

**W**er mit einem Firmeninhaber durch den Betrieb läuft und genau hinsieht, der spürt an der Art und Weise, wie Mitarbeiter ihren Chef grüßen, wie gut, wie menschlich oder gar wie herzlich das Verhältnis zwischen beiden ist. Kommt dann noch der Humor dazu, dann ist die gute Stimmung perfekt. Der gebürtige Berliner und heutige Firmenchef Wolfgang Kowalski hatte ursprünglich in einem Ford-Betrieb gelernt, bei der Bundeswehr den Kfz-Meister gemacht. Sein Ziel: Selbständiger Unternehmer sein. Und das schon immer! 1975 machte er sich mit einem Kollegen in Göttingen unter der Marke Renault selbständig. 1982 lernte er damals den Unternehmensberater Gerd vom Heu kennen. Er sollte bis heute sein beratender Begleiter werden.

Lückenlos setzte er dessen Werkstattstrategie mit der zugehörigen Philosophie der Direktannahme um.

**Die Wende, der Start**

1985 erhielt er vom Ford-Vorstandsvorsitzenden Daniel Goeudevert, den er aus seiner Renaultzeit kannte, die Offerte auf den Ford-Lorenzen-Betrieb zu Lübeck. Gerd vom Heu riet ihm zu. So kam es zum 1. 10. 1985 zur absoluten Selbständigkeit. Wolfgang Kowalski: „Ford hat den Löwenanteil von 80 Prozent des Kapitals gegeben, ich 20 Prozent. Innerhalb von vier Jahren

Die Hansestadt Lübeck macht auf verschiedene Art von sich reden. Wolfgang Kowalski, Geschäftsführender Gesellschafter des Autohaus Lorenzen, bestückt die positive Arten-Gattung!

Im GW-Geschäft gehört die 2 Jahres-Garantie zum Standard.



konnte ich deren Kapital übernehmen.“ Wie war die Ausgangssituation? Wolfgang Kowalski übernahm 1985 das Autohaus mit 300 Neuwagen-Einheiten pro Jahr, 200 Gebrauchtwagen und 22 Mitarbeitern, davon neun Mechaniker. Die Tabelle (rechts unten) zeigt die gigantische Entwicklung innerhalb von gut zehn Jahren. W. Kowalski: „Wir haben unseren Gesamtumsatz in diesem Zeitraum versiebenfacht. Von einst 300 Neuwagen sind wir jetzt bei gut über 1000 Einheiten. 1997 werden wir voraussichtlich 1500 Einheiten schreiben. Der Gebrauchtwagensprung gelang von 200 Einheiten auf jetzt 1100 Einheiten.“ Gleich 1986 richtete Wolfgang Kowalski eine Direktannahme ein. Das brachte innerhalb eines Jahres einen Mehrerlös von 1 Mio. DM an Lohn-erlösen. Wie macht man das?

**Die Philosophie**

W. Kowalski: „Den Kunden konsequent glücklich machen, ihn ordentlich bedienen, Nutzen stiften, die Mitarbeiter schulen und freudig an der Arbeit halten, wenige Positionen preiswerter machen, etwas freundlicher als der Wettbewerb sein, um vom Kunden anerkannt zu werden. Das hat letztlich alles mit Glaubwürdigkeit zu tun.“ Kowalskis Erfolgsrezept basiert also von Anfang an auf professionellem Service. Kowalski: „Ich habe gleich von Anfang an die Mechaniker in den ‚Adelstand‘ erhoben.“

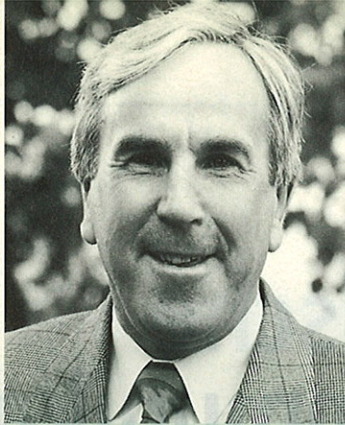
Das hat die Verkäufer zunächst sehr belastet. Aber ein Mechaniker ist mindestens genausoviel wert wie ein

guter Verkäufer. Oder man vergleiche einmal die Leistung eines KD-Beraters in Relation zum Verkäufer. Ein KD-Berater erwirtschaftet allein über Lohn-erlöse einen Bruttoertrag von 750 000 DM. Die Teile sind noch gar nicht eingerechnet. Da muß ein Verkäufer bei einem Bruttoertrag pro Neuwagen von 2000 DM 375 Neuwagen an den Mann bringen. Welcher Verkäufer schafft das schon? Ein KD-Berater kommt pro Tag auf ca. 15 bis 20 Kontakte, so sie geordnet sind. Ein Verkäufer vielleicht auf vier bis fünf. Kowalski: „Der Start ging in der Tat vom Service aus. Aber, eine gute Direktannahme, eine gute Betreuung des Kunden bedeutet nicht nur mehr Lohn- und Teileerlöse, sondern automatisch auch ein höheres Verkaufsvolumen. Da kann man sich nicht einmal dagegen wehren.“ Und wie stellt W. Kowalski die Brücke zwischen Service und Verkauf her? „Das ist kontinuierliche Arbeit, um die Synergien zu nutzen. Das geht. Man muß sich nur immer wieder den Nutzen vor Augen führen.“

**Die Preispolitik**

W. Kowalski: „Schleudern ist nicht unsere Sache. Wir senken keine Preise mit der Gieskanne. Ein Kunde kann nur eine bestimmte Zahl an Positionen wahrnehmen. Es müssen also die Vorteile für den Kunden sofort erkennbar sein. Das ist bei einem Ölwechsel für 18 DM sicher der Fall. Wir haben geschultes Personal und Originalersatzteile. Schließlich will der Kunde Sicherheit kaufen. Wenn nun im Ölbe- reich einige Händler den Fehler gemacht haben, indem sie sich über zu hohe Kredite bei Ölfirmen bedient haben und heute pro Liter zwischen 6 und 7 DM für den Einkauf bezahlen, dann ist das ihre Sache. Es geht mir hier gar nicht um den Ölwechsel allein, sondern um die Häufigkeit der Kontakte. Wir können allein über

**Dem Erfolg auf der Spur Ford Lorenzen, Lübeck**



*„Kunden und Mitarbeiter sind meine Freunde. Ihnen gilt meine Zielsetzung. Das macht mich froh und glücklich.“*

Wolfgang Kowalski

diese Fokusposition den Inspektionspreis um 20 Prozent senken. Wenn ich dann am Öl weniger verdiene, aber einen weitaus höheren Durchlauf insgesamt habe, dann rechnet sich das. Die Kontaktmenge wird damit größer. Außerdem habe ich gerade neulich drei Rechnungen Freier Werkstätten analysiert und meinem Rechnungsleger zum Vergleich weitergegeben. Wir waren zwischen 200 DM und 500 DM billiger.“

**Flexibilität**

Und wie hat Wolfgang Kowalski die zusätzlichen Mechanikereinheiten integriert? W. Kowalski: „Dazu sind zunächst weder Teamkonzept, andere Arbeitszeiten noch andere Öffnungszeiten erforderlich. Grundsätzlich geht es durch eine höhere Auslastung um die Senkung der Stückkosten. Das wird über die betriebswirtschaftlichen Zahlen gleich deutlich. Dann kann man erst mit Trio-Ständen arbeiten. Dann setzt die Notwendigkeit für neue Arbeitszeitmodelle ein. Diese haben wir vor fünf Jahren durch die 4-Tage-Woche eingeführt. Alle vier Wochen hat eine Gruppe sowohl freitags als auch montags frei. Natürlich schafft dies anfänglich Unruhe. Doch wenn man ständig beweist, daß man es gut meint und der Nutzen beidseitig erkennbar wird, dann wird das angenommen. Das gilt auch für die neuen Ladenöffnungszeiten, werktags bis 20 Uhr und samstags bis 14 Uhr. Das war anfänglich alles zäh. Wir arbeiten jetzt in Schichten. Inzwischen hat das sich bei unseren Kunden herumgesprochen, daß man auch um 19.30 Uhr noch sein Auto abholen kann.“

**Zuschauen bei der Arbeit**

Eine weitere Innovation: Kunden, deren Fahrzeugreparatur bzw. -inspektion weniger als 1,5 Stunden dauert, können auf ihr Fahrzeug warten. W. Kowalski: „Kunden haben diesen Wunsch geäußert. Er wurde dann intern niedergemacht. Wir haben daher ein Ventil, eine Art GSG 9-Gruppe, installiert, die ausschließlich diese Schnellarbeiten durchführt. Wir offerieren das dem Kunden. Das wird gerne angenommen. Er kann darauf warten und bei der Arbeit zusehen. Das schafft Vertrauen. Wir haben nichts zu verbergen. Im Gegenteil!“

Wolfgang Kowalski zahlt auch Prämien. „Leistung muß sich immer lohnen, und zwar für beide Seiten. Wir geben Ziele vor. Wer sie erreicht, bekommt 30 Prozent von dem, was mehr erreicht wurde. Es sind ja jetzt nur noch die variablen Kosten abzudecken.“ Und worin besteht für ihn das Geheimnis der Direktannahme: „In der Aufschlüsselung der Gefühlssphäre des Kunden. Beispiel: Wenn ich bei der Annahme frage, ob er das Auto allein fährt, und dann das Auto ob seiner Laufqualitäten lobe, dann schließe ich Stück für Stück den Kunden auf. Dann baue ich weitere positive Aussagen drum herum auf. Das öffnet das Herz des Kunden und macht den Serviceberater sympathisch. Da wächst dann die fachliche und soziale Kompetenz auf die ethische Ebene. Und das ist die Kunst, die man beherrschen muß.“

Hannes Brachatz



Das Gebrauchtwagen-Sortiment ist klassifiziert in Fahrzeuge mit: Power, Finess, Fun, Fashion, Courier u.a.



Die drei roten Punkte gehören zur Firmenidentity und meinen: „mit den Pluspunkten“. Auf Probefahrt wird großer Wert gelegt. Deshalb wird am Fahrzeug direkt dafür geworben.



„Wenn was ist, wir sind für sie da!“ Die offensive Aufforderung wird für alle zum handelnden Muß!

**Ford Autohaus Lorenzen: Unternehmensentwicklung 1986 - 1997**

	Neuwagen Anzahl	Gebrauchtwagen	Umsatzerlös Werkstatt Mio.	Umsatzerlös Lager Mio.	Gesamtumsatz (in Mio. DM)	Gewinn (in Tsd. DM)
1986	500	500	2,0	3,0	12,0	120 Tsd.
1987	600	655	2,5	3,5	15,0	158 Tsd.
1988	630	642	2,9	3,9	16,5	210 Tsd.
1989	712	792	3,2	4,1	19,0	300 Tsd.
1990	1600	1950	4,0	5,3	45,0	1600 Tsd.
1991	1400	1350	4,0	5,1	42,0	1000 Tsd.
1992	870	833	4,2	5,3	40,0	800 Tsd.
1993	790	770	4,2	5,3	41,0	900 Tsd.
1994	788	890	4,5	5,5	39,0	700 Tsd.
1995	850	842	4,6	4,9	40,0	500 Tsd.
1196	1050	1100	4,9	5,8	45,0	1000 Tsd.
1997	1500*	1200*	5,3*	6,6*	80,0*	1500 Tsd.*

\* = Hochrechnungen. Die bisherigen Monate liegen genau im Plan.