

Komplexität **managen**

AUTOHAUS KÖGLER – Was tun, wenn trotz ISO-Zertifizierung und guter Kundenzufriedenheitswerte die Service-Ertragssituation zu wünschen lässt? Wir haben im Autohaus Kögler eine erfolgreiche Lösung begleitet. VON PROF. HANNES BRACHAT

LESEN SIE HIER...

... wie es die Unternehmensberater Cord Dieter Bergmann und Zoran Pauli im Autohaus Kögler geschafft haben, die Service-Bruttogewinne um 20 Prozent zu steigern.

Der VW/Audi-Betrieb von Autohaus Kögler in Neuwied, Stadtteil Segendorf, wird in der dritten Generation durch Ralph M. Kögler als Geschäftsführer geführt. Er ist in seinem Wirken sehr verkaufsorientiert: Durchschnittliche GW-Standtage unter 60 Tagen zeigen, dass im Verkauf Geld verdient wird und das Haus gegenwärtig mehr Beschaffungs- denn Verkaufsfragen zu beantworten hat.

Im Service aber läuft für den Chef zu wenig auf eine einheitliche Ausrichtung des Ganzen hin. Außerdem sitzt man gegenwärtig über der Planung einer neuen Dialogannahme. R. Kögler: „Da reiht sich nun ein Phänomen an das andere, von der Entzerrung der Annahme, der Ersatzwagendisposition, dem Umsatz und Gewinn pro Durchgang, den Prozessabläufen, der internen Auftragsabwicklung, dem Aufwand für Service-Marketing, HU-Auslastung, zu hohen Außenständen, zu hohem Lagerbestand, personellen Defiziten, Führungsfragen bis hin zur Neukonzeption der Direktannahme u. a.“ Diese offenen Flanken existieren trotz Zertifizierung, trotz ISO, trotz Platzierung in Sachen CSS unter den Top 20.

Kögler, ein Mann, der gerne nach klarem Abwägen rasch entscheidet, holte sich den Unternehmensberater Cord Dieter Bergmann ins Haus, mit dem er zuvor bereits ein anderes Projekt erfolgreich umgesetzt hatte. Bergmann brachte als weiteren Service-Experten Zoran Pauli mit. Das Service-Team im Hause Kögler besteht aus zwei Service-Beratern, einem

Werkstattleiter, einem Service-Leiter sowie zehn Mechanikern und sechs Auszubildenden. Im Teilesektor kommen zwei Teile- und Zubehörverkäufer hinzu.

Diagnose – Aktion

Im ersten Schritt machten sich die Berater an die Analyse. Dazu wurde auch eine konkrete Marktanalyse auf Basis vorhandener Marktdaten entwickelt. Ergebnis: 250.000 Euro mehr Bruttoertrag im Service p. a. sind eine realistische Zielgröße. Dieter Bergmann: „Wir gehen im Service in der Zielsetzung von 10 Prozent Rendite aus. Dies ohne Fremdleistungen und Schmierstoffe.“

Bei den vorhandenen Potenzialen sehen wir gar die Möglichkeit, zwei weitere Mechaniker zu beschäftigen, um die Arbeitsplätze noch besser auszulasten.“ Dann folgten sechs Tage der Umsetzung der Maßnahmen. Diese wurden auf zwei Monate verteilt. Pauli wirkte da vor Ort als Coach, der die jeweiligen Mitarbeiter auf die neue Service-Spur setzte. Training on the job! Die Berater erhalten inzwischen monatlich die Service-Ergebnisse und richten danach die Nachbetreuung vor Ort aus. Die Service-Bruttogewinne wurden bislang kumuliert um 20 Prozent gesteigert, die Teile-Bruttogewinne um 18 Prozent. AUTOHAUS wollte von Zoran Pauli Grundsätzliches aus seiner Service-Beratungstätigkeit wissen.

Unzureichende Ergebnisse

AH: Herr Pauli, worin liegen die Hauptursachen für unzureichende Ergebnisse im Service?

Z. Pauli: Statt sich auf die Kundenorientierung zu fokussieren, beschäftigt man sich überwiegend mit sich selbst. Anstatt zu agieren, um die Prozesse und Kundenorientierung sicherzustellen, wird reagiert. Die benötigte Zeit geht dann für Kundenbeschwerden und Nacharbeiten drauf.

Anstatt die Marktpotenziale zu bearbeiten, werden Arbeitsplätze abgebaut. Stattdessen werden Aussagen wie diese getroffen: „Irgendwie bekommen wir das schon hin – war das wieder ein stressiger Tag – das geht sowieso nicht – die Mitarbeiter sind das Problem – die Konjunktur ist schuld etc.“ Fazit: Die Hauptursache für schlechte Ergebnisse im Service liegt in unzureichender Managementpraxis und mangelnder Führung.

Kennzahlensteuerung

AH: Welche Kennzahlen sind für die Steuerung des Service-Geschehens von besonderer Aussagekraft?

Z. Pauli: Die wesentlichen Kennzahlen unterteile ich in die drei Bereiche Kennzahlen-Performance, betriebswirtschaftliche Kennzahlen sowie Markt- und Kundeorientierung. Neben Auslastung, Produktivität und Leistungsgrad ist die Jahresleistung die entscheidende Kennzahl. Die verkauften Stunden pro Durchgang Mechanik ist eine gute Kennzahl, um die Verkaufsleistung der Service-Berater zu beurteilen.

Im Teiledienst sind es die Struktur der Lagerwertigkeit, die Bevorratungsdauer und der Lagerumschlagsfaktor. Neben dem Bruttogewinn ist der DB III die Kennzahl, mit der man sich mit der zugehörigen Gruppe vergleichen kann. Klar, das Betriebsergebnis, die Rendite ist die wichtigste Kennzahl. Oftmals werden Marktausschöpfungs- und Betreuungsgrad nicht ausreichend beachtet.

Optimierung der Direktannahme

AH: Was kann getan werden, um die Direktannahme zu optimieren?

Z. Pauli: Um die Direktannahme zu optimieren, ist eine Sicherstellung der Kernprozesse zwingend erforderlich. Hier einige entscheidende Parameter:

1. Terminvereinbarung: Entzerrung der Annahmezeiten und Planung von Kapa-



Das Autohaus Kögler ist seit fast 50 Jahre in Neuwied ansässig, heute mit Volkswagen, Volkswagen Nutzfahrzeuge und Audi-Service. Motto: Starker Service. Ganz nah.



Vor der Neugestaltung der Direktannahme wurden sämtliche Service-Prozesse auf den Prüfstand gestellt, um zusätzliche Service-Potenziale auszuschöpfen.



Kögler hat für viele VW/Audi-Fahrer gerade für Serviceleistungen aufgrund des Standortes eine hohe Präferenz



Geschäftsführer Ralf M. Kögler (Mitte) mit den Unternehmensberatern Cord Dieter Bergmann (r.) und Zoran Pauli

zität und Ressourcen. Und das mittels Online- und IT-Systemunterstützung.

2. Terminvorbereitung: Auftragsvorbereitung mit Teilen und Mobilität.

3. Fahrzeug-Annahme: Ziel ist es, mit einer optimierten Auftragsvorbereitung ausreichend Zeit für den Dialog mit dem Kunden zu haben, um nicht das kurze Zeitfenster mit Formalitäten zu überfrachten. Ob das Fahrzeug gemeinsam mit dem Kunden über die Prüfstraße geht, ist nicht ausschlaggebend. Wichtig ist, dass alle Potenziale aus Wartung, Verschleiß, Smart-Repair und Zubehör erfasst und dem Kunden mit einer Nutzenargumentation angeboten werden. Bitte: Ein motivierendes, leistungsförderndes Anreiz- und Entlohnungssystem für die Service-Berater/Mitarbeiter ist notwendig. Weshalb verdienen Mitarbeiter, die den höchsten Deckungsbeitrag im Unternehmen erwirtschaften und den höchsten Stressfaktor haben, weniger als ihre Kollegen im Verkauf? Das ist so nicht mehr haltbar.

Prozessoptimierung

AH: Worin liegen aus Ihrer Sicht die größten Schwächen in Sachen Service-Prozessabläufe?

Z. Pauli: In den meisten Fällen sind schlechte Organisation und Führung die Ursache. Auch eine ungesunde Betriebsgröße führt zu Organisationsproblemen.

AH: Worin sehen Sie Handlungsbedarf hinsichtlich Mitarbeiterführung im Service?

Z. Pauli: Meistens liegt der Hauptmangel in der unzureichenden Kommunikation der handelnden Personen. Die Mitarbeiter werden nicht in ausreichendem Maße mit einbezogen. Ziele, Ergebnisse, Abweichungen und Erfolge werden nicht ausreichend kommuniziert. Mitarbeiterpotenziale müssen erkannt und entwickelt werden. Über Schulung, aber auch über entsprechende Anreizsysteme.

Es wird nicht ausreichend beachtet, dass es die Mitarbeiter sind, die über den zukünftigen Erfolg oder Misserfolg im

Autohaus entscheiden. Letztlich ist das eine Frage der Wertschätzung.

Service-Marketing

AH: Werden hinsichtlich Service-Marketing die notwendigen Aktionen gefahren?

Z. Pauli: Eindeutig nein! Das Service-Marketing besteht überwiegend aus den vom Hersteller vorgegebenen Aktionen. Eine aktive Marktbearbeitung findet nicht statt. Selbst das Inhouse-Potenzial wird nicht systematisch analysiert und bearbeitet. Besonders die Segmente II und III, mit dem größten Potenzial für Aftersales und Vertrieb, werden nach wie vor mit viel zu wenig Konsequenz bearbeitet. Wer da rechtzeitig baggert, macht in Sachen Service-Auslastung das Rennen. Der Service-Kuchen wird wirklich nicht größer. Die Aktiven holen sich ihre Schnitten. Zu Lasten von wem wohl?

AH: Herr Pauli, vielen Dank für das Gespräch!