

White Paper

# „Kfz-Werkstätten der Zukunft – mit neuem Selbstverständnis ins digitale Zeitalter“ Wie der Wandel beginnt

Patrick Adams  
Ralf Gaydoul  
Dr. Daniel Kathan

2015

Bereits heute ist die herstellerunabhängige Kfz-Werkstatt als Dienstleister am Ende der automobilen Wertschöpfungskette in vielen Bereichen gefordert. In Zukunft werden Umfeld und Anforderungen noch komplexer: Variantenvielfalt, alternative Antriebsarten, Digitalisierung und veränderte Kundenbedürfnisse beschreiben die Veränderungen in Schlagworten. Horváth & Partners nennt die wichtigsten Herausforderungen und Trends und zeigt, wie Werkstätten und Werkstattketten auf die Veränderungen reagieren und erfolgreich bleiben können.

## 1. Kfz-Werkstätten – konfrontiert mit intensivem Wettbewerb und disruptiven Innovationen

### 1.1 Markt und Kundenverhalten: Mehr Wettbewerb und Anbietersuche im Werkstattmarkt

Der Kfz-Aftermarket in Deutschland wächst nur wenig; das betrifft sowohl Reparaturen als auch das Ersatzteilgeschäft. Die Auslastung der Werkstätten ist rückläufig und sank 2014 auf 81 Prozent (im Vergleich 2013: 83%) (stuttgarter-nachrichten.de; 26.05.2015 ). Die gesamte Basis des Geschäfts stagniert: Der Pkw-Bestand zeigt nur geringe Zuwächse und liegt derzeit bei 44,4 Millionen Stück. Das historische Maximum des Pkw-Bestandes in Deutschland wird in den Szenarienrechnungen (u. a. von Shell) bei 45,2 Mio. Pkw für das Jahr 2022 erwartet, danach gehen die Berechnungen von einem sinkenden Trend aus (KBA 1.1.2015; Shell, Pkw-Szenarien bis 2040, 46. Ausgabe).

Kfz-Werkstätten stehen bereits heute sowohl von der Umsatz- als auch von der Kostenseite her unter hohem Druck: Die Reparaturzyklen werden länger, der Verschleißteilbedarf geringer und Kunden kostenbewusster. Nicht unerheblich für die Umsatzentwicklung ist auch der Einfluss der Versicherungsunternehmen. Kfz-Versicherungen binden ihre Kunden durch vertragliche Anreize an ausgewählte kooperierende Werkstätten, reduzieren dadurch ihren eigenen Schadenaufwand und bekommen ein klareres Bild der gemeldeten Schadenfälle. Die kontinuierliche Prüfung und Kontrolle von Gutachten, Kostenvoranschlägen und Rechnungen mindern die Werkstattumsätze zusätzlich.

Gleichzeitig sind auf der Kostenseite hohe Investitionen in Werkstattausrüstung, neue Analysegeräte und Mitarbeiterschulungen notwendig, um Fahrzeuge neuerer Baureihen überhaupt noch reparieren zu können.

Dazu kommen weitere wesentlich durch die Digitalisierung getriebene Trends in diesem Markt:

- Werkstattportale ermöglichen es, Leistungen über das Internet zu vergleichen, mit oft mehrfach am Tag aktualisierten Preisen. Kunden filtern diese Informationen nach ihren Bedürfnissen und grenzen die Suche zum direkten Vergleich von Produkten und Angeboten regionaler Werkstätten ein. Hier entwickelt sich ein mächtiger neuer Vertriebskanal: Von heute lediglich 0,5 Prozent werden 2025 etwa 8 bis 12 Prozent der Umsätze über Werkstattportale vermittelt.
- Ein Teil des Absatzvolumens mit fahrzeugbezogenen Produkten verlagert sich: Kunden kaufen sowohl Kfz-Teile als auch zugehörige Dienstleistungen vermehrt online, obwohl die Auswahl von Kfz-Teilen im Internet für den durchschnittlichen Internetnutzer schwieriger ist als bei einfachen Konsumgütern. Dabei verändern die Kunden ihr Verhalten: Gehen sie in der physischen Welt zuerst zum Anbieter, um dort Produkt und Dienstleistung nachzufragen, gehen sie bei der Onlinesuche den umgekehrten Weg: Zuerst wird die Dienstleistung bestimmt, dann der günstigste Anbieter gesucht.

Alle diese Entwicklungen werden nicht ohne Folgen für die Anbieter im Kfz-Aftermarket bleiben. Das Institut für Automobilwirtschaft erwartet bis 2020 einen Rückgang der derzeit 7.500 freien Händler auf nur noch 4.000.

### 1.2 Fahrzeugtechnik und Vernetzung – die Veränderungen stehen erst am Anfang

Durch zusätzliche, technisch schnelllebige Funktionalitäten wird das Fahrzeug immer komplexer. Der Anteil an Elektronikkomponenten nimmt seit Jahren zu. Bereits heute existieren zehntausende Pkw-Typen, mehrere Millionen Artikel und mehrere hundert Millionen Verknüpfungen (zwischen Fahrzeugen und Teilen). Facelifts und Modellwechsel erfolgen in immer kürzeren Abständen. Zudem erweitern die Hersteller die Modellauswahl: Waren in Deutschland im Jahr 2000 noch 307 verschiedene Fahrzeugmodelle verfügbar, so sind es 2015 bereits 415 (Center for Automotive Research). Außerdem

Trend	Ansatzpunkt	Betroffene Werkstattbereiche
Marktstagnation	Umsatz	Alle Bereiche (Terminvereinbarung, Annahme, Service, Qualitätscheck und Übergabe)
Auslastungsrückgang	Umsatz, Rentabilität	Alle Bereiche
Änderung Kundenverhalten	Mitarbeiterkompetenzen	Terminvereinbarung, Annahme
Veränderte Kommunikationswege	Kommunikation / Interaktion	Terminvereinbarung, Annahme
Zunehmende Preistransparenz	Preisdruck	Annahme, Service
Fortschreitende Technik im Automobil	Leistungskomplexität	Annahme, Service
Digitalisierung des Umfelds	Prognosen, Strategie	Terminvereinbarung, Annahme, Service

Abb. 1: Trends mit Auswirkungen auf Kfz-Aftermarket und Werkstätten

nimmt die Anzahl der verschiedenen Antriebsarten zu: unterschiedlich starke Diesel- und Benzinmotoren, Elektromotoren, Hybrid-Antriebe oder Brennstoffzellen. Das alles wirkt sich auch auf den Werkstattbereich aus. Die wachsende Vielfalt verlangt entsprechende Kompetenzen bei den Mitarbeitern und der Ausrüstung in der Werkstatt.

Eine der wohl bedeutendsten Innovationen im Kraftfahrzeugbereich ist die zunehmende Vernetzung des Automobils. Die automatische Kommunikation zwischen Fahrzeugen und Umfeld ermöglicht neue Geschäftsmodelle für Werkstätten. Aber sie birgt auch Gefahren:

- Die Ferndiagnose hat noch nicht das Ende ihrer technischen Möglichkeiten erreicht und dennoch schon einen starken Einfluss auf die Wertschöpfung und Prozesse in der Automobilwerkstatt. Ein Großteil der Diagnose wird bereits heute digital und automatisiert durchgeführt.
- Ab April 2018 ist der automatische Notruf (eCall) zur automatischen Übermittlung von Unfalldaten in allen Neuwagen ab Werk innerhalb der EU Pflicht. Viel wichtiger für Werkstätten allerdings ist, dass zusätzlich die Einführung eines Pannennotrufs (bCall) bzw. eines Servicechecks (sCall) geplant ist. Hierbei wird es für freie Werkstätten elementar wichtig sein, ob Schaden- oder Servicefälle online an die Markenwerkstatt weitergeleitet werden oder es dem Kunden überlassen bleibt, welcher Werkstattkontakt für die Notrufe seines Fahrzeuges hinterlegt wird. Eine Entscheidung ist noch nicht gefallen, die Betroffenen werden diese Debatte verfolgen müssen, um bei Bedarf schnell reagieren zu können.

### 1.3 Digitalisierung, Daten und Analytics: Kunden sind informierter – Werkstätten auch

Durch das Internet und die Massendigitalisierung haben Kunden und Käufer an Information, an Macht und an Einfluss auf die Produzenten und Dienstleister gewonnen. Sie können sich besser informieren und sie können sich direkter artikulieren. Aber viele Varianten der Digitalisierung erweitern auch die Handlungsoptionen der Anbieter. Einige dieser Optionen sind bestimmt durch Big Data (zur Handhabung) und Predictive Analytics (zur Analyse) von großen Datenvolumina. Informationen über Kunden, ihre Wünsche, Präferenzen und Handlungen können unter Einbeziehung aller intern und extern verfügbaren Daten analysiert und Handlungsmuster abgeleitet werden, die individualisierte Ansprachen auf einen spezifischen – an Peers orientierten – Bedarf ermöglichen. Ziel der Predictive Analytics ist es, zukünftige Bedarfe treffsicher vorherzusehen. Marketing- und Vertriebsmaßnahmen werden dadurch deutlich verbessert und individueller (Horváth & Partners; März 2015).

Mehrere Trends wirken also derzeit im Kfz-Aftermarket zusammen. Dies birgt auf der einen Seite natürlich Risiken und Herausforderungen. Auf der anderen Seite eröffnen sich aber Chancen und große Potenziale (vgl. Abb. 1).

Wie Werkstätten und Werkstattketten auf die Herausforderungen reagieren und wie sie Potenziale nutzen können, skizzieren wir im Folgenden für die Dimensionen Strategie, Prozesse/IT und Organisation.

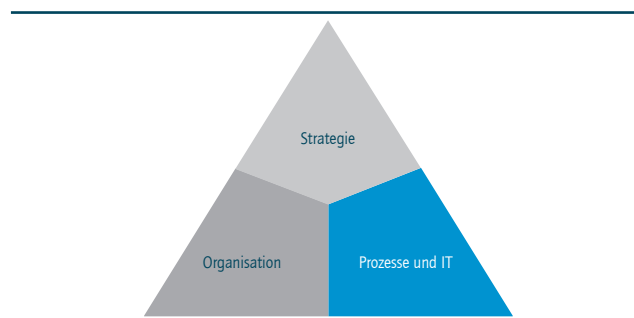


Abb. 2: Veränderungsdimensionen in freien Werkstattketten Strategie, Prozesse/IT und Organisation

## 2. Dimension Strategie: Kunden kennen – das eigene Geschäftsmodell anpassen

### 2.1 Über neue Informations- und Kommunikationskanäle mit Kunden kommunizieren

Herstellerungebundene Werkstätten müssen auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren, nicht zuletzt, um mit den Angeboten der Vertragswerkstatt Schritt zu halten. Einfache Maßnahmen zur Erhöhung des Komforts für den Kunden (Convenience), zum Beispiel das Angebot eines Hol- und Bring-Services, können bereits ein wichtiger Hygiene-Faktor sein.

Anspruchsvoller dagegen ist der Ausbau der elektronischen Informations- und Kommunikationskanäle zum Werkstattkunden in drei Facetten: Dem Ausbau des eigenen E-Commerce, der Präsenz des eigenen Betriebs in Werkstattportalen und dem Einsatz der Dongle-Technologie, um vom Siegeszug des Smartphones zu profitieren.

#### Dongle-Technologie: Fahrzeugdiagnose via Smartphone

Das Smartphone entwickelt sich unaufhaltsam zum ständigen Begleiter für jeden. Viele Marketingverantwortliche für Konsumgüter suchen händeringend nach nicht aufdringlichen Werbemöglichkeiten für ihre Produkte auf dem Mobiltelefon ihrer Zielgruppen.

Kfz-Werkstätten haben dagegen beste Voraussetzungen für eine akzeptierte Kundenkommunikation: Das Smartphone des Kunden wird in seinem Wagen über die Dongle-Technologie mit der On-Board-Diagnose-(OBD)-Schnittstelle verbunden. Es liest die Fehlerprotokolle der Bordsysteme und schlägt Reparaturwerkstätten vor. Der Fahrer hat ein vitales Interesse an diesen Informationen und an einer entsprechenden Kommunikation mit seinen Kfz-Spezialisten. Werkstattketten hätten sogar die Möglichkeit, eigene Lösungen am Markt zu positionieren oder ihre Präsenz in den Anwendungen dritter Anbieter zu sichern.

## Werkstattportale: Ein weiterer Kanal zur Auslastungssteuerung

Ihre Präsenz in Werkstattportalen müssen die freien Werkstätten angesichts der prognostizierten hohen Zuwachsraten für diesen Vertriebsweg systematisch und schnell ausbauen. Die Minimalanforderung ist, die Aktualität von Preisen und Angeboten sicherzustellen. Eine weitergehende Option ist ein dynamisches Pricing für Werkstattleistungen, um den eigenen Betrieb kurzfristig besser auszulasten, beispielsweise durch Sonderangebote für Services zu auslastungsschwachen Werkstattzeiten („Ölwechsel günstiger am Dienstagvormittag“). Dies erfordert die aktive Einbindung der Werkstattportale in die eigenen Betriebsabläufe beginnend mit der Onlineterminvergabe der freien Werkstatt.

## E-Commerce: Der Werkstattshop für Teile und Services

Der Ausbau des eigenen E-Commerce ist zwingend notwendig, da die Kunden, und vor allem die Jüngeren, zunehmend das Internet als präferierten Kanal nutzen (siehe „Fakten zum E-Commerce im Automotive Aftermarket“). Aufgrund der etwas komplexeren Natur von einzubauenden Fahrzeugteilen im Vergleich zu simplen Gütern des täglichen Bedarfs ist eine einfache Identifikation und Auswahl der Teile durch den Onlinebesucher im Shopsystem die wichtigste Voraussetzung.

Werkstätten sollten zudem bereits beim ersten elektronischen Kontakt mit dem Kunden zusätzlichen Umsatz mit Dienstleistungen anstreben. Schon, um sich nicht selbst auf den bloßen Handel mit Fahrzeugteilen zu reduzieren, müssen freie Werkstätten zusätzlich Serviceleistungen, zum Beispiel einen Einbau im Fahrzeug, direkt im Shop mit anbieten.

### Fakten zum E-Commerce im Automotive Aftermarket

- Onlineumsatzvolumen für Teile und Reifen: mehr als 2 Milliarden Euro im Jahr (TNS Infratest; 08.05.2014)
- Mehr als 5 Millionen Autofahrer kaufen Ersatzteile, Reifen und Zubehör pro Jahr online (TNS Infratest; 08.05.2014)
- Der Onlineanteil beim Ersatzteilverkauf steigt von 11 Prozent (2013) auf 20 Prozent (2025) (Kfz-Betrieb Vogel; 09.05.2014)

## 2.2 Neue Geschäftsmöglichkeiten über intensive Marktdatennutzung erschließen

Reagieren und Vertriebswege ausbauen alleine genügt nicht. Das klassische Werkstattgeschäft ist de facto rückläufig, sodass neue Geschäftsmöglichkeiten durch Angebote an den Kunden erschlossen werden müssen.

Es gibt Ansatzpunkte, wie Werkstattketten den Megatrend von Digitalisierung, Big-Data-Handling und Predictive Analytics nutzen könnten. Diese Technologien könnten bei der Erschließung neuer Geschäftsbereiche helfen, wenn sie ein vollständiges Bild von den Wünschen und – möglicherweise künftigen – Bedürfnissen der Werkstattkunden zeichnen.

- Variables Pricing: Informationen über Käufe und Kaufbereitschaft der Kunden helfen bei einem variablen, differen-

zierendem Pricing: Autofahrer erwarten, dass Ersatzteile für Premiumfahrzeuge teurer sind als für Volumenfahrzeuge. Sie erwarten möglicherweise auch, dass Ersatzteile für die neueren Baureihen teurer sind als für ältere. Diese Preisbereitschaft bzw. -sensibilität kann genutzt werden: Preise sollten, bis zu einer gewissen Untergrenze, nach Distributionskanal sowie insbesondere nach fahrzeug- sowie baujahrspezifischen Kriterien den Kundenerwartungen angepasst werden. Werkstätten können mit kundenindividuellem Pricing auch dem Trend zu Einheitsniedrigpreisen im Internetangebot entgegenwirken.

- Ausweitung von Produkt- und Servicebündelungen: Möglich ist ein erweitertes Angebot von Produktbündeln. Verschiedene Produkte und Services werden nach analysierten Kundenpräferenzen zu „Packages“ geschnürt. Dies können beispielsweise saisonale Leistungschecks, Reifen- oder Inspektionspakete sein. Kunden sehen das Auto immer mehr unter dem Aspekt eines übergreifenden Mobilitätskonzepts, so dass weitere Dienstleistungsangebote für diese Packages in Frage kommen, hierzu gehören zum Beispiel die Mobilitätsgarantie als Klassiker, Service-Kombipakete (bspw. Reifenkomplettsatz inkl. Reifenwechsel, Einlagerung und Reifenversicherung) oder auch die Vermietung von Zubehör wie Dachboxen.

## 3. Dimension Prozesse und IT: Digitalisierung nutzen und Workflows unterstützen

### 3.1 Abläufe in der Zentrale von Werkstatt(ketten) mehr auf den Kunden ausrichten

Die Basis jeder guten Kundenorientierung sind Kunden- und Fahrzeugprofile, die die Werkstatt anlegt (360°-Analysen). In ihnen sind alle Reparaturinformationen und Informationen über verbaute Verschleißteile enthalten, etwa der Termin für den nächsten Service, die verbleibende Lebensdauer gekaufter Teile oder die Haltbarkeit der Reifen. Auf der Basis dieser Informationen des werkstatteigenen Customer-Relationship-Managementsystems (CRM) können für die Kunden individuelle Werbung und zeitlich passende Angebote durch die Zentrale erstellt werden (vgl. Abb. 3).

Akquise und Kundenbindung könnte in der Praxis wie folgt aussehen: Im CRM ist hinterlegt, dass der Kunde ein Auto der oberen Mittelklasse fährt, der letzte Wintercheck vor zwei Jahren erfolgte und die Profiltiefe der Winterreifen rechnerisch nur noch 2,5 mm beträgt. Daher könnten dem Kunden z. B. Winterreifen, Scheibenspray oder Schneeketten empfohlen werden. Diese Angebote können entweder durch Saison bzw. Jahreszeit ausgelöst werden – oder in Zukunft durch eine Verknüpfung mit Informationen über den Kunden aus sozialen Netzwerken. Möglicherweise postet der Kunde bei Facebook, dass er demnächst in den Skiurlaub fahren möchte. Die Produktwerbung für den Kunden erscheint dann personalisiert auf von ihm besuchten Internetseiten, in personalisierten E-Mails und in mobilen Anwendungen auf seinem Smartphone.

Der Clou für Werkstätten wird darin liegen, dass der Kunde sein Fahrzeugprofil selber online einsehen kann und so für seine Planung oder zu seiner Information auf einen Zustands- und Werkstattbericht seines Fahrzeugs zugreifen kann. So ist ein zusätzliches Instrument zur Kundenbindung geschaffen.

In Bezug auf die Werkstattabläufe kann die Zentrale die Kundenkontaktkette auf der Basis aussagefähiger Kunden- und Fahrzeugprofile optimieren: Werkstattbesuche werden angeregt, indem Kunden über notwendige Services oder die voraussichtliche (rechnerische) Restlebensdauer von Verschleißteilen informiert werden. Bereits bei der Vereinbarung eines Werkstatttermins wird der Kunde vorbereitend informiert, zum Beispiel über eine individualisierte Checkliste für Wartungsarbeiten an seinem Fahrzeug zu diesem Termin.

Nach dem Termin kann dann die Kundenzufriedenheit telefonisch erfragt und Informationen über mögliche Schwachpunkte im Serviceprozess für zukünftige Verbesserungen in das CRM-System zurückgespeist werden.

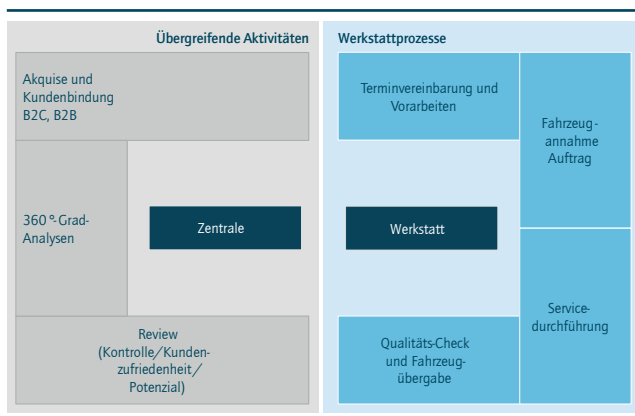


Abb. 3: Servicekernprozess mit Arbeitsteilung zwischen Zentrale und Werkstätten

### 3.2 Teilprozesse im Bereich der Werkstatt

Innerhalb einer Kfz-Werkstatt ist primär der Serviceprozess mit den Teilprozessen von Terminvereinbarung über Fahrzeugannahme und Servicedurchführung bis zum Qualitätscheck und der Fahrzeugübergabe wertschöpfend. Diese Teilprozesse sind marken- bzw. werkstattübergreifend ähnlich oder sogar gleich. Der Unterschied liegt dann allerdings im Reifegrad und Informationsfluss dieser Abläufe in verschiedenen Werkstätten. Grundsätzlich sind die Prozesse in einer Werkstatt dann ausgereift und kundenfreundlich, wenn die gesamte Customer Journey ohne Datenbrüche durchlaufen wird. D. h., die Kontakte des Kunden mit den verschiedenen Funktions-trägern über unterschiedliche Kommunikationskanäle der Werkstatt(kette), greifen stets auf dieselben aktuellen Informationen zurück.

Die Vermeidung von System- oder Daten-/Medienbrüchen stellt hohe Anforderungen auch an die Schnittstellen der Systeme mit Externen, zum Beispiel Versicherungen mit ihren hohen und steigenden Anforderungen in Bezug auf Nachweis und Dokumentation oder mit Flottenbetreibern. Es gibt bereits externe Anbieter, die einheitliche Komm-

unikationsplattformen bereitstellen, um einen Austausch einheitlicher strukturierter Daten zwischen den verschiedenen Beteiligten zu ermöglichen (Werkstätten, Kfz-Sachverständige, Flottenbetreiber, Kfz-Hersteller oder Versicherungen).

#### 3.2.1 Terminvereinbarung und Vorarbeiten

Idealerweise sollte ein professionelles CRM Kundenbedürfnisse frühzeitig erkennen und es ermöglichen, den Kunden zum richtigen Zeitpunkt auf einen Werkstatttermin anzusprechen. Die (aktive) Terminvereinbarung durch ein professionelles CRM erfasst Kundeninformationen systematisch und gleich strukturiert über jeden möglichen Eingangskanal, sei es beim Filialbesuch, über das Telefon oder über eine Terminvereinbarung online. Bereits Mindestangaben wie Fahrzeugtyp und Kundenname sollten für die Vereinbarung eines Termins ausreichen. Der gesamte Serviceprozess wird allerdings erst durch detaillierte, digital erfasste Informationen zu Fahrzeugmodell, Motorisierung, Schaden und Grund des Werkstattbesuchs in seinem Gesamtablauf wirkungsvoll unterstützt. Damit kann der Werkstattbesuch ausreichend genau geplant werden, hinsichtlich seiner Dauer und der Bereitstellung von zum Beispiel Ersatzteilen und Werkzeugen.

#### 3.2.2 Fahrzeugannahme und Auftragserstellung neu konzipieren – auch mit Externen

Fahrzeugannahme und Diagnose sind wichtige Teilprozesse der Leistungserstellung in der Werkstatt. Sie sind Grundlage für die spätere Leistungserstellung, hier liegen Chancen für Umsatz. Gleichzeitig wird hier um das Verständnis und Vertrauen des Kunden geworben. Insbesondere deshalb dürfen diese Teilprozesse nicht aus der Hand der Werkstatt gegeben werden, auch wenn technische Entwicklungen im Bereich der Ferndiagnose auf eine Verlagerung vor den Werkstattbereich hinwirken.

Um die Daten- und Informationserfassung bei der Annahme zu beschleunigen, bietet sich die automatische Schlüsselauslese an. Die Annahmezeit selbst kann auch verkürzt werden durch Nutzung neuester technischer Hilfsmittel: Die Bestandsaufnahme des Fahrzeuges bei einem Fahrzeugrundgang mit dem Kunden wird durch Diagnoseroboter, Datenbrillen mit Reparaturanweisungen oder etwa Tablet-Computer unterstützt. Auf diesen Geräten können dann auch erklärende Video-Clips (etwa über Folgen von Schwachstellen oder Reparaturstandards bei dem Fahrzeugtyp) hinterlegt werden.

Das Vertrauen der Kunden ist der Erfolgsfaktor der Werkstatt. Um es zu stärken, kann der Einsatz eines unabhängigen Dienstleisters bei der Fahrzeugannahme erwogen werden. Ein solches Angebot kann sogar ausschlaggebend sein für die Werkstattwahl des Kunden.

#### 3.2.3 Servicedurchführung: Werkstattplanung optimieren, professionelle Werkstattinformationssysteme (WIS) nutzen

Kunden mit wenig Zeit verlangen häufig eine flexible und kurzfristige Terminvergabe. Sie wünschen sich Terminalsicherheit und Zuverlässigkeit im Werkstattablauf bei notwendigen



Ersatzmobilitätslösungen, kurz: eine optimale Werkstattplanung. Diese ist aber nicht nur aus Kundensicht wünschenswert: Sie verringert die Leerlaufzeiten und entzerrt tägliche Stoßzeiten, bewältigt Kapazitätsschwankungen, sie führt zu einer optimalen Koordination von Mitarbeitern, Bühnen, Teilen und Werkzeugen, steigert die Produktivität, minimiert Terminüberschreitungen und erhöht letztendlich Werkstattumsatz und -deckungsbeitrag.

Eine optimale Werkstattplanung bezieht die Verfügbarkeit von Mitarbeitern, Fahrzeugteilen, Werkzeugen und Hebebühnen ein. Dazu müssen vorab definierte Informationen über den zu planenden Auftrag vorhanden sein. Deshalb sollten möglichst viele dieser Informationen bei der Auftragsannahme erhoben werden. So ist es beispielsweise für die Planung der Teile- und Werkzeugverfügbarkeit notwendig, das dazu gehörige Fahrzeug zu kennen. Zur besseren Einsatzplanung können Mitarbeiter in Kompetenzkategorien eingeteilt werden. Beim gleichzeitigen Einsatz eines flexiblen Arbeitszeitmodells steht die entsprechende Mitarbeiterkompetenz zum benötigten Zeitpunkt zur Verfügung und unproduktive Zeiten im Werkstattbetrieb werden reduziert.

Eine fortgeschrittene Werkstattplanung ist direkt an die Onlineterminvereinbarung gekoppelt. So können bestimmte Services zu auslastungsschwachen Zeiten vergünstigt angeboten werden. Damit die Kunden die vereinbarten Termine zuverlässig einhalten, können Werkstätten zudem Rabatte bei (Teilan-)Zahlungen gewähren.

Die zunehmende Anzahl der Artikel im Aftersales erfordert zudem eine hochentwickelte Teileidentifikation in der Werkstatt. Professionelle Lösungen sind erforderlich, um die Vielfalt und Komplexität von Millionen Artikeln an Ersatzteilen und Serviceleistungen für zehntausende Pkw-Typen zu strukturieren. Werkstattmitarbeiter müssen das Reparaturfahrzeug identifizieren und anschließend das benötigte Ersatzteil oder den Service im Werkstattinformationssystem finden. Übliche Kfz-Werkstattinformationssysteme finden erfahrungsgemäß jedoch nur in 70 bis 80 Prozent der Suchabfragen das zu identifizierende Teil (Abdeckungsgrad = Anzahl der identifizierten Teile bei 100 Suchabfragen). Häufig werden dann mehrere in Frage kommende Teile bestellt, ausprobiert und die nicht passenden Teile zurückgesendet. Dadurch entstehen hohe Handling- und Logistikkosten, ganz zu schweigen von Zeitverzögerungen und möglichen Unannehmlichkeiten für den Kunden.

Durch den Einsatz von zugeschnittenen Lösungen und das zusätzliche Einspeisen von firmeneigenem Wissen in das Werkstattinformationssystem können Abdeckungsgrade in hohem zweistelligen Prozentbereich erreicht werden. Dadurch können Suchzeiten sowie Handling- und Logistikkosten reduziert werden und somit die verfügbare Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten erhöht werden. Die schnellere Verfügbarkeit der Teile verringert die Zeit, die Kunden auf ihr Fahrzeug warten müssen und trägt so zu deren Zufriedenheit bei.

### 3.2.4 Qualitäts-Check und Fahrzeugübergabe

Noch während des Werkstatttermins ermöglicht eine stets aktuell gepflegte Kundeninformation, die Fahrzeughalter über die Fertigstellung der Wartungs- oder Servicearbeiten zu informieren und ihnen den Abholzeitpunkt mitzuteilen oder den Bringservice abzustimmen.

## 4. Dimension Organisation: Wissen und Kompetenz entscheiden

### 4.1. Das Rollenbild der Werkstattmitarbeiter ändert sich

**Mechatroniker und Knowledge Sharer:** Werkstattmitarbeiter müssen in Zukunft eine ganze Reihe von neuen Kompetenzen aufbauen. Die offensichtlichste ist die Kenntnis der neuen Technologien bzw. alternativen Antriebe, mit denen Werkstätten bereits in naher Zukunft ständig konfrontiert werden. Auch die grundsätzlich gestiegene Komplexität im Kraftfahrzeugbereich erfordert einen stets neuen Wissensaufbau bei den Mitarbeitern. Dies gilt zum Beispiel im Hinblick auf Kompetenzen bezüglich Diagnose und Kalibrierung von Steuerungsgeräten und Sensoren. Insbesondere sicherheitsrelevante Technologien wie Abstandhalter, Spurhalteassistenten oder Tempomaten benötigen eine exakte Kalibrierung. Sind Sensoren in der Windschutzscheibe verbaut, so verursachen wenige Millimeter Abweichung bereits eine Fehlfunktion. Und dieser Wissensaufbau darf nicht nur in eine Richtung – die des Mitarbeiters – verlaufen. Erworbenes Wissen muss auch wieder zurückfließen und integriert werden in die werkstatteigenen Informationssysteme, um die Weitergabe von Know-how zwischen den Mitarbeitern zu ermöglichen.

**Aktiver Verkäufer:** Werkstattkunden suchen immer weniger nach einer bestimmten Werkstatt, als vielmehr nach einem benötigten Service. Die Mitarbeiter müssen daher in Zukunft in der Lage sein, den Bedarf des Kunden zu erkennen bzw. aktiv auf den Kunden zuzugehen und seinen Bedarf zu erfragen. Dabei hilft ein modernes CRM-System; es erfasst durchgeführte Services und ordnet verbaute Teile zu, sodass in Verbindung mit dem Kundenverhalten der Verschleißzustand der jeweiligen Teile indiziert werden kann. So werden latente Bedarfe offensichtlich, und es ergeben sich Möglichkeiten zur aktiven Ansprache der Kunden. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter für diese Aufgaben geschult werden.

### 4.2 Steuerung von Werkstätten und Werkstattketten – andere Leistungskennzahlen werden wichtig

Die Volatilität der Märkte steigt, die Geschwindigkeit der Veränderungen nimmt zu, das Kundenverhalten wird unvorhersehbarer. Die Fähigkeit der Werkstattleitung zu schnellen Reaktionen und Entscheidungen wird so zu einem Wettbewerbsfaktor. Es wird immer wichtiger, Trends frühzeitig zu identifizieren, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen, operativ auf Engpässe in den eigenen Abläufen zu reagieren und die

Strategie schnell an Veränderungen anzupassen. Die Steuerung von Werkstätten und Werkstattketten muss agiler werden.

An dieser Stelle wird der Trend zur Digitalisierung zum Helfer für die Werkstätten: Algorithmenbasierte Analyse und Interpretation der Trendindikatoren, der Marktinformationen und der betrieblichen Daten helfen, Veränderungen im Kundenverhalten zu erkennen und rasch darauf zu reagieren.

Die Digitalisierung und die multikanalen Kommunikationswege ermöglichen neue Arten der Interaktion zwischen Werkstatt und Kunden. Der Dialog zwischen dem Kunden und der Werkstatt wird intensiver; die Services für den Kunden individueller. Die Konsequenz ist, dass wesentliche Leistungskennzahlen in der Werkstatt sich zunehmend auf den Kunden und auf Cross Selling beziehen, statt auf das Fahrzeug oder den organisatorischen Bereich der Werkstatt. Die Ergebnisrechnung – früher auf die Leistungsbereiche Service, Wartung und Ersatzteile zugeschnitten – entwickelt sich zu einer Kunden-Ergebnisrechnung. Stichwort hierzu ist der Customer Lifetime Value, also die Summe der Umsätze über die gesamte Beziehungsdauer zwischen Werkstatt und Kunde.

#### **4.3 Arbeitsteilung von Zentrale und Filiale im Werkstattgeschäft**

Die Anforderungen an die Werkstätten steigen, daher sollten sie von übergreifenden administrativen Tätigkeiten weitestgehend entlastet werden, um sich auf qualitativ hochwertigen Service, beste Kundenberatung und die Identifizierung von Kundenpotenzialen konzentrieren zu können. Für mittelgroße bis große Werkstattketten bietet sich eine neue Arbeitsteilung an, indem die übergreifenden administrativen Aufgaben von der Filialwerkstatt in die Zentrale verlagert werden. Filialübergreifende Aufgaben sollten zentral ausgeführt werden, um Synergien bei der Durchführung und einen höheren Automatisierungsgrad in der IT zu nutzen. Zu solchen Aufgaben zählen beispielsweise Konkurrenzbeobachtungen und Preisabfragen, das Erstellen von B2B-Angeboten oder die Abwicklung von Garantie- und Kulanzfällen.

Aber auch darüber hinaus bestehen Zentralisierungsoptionen, zum Beispiel wenn Informationsanfragen und Beschwerden in einem zentralen Callcenter zusammenlaufen, dessen Informationen in Echtzeit mit den einzelnen Werkstätten geteilt werden, um Informationsbrüche gegenüber dem Kunden zu vermeiden. So ist die zentrale Abwicklung im Callcenter auch in der Lage, zeitkritische Aufgaben ohne explizite Rücksprache mit der Filiale zu erledigen. Der Vorteil für die einzelne Filiale ist die Bündelung von Anfragen in einem Kanal; der Kunde profitiert von einer wesentlich verbesserten Erreichbarkeit seiner Ansprechpartner in der Werkstattkette.

## **5. Ausblick**

Die Veränderungen des Kfz-Aftermarkets der freien Werkstätten und Werkstattketten werden gegenwärtig durch Trends vorangetrieben, die den Markt, die Kunden, die Konkurrenz und vor allen Dingen die Technik betreffen: die Technik sowohl der Fahrzeuge als auch die Technik der voranschreitenden Digitalisierung auf breiter Front. Diese Veränderungen werden gravierenden Einfluss haben für die Strategien zur Steuerung von Werkstattketten, für die Organisation und – in vielerlei Hinsicht – für die Abläufe und Möglichkeiten im Werkstattbetrieb. Sie betreffen die Kunden und die Sichtweise der Werkstatt auf die Kunden. Sie betreffen die Qualifikation der Mitarbeiter und ganz wesentlich betreffen sie die Vernetzung von Prozessen im Werkstattbereich auf der Grundlage bruchfreier Datenflüsse. Manchmal sind es zunächst kleine Veränderungen, die eine Werkstattorganisation fitter für die Zukunft machen.

### **Haben wir Ihr Interesse geweckt?**

Gerne sprechen wir mit Ihnen über die Relevanz der Veränderungen im Kfz-Aftermarket für die Weiterentwicklung Ihrer Werkstattorganisation. Wenn sich für Sie daraus Impulse geben, welche konkreten Schritte Sie unternehmen können, um die Organisation Ihres Unternehmens auf die zukünftigen Veränderungen auszurichten, würde uns das sehr freuen. Bitte sprechen Sie uns an.

## Impressum/Kontakt

### Herausgeber

Horváth & Partner GmbH  
Phoenixbau | Königstr. 5  
70173 Stuttgart

Tel: +49 711 66919-0  
automotive@horvath-partners.com

## Horváth & Partners – Management Consultants

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 600 hochqualifizierte Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, Rumänien, der Schweiz, Ungarn, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Mitgliedschaft in der internationalen Beratungsallianz „Cordence Worldwide“ unterstützt die Fähigkeit, Beratungsprojekte in wichtigen Wirtschaftsregionen mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten durchzuführen.

Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Organisation, Vertrieb, Operations, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen.



***Ralf Gaydoul***  
Competence Center  
Automotive

**[RGaydoul@horvath-partners.com](mailto:RGaydoul@horvath-partners.com)**



***Patrick Adams***  
Competence Center  
Organization & Operations

**[PAdams@horvath-partners.com](mailto:PAdams@horvath-partners.com)**



***Dr. Daniel Kathan***  
Competence Center  
Automotive

**[DKathan@horvath-partners.com](mailto:DKathan@horvath-partners.com)**