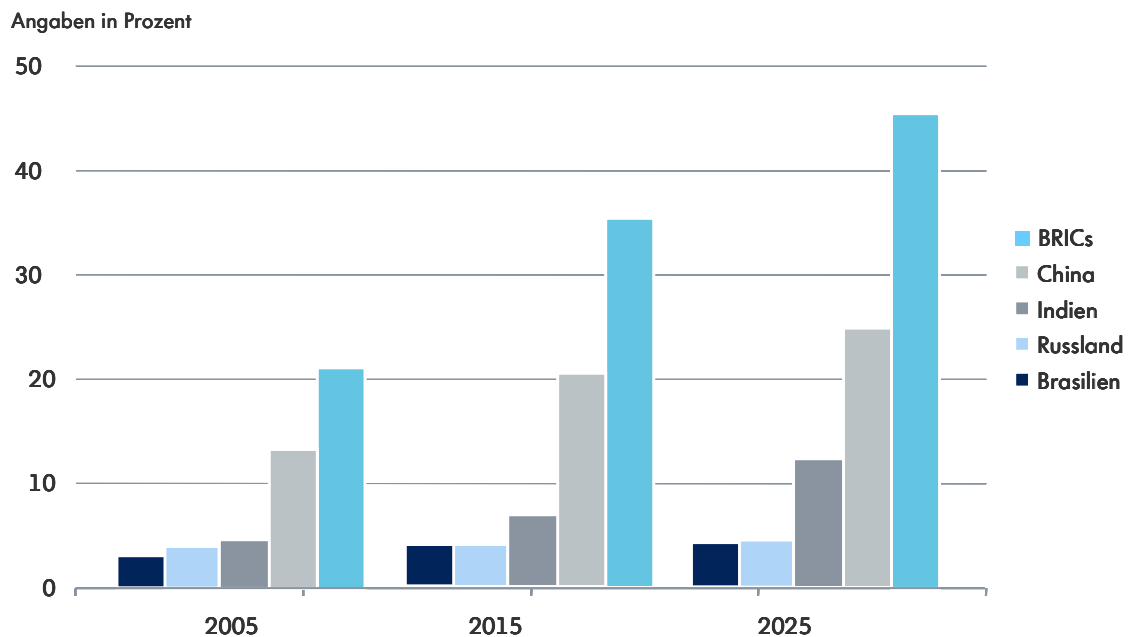


Abbildung 1 – Beitrag der BRIC Staaten zum globalen Wachstum⁶

Unternehmen, die auf diesen Märkten aussichtsreich positioniert sind, werden langfristig weiter wachsen können. Um ehrgeizige Wachstumsziele zu erreichen, muss die Internationalisierung daher ein integraler Bestandteil einer globalen Strategie sein⁷.

Grundsätzlich ist das Unternehmenswachstum als erstrebenswert anzusehen, allerdings nur, wenn klar definierte Strukturen und Prozessabläufe vorhanden sind, die der Führung des Unternehmens eine gezielte Steuerung ermöglichen. Einem schnellen und unkontrollierten Wachstum stehen Risiken gegenüber, z. B. in Form von Qualitätsproblemen der Produkte oder unvorhersehbaren Nachfrageschwankungen.

⁵ Hüttenrauch/Baum (2008, S. 272)

⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Goldman Sachs

⁷ Pacek/Thorniley (2007, S. 6)

7 Fazit und Ausblick

Mit Abschluss dieser Arbeit wurde ein Prozess entwickelt, der globale Prozessstandards für die Abteilung Garantie des Technischen Service der Marke Volkswagen PKW sicherstellt.

Die aktuellen Herausforderungen der Automobilindustrie und die Erreichung der Ziele der Unternehmensstrategie "Mach 18" sowie deren nachhaltige Absicherung erfordern eine Harmonisierung und Optimierung der gegenwärtig weltweit nicht kongruenten Prozessstandards.

Um den erwähnten Sollprozess zu konzipieren, musste zunächst eine Grundlage geschaffen werden, die eine tiefere Auseinandersetzung mit der Thematik zulässt. Das Geschäftsprozessmanagement und die Methoden zur Visualisierung von Prozessen wurden diesbezüglich umfangreich thematisiert. Dies ist Voraussetzung, um anschließend die momentanen Prozessabläufe in der Abteilung Garantie zu identifizieren und zu beschreiben. Sie dienen im weiteren Verlauf als Entwurf für die globalen Prozessstandards, die es zu implementieren gilt. Des Weiteren war anzumerken, dass eine bloße Reproduktion der Prozessstandards nicht zielführend ist.

Auf Basis dieser Erkenntnis erfolgte ein Lösungsansatz, der es ermöglicht, die identifizierten Prozesse global zu integrieren, jedoch regionale Gegebenheiten nicht unberücksichtigt zu lassen. Durch das Bilden von Regionen, die in sich politische, geographische sowie wirtschaftlich homogene Märkte aufweisen, kann diesen Anforderungen Rechnung getragen werden.

Für die Implementierung globaler Prozessstandards ist es ferner erforderlich, international bestehende Organisationsstrukturen der Marke Volkswagen PKW zu nutzen. Diese wurden bei der Konstruktion des Sollprozesses konsequent berücksichtigt.

Der Volkswagen AG liegt durch diese Arbeit ein Konzept vor, dessen Grundsätze und Überlegungen nicht nur für den Technischen Service und die Abteilung

Garantie relevant sein können, sondern auch auf andere Unternehmensbereiche übertragbar sind. Im Zuge der Wachstumsstrategie ist es zwingend erforderlich, eine stärkere Vernetzung der Unternehmenszentrale mit den global agierenden Auslandsgesellschaften zu erzielen. Nur durch einen kontinuierlichen Informations- und Wissensaustausch kann aktiv auf zukünftige Herausforderungen reagiert werden. Standardisierte Prozessabläufe bilden hierfür die Grundlage. Bei kundenorientierten Prozessen muss jedoch eine regionale Anpassung berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund ist abschließend anzumerken:

“Think global, act local.”