



Prozessoptimierung / Bei Auto Mothor in Brandenburg nahm das Beraterteam von TGM Abel & Berger Werkstattabläufe unter die Lupe

Das Skoda und Mitsubishi Autohaus in Brandenburg an der Havel ist eins der insgesamt neun Autohäuser der Auto Mothor GmbH

Quickstepp statt Walzer

VON KAROLINA ORDYNIEC

Mit reibungslosen Prozessabläufen in der Werkstatt ist es in gewisser Hinsicht wie beim Tanzen: Erst wenn die Choreographie stimmt, ist der Tanz perfekt. Gehen in der Werkstatt die Arbeitsabläufe Hand in Hand, wird Zeit gespart und der Profit gesteigert. Oft aber gibt es Störfaktoren, die die Abfolge behindern. Beim Tanzen sieht dies einfach unschön aus. In der Werkstatt bedeutet dies Zeit-, Qualitäts-, Produktivitäts- und damit Geldverlust.

Die Servicequalität und Serviceproduktivität kontinuierlich verbessern, gleichzeitig aber die Servicekosten möglichst gering halten – das ist eine Herausforderung, der sich in der heutigen Zeit jeder Servicebetrieb stellen muss. Selbst wenn das Werkstattgeschäft gut läuft: zu verbessern gibt es immer was. Oft macht man sich kein Bild davon, wie viele Potenziale in der eigenen Werkstatt ungenutzt bleiben.

Auch die Geschäftsführung der erfolgreichen Auto Mothor GmbH, mit insgesamt neun Autohäusern und rund 3.500 verkauften Skoda-, Mitsubishi- und VW-Fahrzeugen, Frank Motejat und Lars Thormann, waren erstaunt, wie viele Synergiepotenziale sich in ihrer Werkstatt aufdecken ließen. Doch diese Erkenntnis kam nicht aus dem Nichts. Zur Unterstützung ihres Vorhabens, die Arbeit ihrer Mitarbeiter noch effizienter zu gestalten, setzten sie sich mit der Unternehmensberatung TGM Abel & Berger GmbH zusammen. Gemeinsam mit den Beratern Joachim Berger, Werner Fichtenkamm und Thomas Hailer nahmen sie eines ihrer neun Autohäuser, das Skoda und Mitsubishi Autohaus in Brandenburg an der Havel, unter die Lupe. Hier sind insgesamt 35 Mitarbeiter beschäftigt, neun davon im Werkstattbereich. „Wir sind zwar stark

im Vertrieb“, sagt Frank Motejat, „aber da keiner von uns beiden aus dem Servicebereich kommt, wussten wir nicht, ob unsere Kennzahlen nun überdurchschnittlich, eher Mittelmaß oder sogar deutlich verbesserungswürdig sind“, sagt der Geschäftsmann. Deswegen wollten sie es genau wissen.

Die Zauberformel in diesem Zusammenhang hieß: TGM Prozess-Potenzialanalyse.

Die ersten Schritte

Joachim Berger erläutert das Vorgehen seines Unternehmens: „Wir haben aus dem Autohaus heraus ein Beobacherteam von jeweils zwei Mitarbeitern je Monteur zusammengestellt.“ Sie haben in insgesamt vier Beobachtungen à 90 Minuten drei Monteuren in der Werkstatt bei der Arbeit zugeschaut, um zu erkennen, was die Monteure daran hindert, eine bessere Leistung zu erzielen. Dabei notierten sie zum Beispiel, wie oft und warum es zu Unterbrechungen während der Arbeit kam.

Nach jeder Beobachtung analysierten die Beobachter mit Hilfe des TGM Berater-Teams die Aufzeichnungen. Besonderes Augenmerk legte das Team dabei auf die Produktivität. Kernfrage: War es eine produktive Arbeit, die da unterbrochen wurde? Denn nur das, was an den Kunden verrechenbar ist, ist auch produktiv. Anschließend unterteilten sie die als produktiv vermerkten Zeiten nach vermeidbar und unvermeidbar. Unvermeidbar ist dabei alles, wofür die Monteure den Ablauf unterbrechen mussten, weil es zwangsläufig zur Komplettierung des Werkstattauftrages dazugehört, wie zum Beispiel Spezialwerkzeug holen oder Teile beschaffen. Als vermeidbar unproduktiv hingegen stellten sich beispiels-

weise unnötig lange Wege zum Lager heraus, oder die verlorene Zeit, die durch unklare Auftragserteilung oder Nachfragen beim Serviceberater entstand. Anschließend verglichen die Berater die getätigten Beobachtungen mit den betriebswirtschaftlichen Zahlen des Unternehmens. Das Ergebnis war beachtlich: Denn erst jetzt ließen sich die festgestellten Leerlaufzeiten genau in Euro berechnen und wurden damit greifbar.

Trotz der hohen Servicemarktausschöpfung des Skoda Autohauses ist ein sechsstelliger Euro-Betrag an Produktivitätssteigerungen möglich, den es zu realisieren gilt.

Vermeidbar unproduktive Zeiten

„Das Resultat deckt sich im Grunde mit den Vermutungen, die wir bereits vorher hatten“, sagt Daniel Priebes, Geschäftsstellenleiter im Autocenter Mothor in Brandenburg. Die Analyse der Firma TGM hat der Geschäftsleitung allerdings erst ganz klar die problematischen Zeitfresser vor Augen geführt und auch Neues aufgedeckt: Überraschend war für die Brandenburger zum Beispiel, dass auf die Monteure ein sehr hoher Anteil an Kommunikation zukommt, der so vorher nicht gesehen wurde. Es bringt eine enorme Zeit- und damit auch Geldersparnis, wenn der Serviceberater diese Kommunikation vorher abfängt. Im Klartext heißt dies, dass der Werkstattauftrag so klar zu formulieren ist, dass es gar nicht erst zu Rückfragen des Monteurs beim Serviceberater kommen muss. Jede unnötige Rückfrage ist wie Sand ins Getriebe streuen – es geht unnötig viel Zeit verloren. Laut TGM-Chef Joachim Berger müsse alles, was mit Verwaltung zusammenhängt, ausschließlich den dafür zuständigen Personen



Ungenutzten Potenzialen auf die Schliche gekommen: Die Geschäftsführer der Auto Mothor GmbH Frank Motejat (vorne r.) und Lars Thormann (Mitte) mit Team, und der Geschäftsführer der TGM Abel & Berger GmbH, Joachim Berger (vorne l.) mit Berater Thomas Hailer (2. Reihe l.).

FÖRDERMITTELBERATUNG

Fördermittel können entscheidend sein für eine betriebliche Neuausrichtung und Reorganisation. Aber viele Interessenten schrecken vor dem Verwaltungsdschungel zurück, den sie damit in Verbindung bringen. Das Berater-Team der TGM Abel & Berger GmbH unterstützt Unternehmer auf dem Weg zu einer möglichen Fördermittelbewilligung und klärt wichtige Fragen, die zwangsläufig damit verbunden sind: Ist das überhaupt etwas für mein Unternehmen? Wo finde ich die passenden Verordnungen und Bestimmungen zum Thema? Was darf und kann ich mit diesen Fördermitteln machen? Das Team von TGM Abel & Berger hilft seinen Kunden bei der Beantwortung dieser Fragen und recherchiert Fördermöglichkeiten, formuliert eine korrekte förderwürdige Projektdefinition, hilft unter Berücksichtigung der formalen Kriterien entsprechende Anträge zu stellen und sorgt im Anschluss daran für eine reibungslose Projektabwicklung und Projektdokumentation. Weitere Informationen zum Thema Fördermittelberatung gibt es im Internet auf der Seite www.tgm.de

übertragen werden. Das fördere den reibungslosen Arbeitsablauf der produktiven Mitarbeiter.

Weitere Faktoren

Wichtig sei in diesem Zusammenhang auch die Kommunikation der Geschäftsleitung mit den Mitarbeitern. „Das Mitarbeiter-Team soll darüber informiert sein, was im Autohaus passiert, und den Sinn und Zweck von Prozessarbeit verstehen.“ Außerdem sollen sich die Mitarbeiter in regelmäßig stattfindenden Besprechungsrunden untereinander austauschen können“, sagt Daniel Priebes. „Wir haben jetzt zwei Mal in der Woche diese Besprechungsrunden eingeführt und festgestellt, dass dies auch positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter hat, wenn sie auf diese Weise Probleme aus der Welt schaffen und auf Kritik sofort eingehen können“, meint der Geschäftsstellenleiter. Die Mitarbeiter werden „ergebnissensibel“ und lernen im Sinne des Kunden und des Unternehmens zu denken. Auch das Aufgabenfeld eines jeden Mitarbeiters könne in diesem Rahmen klar definiert werden. So komme es nicht zu überlappenden Arbeiten, die die Produktivität des Arbeitsablaufes hemmen. Ein weiterer positiver Aspekt sei, dass in den Besprechungsrunden die Mitarbeiter vom Wissen ihrer Kollegen profitieren können. Wer zum Beispiel Schulungen besucht hat, könne in diesem Rahmen die Kollegen über die gelernten Inhalte informieren und eventuell die entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen der anderen Kollegen überflüssig machen – was wieder zu einer Kostenersparnis führe. Geschäftsführer Frank Motejat bringt seinen Eindruck von der Prozess-Potenzialanalyse auf den Punkt: „Dadurch, dass unsere Mitarbeiter die Prozessabläufe klar vor Augen geführt bekommen haben, sind sie motiviert auch in Eigeninitiative Lösungen zu finden und effizienter zu arbeiten. Das entlastet uns als Geschäftsführung, so dass wir uns den eigentlichen Führungsabläufen zuwenden können. Ähnlich beim Tanzen: Stimmt die Choreographie, dann kann sich das Ergebnis sehen lassen.“ Und wenn der Tanz auf allen Ebenen greift, wird der Gesamtprozess zum eindrucksvollen Formationstanz. Der langsame Walzer wird zum Quickstepp.

Weitere Details zu den Ergebnissen der TGM Prozess-Potenzialanalyse können Sie bei Frank Motejat und Daniel Priebes erhalten (www.mothor.de). ■