



**Professionelles Servicemanagement  
im Autohaus**

**Ein Organisationsentwicklungsprogramm  
zur Ertragssteigerung im After Sales.**

■ Die Entwicklungsgeschichte eines Konzeptes zur Optimierung des After Sales-Bereiches in der Automobil-Handelsorganisation.

Vorge stellt an einem Erfolgsbeispiel eines Premiummarken-Herstellers in Deutschland (2003 bis 2005).



Auf der Handelsebene der Automobilbranche wird der Geschäftserfolg immer noch hauptsächlich an den Verkaufszahlen von Neu- und Gebrauchtwagen gemessen. Dabei wird häufig übersehen, dass der After Sales-Bereich neben dem Finanzdienstleistungsgeschäft eine der wichtigsten Ertragssäulen des Autohauses ist.

Eine Vielzahl von Studien und Veröffentlichungen in Fachzeitschriften führen aus, dass der After Sales-Bereich bis zu 80% zum Gesamtprofit des Handelsunternehmens beiträgt. Und das ist nicht alles: Es sind hier vielfach ungenutzte Wachstumspotenziale vorhanden, deren Ausschöpfung oft über den wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Betriebes entscheiden.

Die Geschichte des Organisationsentwicklungsprogramms „Professionelles Servicemanagement im Autohaus“, das die Ausschöpfung dieser Geschäftspotenziale zum Ziel hat, stellen wir im Folgenden an einem Kundenbeispiel vor. Dieses zeigt auf, wie durch das gemeinsame Vorgehen von Trainings- und After Sales-Bereich beim Hersteller und in der Handelsebene wirtschaftliche Ergebnisse erzielt werden, von denen alle Beteiligten profitieren.

## GASB mit Folgen

Ein deutscher Automobilhersteller beauftragte die INTEA GmbH zur Durchführung des Branchenmodells der Mitarbeiterqualifizierung zum „Geprüften Automobil-Serviceberater“ (GASB). Nach entsprechender Konzeption und Anpassung auf die Spezifikationen des Herstellers wird die Maßnahme seit 2002 umgesetzt.

Mit der Zeit fiel immer häufiger auf, dass die Teilnehmer der GASB-Maßnahme Schwierigkeiten hatten, die theoretischen Inhalte in ihrem Betrieb praktisch umzusetzen. Den Serviceberatern gelang es oft nicht, die von den Seminarleitern gestellten Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz zu bearbeiten, da Kollegen und Vorgesetzte nicht mit den Zielen vertraut waren.

Die Schlussfolgerung war, dass der gesamte Betrieb - im konkreten Fall der After Sales-Bereich - in den Fokus gerückt werden müsste und nicht nur ein kleiner Teil vom Ganzen! Hier waren eindeutige Beispiele dafür gegeben, dass isolierte Maßnahmen keinen ausreichenden Nährboden finden, sondern verkümmern, wenn sie nicht in eine ganzheitliche Organisationsentwicklung eingebunden werden. Und dabei spielen - wie die Erfahrung der Serviceberater zeigte - die Mitarbeiter wie auch die Führungskräfte aller Arbeitsbereiche eine entscheidende Rolle.



## Ein neues Konzept wurde geboren: „Mitarbeiter fordern und fördern“

Diese Erkenntnis nahm INTEA zum Anlass, ein Konzept mit dem Ziel einer ganzheitlichen und teamorientierten Organisationsentwicklungsmaßnahme für den After Sales-Bereich zu entwickeln. Daraus ging die Notwendigkeit hervor, die Betriebe bzw. Führungskräfte vor Ort zu unterstützen und die Mitarbeiter parallel zu qualifizieren.

Der Leitgedanke dieses Konzeptes lautete dementsprechend: „Mitarbeiter fordern und fördern“. Dieser erste Titel spiegelt die Philosophie der grundlegenden Vorgehensweise des Konzeptes wider. Alle Mitarbeiter sind für den Erfolg eines Unternehmens mit verantwortlich. Das bedeutet aber auch, dass ihnen nicht nur Unterstützung, sondern auch Verantwortung, Vertrauen und Handlungsspielraum gegeben werden müssen. Das Organisationsentwicklungskonzept berücksichtigt alle Kernprozesse (s. Bild) und Abteilungen des After Sales-Bereiches, von der Analyse bis zur Umsetzungsbegleitung.

Nach den ersten Schritten im Rahmen der Umsetzung wurde ein neuer Titel formuliert, der den umfassenden Ansatz des Konzeptes noch besser verdeutlichen sollte:

### „Professionelles Servicemanagement im Autohaus“ (PSM).



PSM ist ein prozess- und teamorientiertes Beratungsprojekt mit Coaching-Charakter. An dessen Ende steht die zielgerichtete Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie die Professionalisierung der Führungskräfte und damit des gesamten Service- bzw. After Sales-Bereiches.

Die durch PSM eingeleiteten Veränderungen führen zu optimierten Führungsstrukturen und Schnittstellen; des Weiteren ist die Anpassung und Umsetzung arbeitsorganisatorischer Abläufe elementarer Bestandteil. Die Verbesserung der fachlichen und sozialen Kompetenz ist ebenso Ziel wie die bessere Nutzung von persönlichen Potenzialen und Ressourcen.

Nicht zuletzt - und ganz wesentlich - wird eine höhere Kundenzufriedenheit angestrebt, die der Schlüssel zur Ertragssteigerung im After Sales-Bereich ist. Diese Ertragssteigerung lässt sich bereits nach einigen Monaten der konsequenten Durchführung von PSM mit positiven Zahlen belegen.

Der Beratungsanteil durch das INTEA-Team ist in diesem Konzept bewusst knapp gehalten (ca. 5 Tage in 6 bis 9 Monaten), da die notwendigen strukturellen Veränderungen durch die Eigeninitiative der Führungskräfte und Mitarbeiter realisiert werden sollen. Erst durch das gemeinsame Engagement wird die Prozessoptimierung erzeugt.

Die Beratungsleistung liegt daher hauptsächlich in der Einführung und Information hinsichtlich des PSM-Projektes. Weitere Aufgaben sind die Aufdeckung von Schwachstellen und Potenzialen sowie die unterstützende Begleitung bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Das bedeutet bildlich ausgedrückt: es wird ein „Trepengeländer“ geboten, hinaufgehen müssen die Beteiligten selbst.

Es wurde vom Hersteller sofort erkannt, dass sich durch das Konzept der INTEA neue Entwicklungschancen und Möglichkeiten zur positiven Veränderung der Handelsebene ergeben können. Die Durchführung des Projektes versprach klarere Strukturen und mehr Eigenverantwortung im After Sales-Bereich des Autohauses. Eine höhere Zufriedenheit bei Kunden und Mitarbeitern schien ebenso erreichbar wie insgesamt eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit - und das bei gleichzeitig reduziertem Betreuungsaufwand.

Es wurde entschieden, alle Autohäuser an dieser Maßnahme teilnehmen zu lassen. Doch zunächst wurden 5 Betriebe aus verschiedenen Regionen für eine Pilotreihe ausgewählt, um einige Erfahrungen zu sammeln.

Bereits nach den ersten Projektschritten in den Pilotbetrieben wurde das Projekt in der Handelsorganisation schnell positiv bekannt und weitere Betriebe drängten darauf, an der Maßnahme teilzunehmen. Aus den anfänglichen 5 wurden nach wenigen Wochen bereits 9 Pilotbetrieben. Nach einigen Monaten erhöhte sich die Zahl auf 25 und stieg weiterhin rasch bis auf bis zu 43 Betriebe an (Stand August 2005).

## Die wichtigsten Projekt-Bestandteile

Das Vorgehen mit PSM wurde folgendermaßen strukturiert:

- Vorbesprechung der INTEA-Berater mit der Gebietsleitung (Hersteller), dem Geschäftsführer und After Sales-Verantwortlichen im Autohaus
- Analyse der Ist-Situation
- Präsentation der Analyseergebnisse der Geschäftsführung und des Gebietsleiters After Sales
- Mitarbeiter-Workshop mit allen Mitarbeitern und Führungskräften aus dem After Sales-Bereich
- Maßnahmenplanung und Arbeitskreisbildung
- Umsetzung der im Workshop erarbeiteten Ideen durch die Führungskräfte und Mitarbeiter im Autohaus
- Flankierende Begleitung durch den Gebietsleiter und die Berater der INTEA

Im Rahmen der **Analyse** besuchen zwei INTEA-Berater das Autohaus für einen Tag und führen möglichst mit allen Mitarbeitern individuelle Gespräche. So auch mit dem Geschäftsführer und dem After Sales-Leiter des Hauses, mit denen hauptsächlich die Führungsstrukturen und die betriebswirtschaftliche Situation analysiert wird.

Die Berater erfahren so die Arbeitsweisen, Abläufe und die allgemeine Situation des Betriebes aus verschiedenen Perspektiven.

Alle gewonnenen Erkenntnisse zu den Themen:

- Führungsstrukturen, Strategie, Kunden- und Marktorientierung, Personal, Kernprozesse After Sales sowie betriebswirtschaftliche Kennzahlen

werden in einem **Analysebericht** zusammengefasst. Darin sind auch bereits Empfehlungen für Schwerpunktsetzung und Maßnahmen zur betriebswirtschaftlichen Steigerung genannt. Aus dem ermittelten Ist-Stand wird das mögliche Soll-Ziel abgeleitet.

Ein entscheidender Schritt ist die Einbindung der Mitarbeiter im Rahmen eines **Workshops**, in dem das Projekt an sich und die Ergebnisse der ersten Analyse vorgestellt werden. Des Weiteren dient er der **Maßnahmenplanung** und der Motivation, die neuen Wege mitzugestalten.

Ein **Arbeitskreis** wird eingerichtet, mit dem Ziel, kontinuierlich Verbesserungspotenziale aufzuspüren und Optimierungen umzusetzen. Zur Implementierung bzw. **Umsetzung** von Verbesserungsvorschlägen in die Betriebspraxis werden mit dem Autohaus individuelle Beratungstermine vereinbart. Hierbei werden u. a. innovative Ideen sowie ggf. sinnvolle oder sogar notwendige Ergänzungsmaßnahmen besprochen. Darüber hinaus kommt es zum Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben.



## Erste Erfahrungen und notwendige Voraussetzungen

Der Optimierungsprozess im Betrieb dauert in der Regel mindestens 6 bis 9 Monate, bis nachhaltige Erfolge sichtbar bzw. spürbar werden. Erste Erfolge konnten in einigen Autohäusern bereits nach dem ersten Beratungstag erreicht werden. Nach ca. 12 Monaten sind die Erfolge über betriebswirtschaftliche Kennzahlen dokumentierbar.

Die Erfahrung zeigte, dass der Verlauf des Projektes und die Entwicklung des Autohauses sehr stark von den eingebundenen Mitarbeitern und deren Motivation, den Rahmenbedingungen und der Kommunikationskultur des jeweiligen Betriebes abhängen. Zudem müssen gewisse Grundvoraussetzungen hinsichtlich Führungsstrukturen, Arbeitsorganisation und Personal gegeben sein. Aufgrund dessen ist vor Projektbeginn eine Überprüfung der notwendigen Grundvoraussetzungen ratsam. Sind die Bedingungen nicht erfüllt, kann nicht mit einem zufrieden stellenden Erfolg gerechnet werden. In diesem Fall wird zunächst davon abgeraten, das Projekt zu starten.

Eine ganz wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung ist selbstverständlich die Unterstützung und Fürsprache durch die Geschäftsführung und den After Sales-Leiter im Autohaus. Und nicht zuletzt zeigte sich, dass der Gebietsleiter After Sales in seiner Betreuungsfunktion ebenfalls eine wichtige Rolle spielt.

PSM schuf bereits nach wenigen Monaten nachhaltig positive Strukturveränderungen in der Handelsorganisation. Die Projekt-Zuständigkeit konnte unter diesem Gesichtspunkt nicht mehr nur im Trainingsbereich des Herstellers bleiben, auch wenn das Programm von einzelnen Seminaren und Trainings begleitet und gestützt wird.

Die übergeordnete Abteilung After Sales wurde hinzugezogen, denn die Maßnahmen im Rahmen des PSM-Projektes waren oft je nach Betrieb unterschiedlich und hatten zum Teil weit reichende Auswirkungen. Im Sinne einer ganzheitlichen Optimierungsarbeit wurde es notwendig, PSM in bestehende oder neue Maßnahmen des Herstellers einbinden.

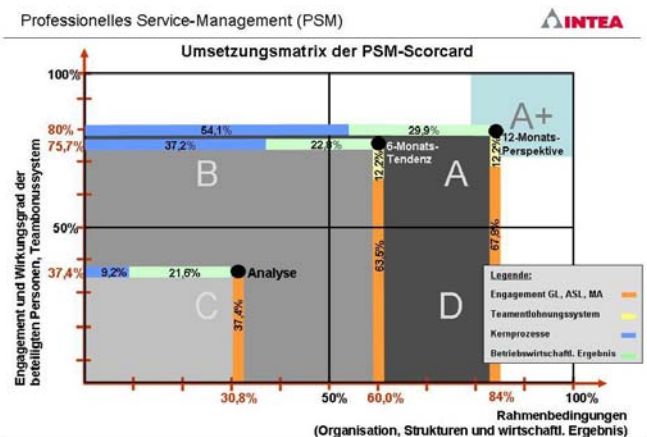
## Ein unentbehrlich gewordenenes Instrument: die PSM-Scorecard

Nach etwa einem Jahr der Durchführung (Mitte 2004) hatten der Auftraggeber und die INTEA Erfahrungen mit diesem Projekt gesammelt, die vielfältige Anpassungen und Weiterentwicklungen nach sich zogen. Eine bedeutsame Erweiterung der Projektmanagement-Tools ist mit Sicherheit die PSM-Scorecard.

Um mehr Transparenz für die Führungskräfte im Autohaus und die Projektverantwortlichen beim Hersteller zu schaffen, entwickelte INTEA diese spezifische Scorecard. Mit diesem Messinstrument wurde es möglich, die gesamte Entwicklung des Betriebes in den Bereichen Führung, Organisation, Strukturen, Personal, Kernprozesse des After Sales und betriebswirtschaftliche Auswertung abzubilden. Eine sinnvolle Ergänzung zu den üblichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen, wie sich bald zeigte!

Die erste Statusaufnahme für die PSM-Scorecard erfolgt zum Zeitpunkt der ersten Analyse im Betrieb anhand eines strukturierten Fragebogens. Daraufhin wird mit Hilfe eines genau festgelegten Bewertungsschemas die Erfüllung der Erfolgskriterien des PSM-Projektes mit der Ist-Situation abgeglichen.

Die jeweils ermittelten Werte fließen in eine Ergebnismatrix ein, die den Fortschritt des Betriebes im Projektverlauf anschaulich illustriert und schnell Auskunft über die Entwicklung der jeweiligen Leistungsbereiche gibt. Handlungsbedarf zur Verbesserung der Ergebnisse kann unmittelbar von den beteiligten Personen abgeleitet werden.



Zusätzlich zur laufenden Dokumentation und Berichterstattung zur Information der involvierten Führungskräfte und Projektentscheider werden von INTEA **Abschlussberichte** zusammengestellt. Die *PSM-Scorecard* hat sich hierbei als Hauptbestandteil etabliert.

Folgende Berichte werden erstellt:

- **„Analysebericht“** - allgemeine Bewertung des Ist-Zustandes bei Start des *PSM*-Projektes und Aufzeigen eines möglichen Soll-Zustandes.
- Eine **„1. Tendenz“** der Scorecard wird im Rahmen des „Statusberichts zum Abschluss des *PSM*-Kernprogramms“ nach ca. 6 bis 9 Monaten erstellt. In diesem Zusammenhang bekommt das Autohaus eine Ziel-Perspektive für die weiteren 3 bis 6 Monate aufgezeigt, die in der *PSM-Scorecard* auch abgebildet wird („2. Tendenz“).

Die *PSM-Scorecard* zeigt sich als sehr flexibel verwendbar und ist nicht nur als Informationsinstrument der Berater an den Auftraggeber zu sehen. Viel mehr ist es das Ziel, dass die *PSM-Scorecard* einerseits in den Betrieben zur **Selbststeuerung** genutzt und andererseits vom Gebietsleiter zur Evaluierung des Entwicklungsfortschrittes im Autohaus eingesetzt wird.

Die Scorecard-Erstellung kann und sollte durchgängig bis zum vollständig entwickelten Leistungsprofil, entsprechend den *PSM*-Standards, fortgeschrieben werden.

Die hohe Komplexität und Reichweite des *PSM*-Programms erfordert die Steuerung aller anfallenden Aktivitäten und Prozess-Schritte von zentraler Stelle aus. Dafür ist im Innendienst der INTEA das **Projektmanagement-team** u. a. in folgenden Aufgabenstellungen aktiv:

- Detaillierte Dokumentation aller Teilschritte des Projektes und Information aller Beteiligten
- Terminplanung, Organisation des Ablaufs
- Protokollierung von Besprechungen
- Unterlagenerstellung für Teilnehmer des Projektes und der damit verbundenen Weiterbildungsseminare
- Ergebnisbündelung, Erstellen von Analyse- und Abschlussberichten sowie Präsentationen
- Scorecard-Erstellung und -Weiterentwicklung
- Einbindung aller Beteiligten der Herstellerseite und des Handelsbetriebes in einen gemeinsamen Umsetzungsprozess
- Steuerung des Lenkungskreises (s. u.) zwecks Abstimmung mit den Führungskräften (Hersteller)
- *PSM*-Integration in bestehende Maßnahmen
- Berücksichtigung von Kunden-CI und definierten Zielsetzungen

Um ein Forum zu schaffen, in dem grundlegende Projektthemen und -entscheidungen mit dem Auftraggeber diskutiert werden können, wurde der **Lenkungskreis** ins Leben gerufen. Je nach Bedarf treffen sich die jeweiligen Entscheidungsträger der Bereiche Geschäftsführung, After Sales und Training der Herstellerseite, einschließlich der Gebietsleiter, gemeinsam mit den Projektverantwortlichen der INTEA. In diesem Rahmen besteht die Gelegenheit, den Auftraggeber über den jeweiligen Projektstand zu informieren, Entscheidungen über die Teilnahme weiterer Betriebe und den Einsatz neuer Maßnahmen oder Instrumente, etc. zu treffen.

Auf diese Weise wird gewährleistet, dass verschiedene Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen miteinander abgestimmt und vernetzt werden.

Die Philosophie des *PSM*-Konzeptes hat sich bewährt und wird auch in unserem Beispielprojekt – trotz Anpassungen oder Weiterentwicklungen – beibehalten:

- Führungskräfte und Mitarbeiter stecken gemeinsam – mit Unterstützung der INTEA-Berater – ihre Ziele und schaffen die Veränderungen aus eigenem Antrieb.
- Durch die klare Bestimmung der Ist-Situation zu Beginn des Projektes erfolgt eine für alle nachvollziehbare Ausgangssituation.
- Die Leistungsentwicklung der wichtigsten Kennzahlen im Betrieb werden durch die *PSM*-Scorecard gemessen, mit den betriebswirtschaftlichen Indikatoren des Herstellers abgeglichen und transparent gemacht, denn „nur was gemessen werden kann, kann auch verbessert werden“.

INTEA sieht im Rahmen des *PSM*-Programms seine Aufgabe darin,

- den Führungskräften und Mitarbeitern die Dringlichkeit von Veränderungen bewusst zu machen,
- mit dem Arbeitskreis im Autohaus eine schlagkräftige Optimierungscoalition zu bilden,
- mit allen Mitarbeitern und Führungskräften eine Service-Vision zu entwickeln und sie bei der Umsetzung zu unterstützen,
- in kurzer Zeit Erfolge zu planen und herbei zu führen,
- die erreichten Verbesserungen zu stabilisieren und auszubauen, um eine Amortisierung der Investitionen in Training und Beratung zu erreichen.

INTEA sieht sich in diesem Projekt als Impulsgeber und Katalysator für einen selbst tragenden Entwicklungsprozess, sowohl im Autohaus als auch auf der Ebene des Herstellers. Hervorzuheben ist dabei, dass alle Entscheidungen ausschließlich von den Führungskräften und Entscheidungsträgern des Handels oder vom Hersteller getroffen werden.

Es hat sich mit *PSM* bestätigt, dass durch die Messung der Aktivitäten der Mitarbeiter und Führungskräfte eine hohe Bereitschaft zur Verbesserung aller Parameter stattgefunden hat. Besonders in den Fällen, in denen eine volle Übereinstimmung aller handelnden Personen (Führung, Mitarbeiter, Gebietsleiter, Berater, Projektmanager) zustande gekommen ist, werden hervorragende Ergebnisse erzielt.

Zum heutigen Zeitpunkt – August 2005 – kann auf eine zahlreiche Beteiligung von Servicestandorten des Auftraggebers an dem *PSM*-Projekt zurückgeblickt werden. Bemerkenswert ist dabei, dass sich fast alle Betriebe freiwillig zu dieser Maßnahme entschieden haben.

Die nachhaltige Steigerung des DB III kann bisher bei 35% der beteiligten Betriebe nachgewiesen werden. Im Durchschnitt erzielen alle teilnehmenden Autohäuser heute eine um 6% erhöhte Ausschöpfungsquote des DB III im Vergleich zu der Zeit vor dem Projekt. Es konnten darüber hinaus noch Reserven zur Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses identifiziert werden.

Die Fortsetzung des Programms mit weiteren Betrieben ist bereits geplant. Die individuelle Qualifizierung der Serviceberater zum „GASB“ wird ebenfalls mit Hilfe der INTEA fortgeführt, um den Bereich After Sales im Autohaus weiterhin zu professionalisieren.

Das Projektmanagement wird zukünftig durch eine Online-Datenbank unterstützt, in die alle Ergebnisse einfließen. Diese können von den autorisierten Führungskräften dezentral abgerufen werden.

#### **Eines ist noch hervorzuheben:**

Der Auftraggeber (Hersteller) hat im Rahmen dieser Maßnahme ein hohes Verantwortungsbewusstsein und einen starken Förderwillen in Bezug auf die Handelsorganisation gezeigt. Die Einstellung, dass Hersteller und Handelsorganisation an einem Strang ziehen, ist vorbildlich und kann in der Automobilbranche als richtungsweisend angesehen werden.

## Stimmen aus dem PSM-Projekt

- „Innerhalb von 2 Jahren haben wir unseren DB III im After Sales um 10% erhöht. Das PSM-Projekt hat uns dabei unterstützt und wertvolle Impulse gegeben.“

Serviceleiter im Autohaus

- „Das PSM-Projekt hat meinem Serviceleiter genau die Unterstützung gegeben, die er benötigte, um seine Führungsaufgabe konsequenter wahrzunehmen. Zielvereinbarungen sind mit allen Servicemitarbeitern getroffen und werden nachgefasst. Damit werden wir in allen Kernprozessen zulegen und auch unsere Ergebnisse verbessern.“

Geschäftsführer im Autohaus

- „Treffende Analyse, kompetente Berater aus der Praxis, eine Mannschaft, die mitzieht – das Projekt hat uns den Kick nach vorne gegeben.“

Geschäftsführer im Autohaus

- „PSM hat mir genau die Unterstützung gegeben, die ich gebraucht habe; meine Mitarbeiter haben sehr motiviert mitgemacht.“

Serviceleiter im Autohaus

- „Durch PSM angeregt, teilen wir regelmäßig Kundenmeinungskarten aus und kümmern uns um die Rückläufe. So können wir sofort reagieren und unsere Kunden mehr an uns binden.“

Serviceberater im Autohaus

- „Wir konnten mit Hilfe von PSM die durchschnittlich verkauften Stunden von 2,9 auf jetzt 3,5 innerhalb von 6 Monaten steigern.“

Serviceleiter im Autohaus



## Sie haben Fragen?

Wir sind gerne für Sie da!

**INTEA GmbH**  
Heinrich-Hertz-Str. 9  
D-50170 Kerpen-Sindorf  
T + 49 (0) 22 73 / 95 90-0  
F + 49 (0) 22 73 / 95 90-20  
Geschäftsführer:  
Hans-Joachim Lindau

[www.intea.com](http://www.intea.com)