Maximilian H. Grafmüller

Prozeßmanagement in der Automobilindustrie

Maximilian H. Grafmüller

Prozeßmanagement in der Automobilindustrie

Betriebliche Umsetzung am Beispiel
der Volkswagen AG

1. Auflage November 2000

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2000

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000

Lektorat: Ulrike M. Vetter / Susanne Kramer

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.gabler.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

ISBN 978-3-409-11711-1 ISBN 978-3-663-11191-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-11191-7

Geleitwort

Ein „Nachdenken“ über ein Prozeßmanagement in der Unternehmung und möglicherweise gerade in der Automobildistribution, im Duktus einer theoretischen Fundierung, einer Fortentwicklung vorhandener Konzepte, einer empirischen Beleuchtung und einer Fortführung erster betrieblicher Umsetzungsanstrengungen ist dringend notwendig, aber auch höchst kompliziert. Grundlegende Entwicklungen wie zunehmende Sättigung der Märkte, Überkapazitäten, der Wandel von einem Verteiler- zu einem Käufermarkt, die abnehmende Bindungsbereitschaft und die individualisierten Kundenwünsche fordern tiefgreifende Veränderungen gerade in der Distribution, da erhebliche Verbesserungen in den vorgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette – wie Einkauf und Produktion – bereits realisiert worden sind.

Um nachhaltige Erfolge zu erzielen, scheiden kurzfristig orientierte Kostensenkungs-, Ablaufoptimierungs- und Restrukturierungsprojekte wegen ihres „Strohfeuercharakters“ aus. Eine grundlegende Transformation mit einer dauerhaften Erfolgswirkung könnte vielmehr in der Idee liegen, von der viele Schnittstellen produzierenden funktionalen Gestaltung des Unternehmungsgeschehens abzugehen und sich generell an der Wertschöpfungskette, letztlich an kundenzentrierten Prozessen zu orientieren. Eine entsprechende Identifikation, Gestaltung und Implementation und schließlich ein Prozeßmanagement in der Distribution scheint dementsprechend zielführend, wenn an die Erfahrungen in anderen Branchen und Bereichen gedacht wird.

Mit dem bei der Volkswagen AG (VW AG) implementierten und maßgeblich von López de Arriortúa geprägten System einer „Schlanken Produktion“ entlang der Wertschöpfungskette steht zunächst der Zulieferbereich im Fokus. Seit 1993 wurde die Kernidee des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) – von der Produktionszentrierung kommend – als Gesamtkonzept zur Wertschöpfungskettenoptimierung weiterentwickelt (KVPⁿ). Eine flächendeckende Anwendung auch im Distributionsbereich steht allerdings noch weitgehend aus. Genau hier setzt Herr Grafmüller an, wobei die Herausforderung darin liegt, auf der Basis vorliegender Verfahren und Vorgehensweisen aus dem Produktionsbereich eine entsprechende Transformationsleistung zu erbringen, um Verkaufs-, Verwaltungs- und weitere Dienstleistungsprozesse unter der Zielrichtung von Qualität, Zeit und Kosten zu optimieren.

Mit dem differenziert ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung gut begründeten Rahmenkonzept und der bemerkenswerten Ergebnisse der empirischen Beleuchtung bei der VW AG sowie der Skizzierung weiterer Entwicklungspotentiale einer prozeßzentrierten Transformation der Distribution, die dann auch auf weitere Wertschöpfungskettenbereiche ausstrahlen wird, liegt insgesamt ein sehr gut gestalteter Basisstein für die gegenwärtig bestehende Lücke im Argumentationsfeld einer Prozeßorientierung vor.

Ich wünsche diesen Überlegungen eine weite Verbreitung.

Vorwort

Die prozeßorientierte Optimierung der Vertriebsorganisation stellt für die Automobilindustrie eine entscheidende Herausforderung dar. Einen wertvollen Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderung liefert das vorliegende Werk von Maximilian Grafmüller.

Es wird darin erstmals das weltweit erfolgreich angewandte KVP⁸-Konzept zur Verbesserung von Prozeßabläufen in der Automobildistribution und zur Transformation von funktionalen in prozeßorientierte Organisationsstrukturen wissenschaftlich durchleuchtet.

Basierend auf mehrdimensionalen Analysen von über 2500 KVP⁸-Workshops in den Vertriebssystemen des Volkswagen-Konzerns werden Erfolgsstrategien und Entwicklungspotentiale identifiziert, die auch für den Praktiker von Bedeutung sind.

Dr. Ing. José Ignacio López de Arriortúa

INHALTSVERZEICHNIS

Geleitwort	V
Vorwort	VI

1. Einführung: Prozeßmanagement in der Automobildistribution als betriebswirtschaftlicher Forschungsgegenstand	1
1.1 Die Notwendigkeit eines tiefgreifenden Wandels in der Automobil-distribution als Ansatzpunkt für neue Entwicklungsmöglichkeiten	1
1.2 Aufbau des Buches	4
2. Grundlagen und Ansatzpunkte für die prozeßorientierte Organisationsgestaltung.....	6
2.1 Zur Weiterentwicklung bestehender Prozeßmanagement-Ansätze auf der Basis eines systemtheoretischen Grundgerüsts	6
2.1.1 Potentiale für eine Evolution prozeßorientierter Organisationskonzepte	6
2.1.2 Begriffliche Erläuterungen zum Organisationsverständnis.....	7
2.2 Systemtheoretische Ausgangspunkte für Selbstorganisation und organisationales Lernen	8
2.2.1 Grundlagen der Systemtheorie	8
2.2.2 Selbstorganisation als evolutorischer Prozeß.....	10
2.2.3 Selbstorganisation und organisationaler Wandel	12
2.2.4 Organisationales Lernen: Systematische Wissensgenerierung im Einklang mit der Entwicklung von Gebrauchs- und Handlungstheorien.....	14
2.2.5 Kreativitätstechniken zur Förderung von Selbstorganisation und organisationalem Lernen	19
2.2.5.1 Das Phänomen Kreativität.....	19
2.2.5.2 Kreativitätstechniken und ihre Wirkmechanismen	20
2.3 Grundverständnis der Prozeßorganisation.....	22
2.3.1 Bestimmung des Prozeßbegriffs im organisationalen Bezug.....	22
2.3.2 Grundformen der Prozeßanalyse: Prozeßausgrenzung, -zerlegung und -kategorisierung.....	23
2.3.3 Begriffsbildung und Anwendungsbereich der Prozeßorganisation.....	27
2.4 Merkmale der Prozeßorganisation im Verhältnis zur „klassischen“ betriebswirtschaftlichen Organisationslehre	28
2.4.1 Aufbau- und Ablauforganisation als spezifische Inhaltskategorien der deutschen Organisationslehre.....	28
2.4.2 Kundenorientierung und wertschöpfungskettenbezogene Betrachtungsweise als neue Beiträge zur Prozeßorganisation	30

2.5 Kundenorientierung in der Prozeßorganisation.....	32
2.5.1 Das Prinzip des internen und externen Kunden als Ausdruck eines neuen Kundenverständnisses.....	32
2.5.2 Kundenzufriedenheit: Die Zielgröße der kundenorientierten Prozeßorganisation	34
2.5.3 Kundenzufriedenheitsmessung als Ausgangspunkt für kontinuierliche Verbesserungen in der Prozeßorganisation	34
2.5.4 Die Erfolgspotentiale der Kundenzufriedenheit im Rahmen eines auf den gesamten Besitzlebenszyklus des Kunden ausgerichteten Betreuungsansatzes	37
2.6 Prozeßorganisation und ganzheitliche Wertschöpfungsketten- perspektive	41
2.6.1 Das Wertkettenkonzept von Porter als Beginn einer Fokussierung auf kundenbezogene Wertschöpfungsprozesse	41
2.6.2 Die Wertschöpfungskette als Gerüst für die Ausbildung strategischer Netzwerke	42
2.6.3 Strategische Netzwerke als „hyperoffene Systeme“	43
2.6.4 Strategische Netzwerke und Selbstorganisation	44
2.6.5 Zur Generierung von Erfolgspotentialen der Wertschöpfungskette durch netzwerkorientiertes Prozeßmanagement.....	46
2.7 Zwischenbilanz: Aspekte prozeßorientierter Organisationsgestaltung auf der Grundlage eines systemtheoretischen Bezugsrahmens.....	47
3. Das Management der Prozeßorganisation	49
3.1 Grundannahmen zur Managementkonzeption.....	49
3.2 Die Zielgrößen des Prozeßmanagements und deren Bezug zum Ergebnisparameter Kundenzufriedenheit.....	50
3.2.1 <i>Qualität</i> : „First-Time-Quality“ aus Kundensicht erzeugen.....	50
3.2.2 <i>Kosten</i> : Die Prozeßkostenrechnung als Grundlage für Kostentransparenz und kundenorientierte Prozeßflexibilität	51
3.2.3 <i>Zeit</i> : Antizipation und konsequentes Zeitmanagement als Chance in einem Umfeld beschleunigten Wandels.....	56
3.2.4 Die Zielgrößen und ihre Ausrichtung am Ergebnisparameter Kundenzufriedenheit	60
3.3 Prozeßsteuerung auf der Basis eines ganzheitlichen Prozeßkennzahlensystems.....	61
3.3.1 Verhaltenssteuerndes Controlling als Grundlage für ein Informationskonzept zur Prozeßsteuerung.....	61
3.3.2 Aspekte für den Aufbau eines ganzheitlichen Prozeßkennzahlensystems.....	63
3.4 Prozeßgestaltung im Rahmen des Prozeßmanagements	65
3.4.1 Das kundenorientierte Unternehmungsprozeßmodell als Ansatz zur Prozeßidentifikation	65
3.4.2 Prozeßstrukturdarstellung: Motivation, Anforderungen und Ziele	69
3.4.3 Prozeßdekomposition: Entwicklung einer hierarchischen Prozeßstruktur vom Kern- zum Elementarprozeß.....	70

3.5 Aufbauorganisatorische Integration des Prozeßmanagements	72
3.5.1 Ansatzpunkte für eine organisatorische Verankerung des Prozeßmanagements	72
3.5.2 Matrix- und Projektorganisation als Basis für die Strukturmodelle der Prozeßorganisation	73
3.5.2.1 Die Matrixorganisation als Träger der Prozeßdimension	73
3.5.2.2 Grundformen der Projektorganisation als Strukturmuster für die Prozeßorganisation	77
3.5.3 Ein- und mehrdimensionale Formen der Prozeßorganisation	79
3.6 Gruppenkonzepte in der prozeßorientierten Arbeitsorganisation	83
3.6.1 Aspekte zur Leistungseffizienz der Gruppenarbeit	83
3.6.2 Grundformen der Arbeitsgruppe in der Prozeßorganisation	85
3.6.2.1 Homogene Prozeßgruppe	85
3.6.2.2 Heterogene Prozeßgruppe	87
3.7 Ein gewandeltes Führungsverständnis als Leitbild der prozeßorientierten Arbeitsorganisation	88
3.7.1 Führung in der Prozeßorganisation	88
3.7.2 Der Prozeßverantwortliche und seine Führungsaufgabe	90
3.8 Zwischenbilanz: Das Prozeßmanagementkonzept als Grundlage einer objektspezifischen, ganzheitlichen Veränderungsstrategie	91
4. Distributionssysteme der Automobilindustrie als Objekt von Prozeßorganisation und -management	92
4.1 Grundlagen der Automobildistribution	92
4.1.1 Inhaltliche und begriffliche Abgrenzung der Distribution im Rahmen des Absatzes von Automobilen	92
4.1.2 Aufbau des Distributionssystems	95
4.1.3 Aktionsbereiche der betrieblichen Distributionspolitik zur Umsetzung der Distributionsstrategie	95
4.2 Strukturanalyse der Distributionssysteme im deutschen Automobilmarkt	98
4.2.1 Der institutionenorientierte Ansatz als Ausgangspunkt der Distributionsanalyse	98
4.2.2 Die Aufbauorganisation der herstellereigenen Distributionsorgane	98
4.2.3 Der selektive Vertrieb als Distributionsform im deutschen Automobilmarkt	100
4.2.4 Die Grundformen der Distributionslogistik deutscher Hersteller	102
4.2.5 Der Vertragshändler und seine Aufgaben im Distributionssystem	104
4.3 Problemfelder der Automobildistribution: Von Symptomen zu Ursachen und Erklärungsansätzen	104
4.3.1 Rentabilitätsprobleme in den Distributionssystemen durch eine sprunghafte Zunahme der Wettbewerbsdynamik	104
4.3.2 Die Wertschöpfungskette als gespaltenes System: Vom „Pull-System“ im Einkauf zum „Push-System“ in der Distribution	107
4.3.3 Bidirektionales Informationsgefälle innerhalb der Wertschöpfungskette	108

4.4 Gestaltungspotentiale des Prozeßmanagements in der Automobildistribution.....	110
4.4.1 Produktzentrierte Komplexitätsreduktion als Basis der prozessualen Effizienzsteigerung.....	110
4.4.2 Neuausrichtung des logistischen Distributionsystems bei Fokussierung auf den Prozeß „Kunde bis Kunde“	112
4.4.2.1 „Lagerlose“ Vertragshändler als erster Schritt zur Transformation vom „Stock-Push“- zum „Stock-Pull“-System	112
4.4.2.2 Die zweite Stufe der Prozeßoptimierung mit dem Ziel der Implementierung eines reinen Auftragsfertigungssystems.....	114
4.4.2.3 Die Auftragsdurchlaufzeitoptimierung bei der VW AG	116
4.4.3 Komplexitätsreduktion im akquisitorischen Distributionssystem	116
4.4.4 Das Autohaus und die Nutzenpotentiale des Prozeßmanagements.....	119
4.4.4.1 Ansatzpunkte für ein Prozeßmanagement im Autohaus	119
4.4.4.2 Die Cluster-Organisation im prozeßorientierten Autohaus.....	120
4.4.4.3 Kundenbindung durch Clustering.....	122
4.4.4.4 Kundenbindung über neue Arbeitsmodelle in der Werkstattorganisation.....	124
4.4.4.5 Prozeßleistungstransparenz im Autohaus als Voraussetzung für eine differenzierte Kundenansprache	125
4.5 Zwischenbilanz: Die Analyse der Automobildistribution in bezug auf Anwendungspotentiale des Prozeßmanagements.	126
5. Die Entwicklung des KVP⁸-Konzeptes zur betrieblichen Umsetzung des Prozeßmanagements im Distributionssystem der VW AG	128
5.1 Grundlagen des KVP⁸-Konzeptes	128
5.1.1 Einordnung des KVP ⁸ -Konzeptes in das KVP ⁿ -Gesamtkonzept zur Wertschöpfungskettenentwicklung	128
5.1.2 Ansatzpunkte und Forschungsmethodik bei Entwicklung des KVP ⁸ - Konzeptes	130
5.1.3 Das KVP ⁸ -Konzept als integrativer Ansatz der Managementkonzepte des prozeßorientierten Wandels	133
5.2 Gestaltung und Steuerung des Prozeßmanagements im Vertragshandel durch das KVP⁸-Konzept.....	135
5.2.1 Analyse der Kernprozesse des Vertragshändlers anhand eines kundenorientierten Unternehmungsprozeßmodells.....	135
5.2.2 Das KVP ⁸ -Prozeßkennzahlensystem: Verhaltenssteuerndes Controlling unter dem Aspekt der Elimination von „Verschwendung“ in Dienstleistungsprozessen	137
5.3 Grundlagen des KVP⁸-Workshops als Gestaltungsinstrument für die Implementierung von Selbstorganisation und prozeßorientiertem Wandel.....	140
5.3.1 Die Philosophie des KVP ⁸ -Workshops.....	140
5.3.2 Kreativitätstechniken im KVP ⁸ -Workshop: „Destruktiv-konstruktives“ Brainstorming als Instrument der Alternativensuche	142

5.4 Der KVP⁸-Basisworkshop: Ein multiplikativer, bottom-up orientierter Ansatz zur evolutionären Prozeßverbesserung.....	144
5.4.1 Die Vorbereitungsphase zur Einbindung von Mitarbeitern und Management in den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß.....	144
5.4.1.1 Der KVP ⁸ -Führungskräfte-Workshop	144
5.4.1.2 Das Vorgespräch zum KVP ⁸ -Workshop	146
5.4.2 Der KVP ⁸ -Basisworkshop in der Phasenanalyse	147
5.4.3 Workshop-Nachbetreuung und Übergang in ein kontinuierliches Prozeßverbesserungsprogramm	153
5.5 Revolutionäre, innovative Prozeßverbesserung mit dem Instrument des KVP⁸-Reorganisationsworkshops	154
5.5.1 Der konzeptionelle Ansatz des KVP ⁸ -Reorganisationsworkshops	154
5.5.2 Der KVP ⁸ -Reorganisationsworkshop am Beispiel „Systematische Marktbearbeitung im Fahrzeugverkauf“	156
5.5.2.1 Nutzenpotentiale eines neugestalteten Prozeßablaufs im Fahrzeugverkauf.....	156
5.5.2.2 Phasenablauf und Module des KVP ⁸ -Reorganisationsworkshops.....	159
5.6 Zwischenbilanz: Philosophie und Bausteine des KVP⁸-Konzeptes.....	165
6. Gestaltungshinweise für die Weiterentwicklung des KVP⁸-Konzeptes auf der Basis empirischer und mehrerebenen-analytischer Untersuchungen	167
6.1 Empirische, mehrdimensionale und multinationale Analyse des KVP⁸-Konzeptes	167
6.1.1 Vorgehensweise und Methodik bei der empirischen KVP ⁸ -Analyse.....	167
6.1.2 Prozeßmeßgrößenanalyse der in das KVP ⁸ -Konzept integrierten Vertragshändler	167
6.1.3 Die Bewertung des KVP ⁸ -Konzeptes durch die Vertragshändler als interne Kunden	171
6.1.4 Das KVP ⁸ -Konzept und die Zufriedenheit des Endkunden: Multinationale Analyse bestehender Kundenzufriedenheitsindices, bezogen auf die Durchführung von KVP ⁸ -Workshops	179
6.1.4.1 Vorgehensweise und Ziele der Untersuchung	179
6.1.4.2 Die Kundenzufriedenheitsentwicklung durch KVP ⁸ im <i>spanischen</i> Automobilmarkt.....	180
6.1.4.3 Die Auswirkungen der KVP ⁸ -Aktivitäten auf die Kundenzufriedenheit im <i>deutschen</i> Automobilmarkt mit einer gesonderten Betrachtung für den KVP ⁸ -Reorganisationsworkshop	182
6.1.4.4 Die Beeinflussung der Kundenzufriedenheit durch KVP ⁸ -Workshops im <i>französischen</i> Automobilmarkt.....	185
6.1.4.5 KVP ⁸ und erste Ergebnisse zur Kundenzufriedenheitsentwicklung im <i>amerikanischen</i> Automobilmarkt	188

6.2 Das KVP⁸-Konzept in der mehrbenenanalytischen Betrachtung.....	192
6.2.1 Steinles Mehr-Ebenen-Analyse als Vorgehenspfad	192
6.2.2 Betrachtungsebene <i>Umwelt</i> : Das KVP ⁸ -Konzept und die Umwelt-Harmonisation in allen Stufen der Wertschöpfungskette.....	193
6.2.3 Betrachtungsebene <i>Unternehmung</i> : Die Wirkungszusammenhänge des KVP ⁸ -Konzeptes für eine schrittweise Entwicklung von der funktionalen Organisation zur lernenden Prozeßorganisation	195
6.2.4 Betrachtungsebene <i>Gruppe</i> : Der KVP ⁸ -Workshop als Baustein für die organisationale Wissensbildung	196
6.2.5. Betrachtungsebene <i>Individuum</i> : Der Mitarbeiter als Protagonist im Lernprozeß von der Fremd- zur Selbstorganisation	199
6.3 Entwicklungspotentiale des KVP⁸-Konzeptes auf der Basis des herausgearbeiteten empirisch-theoretischen Grundgerüsts.....	200
6.3.1 Ansatzpunkte für die zukünftige Konzeptentwicklung.....	200
6.3.2 Verbesserungspotentiale des KVP ⁸ -Konzeptes zur Anwendung im Vertragshandel der Automobilindustrie	201
6.3.2.1 Entwicklung von KVP ⁸ -Reorganisationsworkshops für eine ganzheitliche Transformation der Kundendienstprozesse des Autohauses	201
6.3.2.2 KVP ⁸ -Reorganisationsworkshops zur Implementierung der Cluster-Organisation im Autohaus	202
6.3.3 Das KVP ⁸ -Konzept als Prozeßentwicklungsinstrument für alle Prozesse der akquisitorischen und physischen Automobildistribution	203
6.3.3.1 Prozessuale Leistungssteigerungspotentiale der Automobildistribution als Ausgangspunkt für die konzeptionelle Weiterentwicklung	203
6.3.3.2 Ausrichtung des Projektmanagements an der Komplexität der Zielorganisation.....	204
6.3.3.3 Konzeptionelle Integration von Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, Learning Maps und Sensitivitätsmodellen	205
6.3.3.4 Einbindung eines EDV-Systems zur Prozeßmodellierung.....	206
6.3.3.5 KVP ⁸ -Reorganisationsworkshops als ganzheitliches Gestaltungs- und Implementierungsinstrument zur Einführung von Workflow-Management-Systemen.....	207
6.3.3.6 Integration der KVP ⁸ -Aktivitäten in Entwicklung und Implementierung von SAP R/3 [®] in der Automobilindustrie.....	209
6.3.3.7 Entwicklung von KVP ⁸ -Prozeßkostenworkshops auf der Grundlage einer integrierten Prozeßmeßgrößenerfassung.....	210
6.4 Zwischenbilanz: Entwicklungspotentiale für das KVP⁸-Konzept auf der Basis empirisch-theoretischer Analyse.....	211
7. Die Ergebnisse im Überblick	213
Abbildungsverzeichnis.....	218
Abkürzungsverzeichnis.....	221
Literaturverzeichnis	222
Danksagung.....	238
Der Autor.....	239