

Organisationsoptimierung einer kommunalen Werkstatt

Praxisleitfaden für Manager von Werkstätten im kommunalen Umfeld

Michael Quack
Quack Unternehmensberatung
Automotive Aftersales

Kurzprofil des Autors

Michael Quack – Quack Unternehmensberatung Automotive Aftersales

Michael Quack ist seit über 25 Jahren auf Unternehmensberatung im Automotive Aftersales spezialisiert.

Er berät Autohäuser, Werkstattbetriebe und Teilehändler mit Schwerpunkt auf:

- Teilevertrieb und Ersatzteilgeschäft
- Prozessoptimierung im Aftersales
- Logistik- und Lagerstrukturen im Kfz-Betrieb

Der Fokus seiner Beratung liegt auf der nachhaltigen Steigerung von Ertragskraft und Effizienz im Aftermarket.

Inhaltsverzeichnis:

1. Wovor stehen kommunale Betriebe aktuell und warum ist Handlungsbedarf gegeben?
2. Was genau ist unter einer fachlichen Organisationsuntersuchung zu verstehen?
3. Woran scheitern viele Betriebe bei der Umsetzung?
4. Wie sieht ein systematisches Vorgehensmodell zur Optimierung aus?
5. Welche Kennzahlen und Steuerungsgrößen sind entscheidend?
6. Wo liegen die häufigsten Praxisfehler und Stolpersteine?
7. Einordnung aus Sicht eines spezialisierten Automotive-Beraters

Organisationsoptimierung einer kommunalen Werkstatt: Ein Leitfaden für Entscheidungsträger

Die Instandhaltung kommunaler Fuhrparks befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Steigende Kostendrucke, technologische Transformationen hin zur E-Mobilität und der demografische Wandel zwingen öffentliche Betriebe dazu, ihre Werkstattstrukturen kritisch zu hinterfragen. Ziel ist es, die Versorgungssicherheit der öffentlichen Ordnung – etwa bei der Müllentsorgung – jederzeit zu gewährleisten und gleichzeitig wirtschaftlich zu agieren. Dieser Artikel analysiert die Herausforderungen und Lösungswege für kommunale Werkstätten.

1. Wovor stehen kommunale Betriebe aktuell und warum ist Handlungsbedarf gegeben?

Kommunale Eigenbetriebe stehen vor der Herausforderung, ihre Werkstätten von traditionellen Reparaturbetrieben zu modernen Servicezentren zu entwickeln. Am Beispiel des „Team Sauberes Karlsruhe“ (TSK) zeigt sich, dass die Infrastruktur oft nicht mehr den aktuellen Anforderungen entspricht. Gebäude und Arbeitsumfelder, wie etwa Gruben oder Pflegehallen, sind häufig veraltet und baulich in kritischem Zustand. Parallel dazu verlangt die Transformation der Antriebstechnologien Anpassungen: Der Fuhrpark wandelt sich sukzessive von dieselbetriebenen LKW zu elektrisch angetriebenen Fahrzeugen.

Dies hat massive Auswirkungen auf die Werkstattprozesse. Während bei konventionellen Antrieben Arbeiten am Abgassystem oder Ölwechsel dominieren, entfallen diese bei E-Fahrzeugen weitgehend. Stattdessen rücken das Batterie-Management, Hochvoltsysteme und softwarebasierte Diagnosen in den Fokus. Dies erfordert nicht nur neue Werkzeuge und Ladeinfrastrukturen, sondern auch qualifizierte Mitarbeiter, die im Umgang mit Hochvolttechnik geschult sind.

Ein weiterer Treiber für Optimierungen ist die wirtschaftliche Schieflage durch ineffiziente Fremdvergaben. Wenn eigene Kapazitäten oder Qualifikationen fehlen, steigen die Kosten für externe Reparaturen signifikant an – im Fall des untersuchten Beispiels auf über 1,4 Millionen Euro jährlich. Ziel einer Optimierung muss es sein, Eigenleistungen zu stärken und Fremdkosten durch eine effizientere Organisation zu senken.

2. Was genau ist unter einer fachlichen Organisationsuntersuchung zu verstehen?

Eine Organisationsuntersuchung in diesem Kontext ist weit mehr als eine einfache Bestandsaufnahme des Inventars. Sie ist eine systematische Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation unter betriebswirtschaftlichen und prozesstechnischen Gesichtspunkten.

Fachlich umfasst dies primär:

- **Definition des Leistungsspektrums:** Eine klare Matrix-Analyse, welche Reparaturen (z. B. an Fahrgestell, Aufbau, Hydraulik) für welche Fahrzeugtypen (PKW, LKW, Sonderfahrzeuge) intern geleistet werden können und welche wirtschaftlich sinnvollerweise fremdvergeben werden.
- **Aufbauorganisation:** Die Überprüfung von Organigrammen, Stellenbeschreibungen und Qualifikationsprofilen (GAP-Analyse zwischen Ist- und Soll-Kompetenzen).
- **Kernprozesse:** Die Modellierung von Abläufen – von der Fahrzeugannahme über die Materialbeschaffung bis zur Endabnahme und Rechnungsprüfung.
- **Schnittstellenmanagement:** Die Analyse der Kommunikationswege zwischen Werkstatt, Lager, Disposition (Einsatzleitung) und externen Dienstleistern.

Das Ziel ist ein „schlanker“ Prozess, der Doppelarbeiten vermeidet, Wegezeiten optimiert und eine klare Aufgabenverteilung sicherstellt.

3. Woran scheitern viele Betriebe bei der Umsetzung?

Die Praxis zeigt, dass Optimierungsversuche in kommunalen Werkstätten oft an "weichen" Faktoren und mangelnder Datengrundlage scheitern.

Ein Hauptgrund ist die **fehlende Transparenz und Datenqualität**. Oft werden Softwarelösungen (wie COSware) nur unzureichend genutzt. Wenn Reparatur- und Wartungspakete nicht hinterlegt sind oder Daten zu Fremdreparaturen fehlen, ist ein effektives Controlling unmöglich. Ohne valide Kennzahlen gleicht die Steuerung einem Blindflug.

Ein zweiter kritischer Faktor ist die **Kommunikation und Arbeitsorganisation**. Mitarbeiterbefragungen offenbaren häufig, dass Unklarheiten in den Arbeitsabläufen zu Frustration führen. Wenn Monteure Teile selbst suchen müssen, Bestellungen nicht nachvollziehbar sind oder Zuständigkeiten zwischen Werkstattleitung und Fläche diffundieren, sinkt die Effizienz drastisch. Kommentare wie „Ein Ersatzteil kann nicht zu früh da sein, nur zu spät“ verdeutlichen die Diskrepanz zwischen Verwaltungsabläufen und den praktischen Nöten der Monteure.

Drittens fehlt oft eine **klare Vision**. Wenn die Werkstatt kein eigenes Leitbild hat, das den Sinn der Arbeit (z. B. Beitrag zur Lebensqualität der Stadt) definiert, leidet die Identifikation und Motivation der Belegschaft.

4. Wie sieht ein systematisches Vorgehensmodell zur Optimierung aus?

Um eine kommunale Werkstatt zukunftsfähig aufzustellen, empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen, das sich aus den Quellen in fünf logische Phasen kondensieren lässt (basierend auf dem 8-Punkte-Plan der Organisationsuntersuchung):

Schritt 1: Bestandsaufnahme und Strukturanalyse Zunächst erfolgt die Erfassung der Ist-Situation. Dazu gehören die Aufnahme der erbrachten Leistungen, der Qualifikationen der Mitarbeiter und der physischen Arbeitsumgebung (Gruben, Hebebühnen). Es wird geprüft, ob die

Infrastruktur für den modernen Fuhrpark (z. B. Länge der E-LKW, Platzbedarf) noch ausreicht.

Schritt 2: Definition des Leistungsspektrums und der Strategie Es muss entschieden werden, was Kernkompetenz ist. Anhand einer Matrix (Fahrzeugart vs. Leistungsart) wird festgelegt, was intern repariert wird. Ziel ist die Reduktion von Fremdvergaben durch gezielten Kompetenzaufbau (z. B. Schlosserarbeiten). Hierbei hilft ein Benchmarking mit vergleichbaren Betrieben (z. B. große Marken-Autohäuser).

Schritt 3: Prozessmodellierung und -optimierung Die Kernprozesse (Annahme, Diagnose, Teilebestellung, Reparatur, Rückgabe) werden detailliert modelliert. Ineffizienzen, wie unnötige Laufwege zum Lager oder unklare Auftragserfassungen, werden eliminiert. Ein Beispiel für eine Maßnahme ist die Bereitstellung von „Teile-Boxen“ vor Reparaturbeginn, um Suchzeiten zu minimieren.

Schritt 4: Schnittstellen- und Kommunikationsmanagement

Kommunikationsbrüche zwischen Verwaltung (Büro) und Werkstatt (Fläche) müssen behoben werden. Digitale Tools (Bildschirme in der Werkstatt) oder regelmäßige Jour-Fixe-Termine stellen den Informationsfluss sicher. Auch die Wissenssicherung, etwa durch redundante Stellenbesetzungen (Doppelspitze) oder IT-Tools (ENAIÖ), wird hier verankert.

Schritt 5: Implementierung von Steuerungsinstrumenten Zum Abschluss wird ein Kennzahlensystem etabliert, das ein dauerhaftes Monitoring ermöglicht. Nur was messbar ist, kann gesteuert werden. Dies sichert die Nachhaltigkeit der Optimierung ab.

5. Welche Kennzahlen und Steuerungsgrößen sind entscheidend?

Für eine effektive Steuerung einer kommunalen Werkstatt sind spezifische Kennzahlen (KPIs) notwendig, die über bloße Finanzdaten hinausgehen. Basierend auf den Analysen lassen sich folgende Steuerungsgrößen definieren:

- **Fremdvergabequote & -kosten:** Das Verhältnis von Eigenleistung zu Fremdleistung in Euro (im Beispiel ca. 1,4 Mio. € Fremdvergabe). Ein Anstieg hier muss kritisch hinterfragt werden.

- **Prozesstreue:** Ein qualitativer Indikator, der misst, wie stark die definierten Soll-Prozesse (z. B. Teilevorbestellung vor Termin) eingehalten werden.
- **Reparaturdauer (Durchlaufzeit):** Unterschieden nach Eigen- und Fremdreparatur. Dies gibt Aufschluss über die Effizienz der internen Abläufe und die Performance externer Dienstleister.
- **Total Cost of Ownership (TCO):** Besonders bei der Transformation zur E-Mobilität wichtig. Hier müssen Anschaffungspreis, Energiekosten (Diesel vs. Strom) und Wartungskosten (bei E-LKW ca. 0,057 €/km vs. Diesel 0,105 €/km) gegenübergestellt werden.
- **Produktivität / Auslastung:** Erfasst durch Arbeitswerte oder Mitarbeiterbefragungen zur gefühlten Arbeitslast, um Über- oder Unterkapazitäten frühzeitig zu erkennen.

6. Wo liegen die häufigsten Praxisfehler und Stolpersteine?

Die Analyse der Mitarbeiterbefragungen und Prozessaufnahmen deckt typische Fehler auf, die in der Praxis vermieden werden sollten:

- **Vernachlässigung der Datenpflege:** Wenn Stammdaten im Verwaltungssystem (z. B. COSware) fehlen oder nicht gepflegt werden, sind automatische Dispositionen und Auswertungen fehlerhaft. Die Lösung kann ein dedizierter „Home-Office-Tag“ für Meister zur Datenpflege sein.
- **Fehlende Infrastrukturanpassung:** Oft wird übersehen, dass neue Fahrzeuge (E-LKW) andere physische Anforderungen haben. Zu kurze Gruben oder fehlende Ölgullis führen zu improvisierten, ineffizienten und teils unsicheren Arbeitsweisen.
- **Mangelnde Materialverfügbarkeit:** Wenn der Mechaniker erst bei Reparaturbeginn feststellt, dass Teile fehlen, steht das Fahrzeug still. Ein „Vor-Reparatur-Prozess“, bei dem Teile vorab kommissioniert werden, ist zwingend erforderlich.
- **Kommunikationssilos:** Die räumliche Trennung von Lager, Annahme und Werkstatt führt oft zu „Stille Post“-Effekten. Fehlende digitale Schnittstellen erzwingen unnötige Laufwege und händische Abstimmungen.

- **Unklare Priorisierung:** Ohne ein System zur Unterscheidung von „Dringend/Nicht dringend“ und „Groß/Klein“ blockieren Bagatellschäden oft wichtige Hebebühnen für kritische Reparaturen.

7. Einordnung aus Sicht eines spezialisierten Automotive-Beraters

Aus der Perspektive eines spezialisierten Beraters zeigt sich, dass kommunale Werkstätten wie das TSK vor einer historischen Zäsur stehen. Es geht nicht mehr nur um das „Abarbeiten“ von Reparaturaufträgen. Es geht um die Transformation zu einem modernen Mobilitätsdienstleister.

Der Wechsel zur E-Mobilität ist dabei Katalysator und Herausforderung zugleich. Er senkt langfristig die Wartungskosten (weniger Verschleißteile), erfordert aber kurzfristig hohe Investitionen in Qualifizierung und Infrastruktur,. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Professionalisierung der Prozesse: Weg vom „Zuruf“, hin zum definierten Workflow.

Besonders kritisch ist die Balance zwischen der öffentlichen Versorgungsgarantie und wirtschaftlicher Effizienz. Anders als ein gewinnorientiertes Autohaus muss der kommunale Betrieb die Einsatzbereitschaft (z. B. Müllabfuhr, Winterdienst) priorisieren. Dies rechtfertigt gewisse Redundanzen, entbindet aber nicht von der Pflicht zur Wirtschaftlichkeit. Eine klare Vision und Mission hilft dabei, diesen Spagat der Belegschaft zu vermitteln und die Identifikation mit dem Wandel zu stärken.

Die Einführung von redundanten Systemen (Wissenssicherung) und die konsequente Digitalisierung der Auftragssteuerung sind keine optionalen Extras, sondern überlebenswichtig, um im Wettbewerb um Fachkräfte und Budgets zu bestehen.

Michael Quack berät seit über 25 Jahren Unternehmen im Automotive-Aftersales mit den Schwerpunkten Teilevertrieb, Prozesse, Logistik und Prozessoptimierung in freien Werkstätten.