

Jens Kapmeier

Benchmarking in der Automobilindustrie

Der Service als Positionierungsinstrument
eines Nutzfahrzeuges



Diplomica Verlag

Jens Kapmeier

Benchmarking in der Automobilindustrie

Der Service als Positionierungsinstrument eines Nutzfahrzeuges

ISBN: 978-3-8366-2161-8

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
1.0 Vorwort	7
2.0 Einleitung	9
3.0 Benchmarking	10
3.1 Definition des Begriffes Benchmarking	10
3.2 Die Entwicklung von Benchmarking	12
3.3 Ziele des Benchmarking	13
3.4 Die verschiedenen Formen des Benchmarking	14
3.4.1 Internes Benchmarking	15
3.4.2 Branchenbezogenes Benchmarking	16
3.4.3 Funktionales Benchmarking	16
3.4.4 Generisches Benchmarking	16
3.5 Benchmarking-Objekte	17
3.6 Die vier Teilschritte des Benchmarking	19
3.6.1 Planen	20
3.6.2 Ausführen	21
3.6.3 Prüfen	22
3.6.4 Verbessern	24
4.0 Benchmarking im Service	26
4.1 Definition des Service	26
4.2 Aufgaben/Ziele des Service	26
4.3 Die Bedeutung des Service	28
4.4 Service-Leistungen	30
4.5 Mögliche Benchmarking-Objekte	31

5.0 Benchmarking bei der Volkswagen AG	33
5.1 Die Geschäftsmarke Volkswagen Nutzfahrzeuge	33
5.2 Die Produkte	35
5.3 Der Nutzfahrzeug-Markt	38
5.3.1 Die Besonderheiten im Nutzfahrzeugmarkt	38
5.3.2 Der Kunde und seine Anforderungen	39
5.3.3 Total Cost of Ownership (TCO)	40
5.4 Die Strukturen im Service	43
5.5 Benchmarking von Service-Leistungen beim VW LT	44
5.5.1 Die Planung	45
5.5.2 Die Ausführung	49
5.5.3 Die Prüfung	54
5.5.3.1 Unterschiede und Hintergründe	54
5.5.3.2 „Total Cost of Ownership“ als Verfahren zur Potenzialermittlung	58
5.5.3.3 Der Maßnahmenplan	63
5.5.4 Die Verbesserung	66
6.0 Schlußbetrachtung	68
Literatur- und Quellenverzeichnis	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung: 3.1 Die Entwicklung des Benchmarking im Wandel der Zeit _____	12
Abbildung 3.2: Formen des Benchmarking _____	14
Abbildung 3.3: Benchmarking-Objekte _____	18
Abbildung 3.4: Teilschritte des Benchmarking _____	20
Abbildung 4.1: Die Bedeutung des Service _____	30
Abbildung 5.1: Konzernstruktur _____	33
Abbildung 5.2: Der Caddy _____	35
Abbildung 5.3: Der Transporter _____	36
Abbildung 5.4: Der LT _____	37
Abbildung 5.5: Zusammensetzung der TCO _____	42
Abbildung 5.6: Service Struktur bei Volkswagen Nutzfahrzeuge _____	44
Abbildung 5.7: Matrixorganisation _____	46
Abbildung 5.8: Der LT als Volumenmodell _____	47
Abbildung 5.9: DC Sprinter _____	48
Abbildung 5.10: Renault Master _____	48
Abbildung 5.11: Fiat Ducato _____	48
Abbildung 5.12: Citroen Jumper _____	48
Abbildung 5.13: Ergebnisdarstellung Säulendiagramm _____	55
Abbildung 5.14: Ergebnisdarstellung Säulendiagramm Wartung _____	56
Abbildung 5.15: Ergebnisdarstellung Säulendiagramm Verschleiß _____	57
Abbildung 5.16: Summe der TCO _____	60
Abbildung 5.17: Aufteilung der TCO beim VW LT 35 _____	61
Abbildung 5.18: Aufteilung der TCO beim DC Sprinter _____	61
Abbildung 5.19: Aufteilung der TCO beim Citroen Jumper _____	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Der Begriff Benchmarking _____	11
Tabelle 3.2: Internes Benchmarking _____	15
Tabelle 3.3: Datenblatt für das Benchmarking _____	23
Tabelle 4.1: Ziele im Service _____	28
Tabelle 4.2: Formen von Service-Leistungen _____	31
Tabelle 5.1: Matrix zur Datenermittlung _____	49
Tabelle 5.2: Gesamtdarstellung der Kennzahlen I _____	52
Tabelle 5.3: Gesamtdarstellung der Kennzahlen II _____	53
Tabelle 5.4: Gesamtdarstellung der Kennzahlen III _____	54
Tabelle 5.5: Ergebnis TCO _____	59
Tabelle 5.6: Potenzielle Verschleiß/Wartung _____	64
Tabelle 5.7: Ölwechsel Motor - Kostenzusammensetzung _____	65
Tabelle 5.8: Preisreduzierung Motoröl _____	66

1.0 Vorwort

Der Service in der Automobilindustrie befindet sich im Wandel. Da die Ansprüche der Kunden ständig wachsen und nach mangelfreien Produkten und Leistungen verlangen, ist eine hohe Kundenzufriedenheit hinsichtlich der Qualität und Zuverlässigkeit von Serviceleistungen eine unverzichtbare Voraussetzung zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Herstellers. Ein guter Service lohnt sich: Nach Preis und Produkt ist Service der wichtigste Faktor bei der Kaufentscheidung der Kunden. Die Kosten, die während der Lebensdauer eines Nutzfahrzeuges für Reparatur, Wartung und Ersatzteile anfallen, sind in etwa so hoch wie die Kosten für die Anschaffung des Fahrzeuges. Das führt dazu, dass der Service bei der Positionierung eines Fahrzeuges im Markt eine immer größere Bedeutung erlangt.

Bevor sich Potenziale ausschöpfen lassen, ist es notwendig, diese über Informationen strukturiert zu ermitteln, denn wer sich auf dem Markt behaupten will, braucht brandaktuelle Informationen über seine Konkurrenten. Die richtigen Informationen zur richtigen Zeit können Konkurrenten beim Kunden „aus dem Rennen werfen“ und die eigene Position stärken. Leider befinden sich bedeutende Wettbewerbsinformationen oftmals verstreut in verschiedenen Abteilungen. Sie müssen in aufbereiteter Form zur Verfügung gestellt werden, damit diese in Geschäftsleitung, Vertrieb, Marketing, Produkt-Management, Entwicklung und Produktion sinnvoll genutzt werden können.

Welches Instrument kann dieses Problem lösen und zugleich die vielfältigen Anforderungen erfüllen? Die Antwort lautet „Benchmarking“.

Benchmarking ist ein Verfahren, welches kontinuierlich durchgeführt werden kann. Darüber hinaus ist es sehr individuell einsetzbar. Dieses Buch beschäftigt sich näher mit diesem Thema und leitet daraus Handlungsempfehlungen für die Positionierung eines Produktes, in diesem Fall eines Nutzfahrzeuges, ab. Die

Untersuchung ist geprägt durch ein hohes Maß an eigenständiger Datenermittlung. Die Erläuterung jedes einzelnen Ermittlungsschrittes würde den Umfang übersteigen. Aus diesem Grund werden einige Daten in die Betrachtung einbezogen, deren Analyseschritte nicht näher dokumentiert werden.