

Die Macht der kleinen Zahlen

Können Sie sich vorstellen, dass Sie mit einer Steigerung von nur 15 Zeiteinheiten je Werkstattdurchgang – sprich neun Minuten – das Betriebsergebnis verdoppeln können? Dieser Artikel tritt den Beweis dazu an.

Von Boris Dähne, Leonel Martins und Michael Schäfer

Zahlenschungel After Sales



Nehmen wir ein Autohaus der Volkswagen Konzernmarken. Die nachfolgende Betriebsgröße lässt sich nach oben sowie unten skalieren und somit auf jeden Betrieb vom Grundsatz her übertragen.

- 25 Millionen Euro Umsatz
- 1,2 Prozent Umsatzrendite
- 300.000 Euro Betriebsergebnis
- Anzahl Mitarbeiter gesamt: 40
- davon 28 tätig im After Sales
- 14 Produktivkräfte
- Verhältnis produktiv/unproduktiv 1:1

Viele Wege führen nach Rom oder, um bei unserem Beispiel zu bleiben, zu mehr Betriebsergebnis:

- Verrechnungssatz erhöhen
- Kosten senken
- Mehr Durchgänge/Kunden

Alles hervorragende Ideen. Aber in unserem Beispiel ist es viel simpler:

Der Schlüssel zum Erfolg ist, auf der einen Seite die Aufträge werthaltiger zu gestalten und auf der anderen Seite die Effizienz der Produktivkräfte zu erhöhen.

Der Zahlenschungel im After Sales ist sehr komplex. Fokussieren wir uns daher zunächst auf die Zeitleistung der Produktivkräfte. Hierzu müssen wir in die Tiefe der Leistungskennzahlen eintauchen:

Effizienz

1. Anwesenheitsgrad

Hier setzen wir die tatsächlich anwesenden Stunden ins Verhältnis zu den bezahlten Stunden. Das Delta besteht aus den Abwesenheitsstunden wie Urlaub, Schulung, Krankheit, Feiertage etc. Dieses Verhältnis sollte bei etwa 79 Prozent im Jahresmittel liegen.

Diese Kennzahl ist sehr individuell zu betrachten, je nach Anzahl der Urlaubstage in Ihrem Betrieb, der Inanspruchnahme von Elternzeit, vor allem aber der krankheitsbedingten Abwesenheit. In unserem Effizienzsteigerungsprogramm lassen wir daher diese Kennzahl unverändert, also vorher wie nachher bei den durchschnittlichen 79 Prozent.

2. Auslastungsgrad

Diese Kennzahl beschreibt das Verhältnis von den produktiv auf Werkstattaufträgen gestempelten Zeiten gegenüber den zuvor genannten Anwesenheitsstunden.

Dieser Wert sollte bei 90 Prozent liegen. Für die tägliche Praxis bedeutet das, wenn ein Monteur beispielsweise acht Stunden am Tag anwesend ist, arbeitet er zehn Prozent des Tages nicht produktiv am Fahrzeug = 80 Zeiteinheiten = 48 Minuten! Aus unserer Sicht bereits eine stattliche Zahl, dass einer Produktivkraft eine gute dreiviertel Stunde am Tag zugestanden wird, um beispielsweise den Arbeitsplatz in Ordnung zu halten. Auch die Leerlaufstempelungen zahlen hier mit ein. Wenn eine Produktivkraft beispielsweise morgens bei Arbeitsbeginn noch keine Auftragskarte zugeteilt bekommt, ist sie gezwungen Leerlauf zu stempeln – wohlgleich dies in den meisten Fällen nicht von dem Mechaniker selbst zu beeinflussen ist.

Unser Modell-Athlet hatte zuvor einen Auslastungsgrad in Höhe von 87. Dieser konnte auf 90 Prozent gesteigert werden. Auf den ersten Blick vermutlich eine

sehr geringe Veränderung, doch auf Jahressicht macht dies fast 700 Stunden zusätzliche Kapazitäten frei.

Hauptgrund dieser Ineffizienz ist in den meisten Fällen die morgendliche Anlaufkurve. Nehmen die Serviceberater ab 7:30 Uhr die ersten Kundenaufträge an, warten die Monteure bei selbigem Arbeitszeitmodell zunächst auf die Werkstattaufträge. Bei vier Serviceberatern und einer 30-Minuten-Annahme-Taktung schaffen diese es, bis 8:00 Uhr lediglich vier Fahrzeuge anzunehmen. Selbst bei einer versetzten Anfangszeit um 8:00 Uhr von den durchschnittlich elf anwesenden Produktivkräften müssten dementsprechend sieben Werkstattmitarbeiter zunächst auf Leerlauf stempeln.

Um diesen Startverlust zu vermeiden, gibt es viele Lösungsansätze. Beispielsweise bietet es sich an, die Fahrzeugannahme bereits für den Vortag nachmittags zu vereinbaren. Hier beginnt der Prozess bereits bei der Terminvereinbarung. Dort wird die Basis für einen erfolgreichen Werkstattauftrag gelegt – ein oftmals stark unterschätzter Prozessschritt, der teilweise in die Hände von nicht geschulten Auszubildenden gelegt wird.

3. Leistungsgrad

Dieser beschreibt das Verhältnis der verkauften Stunden gegenüber den tatsächlich gestempelten Stunden auf dem Auftrag. Der durchschnittliche Wert sollte über alle Reparaturgruppen (Wartung, Diagnose, Karosserie, etc.) hinweg bei 100 Prozent liegen.



Unser Modell-Athlet hatte zuvor einen Leistungsgrad in Höhe von 93 Prozent und konnte diesen auf 97 Prozent steigern. Auch hier wieder lediglich eine relativ geringe Steigerung im ersten Moment, die jedoch mit über 800 zusätzlich verkauften Stunden zu Buche schlägt.

Diese Kennzahl ausschließlich zur Bewertung der Geschwindigkeit des Mechanikers zugrunde zu legen, ist aus unserer Sicht nicht der richtige Ansatz. Auch hier beginnen die maßgeblichen Einflussfaktoren wesentlich früher. Wichtigster Baustein ist hier die Auftragsvorbereitung. Bereits 48 Stunden vor dem eigentlichen Werkstatt-Ereignis sollte sich der Serviceberater mit seinen zukünftigen Kundenterminen auseinandersetzen: Prüfung der Reparaturhistorie sowie Ermittlung von Reparaturpotenzialen, Abfrage der Feldaktionen, Wartungs-/Verschleißverträge, gegebenenfalls Anpassung der Kapazitätsplanung etc. Mit einer vollumfänglichen Auftragsvorbereitung können benötigte Ersatzteile zum Zeitpunkt der Reparatur dem Monteur zur Verfügung gestellt werden, wodurch unnötige Wartezeiten an der Ersatzteilausgabe vermieden werden können.

Durch diese beiden Effizienzsteigerungen gelingt es unserem Modell-Athleten, die verkauften Stunden in Summe um 1.500 Stunden zu steigern.

Inhouse-Potenzial

Im zweiten Schritt müssen wir uns nun Gedanken dazu machen, wie wir diese werkstattseitig zusätzlich geschaffenen Kapazitäten auch vor Kunde platzieren können. Mehr Kunden in das Haus zu bekommen, wäre der erste Gedankengang – und auch ein gangbarer Weg. Womöglich müssten hierzu jedoch weitere Kapazitäten im Bereich des „unproduktiven“ Service-Personals (Serviceberater etc.) aufgebaut werden, um diese Mehrarbeit ableisten zu können. Der Weg des Modell-Athleten führt uns heute jedoch dazu, dass wir keinen einzigen Kunden zusätzlich hierfür benötigen möchten. Es soll ohne einen zusätzlichen Werkstattdurchgang, ohne eine Rechnung mehr, ohne ein Auto mehr auf die Hebebühne zu fahren oder Ähnliches dieser Mehrumsatz generiert werden.

Bislang lagen die verkauften Stunden je Durchgang in diesem Beispiel bei 1,82 Stunden. Kalkulieren wir eine Erhöhung um 15 Zeiteinheiten (sprich neun Minuten), liegt der neue Wert bei 1,97 Stunden je Werkstattdurchgang.

Diese marginale Veränderung führt bei der Vielzahl der Durchgänge pro Jahr zu einer Erhöhung von ebenfalls 1.500 mehr verkauften Stunden. Wie wir dieses Inhouse-Potenzial konkret heben, dazu später mehr. Rechnen wir unsere Kalkulation zu Ende, fehlt noch eine letzte Komponente im Kundendienst: Der durchschnittlich erzielte Verrechnungssatz. Unser Modell-Athlet lag bislang bei 94,30 Euro und konnte diesen auf 98,50 Euro steigern.

Dieses geschah jedoch nicht mit einer Verrechnungssatz-Erhöhung vor Kunde, sondern wurde durch ein konsequentes Monitoring der Rechnungsfaktura erreicht. Die Anzahl der sogenannten „VS-0-Stunden“, geleistete Stunden der Produktivkräfte, die sich jedoch nicht in Euro-Werten auf der Rechnung wiederfinden, konnte deutlich verringert werden.

Das Drehen an diesen drei kleinen Stellschrauben führte am Ende dazu, dass ein zusätzlicher Lohnerlös in Höhe von 220.000 Euro generiert werden konnte!

Da dieser Mehrbetrag mit keinem einzigen Euro Mehrkosten verbunden ist, landet dieser zu 100 Prozent im Betriebsergebnis. Mit einem zusätzlichen Lohnerlös geht auch eine Umsatzsteigerung bei den Ersatzteilen einher. Das Lohn-/Teilverhältnis von 1:1,1 und ein durchschnittlicher Bruttoertrag von 33 Prozent ergeben bei unserem Modellathleten eine Steigerung des DB III im Teiledienst um 80.000 Euro. In Summe bedeutet dies eine Verbesserung des After-sales-DB-III von 300.000 Euro und somit die Verdoppelung des eingangs genannten Betriebsergebnisses auf nun 600.000 Euro.

Von der Theorie in die Praxis

So weit die Theorie. Doch wie schaffen wir es, in der Praxis diese neun Minuten pro Auftrag mehr zu generieren? Nachfolgend hierzu drei exemplarische Beispiele, wie diese Potenziale gehoben werden können:

1. Windschutzscheibe

8,5 Prozent aller Fahrzeuge in Deutschland haben eine beschädigte Windschutzscheibe. Ein Drittel hiervon lässt sich instand setzen, die übrigen zwei Drittel müssen ausgetauscht werden. Bei unserem Modell-Athleten mit circa 10.000 Werkstattdurchgängen ergibt sich somit ein Bedarf von 567 zu ersetzenden Windschutzscheiben pro Jahr sowie 283 Instandsetzungen.

Hinterfragen Sie diese Anzahl gerne einmal in Ihrem Autohaus im Verhältnis zu den Durchgangszahlen. Sollte ein Delta vorhanden sein, erkennen Sie sehr schnell das nicht gehobene Potenzial im Vergleich zum Bundeschnitt. Diese Stückzahl wiederum mit der verbundenen Richtarbeitszeit sowie dem Verrechnungssatz multipliziert ergibt dann den Lohnerlös in Euro – in unserem Praxisbeispiel war allein dieses ein fast sechsstelliger Betrag, ohne den ET-Umsatz zu berücksichtigen.

2. Klimawartung

15 Prozent des Klimagases gehen jährlich verloren, berichtet unter anderem der ADAC. Findet keine regelmäßige Klimaanlageanlagewartung statt, ist die Ölversorgung des Klimakompressors gefährdet. Experten sind sich einig: Eine Klimaanlageanlagewartung sowie Desinfektion sind regelmäßig zu empfehlen.

Die Praxis zeigt, dass sich dieses Angebot bei proaktiver Ansprache durch den Serviceberater bei jedem zwölften Werkstattdurchgang (circa acht Prozent) platzieren lässt und der Kunde sehr dankbar dafür ist. Werten Sie Ihre entsprechende Anzahl der Paket-Position hierzu einmal aus – schöpft Ihr Betrieb dieses Potenzial aus?

3. UVV

Der Anteil der Neuzulassungen für eine gewerbliche Nutzung beträgt mittlerweile über 50 Prozent. Der Gesetzgeber sieht für diese dienstlich genutzten Fahrzeuge eine jährliche Prüfung (sogenannte Unfallverhütungsvorschrift nach § 57 DGUV) vor. Auch hier ergibt sich ein weiteres Potenzial, welches häufig ungenutzt bleibt. In unserem Beispiel ergab sich eine Verhältnismäßigkeit von 17 UVV-Prüfungen je 100 Werkstattdurchgängen.

Kontakt:

DieAutohausberater GbR
Boris Dähne, Leonel Martins,
Michael Schäfer
Fichtestr. 12
59071 Hamm

Telefon: +49 2381 9281868
Fax: +49 2381 443067
E-Mail: kontakt@dieautohausberater.de
Internet: www.dieautohausberater.de



Von links nach rechts: Michael Schäfer, Leonel Martins, und Boris Dähne

Ist in Ihrem Betrieb diese prozentuale Anzahl höher oder niedriger?

Diese drei Praxis-Beispiele sollen als Anregung dienen. Erfahrungsgemäß haben Ihre Serviceberater als Profis im Servicegeschäft einige weitere Ideen, welche Produkte und Dienstleistungen für Ihr Autohaus und Ihre Kunden besonders zutreffend sind, um die vermeintlich rückläufigen Service-Erlöse in Bezug auf die voll-elektrisch angetriebenen Fahrzeuge aufzugreifen. Alle vorgenannten Beispiele lassen sich nach wie vor vollumfänglich bei den BEVs platzieren.

Fazit

Die Grundlage der genannten Steigerungsmöglichkeiten bildet Ihr ServiceKernprozess. Früher einmal mit engen Leitplanken seitens des Herstellers von Flensburg bis Garmisch-Partenkirchen einheitlich vorgegeben, ist jüngst eine Individualität wichtiger denn je. Nutzen Sie die Chance, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Ihren individuellen Servicekernprozess zu erarbeiten. Dieser sollte vor allem Ihre betriebspezifische DNA beinhalten und Ihrem individuellen Markt, ihren Mitarbeitern sowie Marken entsprechen. <<

Unsere Autoren sind geschäftsführende Gesellschafter von DieAutohausberater GbR.