



Bild: © Karin & Uwe Amas - Stock.adobe.com

Der Tablet-PC als Annahmetool ist für viele Kfz-Unternehmen der erste Schritt zur Digitalisierung von Prozessen.

PROZESSE IN DER WERKSTATT

Detailarbeit ist nötig

Ohne klar definierte Prozesse geht es nicht in der Werkstatt. Denn diese entscheiden über Auslastung und wirtschaftlichen Erfolg. Und jetzt kommen auch noch digitale Prozesse auf die Kfz-Betriebe zu.

Im schlimmsten Fall sagt die Bank dem Unternehmer, dass seine Prozesse aus dem Ruder gelaufen sind. Dann ist es in der Regel aber schon fünf nach zwölf.“ Die schonungslose Analyse des Unternehmensberaters Michael Zülch fußt auf über 25 Jahren Beratungserfahrung in der Kfz-Branche. Instrumente zur Unternehmensführung und -steuerung sind sein tägliches Brot. Und die Erfahrung hat ihn gelehrt, dass es in den Werkstätten häufig an vernünftigen Prozessen und Abläufen fehlt. „Dabei ist das alles keine Raketentechnik. Der Unternehmer

muss die Dinge nur anpacken. Dann läuft es irgendwann. Genau das tut er aber häufig nicht.“ So wollten Betriebe oft etwas ändern, könnten dies aber nicht richtig umsetzen. Die Gründe seien fast immer dieselben. „Der Unternehmer hat sich irgendwann im stillen Kämmerlein überlegt, dass er etwas ändern muss.“ Warum er das aber tue und welche Ziele er damit verfolge, erkläre er dem Team oft nur halbherzig und wundere sich dann über maue Ergebnisse.

Aktuelles Beispiel für Michael Zülch sind viele Betriebe, die ihre Annahme

auf die Auftragserfassung mittels Tablet-PC umgestellt haben. „Das funktioniert bei denen gut, die den Mitarbeitern erklärt haben, welche Vorteile die elektronische Auftragserfassung ihnen bietet, beispielsweise geringeren Eingabeaufwand, das automatische Anstoßen von Nachfolgeprozessen im Service etc.“ Und natürlich sei das Ziel digitalisierter Prozesse, die Auftragserfassung effizienter zu machen, damit die Auslastung des Gesamtbetriebs zu erhöhen und unter dem Strich mehr Geld zu verdienen. „Doch wenn ich solche Zusammenhänge nicht sinnvoll

erkläre und die Mannschaft nicht in den gesamten Veränderungsprozess einbinde, ist die ganze Prozessoptimierung schnell zum Teufel. Die Mitarbeiter ziehen einfach nicht mit.“ Und das häufig, weil sie schlicht Angst vor der Umstellung haben. „Veränderung bedeutet zunächst Stress für den Mitarbeiter.“ Das müsse auch der Unternehmer berücksichtigen, wenn er Prozesse ändern wolle – wenn sich die Investition am Ende auszahlen soll.

Die Verknüpfung vorhandener elektronischer Systeme im Betrieb bietet Werkstattbetreibern ganz neue Möglichkeiten, entscheidungsrelevante Informationen zu überblicken und zu bewerten. Unternehmer dürfen aber nicht selbstverständlich davon ausgehen, dass die eigene Mannschaft die Vorteile solcher Systeme automatisch

PROZESSSTEUERUNG I

Kennzahlen

Wesentliche Kennzahlen zur betrieblichen Auslastung ergeben sich aus der Produktivität und der Effizienz.

Die Produktivität setzt die Anwesenheitszeit der Mitarbeiter ins Verhältnis zur auf Aufträge gestempelten Arbeitszeit der Mitarbeiter. Die Formel hierfür lautet: Produktivität = Auftragszeit x 100 / Anwesenheitszeit. Beispiel: Bei acht Stunden Anwesenheit von denen sechs auf Aufträge gestempelt werden, erreicht der Mitarbeiter eine Produktivität von 75% (600/8 = 75).

Die Effizienz gibt wieder, wie viel der auf Aufträge gestempelten Zeit auch an Kunden weiterberechnet wurde. Das Verhältnis sollte möglichst eins zu eins sein.

Effizienz = verkaufte Zeit x 100/Auftragszeit; Beispiel: Werden von den sechs Stunden Auftragszeit 5,5 an Kunden verkauft, beträgt die Effizienz 91,66 Prozent

Aus dem Produkt aus Produktivität und Effizienz ergibt sich die betriebliche Auslastung. Die Formel lautet: Auslastung = Produktivität x Effizienz. Der Betrieb in der Beispielberechnung käme demnach auf eine betriebliche Auslastung von 68,75 % ((0,75 x 0,9166)x100).

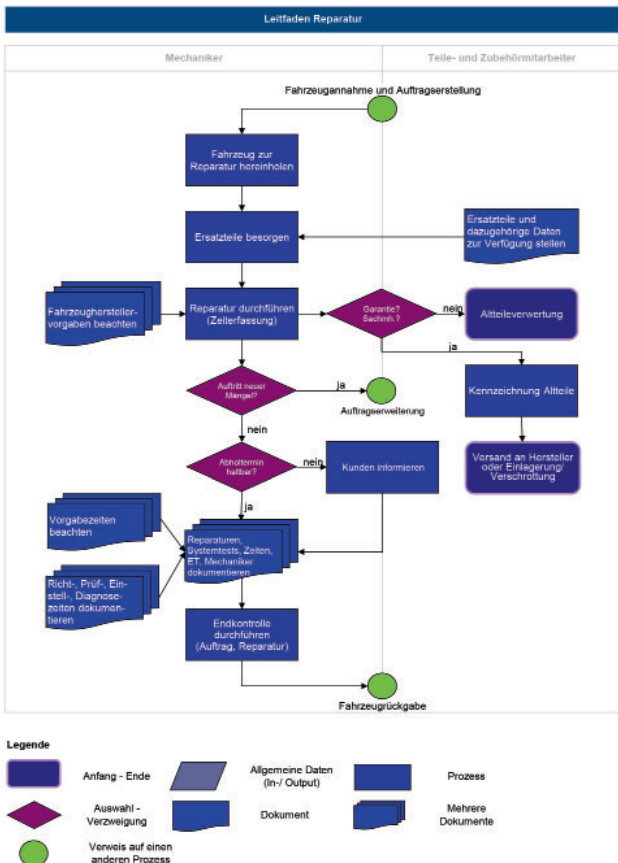
Detailliertere Informationen zu Kennzahlen, Prozesssteuerung und -optimierung bietet das Fachbuch „Management im Kfz-Betrieb“ von Michael Zülch, erschienen bei der Vogel Communications Group, Würzburg.

PROZESSSTEUERUNG II

kfz-betrieb

Checklisten des ZDK

Der ZDK hat im Mitgliederbereich unter der Rubrik „Management“ einen Beitrag mit dem Titel „Prozesse optimieren: Kundenauftrag von A bis Z“ veröffentlicht. Dazu ergänzend sind im Internet Checklisten für die Servicekernprozesse hinterlegt, mit denen Betriebe arbeiten oder auf deren Basis sie ihrer eigenen Checklisten aufbauen können. <https://www.kfzgewerbe.de/mitglieder/unternehmensfuehrung/management.html>



versteht und akzeptiert. „Und fehlt die Akzeptanz, passiert, was ich häufig erlebe: In der Praxis werden die noch so tollen Lösungen dann nicht genutzt“, beschreibt Zülch.

Ansätze, Prozesse zu verbessern, gibt es viele, vorausgesetzt die Datenbasis ist entsprechend fundiert. Michael Zülch empfiehlt, dafür vor allem drei Kennzahlen genau zu analysieren – und zwar die Kennzahlen Auslastung, Produktivität und Effizienz. „Wenn es im Betrieb Potenzial für Prozessverbesserungen gibt – und die gibt es so gut wie immer –, erkennt der Unternehmer das schnell an diesen drei Kennzahlen“, sagt Michael Zülch.

Wichtige Kennzahlen geben Aufschluss

Die Auslastung setzt sich aus zwei wesentlichen Kennzahlen zusammen (siehe Kasten oben): der Produktivität und der Effizienz. „Ein Mitarbeiter, der zehn Stunden im Betrieb anwesend ist, von denen sieben Stunden auf Aufträge gestempelt wurden, hat eine Produktivität von 70 Prozent“, sagt Michael Zülch. Üblich seien heute in freien Betrieben 75 bis 80 Prozent. In Karosserie- und Lackbetrieben liegt die Produktivität höher. Noch wichtiger und aussagekräftiger für Störungen in den betrieblichen Prozessen sei die Kennzahl für Effizienz. „Dass der Mitarbeiter sieben Stunden auf Aufträge gestempelt hat, heißt nicht, dass der Betrieb diese sieben Stunden tatsächlich an die Kunden weiterberechnet hat.“

Der Effizienzwert ergibt sich aus dem Verhältnis von verkaufter Zeit, also der Zeit, die an Kunden weiterberechnet

wurde, und Auftragszeit, der Zeit, die ein Monteur an einem Auftrag gearbeitet hat. „Die Effizienz ist eine der wichtigsten Zahlen überhaupt, um die eigenen Prozesse zu verbessern. Im Idealfall liegt sie bei 100 Prozent oder auch darüber“, sagt Michael Zülch. Wenn sie deutlich darunter liege, diene sie nur als Indikator dafür, dass in den Prozessen etwas nicht stimme. „Schlechte Effizienzwerte einfach den Mitarbeitern anzukreiden, wäre zu kurz gesprungen.“ Mit der Analyse, woran die Effizienz krankt, warum ein Mitarbeiter zu lange für Aufträge benötigt und warum der Betrieb die Anwesenheitszeit nicht in vollem Umfang an Kunden weiterberechnen konnte, sei der erste Schritt zur Prozessoptimierung getan.

Und hier gebe es viele mögliche Ursachen. Das beginne mit hohen Reklamationsquoten für bestimmte Aufträge oder ganz banalen Dingen wie einer falschen AW-Zeitvorgabe für einen Auftrag oder fehlendem Spezialwerkzeug. „Der Klassiker hier sind Diagnosetätigkeiten und Fehlersuchen, die nicht oder nur zum Teil an Kunden weiterberechnet werden“, so Zülch. Sehr häufig scheuen Unternehmer sich auch, erhöhten Montageaufwand an den Kunden weiterzugeben. „Wenn jede Schraube vermurkst ist, weil sich der Fahrzeugbesitzer am Wochenende selbst an der Bremsreparatur versucht hat, dann muss man diesen erhöhten Aufwand auch weitergeben, denn dies hat die Werkstatt nicht zu verantworten. Wenn sie diesen Aufwand dem Kunden nicht in Rechnung stellt, geht das zulasten ihrer Effizienz und damit des Ergebnisses“, so Zülch. Vorausset-

kfz-betrieb



Bild: Schlieben

Unternehmensberater Michael Zülch ist überzeugt, dass sich mit konsequenter Prozesssteuerung die Ergebnisse in nahezu jeder freien Werkstatt verbessern.

zung sei, dass der Prozess in der Werkstatt eindeutig definiert ist und jeder Monteur weiß, dass er erhöhten Zeitbedarf auf seiner Arbeitskarte oder in der digitalen Auftragsbearbeitung vermerken muss. „Ohne diese Info kann der Unternehmer den Mehraufwand nicht gegenüber dem Kunden begründen“, erklärt der Berater.

Häufig würden sich innerhalb eines Auftrags auch Zusatzverkäufe ergeben, die dem Kunden aber nicht angeboten würden: „Dann ist die Frage, ob solche Erweiterungen mit den im Betrieb vorhandenen Systemen ordentlich zu erfassen sind“, sagt Zülch.

All diese potenziellen Schwachstellen bei der Effizienz lassen sich durch optimierte Prozesse im Betrieb sehr gut abfangen. Und das lohnt sich laut Michael Zülch für jeden Unternehmer. „Die Effizienz ist eine der wichtigsten Kennzahlen für den Unternehmer. Denn er sieht sofort, ob er auch das bekommt, was er theoretisch verdienen könnte.“ Und die vielen kleinen Stellschrauben bieten ein enormes Potenzial für den Unternehmer, um Auslastung und Ergebnis zu verbessern. „In größeren Reifenservicebetrieben reden wir hier von fünfstelligen Euro-Beträgen pro Jahr, die nicht ausgeschöpft werden, wenn man die Effizienz im Detail analysiert“, sagt Michael Zülch.

Checklisten sind die absoluten Basics

Und wie setzt man in der Praxis gesprochene Prozessveränderungen erfolgreich um? Das klappt aus Sicht des Beraters erfahrungsgemäß nur, wenn

man das Team von Anfang an miteinbezieht. Zudem muss jedem klar sein, welches Verhalten der Chef von ihm in der Auftragsbearbeitung erwartet. „Checklisten und klare Arbeitsanweisungen sind dabei absolute Basics. Die Beschreibung eines Prozesses in einzelnen Abschnitten und klar strukturierten und nachvollziehbaren Arbeitsschritten ist das A und O für die Mitarbeiter.“ Es müsse schriftlich fixiert sein, wie der konkrete Prozess ablaufen habe. „Das ist Arbeit, und daran scheitern viele Unternehmer, weil sie es nicht hinbekommen, die Prozesse sinnvoll und für alle Mitarbeiter nachvollziehbar zu definieren“, sagt Zülch.

Ein weiteres Instrument sei das Zielgespräch mit den Führungsmitarbeitern. Was ist gut gelaufen, was lief schlecht, welche Ideen gibt es, Prozesse zu verbessern? „So ein Workshop ein- bis zweimal im Jahr ist nach meiner Erfahrung ein sehr wertvolles Instrument, denn wenn die Meister und Serviceverantwortlichen von den Veränderungen überzeugt sind, können sie auch gegenüber der Mannschaft überzeugend argumentieren.“

Keine Zukunft ohne digitalisierte und vernetzte Prozesse

Dass Prozessverbesserungen künftig noch ohne Digitalisierung zu schaffen sind, daran glaubt Michael Zülch nicht. „Das mag für den Drei-Mann-Betrieb in den nächsten Jahren noch funktionieren. Eine mittlere oder große freie Werkstatt kommt aber ohne digitale, vernetzte Systeme im Gesamtbetrieb nicht mehr aus.“

Alein um die erforderliche Datenbasis für die permanente Analyse der internen Prozesse zu bekommen, sei es unabdingbar, betriebsinterne Daten- und Kommunikationsströme zu digitalisieren und zu vernetzen. „Der Unternehmer muss die Informationen aus dem Betrieb sinnvoll und strukturiert zusammenfassen, um eine gesicherte Datenbasis für die permanente Prozessanalyse zu gewinnen. Für das Zusammentragen der Daten hat er aber nicht Tage oder gar Wochen Zeit. Diese Daten benötigt er im Prinzip in Echtzeit, zumindest aber tagesaktuell“, sagt Zülch.

Genau diese Datenaufbereitung liefert ein digitalisiertes, vernetztes Prozessmanagement. Es schafft quasi erst die Basis für prozessuale Veränderungen und Anpassungen im Betrieb. „Und wer in den nächsten Jahren noch konkurrenzfähig sein will, kommt mei-

ner Meinung nach nicht um solche Instrumente herum“, ist der Berater überzeugt.

Die digitalisierten Prozesse müssen dabei alle betrieblichen Bereiche umfassen – von der telefonischen Annahme, der Online-Terminvereinbarung über den Fahrzeugannahmeprozess bis hin zur elektronischen Auftragsbearbeitung mit präziser Zeiterfassung, der Lagerlogistik oder der Ersatzfahrzeugdisposition. Und auch die Kundenansprache und -betreuung rücken durch die Digitalisierung stärker in den Fokus und werden transparent und besser steuerbar.

„Das beginnt bei Online-Terminvereinbarungen, geht weiter mit der – künftig immer stärker automatisierten – Übermittlung von Fahrzeugzustandsdaten und reicht bis zur digitalen Nachbetreuung bei Reklamationsbearbeitungen oder Zufriedenheitsabfragen.“ Unternehmer, die heute noch darüber nachdenken, wie sie den WLAN-Zugang für Mitarbeiter in ihrem Betrieb möglichst restriktiv gestalten, damit die nicht während der Arbeitszeit mit dem Handy surfen, sollten schnell umdenken. „Zukunftsgewandter ist es sicher, gerade dem Nachwuchs ein Betriebshandy in die Hand zu geben und die hohe digitale Affinität der Nachwuchskräfte sinnvoll zu nutzen, um die betrieblichen Prozesse zu verbessern.“

FRANK SCHLIEBEN

PROZESSSTEUERUNG III

kfz-betrieb

Plattform Diserva

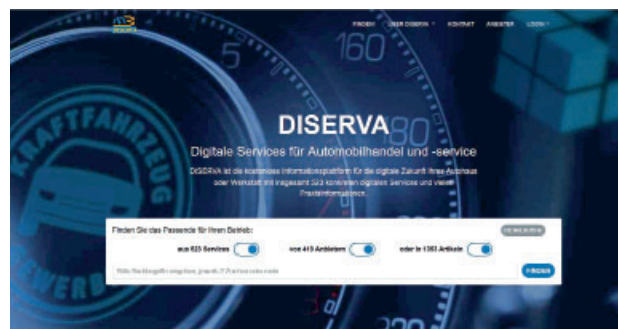


Bild: Diserva

Handel und Service im Kraftfahrzeuggewerbe bei der Digitalisierung zu unterstützen, ist Ziel der im September 2018 gestarteten Internetplattform Diserva. Der Name steht für „Digitale Services für den Automobilhandel und -service“. Interessenten können sich hier einen Überblick zu am Markt befindlichen digitalen Strategien für den Vertrieb und den Service von Automobilen verschaffen. Neben nützlichen Tipps, Studien und redaktionellen Beiträgen zum Thema Digitalisierung präsentieren sich auf der Plattform aktuell auch über 400 Anbieter, die Produkte und Dienstleistungen für die Digitalisierung von Automobilhändlern und -werkstätten anbieten. Die Registrierung ist kostenlos. www.diserva.de