

Auftragsabwicklung im Kfz-Betrieb

Stand 12/2013
Thomas Schweig



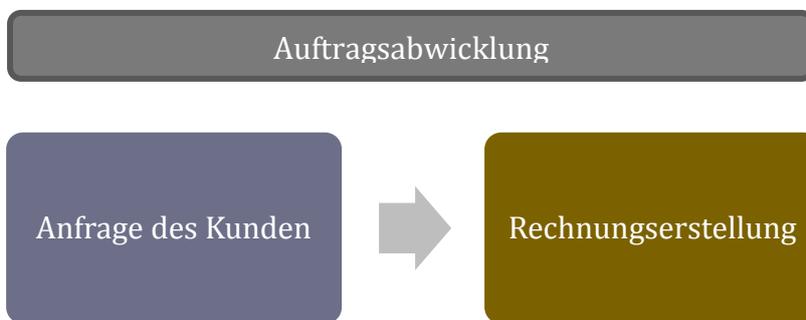
Inhalt

Auftragsabwicklung	3
Der Geschäftsprozess	4
Kundenzufriedenheit und Wertschöpfung.....	5
Wertschöpfung als Unternehmerziel.....	5
Prozesse lassen sich im Unternehmen in drei Kategorien einteilen	6
Aufbau- und Ablauforganisation im Kfz-Betrieb	7
...oder wer macht was?	7
Die Aufbauorganisation.....	8
Funktionsbereiche in der Kfz-Werkstatt.....	8
Was sind nun die klassischen Funktionsbereiche in einem Kfz-Betrieb?.....	8
Die funktionsorientierte Organisation	9
Vor- und Nachteile	9
Objekt- bzw. Spartenorganisation.....	10
Die Ablauforganisation	11

Auftragsabwicklung

Was versteht man eigentlich unter Auftragsabwicklung?

Unter Auftragsabwicklung im Kfz-Betrieb versteht man alle administrativen Tätigkeiten, ab dem Zeitpunkt der **Anfrage des Kunden** bis zur **Rechnungserstellung**.



Zerlegt man den Prozess der Auftragsabwicklung weiter, entstehen die Teilprozesse **Erstellung des Angebots** und **Auftragsbearbeitung**.



Die Auftragsabwicklung selbst, stellt nur einen Teilprozess im gesamten **Geschäftsprozess** eines Autohauses dar.

Weitere Teilprozesse sind zum Beispiel:

- Fahrzeugwartung/-instandsetzung
- Ersatzteilbeschaffung
- Fahrzeugverkauf
- Lohnbuchhaltung
- Einstellung neuer Mitarbeiter
-

Der Geschäftsprozess

Was ist ein Prozess im betriebswirtschaftlichen Sinn?

Ein Prozess ist eine Folge logisch **zusammenhängender**

Aktivitäten zur Erstellung einer Leistung

oder **Veränderung eines Objektes (Transformation)**

mit ..

- definiertem Anfang (Auslöser oder Input)
- definiertem Ende (Ergebnis, Wert, Output)

Das Hauptziel liegt im Wertzuwachs bzw. in der Wertschöpfung.

Die, wie ich finde, einfachste Darstellung eines Prozesse-Ablaufs ergibt sich aus dem „E-V-A“ Prinzip.



Ein Beispiel:

Ein Kunde bringt sein defektes Fahrzeug zur Reparatur, die Werkstatt sucht, findet und repariert den Fehler, danach übergibt Sie das funktionierende Fahrzeug wieder an den Kunden zurück.



Wurde das Ziel, die Wertschöpfung hier erreicht?

Kundenzufriedenheit und Wertschöpfung

Wer mit einer Leistung eine Wertschöpfung erreichen will, muss das Ziel verfolgen, die Qualität seiner Dienstleistung in Geld umzuwandeln, **dies geschieht in unserem Beispiel während der Reparaturphase.**

Er muss etwas erzeugen, dass bei einem Kunden das Verlangen weckt, diese Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, denn **zufriedene Kunden** stellen die **Basis für Wertschöpfung** in einem Unternehmen dar.

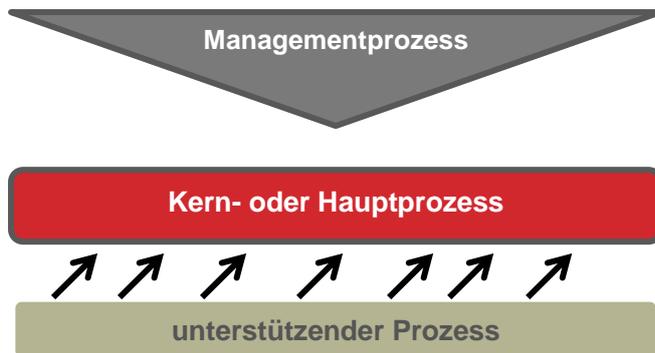
Wertschöpfung als Unternehmerziel

Da Wertschöpfung **erfolgsabhängig** ist, bringt Sie auch unsere **Leistungsfähigkeit** zum **Ausdruck**.

Die kundenzufriedenheitsbezogene Wertschöpfung wird in den folgenden Punkten beschrieben:

- Es muss eine **Dienstleistung** für Kunden erschaffen werden, die den **Kundenwünschen entspricht**.
- Es muss erreicht werden, dass die Kunden die geschaffene **Qualität** dem Anbieter konkret zurechnen können und sie muss die **Erwartungen der Kunden erfüllen**.
- Es müssen **Begehrlichkeiten** bei den Kunden **geweckt** werden. Die Kunden müssen sich von der angebotenen Dienstleistung einen **Mehrwert** versprechen, auf den sie nicht verzichten wollen.
- Die **Preisgestaltung** sollte den vorhandenen Markt berücksichtigen. Der **realisierbare** Preis hängt stark vom **Aufwand** und von der **Werthaltigkeit** ab.

Prozesse lassen sich im Unternehmen in drei Kategorien einteilen



Die **Managementprozesse**, wozu auch Qualitäts- und Projektmanagement gehören, steuern das gesamte Unternehmen.

Der **Kern- oder Hauptprozess** stellt den wertschöpfenden Teil des Unternehmens dar, der direkt mit dem Kunden verknüpft ist.

Die **unterstützenden Prozesse** sorgen dafür, dass der Kernprozess fehlerfrei laufen kann (z.B. Wartung von Maschinen).

Der Prozess Auftragsabwicklung ist also ein Kernprozess und wird der Ablauforganisation zugeordnet.

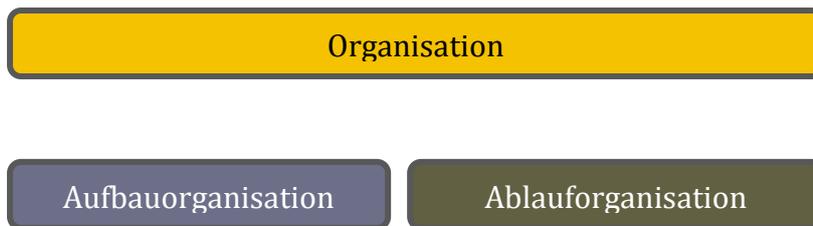
Aufbau- und Ablauforganisation im Kfz-Betrieb

...oder wer macht was?

Es gilt, ohne Organisation herrscht Chaos!



Die **Organisation** der Abläufe im Unternehmen wird über die **Aufbau-** und **Ablauforganisation** gesteuert.



Die beiden Organisationsformen stehen „**gleichwertig**“ nebeneinander und sind **voneinander abhängig**.

Die Aufbauorganisation

..bildet das **hierarchische** Gerüst des Kfz- Betriebes.

Sie legt fest, welche Aufgaben von welchem Mitarbeiter bzw. mit welchen Sachmitteln zu bewältigen sind.

d.h. die Aufbauorganisation fasst die Gesamtaufgabe eines Unternehmens zu Teilaufgaben, in Stellen und deren Kompetenzen zusammen.

Die **Darstellung** erfolgt in der Regel in Form eines **Organigramms**.

Im Bereich der Kfz-Werkstatt wird meist die funktionsorientierte Variante genutzt.

Zum besseren Verständnis, stelle ich nachfolgend die Hauptmerkmale der **funktions-** und der **objektorientierte** Organisation gegenüber.

Zunächst ist es wichtig die **Funktionsbereiche** in einem Kfz-Betrieb zu kennen bzw. zu benennen, also Bereiche die eine bestimmte Funktionen haben bzw. eine Tätigkeit im Geschäftsprozess erfüllen sollen.

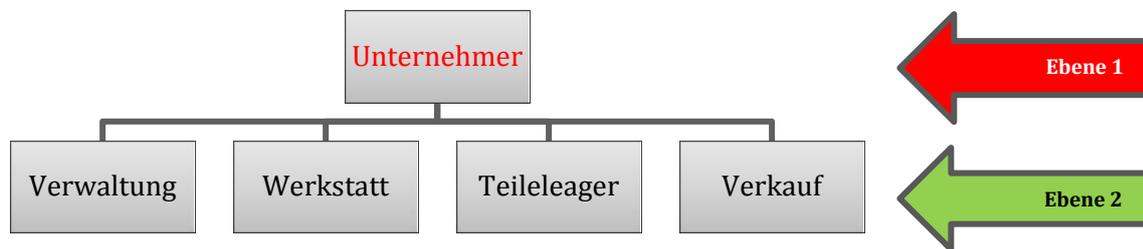
Funktionsbereiche in der Kfz-Werkstatt

Was sind nun die klassischen Funktionsbereiche in einem Kfz-Betrieb?

- Verwaltung
- Werkstatt
- Teilelager
- Verkauf

Wenn wir uns jetzt den klassischen Kfz-Betrieb vorstellen, könnte ein entsprechendes Organigramm wie folgt aussehen.

Die funktionsorientierte Organisation



Die **1. Ebene**, das „**Management**“, stellt den Kopf des Unternehmens dar, die **2. Ebene** oder das „**mittlere Management**“ ist in Funktionsbereiche unterteilt, daher handelt es sich in diesem Fall um eine „**funktionsorientierte**“ Aufbauorganisation.

Die Organisationsform der 2. Ebene gibt somit der gesamten Organisation Ihren Namen.

Die Funktionsorientierte-Organisation.

Es handelt sich hier um ein **klassisches Einliniensystem**

Das Einliniensystem ist eine typische Form der Organisationsstruktur für neu gegründete Unternehmungen bzw. kleine und mittlere Unternehmen.

Diese stabile, jedoch tendenziell bürokratische Organisation legt in der Regel großen Wert auf Disziplin und eindeutige Kommandostrukturen.

Vor- und Nachteile

Vorteile sind Spezialisierung der Leitung durch Funktionsverteilung, hohe Problemlösungskapazität, direkte Weisungs- und Informationswege, Betonung der Fachautorität, Übungsvorteile und kürzere Anlernzeiten

Nachteile sind Probleme bei der Abgrenzung von Zuständigkeiten, Gefahr von Kompetenzkonflikten, Schwierigkeit der Fehlerzurechnung, lange Informationswege

Objekt- bzw. Spartenorganisation

Anders als bei der funktionsorientierten Form wird hier in der 2. Ebene nach Sparten, bzw. Objekten unterschieden.

Diese können z.B. sein ...

- unterschiedlich Kundengruppen (Gewerbekunden, Privatkunden etc.)
- unterschiedliche Hersteller (z.B. BMW, Mercedes, Audi)
- unterschiedliche Modelle (z.B. nur VW Polo, VW Golf etc.)

Unterscheidet man z.B. nach Kunden- /Termingruppen, könnte ein entsprechendes Organigramm wie folgt aussehen.



Die **1. Ebene**, das „**Management**“, stellt den immer noch den Kopf des Unternehmens dar, die **2. Ebene** oder das „**mittlere Management**“ ist in Sparten unterteilt, daher handelt es sich in diesem Fall um eine „**spartenorientierte**“ Aufbauorganisation.

In der 3. Ebene handelt es sich wieder um eine funktionsorientierte Gliederung der Hierarchie.

Die Organisationsform der 2. Ebene gibt jedoch der gesamten Organisation Ihren Namen.

Die Sparten-/Objektorientierte-Organisation.

Andere Organisationsformen wie z.B. die Matrixorganisation, Stab-/ Linienorganisation etc. werden in Kfz-Betrieben eher seltener genutzt und daher hier auch nicht näher behandelt.

Die Ablauforganisation

Während die Aufbauorganisation das Unternehmen von oben nach unten (vertikal) darstellt bzw. gliedert (**Wer?/ Was?**), beschäftigt sich die Ablauforganisation mit der Frage „**Wie**“?

Bei der Ablauforganisation sollen die Arbeitsprozesse/Teilaufgaben, die teilweise nacheinander oder nebeneinander ablaufen, optimal aufeinander abgestimmt werden.

Die 3 Hauptziele der Ablauforganisation liegen also in der

- **Minimierung der Durchlaufzeiten**
Das Fahrzeug soll in möglichst kurzer Zeit instandgesetzt sein.
Wartezeiten z.B. im Bereich des Teilelager vermeiden
- **Optimalen Auslastung der Sachmittel und Arbeitskräfte**
Einsatz qualifizierter Mitarbeiter für spezielle Tätigkeiten festlegen,
z.B. bei Hybridfahrzeugen
- **Terminsicherung**
Realistische Planung der Reparaturdurchführung um die pünktliche Fahrzeugrückgabetermin sicherzustellen

Um die Planung und anschließende Visualisierung der Abläufe zu gestalten werden Vorgänge unter der Berücksichtigung

- der Zeit,
- der Funktion
- des Raumes

.. in Betracht gezogen.

Die Ablauforganisation macht eine Transaktion von Aufgaben zu Prozessen möglich.

Die Aufgabe beschreibt das Ganze, erst durch eine Analyse der einzelnen Arbeitsschritte ermöglicht es,

- Leerlaufzeiten
- Störungen
- Verschwendung

zu erkennen.

Die Ablauforganisation dient dazu die Prozesse zwischen den Einheiten der Aufbauorganisation so zu gestalten, dass diese möglichst effizient und wirtschaftlich ablaufen.

Besonderes Augenmerk wird meist auf folgende Punkte gelegt:

- Effizienz der Ressourcennutzung
(Durchlaufzeiten, Reduzierung der Leerzeiten, Minimierung erforderlicher Rüstzeiten, Kapazitätsauslastung, Termintreue, niedrige Lagerbestände)
- Hohe Flexibilität (Freiräume für Mitarbeiter, Reserven)
- Steigerung der Motivation (Mitarbeiter als kritische Faktoren miteinbeziehen, abwechslungsreichere Tätigkeiten)

Oft entsteht hier ein Zielkonflikt zwischen einer niedrigen Durchlaufzeit und maximalen Kapazitätsauslastung.

Solche Dilemmata können nur durch eine Gewichtung der jeweiligen Ziele gelöst werden.