SERVICEPROZESSE

Kostenfaktor Zeit

Es gibt viele Stellhebel, um die Prozesse in der Werkstatt zu optimieren. Ein genauer Blick darauf lohnt sich, denn unterm Strich ergibt sich ein höherer Durchsatz im Service und weniger Stress für Monteure.

Foto: Fotolia/Uwe Annas

Fachwissen allein reicht nicht – ein guter Werkstattleiter muss vor allem die Prozesse im Griff haben und nachjustieren, wenn es im Service hakt. Oft reichen kleine Veränderungen.

Eines der aktuellen Werkstattthemen betrifft die Durchgangszeiten, nämlich die Zeitvorgaben im Vergleich mit dem tatsächlich von den Monteuren zu leistenden Aufwand. Die Vorgabezeiten der Hersteller werden als zu knapp bemessen beurteilt. Als Konsequenz wird teilweise der Stundenverrechnungssatz erhöht, eine zweifelhafte Methode des Ausgleichs, denn in Summe führt dies letztlich zu Kundenverlusten. Hat man stattdessen aber schon mal über die vielen Möglichkeiten der Rationalisierung nachgedacht? Was kann man schneller, einfacher – also effektiver und effizienter – erledigen?

KURZFASSUNG

Die Vorbereitung eines Servicetermins ist die halbe Miete. Wenn beispielsweise der Ersatzteile-Einkauf einen guten Job macht, entlastet das den Monteur an der Hebebühne. Aufs ganze Jahr gerechnet wird jede verlorene Minute in den Prozessen zum Kostenfaktor. Das gilt auch für viele andere Vorgänge in einer Kfz-Werkstatt.

Unter den vielen Stellhebeln im Betrieb sollen sechs kritische Aspekte genauer betrachtet werden (*siehe Checkliste*). Wenn man nur diese sechs Punkte betrachtet und die damit verbundenen Einsparchancen je Monteur und Tag rechnet, so summieren sich die Minuten und Stunden übers Jahr zu einer erheblichen Summe. In einer Werkstatt mit beispielsweise fünf Monteuren führt dies zu einem deutlichen sechsstelligen Betrag, gerechnet zu Verkaufspreisen.

Ganz am Anfang steht der klare, vollständige Auftrag für den Monteur. Das setzt natürlich eine gut organisierte und funktionierende Dialogannahme mit einem Fahrzeug-Check voraus, bei dem man gemeinsam mit dem Kunden den Auftrag komplettiert und bespricht. Klare Auftragspositionen versetzen den Monteur in die Lage, weitgehend ohne weitere Rückfragen am Fahrzeug zu arbeiten. Auftragspositionen wie zum Beispiel „Bremsen prüfen" führen automatisch zu Unklarheiten und zu Rückfragen. Der Klassiker: Das Auto steht mit demontierten Rädern auf der Hebebühne, die Bremsen müssen erneuert werden, der Serviceberater kann den Kunden telefonisch nicht erreichen! Was nun? Es gilt, die Aufträge so weit wie nur möglich so zu beschreiben, dass Missverständnisse ausgeschlossen werden.

Eine weitere Methode der Rationalisierung von Anfang an ist die Einbeziehung der Serviceberater in den Produktivprozess. Man versteht darunter bei Inspektionsaufträgen die Verknüpfung von Wartungsplan und Dialogannahme-Checkliste. Damit ist konkret gemeint, dass die Checkpunkte, die der Serviceberater während der Dialogannahme abgearbeitet hat, vom Monteur in der Werkstatt dann nicht mehr berücksichtigt werden – so vermeidet man doppelte Arbeiten.

Insbesondere bei der „Digitalisierung" der Werkstattprozesse führen die einzelnen Arbeitsschritte automatisch an dieses Thema heran, der Serviceberater wird so zur Produktivkraft. Auch das ist wichtig: Werden Kleinarbeiten aus der Werkstatt möglichst herausgehalten? Früher wurde einmal der „Expressdienst" gepflegt – alle Aufträge zum Beispiel unter sechs AW wurden in einem separatem Raum, teilweise von Lehrlingen, erledigt. Damit wurden aufwändige Auftragseröffnungen im normalen Werkstattbetrieb vermieden. Beispiel Rädermontage: Müssen die Räder unbedingt in der Werkstatt von hochqualifiziertem Personal montiert werden?

Dienstleister Ersatzteile-Abteilung

In vielen Werkstätten arbeiten Ersatzteile-Abteilungen (ET) bereits vorbildlich, aber manchmal besteht Nachholbedarf. Insbesondere bei der Teilevorbereitung ist noch „Luft" nach oben. Zuerst müssen die Prozesse definiert werden: Mit der Auftragserteilung durch den Kunden wird sofort das ET-Lager verständigt, jetzt stehen bereits 80 bis 90 Prozent der für den Auftrag benötigten Teile fest. Zeit genug für die Beschaffung der restlichen Teile, bis zu dem Tag, an dem das Fahrzeug in die Werkstatt kommt. Im Teiledienst werden die für den Auftrag notwendigen Positionen bereitgestellt und am Tag der Repara-

CHECKLISTE

Das sind die wichtigsten Stellhebel, um in der Werkstatt rationeller zu arbeiten. Zuerst muss man sich einige Fragen stellen:

- Bekommt die Werkstatt vom Service klare Aufträge, die Rückfragen weitgehend vermeiden?
- Werden bestimmte Arbeiten, z. B. Kleinaufträge, aus dem normalen Werkstattbetrieb herausgehalten, werden diese mit der Methode der Auftragssteuerung möglichst außerhalb der Werkstatt abgearbeitet?
- Gibt es klare Regelungen, die es den Monteuren erlauben, Kundenfahrzeuge auf dem Werkstattparkplatz schnell zu finden?
- Sind die notwendigen Ersatzteile für den Werkstattauftrag so vorbereitet, dass der Monteur sofort, ohne Gang zum ET-Schalter, mit der Arbeit beginnen kann? Versteht sich die ET-Abteilung als Dienstleister der Werkstatt und unterstützt diese nach Kräften, z. B. durch Lieferung der notwendigen Teile – zur Verhinderung von Wartezeiten – an die Hebebühne des Monteurs?
- Ist die Werkstatt so organisiert und geordnet, dass der Monteur mit möglichst wenig Aufwand (Laufwegen) den Auftrag am Fahrzeug erfüllen kann? Sind die Arbeitsmittel, Werkzeuge und Maschinen geordnet an einem klar dafür gekennzeichneten Ort verfügbar?
- Führen die Monteur-Schulungen regelmäßig dazu, die Abläufe in der Werkstatt zu diskutieren und ggf. im Sinne der Rationalisierung zu erneuern?

tur entnimmt der Monteur die „Kiste“ mit der entsprechenden Auftragsnummer und kann sofort loslegen – statt sich zeitaufwändig mit der ersten ET-Beschaffung zu beschäftigen.

Unnötige Laufwege vermeiden

Vor allem größere Betriebe beschäftigen Mitarbeiter, welche die vom Monteur via Sprechfunk angeforderten Teile an dessen Arbeitsplatz bringen, um dem Monteur den Weg zum Teileschalter zu ersparen. Messungen haben bewiesen, dass allein diese Wege (zehn Minuten je Teilegang vom Monteur, zwei bis drei Teilegänge je Auftrag, bei drei bis vier Aufträgen je Tag, multipliziert mit der Anzahl Monteure und Arbeitstage/Jahr) eine sechsstellige Summe ergeben, wenn man für die Berechnung Verkaufspreise je Stunde zugrunde legt.

Ein weiterer kleiner Baustein ist die offene Bereitstellung der „C-Teile“ für die Werkstatt inkl. einem „Kleinteile-Verrechnungssystem“, das dem Monteur hilft, Erfassungsarbeiten zu minimieren. Nicht unerwähnt bleiben sollen kleine „Software-Helferlein“, die ebenfalls Arbeitsschritte erleichtern. Beispielhaft soll hier das „Dispometer-System“ (www.autohandelskonzepte.de) genannt sein, mit dem man sich den Weg zu einer zentralen Stempeluhr spart und Wege- und Wartezeiten entfallen.

Ordnung spart Zeit

Dass ein aufgeräumter Arbeitsplatz schon durch den Wegfall nicht notwendiger Sucharbeiten Zeit spart, muss nicht näher erwähnt werden. Dass man klare Regelungen mit den Monteuren finden muss, die zu einer strukturierten Ausstattung und Ordnung der Werkzeugwagen führt, und dass dies regelmäßig vom Werkstatt-Chef überprüft werden muss, liegt klar auf der Hand. Natürlich gehört dazu auch die komplette Ausstattung der Werkstatt mit den notwendigen Geräten.

Ein Punkt dazu soll an dieser Stelle erwähnt werden: Es gibt immer noch reichlich Werkstätten, in denen der Monteur im Falle eines Ölwechsels mit einer Ölkanne wie vor vielen Jahren üblich durch die Werkstatt, zum Beispiel ins Teilelager geht, um hier fünf Liter Motorenöl zu zapfen, und sich damit wieder auf den Weg zu seinem Arbeitsplatz macht. Über diese rückständige Verfahrensweise kann man heute nur staunen. Natürlich ist eine Alternative mittels moderner Fernölversorgung zu bevorzugen, nicht nur aus Zeit-, sondern auch aus Sicherheitsgründen. Kurz gesagt: Ordnung und Sauberkeit gemeinsam mit einer zeitgemäßen technischen Ausstattung sind die wesentliche Grundlage für rationelles Arbeiten. Dafür muss der Werkstattleiter sorgen. Selbstverständlich sollte zudem die regelmäßige Schulung und Weiterbildung der Techniker sein.

Alte Zöpfe abschneiden

Seit Jahrzehnten ist es fast schon üblich, dass Kunden frühmorgens ihre Fahrzeuge zum Service in die Werkstatt bringen und spät am Nachmittag fertig abholen. Wenn man die heute üblichen Auftrags-Durchgangszeiten betrachtet (ca. 1,5 - 1,8 Std.), dann ist dies nichts anderes als Verschwendung. Den größten Teil des Tages steht das Fahrzeug auf dem Werkstattgelände herum, ohne dass daran gearbeitet wird. So war es immer schon, aber so muss es nicht bleiben!

Volvo hat das „one hour stop system“ eingeführt. Ziel ist es, eine möglichst große Anzahl an Aufträgen in einer Stunde zu erledigen, so dass der Kunde auf die Fertigstellung seines Fahrzeuges warten kann. Das spart dem Kunden eine weitere Anfahrt zur Werkstatt. Der Werkstatt spart dies Ressourcen, zum Beispiel auch Stellplätze auf dem Hof. Möglich wird das durch eine optimale Auftragsvorbereitung mit intensiver Betrachtung der Fahrzeughistorie, penible Ersatzteil-Beschaffung, Dialogannahme bis hin zum Einsatz von gleichzeitig zwei Monteuren am Fahrzeug. Mit einem geteilten Wartungsplan, der ein flüssiges Arbeiten beider Monteure ermöglicht, kann man einen Auftrag in einer Stunde erledigen – Zeit genug, dass sich der Kunde einstweilen ein wenig im Autohaus umsieht.

Es gibt viele Punkte, die ein Betrieb rationalisieren kann, jede ersparte Minute bringt nicht nur Zeit, sondern tatsächlich auch Geld. Dieser Aufgabe müssen sich moderne Werkstattleiter stellen.

Erwin Wagner