

Dipl.-Kfm. Hannes Brachat

Dem Virus auf der Spur

Aktive Preispolitik, der Erfolgskurs für den Kundendienst

Teil 1

75 Stunden Kundendienst-Service
und dennoch:

Volles Haus im Kundendienst — wie geht das?

Teil 2

Dipl.-Kfm.
Hannes Brachat

Zum gedanklichen Warmlaufen in Kurzform nochmals die Thesen: Die durchschnittliche Lebensdauer eines Fahrzeuges liegt bei 10 Jahren. Ein Fahrzeug wechselt etwa 3,3 Mal den Besitzer. Im Automobil-Fachhandel endet meist der direkte Kontakt mit dem zweiten Besitzer. Das heißt, die Kontaktpähre zum



Freundschaftspreise übernommen werden. Die wichtigsten Service-Leistungen sind:

- Inspektion
- Werterhaltungs-Inspektion
- Auspuff
- Bremsen
- Kupplungen
- Stoßdämpfer
- Kühler/Wasserpumpen.

Und dann macht man Marketingpreise. „Wir haben das Kalkulationsschema in Abb. 2 dargestellt. Damit sind aber noch nicht alle Kundenwünsche abgedeckt. Der Kunde

75 Stunden Kundendienst-Service und dennoch:

Teil 2

Volles Haus im Kundendienst – wie geht das?

Fahrzeughalter älterer Fahrzeuge ist unterbrochen, obwohl gerade diese Gruppe das volumenstärkste Reparaturpotential bildet. Noch klarer: Wo bleiben im Fachbetrieb die Fahrzeuge mit Baujahr 1975 bis 1980? Nachdem diese Gruppe unser größtes Kundendienstproblem darstellt, sollte dies auch am dringlichsten gelöst werden. Je breiter nämlich die Kundenstammbasis, desto erfolgreicher wird auch das Neu- und Gebrauchtwagengeschäft sein. Und wie soll das praktisch gelöst werden?

Kundenkontaktanalyse

Gerd vom Heu: „Wir brauchen zum einen Kundenkontaktanalyse, die verbunden ist mit einer Anfälligkeitsanalyse. Wir haben hierzu ein Formblatt entwickelt (siehe Abb. 1). Daraus erhalten Sie schon nach 1 Monat sehr wichtige

In AH 9/85 gaben wir die theoretische Darstellung der AHM-Strategie. Die praktische Umsetzung zeigen wir Ihnen heute am Beispiel des Hamburger Opel-Händlers Werner Bunge. Den Firmen-Slogan „Bunge ist der Unterschied“, hat der Firmenchef im Kundendienst gleich vierfach realisiert: Durch

1. Direktannahme
2. Freundschafts-Festpreise
3. 1 Jahr Garantie auf Opel-Teile und Bunge-Wertarbeit
4. 75 Stunden Service – täglich 6 bis 20 Uhr, samstags 8 bis 13 Uhr

AUTOHAUS war vor Ort und sprach mit dem Firmenchef Werner Bunge sowie dem Betreuungsarchitekten und AHM-Strategieentwickler Gerd vom Heu.

Aussagen. Zum anderen wissen wir, daß das zur Verfügung stehende Einkommen der kundendienstgefährdeten Gruppe seit einigen Jahren rückläufige Tendenz zeigt. Das heißt, wir müssen ganz bestimmte, aber lebenswichtige Artikel günstiger machen. Aldi hat das uns z. B. vorge-macht. Das heißt, wir müssen für den gefährdeten Kunden Freundschaftspreise offerie-

ren. Dieses Konzept übertragen wir mit sinnvollen Werbemitteln, also Visitenkarten, Anzeigen, in Form der Direktwerbung und Aufstellern.“ Und wie sieht denn dabei das Kalkulationsschema für die Freundschaftspreise aus? Gerd vom Heu: „Wir gehen dabei von den wichtigsten Service-Leistungen aus und entscheiden uns, welche in den Leistungskatalog für

will bei der Annahme nicht lange warten. Er will selbst sehen, was am Auto gemacht werden muß. Außerdem sollen die Kosten so knapp wie möglich gehalten werden. Und dann will er vorher wissen, was es kostet.

KD-Meister, wichtigste Person

Im Autohaus Bunge fährt der Kunde – nach Möglichkeit – ohne auszusteigen in die Direkt-Annahme. Hier erwarten ihn drei Hebebühnen, drei Annahmepulte und verschiedene Testgeräte (siehe Abbildung). Der annehmende Meister geht mit dem Kunden unter und um das Auto. So kann sofort festgestellt werden, wie der aktuelle Zustand des Fahrzeuges ist und was repariert werden muß. Und was den Service angeht, so ist der KD-Meister die wichtigste Person. Er allein ist für den

Kadett + Ascoua

AHM-Strategie
400 KD 001

Zeitraum der Beobachtung ... 25 Werkstage

Typ	Baujahr	gelieferte Fahrzeuge	Werkstattbesuch SOLL*	Werkstattbesuch IST	%	Gefährd.-Schlüssel
Kadett C	74	114	11	—	—	sehr
"	75	167	17	1	59	"
"	76	203	20	2	100	"
"	77	184	18	2	111	"
"	78	187	19	2	105	"
"	79	179	18	4	222	"
Kadett D	80	241	28	12	50,0	gebildet
"	81	234	23	16	70,0	weniger
"	82	268	27	20	74,1	"
"	83	307	31	34	89,7	gut
		83	8	—	—	sehr

Abb. 1

So macht man Marketing-Preise

Kalkulationsschema:

Lohnkosten:	gezahlter Stundenlohn:	DM 15,00
	+ 90 % Lohnnebenkosten:	DM 13,50
Nettopreis je Stunde:		DM 28,50
+ Teilepreis zum Einkaufspreis:		DM 52,00
Nettopreis:		DM 80,50
+ Mehrwertsteuer:		DM 11,27
A	Niedrigstpreis für den Kunden:	DM 91,77
B	Marktpreis der Konkurrenz:	DM 122,00

Die Differenz zwischen A und B ist der Kalkulations-Spielraum. In unserem Beispiel beträgt dieser 30,23 DM. Darin liegt der preispolitische Spielraum.

Abb. 2

VORHER:

1. Anrufen
2. Termin geben lassen
3. Zum Termin kommen
4. Reparatur-Aufnahme am Tresen
5. Evtl. ergänzende Besichtigung am Auto
6. Warten, bis Werkstattplatz frei ist

JETZT:

1. Anrufen und gleich kommen

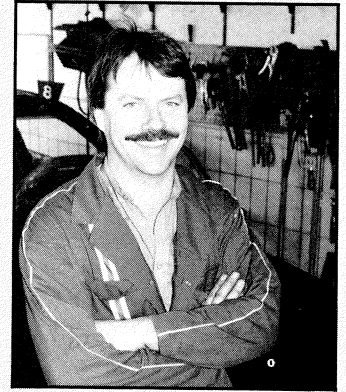
2. Ab ins Bunge Auto-Dock

Abb. 3

Kontakt zwischen Kunden und Autohaus zuständig. Er macht verbindliche Preiszusagen. Seine Terminvorschläge gelten. Wie sieht sein Aufgabengebiet im einzelnen aus?

- Kundenfahrzeuge gemeinsam mit dem Kunden untersuchen
- Bei vorangemeldeten Kunden wird bereits aus der Kundenkartei der Auftrag vorgeschrieben. Der KD-Meister ergänzt individuell.
- Preis- und Terminabsprachen treffen sowie die Unterschrift für den Auftrag einholen.
- Auftragsverteilung durchführen
- Auftragsdurchführungskontrollen
- Auftragserweiterung
- Terminkontrolle
- Fahrzeugabnahme
- Rechnungskontrolle
- Fahrzeugübergabe

unserem Interview. Wir sollten aber noch den Betriebsratsvorsitzenden Rüdiger Wilke hören: „Wir führten mit der Geschäftsführung über ein Jahr sehr intensive Gespräche. Die Geschäftspolitik hieß: wir wollen mehr Service für den Kunden bieten. Dazu



Betriebsratsvorsitzender
Rüdiger Wilke

Als Arbeitsmittel stehen dem KD-Meister zur Verfügung:

- Die Terminliste für Voranmeldungen und die Tagesplanung
- Die Kundenakte
- Der Arbeitsplatz (siehe Abbildung 3), ausgerüstet mit einer Hebebühne, einem Stehpult mit Telefon und Gegensprechanlage, Arbeitswerte-Katalog bzw. Sichtgerät u. a.

kamen die Diskussionen um die 35-Stunden-Woche, ein mögliches Verbot für Überstunden, die Reduzierung der Samstagsarbeit sowie die Tatsache in unserem Betrieb, daß einige Lehrlinge am Ende ihrer Ausbildungszeit standen und möglicherweise nicht zu übernehmen waren. Es ging heiß her! Als aber das Ergebnis feststand, daß wir die Mannschaft verdoppeln, wir weniger arbeiten müssen, nämlich 36,5 Stunden, und dennoch mehr verdienen, haben wir zugestimmt.

Und der Betriebsrat?

Alle weiteren Überlegungen artikuliert Werner Bunge in

Interview mit Firmenchef
W. Bunge S. 8

Thesen für erfolgreichen Kundendienst

1. Erst dienen, dann verdienen!
2. Über den (Kauf-)Tag hinaus denken.
3. Partner im Verkauf – Freund im Service sein.
4. Ein Käufer ist noch kein Kunde.
5. Aus Käufern Stammkunden machen.
6. Schneller rein, schneller raus und preiswert.
7. Kundenfreundliche Direktannahme.
8. „Menschliche“ Öffnungszeiten, Service schon am frühen Morgen.
9. Komplett-Preisliste mit fairen Freundschaftspreisen – offengelegt, jederzeit einsehbar verbindliche Komplett-preise. Versprochen ist versprochen!
10. Kunde fährt – nach Möglichkeit – ohne auszusteigen in die Direkt-Annahme.
11. KD-Meister geht mit dem Kunden unter und um das Auto. Mehr Transparenz, mehr Sicherheit, mehr Präzision bei der Erfassung des Reparaturumfanges.
12. Jahresgarantie auf Arbeit und Original-Teile.
13. Mietwagen zum Freundschaftspreis.
14. Der Service-Kunde erhält für die geleistete Arbeit ein Qualitätsversprechen.
15. Akquisition der Service-Kunden, die länger als ½ Jahr nicht im Hause waren.
16. Fahrzeuge werden nach der Reparatur persönlich dem Kunden übergeben.
17. Erst die Ablieferung des Fahrzeugs ist die Erfüllung des Auftrags!

AUTOHAUS: Herr Bunge, Sie fahren seit 1983 mit einer neuen Kundendienstkonzeption. Welche Überlegungen führten zu Ihrem heutigen Erfolg?

W. Bunge: Wir hatten die vergangenen Jahre ein gutes Verkaufsgeschäft. Das hat größeren Platzbedarf zur Folge. Da wir an unseren Standort gebunden sind, lebt man bei betrieblichen Erweiterungsbauten von Kompromißlösungen. Wir mußten unsere innerbetriebliche Organisation überdenken, vor allem im Kundendienst. Der Kunde fährt auf den Hof, wo soll er hingelenkt werden, wie findet er die Direktannahme, wo kann er sein Fahrzeug später abholen. Dann schloß sich die Überlegung an, wie wir die Wartezeiten abbauen können. Dominanz lag also in dem Bereich Kundenberührungspunkt. Die Lösung ergab sich über die Direktannahme der Kundendienstberater in unserem Annahmезentrum. Der Kundendienstberater hat dort seinen vollen Arbeitsplatz. Dort empfängt und berät er seinen Kunden, schreibt den Auftrag und gibt die verbindlichen Preisauskünfte. Wartezeiten versuchen wir dadurch abzubauen, indem wir bei telefonischer Annahme die Kunden nach Möglichkeit zeitversetzt bestellen. Das gilt auch abends für die Fahrzeugrückgabe. Soweit das organisatorische Konzept.

AUTOHAUS: Nun garantiert eine gute innerbetriebliche Organisation noch keine volle Werkstattauslastung. Welche Aktionen haben Sie dafür unternommen?

W. Bunge: Unsere Marktanalyse ergab, daß bei uns die Fahrzeuge ab 3 Jahre und älter weit unterrepräsentiert waren. Das sind in erster Linie Kunden, die wegen der Preise in den Fachbetrieben auf Distanz gingen. Also haben wir für diese Zielgruppe sogenannte „Freundschaftspreise“ entwickelt. Und das brachten wir über Steckaktionen in unserem Marktgebiet an die gefährdete Zielgruppe. Natürlich stießen und stoßen wir immer wieder auf das Kundenmißtrauen. Denn er hat Vorbehalte: „Die wollen mich doch nur in der Werkstatt haben, und dann schlagen sie wieder zu.“ Nein, das gibt es bei uns nicht. Wir haben absolute Festpreise, selbst bei er-



Interview mit Werner Bunge

Eidelstedter Platz, 2000 Hamburg

schwerten Arbeiten. Das packen wir in die Rubrik Kulanz. Alle Kunden, die unseren Service glaubwürdig erfahren haben, sind für uns zugleich die beste Mundpropaganda. Wir bieten unseren Kunden die totale Sicherheit.

Es wird unseren Kunden auch nicht etwa aufs Auge gedrückt. Der Kundendienstmeister schaut sich bei der Annahme das Fahrzeug sehr genau an. Er zeigt dem Kunden, was alles zu tun ist. Er stellt dem Kunden dann sogar einen Stufenplan auf, falls dieser im Moment – aus welchen Gründen auch immer – überfordert ist. Auch mit diesem Stufenkonzept haben wir positive Erfahrungen gemacht.

AUTOHAUS: Die Festpreise allein lösen das Problem ja auch nicht. Ihr Konzept sieht doch für die gefährdete Gruppe Freundschaftspreise vor. Was sagen denn Ihre Stammkunden dazu?

W. Bunge: Dafür gibt es mehrere Argumente. Zum einen hilft die gefährdete Gruppe auch Kosten abzudecken. Würde diese Gruppe nicht kommen, müßten wir auch für die Stammkunden die Preise erhöhen. Seit 3 Jahren konnten wir unsere Werkstattpreise einfrieren. Außerdem sollten wir folgende Überlegungen machen. Die Statistik weist aus, daß pro Fahrzeug und Jahr ein Reparaturbedarf von 7,3 Stunden erforderlich ist. Ein einjähriges Fahrzeug braucht aber doch allenfalls 2 Stunden, ein 10jähriges meinetwegen 15 Stunden. Das alte Fahrzeug ist also der bessere Bedarfsträger, ja, eigentlich der bessere Kunde. Wer mehr nachfragt, soll auch seinen preislichen Vorteil haben. Und noch eine etwas mutige Überlegung. Glauben Sie

wirklich, der Senator-Kunde interessiert sich dafür, was ein Kadett-C-Fahrer für eine Auspuffreparatur zu bezahlen hat?

Wir stellen uns selbst folgender Praxis. Bei uns ist samstags kein Notdienst, sondern von 8 Uhr bis 13 Uhr gewöhnlicher Arbeitstag. Da bieten wir sogar für sämtliche Kunden, aber nur samstags, zum Beispiel „Auspuffsonderpreise“. An einem anderen Samstag fahren wir eine „Bremsenaktion“. Dieses Sonderangebot kann jeder Kunde wahrnehmen, er muß dann aber auch am Samstag tatsächlich sein Fahrzeug bringen.

AUTOHAUS: Für Sie ist demnach diese differenzierte Kundenpreisschwelle kein Problem.

W. Bunge: Wirklich nicht!

AUTOHAUS: Sie arbeiten in Ihrer Werkstatt von 6 Uhr früh bis abends 20 Uhr und das im 2-Schicht-Betrieb. Wie kam es dazu?

W. Bunge: Unser Konzept führte dazu, daß wir unser Kundenpotential erheblich ausbauen konnten. Die Nachfrage war geschaffen. Das kam allerdings nicht von heute auf morgen. Und so führten wir nach und nach den Schichtdienst ein. Von den 10 Monteuren kamen erst zwei eine Stunde früher, drei arbeiteten abends zwei Stunden länger, fünf hatten Kernzeit usw. Wir haben darüber fortlaufend mit dem Betriebsrat gesprochen und jetzt haben wir die Werkstatt von 10 auf 20 Monteure ausgebaut. Inzwischen ist die 36,5-Stunden-Woche eingeführt, wobei wir 38 Stunden bezahlen. Allerdings hat uns dazu etwas unser Umfeld gezwungen.

Werner Bunge (r.), Junior-Chef Andreas Bunge und AHM-Chef Gerd vom Heu (l)

Wir leben hier in einem Mischgebiet, gleich nebenan sind Wohnungen. Und da wußten wir, daß wir Schwierigkeiten bekommen würden, wenn wir länger als von 6 Uhr bis 20 Uhr arbeiten würden. So sind es eben täglich 14 Stunden und samstags 4 Stunden. Den Schichtwechsel haben wir so organisiert, daß die erste Gruppe von 6 Uhr bis 13.15 Uhr arbeitet und die zweite Gruppe um 13 Uhr beginnt. Die Schichten überlappen sich also um 15 Minuten. Wer Frühschicht arbeitet, hat freitags um 13 Uhr Feierabend und beginnt montags um 13 Uhr wieder. Auch diese Regelung wird gerne angenommen.

Natürlich mußten wir auch bei den Kundendienstmeistern ähnliche Anpassungen vornehmen. D. h., ein Kunde, der morgens sein Auto brachte und abends abholt, findet einen anderen Kundendienstmeister vor. Das haben wir aber so gut sensibilisiert, daß auch dieses Problem als gelöst zu betrachten ist.

AUTOHAUS: Ihr Organisationskonzept zeigt Erfolg, die Werkstattauslastung ist gegeben, d. h. die Kundenrückführung gelingt, stimmt denn auch die Wirtschaftlichkeit?

W. Bunge: Ich kann die Erweiterung des Kundenstammes klar belegen. Unser Umsatz hat sich auf alle Fälle erweitert und unser Bruttoertrag stabilisiert. Wir können aber klar feststellen, daß sich auch die Zusammensetzung der Reparaturarten verändert hat. Wir bekommen wieder weit mehr Motorreparaturen und Karosserieschäden. Das hat auch Auswirkung.

AUTOHAUS: Und welche Ausstrahlung hat Ihr Konzept auf den Verkauf?

W. Bunge: Auch das greift, weil wir zu mehr Leuten Kontakt haben, vor allem im Gebrauchtwagenbereich. Und da versprechen wir uns auf Dauer Folgegeschäfte im Neufahrzeugsektor.

AUTOHAUS: Wie beurteilen denn Ihre Mitarbeiter den neuen Weg?

W. Bunge: Sie sollten hierzu unseren Betriebsrat fragen.