

Die Zukunft des Fahrzeugwesens

Zusammenfassung der Analyseergebnisse

Garage TBA Basel-Landschaft

Uwe Henke

Roland Christen

Juni 2018

Christen TCO

Roland Christen

r.christen@christen-tco.ch

mobil: +41 79 325 96 00

phone: +41 52 643 63 00

SynerGain Management Consultants GmbH

Uwe Henke

u.henke@synergain.com

mobil: +49 163 770 99 99

phone: +49 2161 54 96 90

0 Präambel

Nachfolgend stellen wir die Analyseergebnisse zusammenfassend dar und verweisen auf eine umfangreiche Präsentation mit Grafiken, Berechnungen und Bildmaterial. Das Wesentliche für eilige Leser (0.2) stellt die primären Ergebnisse der Analyse dar und ist für all diejenigen geschrieben, die das Ergebnis prägnant und pointiert präsentiert haben wollen. Die nachfolgenden Punkte ab 1 sind so aufgebaut, dass die Empfehlungen kurz und knapp hergeleitet werden.

0.1 Ausgangssituation

Seit Frühjahr 2017 beschäftigt sich die Leitung des TBA und die Leitung Einkauf des Kantons Basel-Landschaft mit Fragen zur Zukunft der Garage bzw. des Fahrzeugwesens. Wesentliche Treiber zu diesen Überlegungen sind die technologischen Entwicklungen, welche Elektrofahrzeuge inzwischen als sehr zukunftsfähig erscheinen lassen, und die vor dem Hintergrund des Dieselskandals in den Fokus gerückten Dieselmotoren. In diesem Zusammenhang wurde zunehmend deutlich, dass eine Auseinandersetzung mit Fahrzeugstrategie und Fahrzeugwesen – namentlich der Garage – ansteht. Zusätzlicher Handlungsdruck ergab sich durch den GPK-Bericht. Erste grobe Erkenntnisse daraus waren: Eine zukunftsfähige Fahrzeugstrategie schließt in jedem Fall eine zukunftsfähige Garage mit entsprechenden Strukturen und Prozessen mit ein.

Es wurde in der Folge entschieden, die Kooperationspartner Roland Christen (Christen TCO Schaffhausen, Organisationsentwicklung) und Uwe Henke (SynerGain Management, Beratung, Expertenberatung) zur Unterstützung im anstehenden Veränderungsprozess hinzuzuziehen.

0.2 Das Wesentliche für eilige Leser

Die Garage ist ein gut organisierter Servicebetrieb.

Die strategische Ausrichtung des Betriebes hat bis zum Zeitpunkt des Dieselskandals keine maßgebliche Rolle gespielt. Technologische und strukturelle Entscheide haben sich offenbar primär an der Fähigkeit der Garage und den Basisanforderungen der Kunden (hohe Qualität) orientiert. Der Fahrzeugpark ist auf einen Kauf und eine lange Nutzung der Fahrzeuge ausgelegt.

Die betriebswirtschaftliche Steuerung der Garage an branchenüblichen Kennzahlen des Fahrzeughandels existiert nicht. Ein Vergleich mit Konzessionären ist objektiv nicht möglich, da die Datenbasis für Kennzahlen fehlt.

Die aktuelle Verrechnungslogik mit einem internen Stundensatz von 100 CHF führt immer zu einem defizitären Ergebnis. Ersatzteile werden ohne Marge intern abgegeben. Kosten werden nicht mit einem marktgerechten Schlüssel bei den Kunden verteilt. Demzufolge ist auch eine allgemeine

betriebswirtschaftliche Steuerung nur rudimentär vorhanden.

Die Führung (das Management) und die Strukturen sind der Qualität und nicht dem betriebswirtschaftlichen Ergebnis verpflichtet. Dies werten wir als eine Folge der sehr allgemein formulierten Strategie und der langfristigen Qualitätsziele. Die Leitung der Garage hat sich offenbar genau an dieser Strategie und den Zielen orientiert. Daher bleibt festzustellen, dass der Betrieb hinsichtlich der Qualitätsziele sehr gut organisiert und offensichtlich auch geführt ist.

Das scheint in der Vergangenheit beim TBA zu der Entscheidung geführt zu haben, dass man auch in der Garage ein formales QM-System nach ISO nicht mehr benötige. Wir empfehlen dieses QM-System wieder zu reaktivieren und als Motor zur stetigen Verbesserung zu nutzen.

Ein strategisches Personalmanagement und eine Führung mit automobilen Hintergrund könnten die Qualitätsvorteile mit mehr Service und Kundenorientierung verknüpfen und die Garage für die Zukunft ausrichten. Grundsätzlich sei darauf hingewiesen, dass der Arbeitsmarkt für KFZ-Experten sehr gut ist. In der ganzen DACH-Region werden Experten gesucht. Daher sollte es zunächst vorrangiges Ziel sein, die „jungen“, guten Mitarbeiter auf alle Fälle zu halten. Es erscheint völlig unsinnig, junge Menschen über Jahre auszubilden und mit den Besonderheiten der Kunden, insbesondere der Polizei, vertraut zu machen und diese dann trotz der absehbaren altersbedingten Abgänge nicht zu übernehmen. Wir empfehlen eine dringende Änderung dieser Regelungen.

Flexibilität ist aufgrund der unklaren Zukunft der automobilen Antriebskonzepte gefordert, so dass Leasing dem Kauf vorzuziehen ist.

Eine professionelle Software, in der die Prozesse der Garage verzahnt abgebildet und über Kennzahlen betriebswirtschaftlich gesteuert werden können, ist zwingend notwendig, wenn der Betrieb mit Blick auf zukünftige Anforderungen entwickelt werden soll.

Die Garage selbst erscheint nach unserer Einschätzung zur Sicherstellung der Qualitätsansprüche und hier insbesondere die der Polizei alternativlos. Allerdings ist die aktuelle Struktur nicht zukunftsfähig. Der Sanierungsrückstau sollte nunmehr konzentriert aufgelöst werden, eine Reorganisation mit dem Ziel der Flexibilität und Kundenorientierung (siehe Befragungsergebnisse Christen/Henke April 2018) erscheint demzufolge unausweichlich.

Die Umsetzung der Empfehlungen in dem nachfolgenden Bericht sind keine isolierten Maßnahmen, sondern stellen in Summe ein Gesamtprojekt zur Reorganisation dar. Die groben Meilensteine eines solchen Projektes sind im letzten Abschnitt dargestellt.

Die Dauer eines solchen Vorhabens ist erfahrungsgemäß mit 2 Jahren anzusetzen.

Im Zuge all der Analysen und Überlegungen sind uns durchweg Menschen begegnet, die bereit sind für Veränderungen.

Genauso wie sich die Mitarbeiter der Garage mit der Zukunft ihrer Arbeitsplätze und die Leitung des TBA mit der Strategie auseinandersetzen, wäre zu wünschen, dass die anstehenden Veränderungen generell als Chance begriffen werden. Es drängt sich geradezu auf, sich mit den Mobilitätskonzepten der Zukunft als Dienstleistung für die Menschen einer Region zu befassen. Die Flotte des TBA hat einen Nutzungsgrad der im PW-Bereich (außer Polizei) mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit Potenziale für ein Sharing-Konzept hat. Schon alleine aus ökologischen Gründen wäre ein Weiterdenken in diese Richtung sehr wünschenswert. Aus ökonomischer Sicht allemal.

Die unvorhersehbaren Entwicklungen rund um die Dieselschnitten machen unternehmerische Entscheidungen notwendig. Unternehmerische Entscheidungen sind immer auch Entscheidungen unter Unsicherheit. Daher plädieren wir für Flexibilität in Form von Leasing, da niemand von uns die Zukunft vorhersagen kann.

1 Eindruck der Garage im Rahmen der Besuche vor Ort

Der Betrieb ist in einem älteren gepflegten Gebäude untergebracht, was den Bedürfnissen eines Servicebetriebes genügt.

Die Werkstattbereiche sind durchweg sauber und aufgeräumt. Dieser Eindruck bestätigt sich, auch wenn man hinter die Kulissen schaut. Es macht alles einen guten Eindruck.

Alle Mitarbeiter begegnen einem Besucher motiviert und interessiert. Fragen zu Abläufen, Strukturen, Verantwortlichkeiten bis hin zu fachlichen Themen sind von allen Gesprächspartnern angenehm, angemessen und freundlich beantwortet worden.

Die gesamte Atmosphäre im Rahmen der Audits war zusammenfassend sehr freundlich und stets kooperativ.

Für einen Experten wird deutlich, dass hier ein hohes Selbstverständnis für Qualität vorhanden ist.

Empfehlung: Gebäude und Ausstattung sind angemessen. Lassen Sie es so, wie es ist.

2 Steuerung der Produktivität

Es ist sehr deutlich, dass der Betrieb nicht nach den gängigen Maßstäben der Produktivität geführt wird und offenbar auch nie so geführt wurde. Es gibt keine gängigen Instrumente zur Steuerung und Überwachung von Produktivität.

Werkstattaufträge werden nicht visuell sichtbar in die vorhandene Planungswand einsortiert und Mitarbeitern zugeordnet. Ein Serviceleiter könnte so auf einen Blick sehen, wer was macht und was fertig ist. Zur Entlastung des verantwortlichen Werkstattleiters sei allerdings auch erwähnt, dass dieser produktiv mitarbeitet und der LKW-Bereich sich autonom selbst organisiert.

Empfehlung: Terminplaner und Planungstafeln in der Werkstatt sollten verwendet werden

2.1 Dokumentation der Arbeiten

Arbeiten werden im s. g. FP-Programm (Fuhrpark) quasi manuell dokumentiert. Eine Auswertung der Arbeiten sei nach Aussage der Mitarbeiter vor Ort nicht möglich. Demzufolge werden die Arbeiten dokumentiert, aber nicht rückblickend ausgewertet und analysiert. Eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Unterschied zwischen Planung und Realisierung kann anhand von Kennzahlen so nicht stattfinden.

Empfehlung: Eine geeignete Software einführen, die den Prozess abbildet und konsistente Kennzahlen liefert, so dass alles tagesaktuell erfasst und ausgewertet werden kann.

2.2 Steuerungsinstrumente

Die Garage wird nicht mit typischen kaufmännischen Instrumenten gesteuert. Alle uns bisher vorgestellten Kennzahlen sind unseres Erachtens nicht für eine kurzfristige Steuerung geeignet, sondern auf einen Periodenabschluss hin ausgerichtet.

2.3 Produktive Mitarbeiter

Unter Einbeziehung von Herrn Flury (Stv. Ltg.) halten wir 7,5 produktive Mitarbeiter für konservativ gerechnet.

2.4 Auswertung der Werkstattaufträge

Im Rahmen der Auswertung der Werkstattaufträge wurde deutlich, dass trotz bester Absichten der Garagenleitung keine Klarheit darüber zu erlangen war, ob die im Outlook-Terminkalender aufgeführten Fahrzeuge alle mit einem Werkstattauftrag abgerechnet wurden oder nicht. Da der Betrieb keine Rechnungen stellt und auch keine interne Verbuchung auf Kostenstellen erfolgt, hat der Umstand keine Auswirkungen auf ein Betriebsergebnis.

Abschließende Empfehlung: Um den Betrieb professionell zu führen, braucht es auch professionelle Instrumente, die nicht vorhanden sind. Das Anlegen von Aufträgen und das Abrechnen müssen aus einem System heraus erfolgen. So würden Inkonsistenzen sofort deutlich. Die o. g. Software ist ein Schlüssel für die Reorganisation des Betriebes. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sollten mindestens monatlich zusammengefasst werden und eine Standortbestimmung ermöglichen.

3 Wirtschaftlichkeit der Garage

In allen ergebnisorientierten Bereichen, in denen Arbeitsstunden oder Arbeitswerte berechnet werden, unterscheidet man zwischen angekauften Stunden im Verhältnis zu verkauften Stunden. Daher ist für eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zunächst einmal die Anzahl der produktiven Mitarbeiter zu bestimmen. Dann die Menge der Arbeitstage p.a. und die Anzahl der Arbeitsstunden pro Tag sowie das Produktivitätsziel. Es leuchtet ein, dass ein Handwerksbetrieb kaum in der Lage sein dürfte 100 % der angekauften Stunden auch zu verkaufen. Demzufolge, haben wir ein Produktivitätsziel von 75 % angesetzt. Aus den nachfolgenden Parametern ergibt sich dann der mögliche Umsatz (Ertrag) pro Jahr.

- 7,5 produktive MA
- 210 Arbeitstage (netto, nach Urlaub und Krankheit)
- 8,4 Stunden pro Tag
- 75 % Ziel Produktivität
- Verfügbare Stunden pro Jahr: 9923

Bem. Multipliziert man die 9923 h p.a., die einer 75 %-igen Auslastung der Kapazität entsprechen, mit den ausgewiesenen Kosten (Stundensatz 100 CHF) pro Stunde, dann ergeben sich:

$$9923\text{h/a} \times 100 \text{ CHF/h} = 992.250 \text{ CHF/a}$$

Das erscheint insofern bemerkenswert, als dass mit der vorherrschenden Regelung die Garage zwangsläufig immer defizitär sein muss, weil alleine die Personalkosten bei 1,2 Mio CHF liegen.

Im Bereich der extern eingekauften Leistungen liegt möglicherweise noch ein weiteres Ertragspotenzial, welches allerdings eine differenzierte Betrachtung der aktuell vorhandenen Kompetenz der Mitarbeiter notwendig machen würde.

3.1 Betriebskosten

Die Garage führt keine Miete, Kosten für Strom, Wasser, etc. ab. So können wesentliche variable Kosten nicht dargestellt werden. Mehrausgaben oder Einsparungen sind nicht transparent.

Kompensationen und Vereinbarungen sind intransparent und dürften die Veränderung tendenziell eher behindern.

4 Ziele und Strategie

4.1 Ziele bzw. Leistungsauftrag

Der Leistungsauftrag macht das Dilemma des Betriebes überdeutlich. Hier sind keine Experten für Automobilen Service am Werk gewesen, weil sie in der Struktur schlichtweg nicht vorhanden sind.

Die Ziele sind der Fähigkeit der Organisation angepasst. Es müsste doch so sein, dass die Organisation, die Abläufe und die Strukturen auf die Anforderungen der Kunden ausgerichtet und entwickelt werden und sich dadurch dann auch die Ziele erklären.

Typische Fragen in einer solchen Logik wären:

Was ist der Mehrwert in den Augen des Kunden?
Was bedeutet das für die Abläufe und Strukturen?
Wie können wir uns täglich Schritt für Schritt verbessern?

Das müsste sich in den Zielen bzw. Leistungsaufträgen durchgängig wiederfinden.

Empfehlung: Strategie und Ziele sind neu zu entwickeln. Die strategische Ausrichtung der Garage muss sich hierin wiederfinden. Strategie und Ziele sind jährlich auf den Erfüllungsgrad und die Konsistenz hin zu überprüfen. Neben den Qualitätszielen sind betriebswirtschaftliche Ziele zu definieren.

4.2 Die Strategie und die Auswirkungen auf die Beschaffung

Bei der Analyse des Strategie-Dokuments fällt insbesondere auf, dass das Fahrzeugwesen die gesamte Verantwortung für die Beschaffung hat.

Budget, Spezifikation, Umweltaspekte sowie die spätere Unterhaltung des Fahrzeuges liegen in der Verantwortung des Fahrzeugwesens.

Der Haken an der Sache ist, dass das Fahrzeugwesen aber nicht der Nutzer der Fahrzeuge ist. Das ist aus unserer Sicht insofern problematisch, weil der Nutzer budgetär nicht zur Verantwortung gezogen wird.

Beispiel: Ein Bereich erklärt einen Fahrzeugwunsch. Das Fahrzeugwesen überprüft diesen und (verkürzt gesagt) stimmt dem zu oder nicht. Eine Auseinandersetzung bzgl. der Sinnhaftigkeit und der Kosten erfolgt mit dem Fahrzeugwesen, weil die Budgets zur Beschaffung dort liegen.

Also liegt die Durchsetzung der Strategie beim Fahrzeugwesen. Wenn sich die Strategie des Fahrzeugwesens und die der Kundenbereiche bzgl. der Anforderungen an Fahrzeuge nicht decken, kommt es zwangsläufig zu Dissonanzen. Daher hat eine strategische Ausrichtung des Fahrzeugwesens zwingend Auswirkungen auf die Strategie der Kundenbereiche und umgekehrt.

Empfehlung: Hier wäre es sehr sinnvoll zu schauen, inwieweit die Ziele und Budgets der Kundenbereiche aufeinander abgestimmt sind.

Zwischenerklärung: Wenn beispielsweise ein anfordernder Bereich das Ziel hat, schnell und effizient zu arbeiten und weniger Personal einzusetzen, so könnten Fahrzeuge mit einer entsprechenden Technik Sinn ergeben.

Es erscheint uns schlüssiger, dass dann auch der Kundenbereich die Budgetverantwortung hat und das Fahrzeugwesen nur noch die Aspekte der übergeordneten Fahrzeugstrategie (Leasing, Kauf, Umweltaspekte, etc.) vertritt. Die Garage kann dann in allen anderen Fragen beratend zur Seite stehen.

Zwischenerklärung: Ähnliche Risiken sehen wir bzgl. der späteren Wartung. Es ist geradezu offensichtlich, dass das Fahrzeugwesen nur Fahrzeuge anschaffen wird, von denen man überzeugt ist, dass diese mit vorhandenen Prozessen und Ressourcen gut zu unterhalten sind. Daher gehen wir davon aus, dass das Fahrzeugwesen neuen Marken und Technologien nur so weit aufgeschlossen sein wird, wie diese als beherrschbar eingeschätzt werden.

Die Strategie des Fahrzeugwesens darf nicht den Mitarbeitern der Garage überlassen werden, sie muss in Kooperation mit dem Kunden entwickelt werden.

5 Professionalisierung des Betriebes und des Fahrzeugwesens

Weitergehende Überlegungen von uns führen zu dem Schluss, dass die Verteilung und Verantwortung der Budgets generell verursachergerecht sein sollte.

„Wer die Runde bestellt, muss auch die Zeche zahlen.“

Das bedeutet, dass die anfordernden Bereiche mit ihren jeweiligen Leitungen Budgetrunden für neue Fahrzeuge abhalten müssten. Dann wird das Fahrzeugwesen mit der Beschaffung beauftragt. Dies wird auch in der Kundenbefragung (Christen/Henke April 2018) deutlich zum Ausdruck gebracht. In einer Strategie zum Fahrzeugwesen müsste geregelt sein, ob Bereiche grundsätzlich nur Fahrzeuge bestimmter Hersteller und Spezifikation bestellen dürfen. Unserer Ansicht nach ist es sehr zu empfehlen, sich auf einen Hersteller bzw. eine Gruppe zu fokussieren, was bzgl. der möglichen Lieferanten zu einer langfristigen Bindung führen würde.

Ein bunter Mix aus Fahrzeugen aller möglichen Marken würde die Garage fachlich sicher überfordern und wäre auch hinsichtlich der Gewährleistungen nicht so zu handhaben, wie es heute mit den Marken der Volkswagen-Gruppe möglich ist.

5.1 Bewertung der Verrechnungssätze

Die Verrechnungssätze sind nicht marktgerecht. Das Argument, dass die Kosten für Gebäude, Energie, Wasser, etc. der Garage nicht belastet werden, ist nachvollziehbar. Allerdings führt das aus unserer Sicht zu einer verzerrten Fremdwahrnehmung der Leistungen.

„Was nichts kostet, ist auch nichts.“ Die interne Verrechnung passt in das Gesamtbild der Intransparenz von Leistungen und Kosten. Das wird bei kritischen Kunden das Gefühl verstärken, hier eine Leistung zu bekommen, die nicht marktgerecht ist.

Empfehlung: Mit den verkauften Stunden und den sonstigen Einnahmen muss die Garage unseres Erachtens in der Lage sein, die Kosten zu decken.

Einführung eines marktgerechteren Stundenverrechnungssatzes. Klarheit gegenüber den Kunden durch eine präzise Pro-Forma-Rechnung.

Dazu gehört auch die marktgerechte Kalkulation von Teilen für Service und Reparatur. Das passiere nach Aussage der verantwortlichen Mitarbeiter nicht. Die Teile werden zum Einkaufspreis an die Kunden abgegeben.

Weitergehende Überlegungen. Wir empfehlen in enger Abstimmung mit den Kundenbereichen das Leistungsspektrum zu überprüfen und gehen davon aus, dass die Garage zukünftig erweiterte verrechenbare Serviceleistungen anbieten kann – siehe auch Quick Wins.

Fahrzeuge können heute mit Wartung und Pneu geleast werden. Die Markenwerkstatt rechnet dann mit dem Hersteller ab. Das wäre ein Modell, das mit AMAG zu überprüfen ist und das für marktgerechte Einnahmen sorgen könnte.

Eilaufträge und Arbeiten außerhalb der normalen Öffnungszeiten etc. sind alles Dinge, die in Erwägung gezogen werden könnten. Immer unter der Voraussetzung, dass die Leistungen marktgerecht kalkuliert und verrechnet würden.

Dann wäre auch eine betriebswirtschaftliche Verzahnung mit der Produktivität der Mitarbeiter möglich. Jeder Mitarbeiter hat ein Produktivitätsziel und erwirtschaftet einen individuellen Beitrag zum Betriebsergebnis.

5.2 Quick Wins

Die hier zusammengefassten Punkte ließen sich im Rahmen eines Reorganisationsprojektes schnell umsetzen, daher Quick Wins.

Auftragsannahme

Die Einführung eines Planungswerkzeuges mit der konkreten Vergabe von Kapazitäten für Aufträge müsste nach unserer Einschätzung dazu führen, dass Aufträge zielsicher besprochen und eingeplant werden.

Im Zuge einer solchen Maßnahme sollte auch überprüft werden, wie sichergestellt wird, dass die Kunden immer auch einen kompetenten Ansprechpartner zur Auftragsklärung haben.

Schnell-Service – Sofort-Service

Der aktuelle Status der Auswertung der Serviceaufträge zeigt ein deutliches Potenzial für einen Sofort-Service auf. Es wäre zu definieren, was genau wann und ohne Termin sofort erledigt werden kann.

Erweiterte Service-Leistungen

Beispiel: Hol- und Bring-Service. Wenn es Fahrzeuge gäbe, die Kunden grundsätzlich für den Zeitraum der Reparatur oder Wartung überlassen werden könnten, dann könnte auch ein Mitarbeiter der Garage Kundenfahrzeuge holen und ein Ersatzfahrzeug vor Ort lassen, sofern das sinnvoll ist. Diese Leistung lassen sich Markenbetriebe bezahlen, warum also die Garage nicht auch.

Fazit zu Quick Wins

Alle dargestellten Quick Wins lassen sich theoretisch auch isoliert umsetzen. Allerdings könnte schnell der Eindruck einer Alibi-Aktion entstehen.

Deutlich wird, dass mit den Quick Wins ein Change in eine andere Kultur forciert werden kann. Das wiederum macht allerdings eine grundsätzliche Entscheidung notwendig. Make or buy?

5.3 Make or Buy

Nachfolgend haben wir Themen bewertet, bei denen man schnell zu dem Schluss kommen könnte, das kann man doch auch externe Betriebe machen lassen.

Ersatzbeschaffung / Fahrzeugbeschaffung

Die Fahrzeugbeschaffung braucht aus unserer Sicht einen internen kompetenten Bereich, der mit den internen Kunden regelmäßig die Strategie überprüft und bei der Beschaffung Richtlinienkompetenz hat.

Unterhalt

Der Unterhalt der Fahrzeuge ist von einer kantonseigenen Garage nur zu leisten, wenn man sich auf eine langfristige Strategie bzgl. des Herstellers bzw. der Gruppe einigt. Ein Abweichen von der Strategie (im Sinne von Ausscherehen) erzeugt nach unserer Einschätzung zwangsläufig Kosten, die auf alle Kundenbereiche umgelegt werden müssten, weil dies bei einem Buy-Konzept ebenso Kosten verursachen würde.

MFK

Könnte eingekauft werden. Hat aber kaum Potenzial – keinen Effekt.

Zulassung

Könnte problemlos eingekauft werden – keinen Effekt.

Veräußerung von ausgemusterten Fahrzeugen

Ist nicht mehr im Verantwortungsbereich der Garage, das sollte auch so bleiben. Compliance Risiko!

Pneu-Wechsel

Ein Auslagern des Pneu-Wechsels ist unseres Erachtens möglich. Voranstellen würden wir die Erfahrungen mit einem grundsätzlich anderen Ablauf.

Karosserie

Die fachliche Beurteilung vor Auftragsvergabe an Externe erscheint uns zur Vermeidung von unnötigen Kosten sinnvoll. Ein Auslagern an viele verschiedene Anbieter im Raum Baselland erscheint nicht sinnvoll. Die

Konzentration auf wenige externe Betriebe, die ihre Aufträge von der Garage bekommen, ergibt Sinn. Wir empfehlen alle 2 bis 3 Jahre die Konditionen und Rahmenbedingungen zu überprüfen bzw. festzuschreiben.

Flottenmanagement

Kann unseres Erachtens nicht ohne Verlust an Service und Qualität ausgelagert werden. Was allerdings eine sinnvolle Option sein könnte, wäre der Zusammenschluss mehrerer angrenzender Kantone zu einem Verbund mit womöglich internen sowie auch externen Garagen – siehe auch Karosserie.

5.4 Leitung des Betriebes

Die Garage sollte von einem versierten Automobilfachmann, z. B. einem ehemaligen Serviceleiter, geführt werden.

Die Garage ist kein Autohaus sondern ein Servicebetrieb. Hier ist eine Führungskraft nötig, die nah dran an den operativen Prozessen ist und notfalls auch mal selbst Hand anlegt.

Die aktuelle Führungsmannschaft führt aus unserer Sicht weniger das operative Geschäft, sondern verwaltet es primär.

5.5 Personal in der Werkstatt

Wie schon mehrfach angeklungen, haben wir bei dem Personal grundsätzlich den Eindruck, dass es zu der aktuell gelebten Strategie und dem daraus resultierenden Vorgehen kohärent ist.

Womit sich aus unserer Sicht nur ein Änderungsbedarf ergibt, wenn sich auch die Strategie und die sich daraus erwachsenden Abläufe und Strukturen ändern. Dies erscheint uns allerdings alternativlos, wenn die Garage auf die Zukunft ausgerichtet werden soll.

Empfehlung: Grundsätzlich sei darauf hingewiesen, dass der Arbeitsmarkt für KFZ-Experten sehr gut ist. In der ganzen DACH-Region werden Experten gesucht.

Daher sollte es zunächst vorrangiges Ziel sein, die „jungen“, guten Mitarbeiter auf alle Fälle zu halten. Es erscheint völlig unsinnig, junge Menschen über Jahre auszubilden und mit den Besonderheiten der Kunden, insbesondere der Polizei, vertraut zu machen und diese dann trotz der absehbaren altersbedingten Abgänge nicht zu übernehmen. Wir empfehlen eine dringende Änderung dieser Regelungen.

6 Antriebskonzepte der Zukunft und die Auswirkungen auf die Flottenstrategie

Unserer Einschätzung nach wird der solitäre Verbrennungsmotor im urbanen Leben eine immer geringere Rolle spielen. So können wir heute davon ausgehen, dass wir in den Städten der DACH-Region einen schnellen Wandel hin zu emissionsreduzierten Antriebskonzepten erleben werden.

Alle uns bekannten Automobilhersteller arbeiten an Konzepten, die man weitestgehend als Hybrid-Lösungen bezeichnen kann.

- Otto-Motor-Elektroantrieb
- LNG-Diesel
- CNG-Ottomotor-Elektroantrieb
- CNG-Ottomotor
- CNG-Elektro
- etc.

Empfehlung: Es wäre völlig vermessen anzunehmen, man wüsste heute, was sich in der Zukunft durchsetzen wird. Die wechselseitigen Beziehungen der Einflussfaktoren sind vielfältig und schwer zu überblicken.

Aber man kann sich auf den Wandel einstellen. Wer heute im PW einen Dieselantrieb kauft, trifft eine Entscheidung unter Unsicherheit und genau darum geht es. Niemand kann sicher in die Zukunft schauen.

Demzufolge gilt es, eine kantonseigene Garage flexibel aufzustellen. Was bedeutet das?

Schaffen Sie flexible Strukturen, die auf den Wandel flexibel reagieren können.

6.1 Leasing vs. Kauf

In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, ob man anstelle des Kaufes nicht ein Leasing der Fahrzeuge zugunsten einer höheren Flexibilität vorzieht.

Mit einem Kauf bindet sich Base-Landschaft typischerweise 8 bis 15 Jahre an eine Technologie.

Empfehlung: Leasing ist dem Kauf vorzuziehen, weil über den Leasingfaktor erkennbar sein kann, welche Trends der Hersteller in der Zukunft sieht.

Dann spielt auch die Frage „Diesel oder Benzin?“ keine so zentrale Rolle mehr, weil die Vollkosten (Leasingrate + Verbrauch + Wartung und Reparatur) verglichen werden können.

Das würde ggf. zur Folge haben, dass das Durchschnittsalter der Fahrzeugflotte sinken würde, was geringere Reparaturen und damit auch Kosten zur Folge hätte.

Die anfallenden Wartungsarbeiten sind klar kalkulierbar.

Die Kosten würden zugunsten der Umwelt und der Flexibilität mutmaßlich steigen.

Der Umfang der Flotte könnte überdacht werden.

6.2 Diesel vs. Ottomotor

Bei Einsatzzwecken, die einen hohen Grad der Flexibilität und ggf. auch eine hohe Reichweite voraussetzen,

kommen unseres Erachtens nur Verbrennungsmotoren und Hybrid-Lösungen in Betracht.

Aufgrund der unklaren Positionierung der Hersteller ist von der Neuanschaffung eines Diesels im PW-Segment abzuraten.

Ein aktiver Abbau der Diesel-Fahrzeuge ergäbe technologisch und kaufmännisch betrachtet allerdings keinen Sinn. Das wäre allenfalls eine politische Entscheidung.

Empfehlung: Wir empfehlen Dieselantriebe im PW-Bereich bei Neuanschaffungen nicht mehr zu berücksichtigen, da in diesem Segment (PW) genügend alternative Antriebe zur Verfügung stehen. Da die großen Fahrzeughersteller und Zulieferer enorme Investitionen in die Dieselselbsttechnologie getätigt haben, bleibt auch abzuwarten, ob der Diesel grundsätzlich keine Zukunft mehr hat, oder ob sich dies nur auf die aktuelle Dieselselbsttechnologie (also die Motoren, die aktuell angeboten werden) bezieht. Daher verlangt eine Diskussion um Antriebskonzepte generell eine sehr differenzierte Betrachtung.

6.3 Elektroantriebe

Die Elektroantriebe sind heute noch mit einem sauberen Image ausgestattet, sofern man die Verfügbarkeit und die Art und Weise der Gewinnung von Rohstoffen für die Akkumulatoren ausblendet.

FAZ (17.07.2017) schreibt: *Elektroantriebe mit Lithium-Ionen-Batterien benötigen aber nicht nur Kobalt. Auch das namensgebende Lithium ist knapp. Lithium kommt zwar, anders als das rare Kobalt, häufig vor, aber die Abbaukapazitäten sind begrenzt. Neue Projekte sind teuer und langwierig. Zudem verbraucht der Abbau in ehemaligen Salzseen im „Lithium-Dreieck“ Argentinien, Bolivien und Chile große Mengen Grundwasser, um das gewünschte Lithiumkarbonat durch Verdampfen zu bekommen. Dass solch soziale und ökologische Verwerfungen bei ideologischen Lobreden auf die Autowende ausgeblendet werden: geschenkt. Dass der damit einhergehende fundamentale Wandel in der Wertschöpfungskette Auto selbst in Teilen der Wirtschaft offensichtlich unterschätzt wird, ist bemerkenswert.*

Empfehlung: Betrachten Sie die Elektromobilität ganzheitlich.

6.4 Nutzfahrzeuge

Im Bereich der Nutzfahrzeuge setzen die großen Hersteller weiterhin auf die Dieselselbsttechnologie und Hybridlösungen mit Diesel und Gas. Lösungen mit Elektroantrieben sind unter wirtschaftlichen Aspekten zurzeit nur im Rahmen von Prestige-Projekten zu beobachten (Beispiel: Entscheidungsfahrzeuge Göteborg, Hamburg). Eine Diesel-LNG-Technologie wird von der VOLVO Group 2019 marktreif sein (Quelle Volvo Deutschland). Hierbei kommt ein Treibstoff mit hoher Dichte und entsprechendem geringen Volumen (LNG,

Liquide Natural Gas) zum Einsatz. Die etablierten Dieselantriebe werden in diesem Fall mit Gas und geringen Mengen Diesel betrieben. Bis diese Technologien Marktreife haben, ist der Dieselantrieb im Nutzfahrzeug nicht wegzudenken. Gerade auch in Bereichen mit spontaner Einsatzbereitschaft und unklaren Einsatzbedingungen (z. B. Winterdienst) erscheint der Diesel aktuell die einzige Option.

Empfehlung: Beschäftigen Sie sich zunächst mit den PW. Prestigeprojekte im NF-Sektor sind sehr kostenintensiv und daher betriebswirtschaftlich fragwürdig.

6.5 Fazit zu den Antriebskonzepten

So stellt sich die Frage, wie man flexibel auf die unsichere technologische Entwicklung reagieren kann, wenn Elektroautos in großem Umfang eine zumindest kritisch zu betrachtende Alternative darstellen.

1. Keine Neuanschaffungen von Dieselfahrzeugen.
2. Hybridantriebe vereinen kleine rohstoffschonende Ottomotoren, die zum Teil auch mit Gas betrieben werden können, mit Elektroantrieben. So könnte der Ottomotor und insbesondere der Otto-Gas-Elektrohybrid eine gute Alternative sein.
3. Reine Gasantriebe sind, sofern der Raum für den Gastank entbehrlich ist, ebenfalls eine gute Alternative. Vorausgesetzt die Versorgung mit LPG ist gewährleistet.

Sofern man sich für eine Leasing-Strategie entscheidet, hat dies entsprechende Auswirkungen auf die Garage des TBA. Damit schließt sich der Kreis und es wird deutlich, dass zuerst die Strategie verlässlich, mittel- bis langfristig verabschiedet sein muss, damit diese in den operativen Strukturen und Prozessen umgesetzt werden kann.

7 Maßnahmen – was nun zu tun wäre

Im Zuge eines Reorganisationsprojektes sind folgende Meilensteine zu passieren.

7.1 Vision

Grundlegende politische Entscheidungen treffen

- Leasing vs. Kauf
- Visionäre Konzepte weiterdenken
- Diesel?
- Elektroantriebe?

7.2 Strategie

Strategie rückwärts entwickeln

- Wo soll die Garage in 5 Jahren stehen
- Stichwort Flexibilität

Personalstrategie entwickeln

- Nachfolgeregelungen und Kompetenzen der Mitarbeiter der Zukunft definieren

7.3 Change

Nachfolger für den Leiter suchen

- Nachfolgeprozesse aktiv gestalten

Change Prozess

- Entscheidung über den Umfang und den zeitlichen Rahmen treffen
- Rolle der Kader klären
- Die Leitung der Garage über diese Entscheidungen informieren und in die Umsetzung einbeziehen
- Kunden informieren

Kunden aktiv in die Entwicklung neuer Leistungen mit einbeziehen

- Kunden-Workshops

7.4 Benchmarks

Stundenverrechnungssätze marktgerecht anpassen

- Sorgt für eine andere Wahrnehmung der Leistung und ist die Basis für eine realistische Betriebskostenrechnung
- In diesem Zuge für alle Leistungen eine marktgerechte Pro-Forma-Rechnung erstellen
- Kosten verursachergerecht zuweisen

Ersatzteile mit Marge berechnen

- Ggf. Pro-Forma-Nachlässe definieren

7.5 Management

Businessplan für die Garage erstellen

- Leistungen, Einnahmen, Kosten, Erträge

BWL-Ziele für alle Bereiche ableiten

- Aber auch Produktivitätsziele für Mitarbeiter

Management by Objectives

- Neben den Kennzahlen aus dem Servicebereich sind typische betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur stetigen Entwicklung und Beurteilung des Betriebes notwendig

Professionelle Service-Management-Software einführen

- Vollständige und lückenlose Planung von Arbeiten und Zeiten
- Abweichungen von Plan auswerten und als Input für KVP nutzen
- Kennzahlen aus der Software generieren und damit den Betrieb aktiv steuern
- Nicht produktive Arbeiten im System verbuchen, um Klarheit über die eingesetzten Stunden zu haben

Planungswand in der Werkstatt reaktivieren

- Visualisiert den Auslastungsstand des Teams auf einen Blick und sorgt so für Transparenz

QM-System reaktivieren

- Jährliche Auditierung der Struktur und Prozesse
- KVP einführen

8 Schlusswort

Wir bedanken uns bei allen beteiligten Bereichen der Garage, des TBA und bei den Kunden, die uns in der Analyse vertrauensvoll unterstützt haben.

Schaffhausen und Korschenbroich bei Düsseldorf

17.06.2018

Uwe Henke/Roland Christen

