

SEITZ GRUPPE

25 Prozent mehr Ertrag im Service

Die Kemptener Seitz Gruppe hat zusammen mit den Beratern der Schöneis Automotive Consulting den Service-Kernprozess des Herstellers individuell auf sich zugeschnitten. Das macht sich an den Erträgen überdeutlich bemerkbar.

Mehr als 130 Milliarden Euro Umsatz hat das Kfz-Gewerbe laut dem Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK) im vergangenen Jahr mit dem Verkauf von Neu- und Gebrauchtwagen gemacht. Eine beeindruckende Zahl. Weit weniger imposant ist hingegen der Anteil, den diese Bereiche zum Gesamtdeckungsbeitrag beisteuern: 2017 lag er bei 23,3 und 7,9 Prozent. Der mit rund 32 Milliarden Euro Umsatz weit kleinere Aftersales-Bereich hingegen steuerte stolze 61,5 Prozent bei.

Kein Wunder also, dass dieser für viele Betriebe mittlerweile zum Rettungsanker geworden ist. Ein Rettungsanker, der trotz

einer durchschnittlichen Werkstattauslastung von 85 Prozent weiter ausgebaut werden kann. Davon sind aktuell laut dem AUTOHAUS pulsSchlag 56 Prozent der Händler überzeugt.

Dass sie damit Recht haben, beweist die Kemptener Seitz Gruppe. Zusammen mit dem Beratungsunternehmen Schöneis Automotive Consulting (SAC) trimmt sie seit 2015 Schritt für Schritt in allen 21 Standorten die Serviceprozesse auf Effizienz. „Im Schnitt steigt der Serviceertrag pro Betrieb um 25 Prozent“, sagt Martin Osterberger-Seitz, Chef der Autohaus-Gruppe. Der Anteil des Aftersales-Bereichs am Gesamtertrag der Gruppe liegt derzeit bei rund 70 Prozent.

Kernprozess mit Seitz-DNA

Um Chancen für Ertragssteigerungen in den Betrieben aufzudecken, haben die SAC-Geschäftsführer Udo Schöneis und Jürgen Niemann zunächst gemeinsam mit den Führungskräften ausführlich die Abläufe analysiert. Danach erarbeiteten sie zusammen ein für die Gruppe individuelles Konzept, wie der vom OEM vorgegebene Kernprozess dort besser umgesetzt werden kann. „Unser langfristiges Ziel ist ein einheitlicher Kernprozess mit Seitz-DNA in allen Betrieben“, sagt Schöneis.

Neben vielen kleinen Maßnahmen, die beispielsweise zu kürzeren Laufwegen führen, haben die Prozessexperten dafür auch ein neues Zeitmanagement mit festen Regeln eingeführt. Im Audi Zentrum Kempten beispielsweise werden Reparaturaufträge seitdem nicht mehr erst am Vorabend vorbereitet und eingeplant. Dadurch besteht keine Gefahr, dass Ersatzteile oder ein Ersatzauto kurzfristig fehlen. „Es müssen vorab alle Eventualitäten bedacht werden“, sagt Niemann. Das macht Folgetermine überflüssig, erleichtert den Mechanikern die Arbeit und beschleunigt so die Reparatur. Weil dank des Zeitmanagements außerdem genau festgelegt ist, wann welches Fahrzeug fertig sein muss, haben Mitarbeiter und Führungskräfte jederzeit im Blick, wo sie aktuell stehen und ob gegebenenfalls Hilfe nötig ist, um



Haben gemeinsam die Prozesse im Audi Zentrum Kempten auf Effizienz getrimmt (v.l.): Jürgen Niemann, Udo Schöneis, Markus Garz und Martin Osterberger-Seitz.

Fotos: Armin Wulzer/AUTOHAUS



Die Auftragsvergabe in der Werkstatt wird über die „Auftragswand“ nun flexibel geregelt. Die Monteure finden in ihrem Fach jeweils immer nur eine neue Aufgabe. Diese verteilt der Werkstattleiter je nachdem, wie lange die Monteure mit ihrer aktuellen Arbeit beschäftigt sind. Durch den neuen Ansatz kann Serviceleiter Markus Garz ungewollten Leerlauf vermeiden.

das Fahrzeug rechtzeitig zu reparieren. In der Werkstatt hat die Seitz Gruppe zudem die Arbeitsverteilung reformiert: Mechaniker erhalten ihre Aufträge nicht mehr am Morgen gesammelt für den ganzen Tag, sondern dynamisch nach Abschluss der vorherigen Aufgabe. „Damit können wir auf unerwartete Probleme bei der Reparatur flexibel reagieren und die Werkstatt besser auslasten“, sagt Markus Garz, der Serviceleiter des Audi Zentrums Kempten. Denn die neue Regelung vermeidet, dass manche Werkstattmitarbeiter ungewollt unproduktive Zeiten haben, während andere ihre Aufgaben nicht rechtzeitig schaffen.

Veränderte Job-Profile

Um die Werkstattauslastung zu steigern und das Kundenerlebnis zu verbessern, hat die Unternehmensführung mit Hilfe der SAC-Experten zudem etliche Aufgabenbereiche neu zugeschnitten. Serviceberater etwa schreiben keinerlei Rechnungen mehr und machen auch keine Endabnahmen mehr. Das übernehmen nur noch

KURZFASSUNG

Die Ertragssteigerung haben die Seitz Gruppe und SAC unter anderem durch ein neues Zeitmanagement erreicht, mit dem Folgetermine größtenteils überflüssig werden. Daneben wurden beispielsweise die Aufgabenbereiche der Serviceberater neu zugeschnitten, die Auftragsvergabe in der Werkstatt neu geregelt und das DMS an die neuen Prozesse angepasst.

die Buchhaltung sowie spezialisierte Endkontrolleure. „Dadurch haben die Serviceberater den Kopf für die Kunden frei, können besser beraten und verkaufen und so die Werkstattauslastung steigern“, sagt Osterberger-Seitz. Das zeigt sich zum Beispiel bei der Dialogannahme, für die die Berater nun länger Zeit haben. Dadurch erkennen sie mehr Fehler und haben sofort Zeit, sie zu besprechen. Das erspart den Kunden später ärgerliche Anrufe mit der Bitte, den Auftrag zu erweitern und die Fahrzeugabholung nach hinten zu verschieben.

Individuell angepasstes DMS

Prozessverbesserungen sind aber nicht die einzige Stellschraube, an der Schöneis und Niemann gedreht haben. Wichtiger Bestandteil ihres Coachings war auch, den Lohn um ein leistungsabhängiges Bonusssystem zu ergänzen und die neuen Strukturen im DMS Cross individuell abgestimmt abzubilden. Dadurch liefert es eine Fülle an Informationen, die die betriebliche Performance und die einzelnen Mitarbeiterleistungen transparent und bis ins kleinste Detail nachvollziehbar machen. Das erlaubt der Geschäftsführung, jederzeit steuernd einzugreifen, wenn der Kernprozess nicht richtig eingehalten wird und die Werkstatt nicht reibungslos arbeitet. „Obwohl wir einer der Cross-Pilotbetriebe waren, haben wir völlig neue Einblicke bekommen“, sagt Osterberger-Seitz.

Implementiert wurden die neuen Prozesse und Strukturen durch Einzeltrainings „on the job“. Dazu haben die Experten von SAC die Mitarbeiter über Monate bei ihren

täglichen Aufgaben begleitet und geholfen, Prozesse und Aufgaben individuell einzuüben, gegebenenfalls anzupassen und weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu finden. „Wir haben selbst langjährige Autohauserfahrung und kennen die Probleme, die einen Serviceberater plagen“, sagt Schöneis. „SAC hat es dadurch geschafft, die Mannschaft trotz der anfänglichen Skepsis zu überzeugen und an sich zu binden“, ergänzt Osterberger-Seitz.

136 Werkstattstunden pro Monat

Vor allem im Audi Zentrum Kempten sei das nicht leicht gewesen, da der Betrieb schon vorher sehr profitabel gearbeitet habe. Der Ehrgeiz, noch besser zu werden, sei dann aber trotzdem bald erwacht. Das habe unter den Mitarbeitern eine Dynamik ausgelöst, permanent Verbesserungspotentiale auszuloten. „Mittlerweile schaffen wir pro Mitarbeiter 136 verkaufte Werkstattstunden im Monat, wobei wir darauf bedacht sind, die individuelle Belastungsgrenze nicht zu überschreiten“, sagt Garz. Die durchschnittliche Wartezeit auf einen Werkstatttermin liege derzeit bei nur noch drei bis fünf Tagen.

Unter allen Betrieben, die den neuen Kernprozess umsetzen, ist obendrein ein interner Wettstreit darum ausgebrochen, wer die besseren Ertragskennzahlen abliefern. Besonders das VW Zentrum und das Audi Zentrum in Kempten liefern sich dabei ein enges Rennen um die Spitze. Bislang lag meistens das Audi Zentrum vorne. Geht es nach den Mitarbeitern dort, wird das auch so bleiben.

Armin Wutzer ■