



Weiterbildung für Serviceberater

Der etwas andere Check

Auf die Menschen kommt es an – auch beim Aftersales-Geschäft. Bei einem Pilotprojekt der BMW AG wurden Führungskräfte und Mitarbeiter des Bereichs Aftersales auf den Prüfstand gestellt – mit durchwegs positiven Ergebnissen.

Äußerst skeptisch waren der Leiter Aftersales, die beiden Serviceberater sowie der Werkstattmeister des BMW Autohauses Rösch und Maurer, als sie im Herbst 2007 davon erfuhren, dass sie sich einem so genannten Assessment unterziehen sollten, bei dem ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sowie der Weiterbildungsbedarf unter die Lupe genommen werden – unter anderem durch Einzelgespräche mit Psychologen. „Doch bereits bei der Einführungsveranstaltung, bei der das Projekt CompAS allen Betroffenen erläutert wurde, wichen die Vorbehalte einer gewissen Neugier“, erinnert sich Geschäftsführer Fred Feuchtmaier. „Und während der Erhebungen wurde

die Stimmung zunehmend lockerer, weil alle Beteiligten davon überzeugt waren, dass es sich hier keinesfalls um etwas Bedrohliches handelt, sondern um eine hervorragende Möglichkeit, ihre eigenen Leistungen, die Zusammenarbeit und die Arbeitsbedingungen zu verbessern.“

Bessere Marktausschöpfung

Das Kürzel CompAS steht für „Competence management in Aftersales“, ein Projekt der BMW AG, mit dem die Kompetenzen der Mitarbeiter im Service analysiert und weiterentwickelt werden sollen. Hauptziel der Aktivitäten ist es, den Aftersales-Markt besser auszu-

schöpfen, den BMW-Werkstätten also mehr Reparaturaufträge zu sichern. Dabei stehen die Mitarbeiter im Vordergrund: Nur wenn die Serviceberater die Kunden bei jedem Kontakt qualifiziert betreuen und beraten, werden die Leistungen der Werkstatt optimal vermarktet und dazu noch Zusatzumsätze mit Fahrzeugausstattung und Accessoires realisiert. Außerdem gilt: Je besser die Kundengespräche, desto größer die Kundenzufriedenheit und desto höher wiederum die Kundentreue. „Serviceberater sind allerdings nicht unbedingt die geborenen Vertriebsleute“, weiß Britta Grebe-Bruns, Geschäftsführerin des geva-Instituts aus München,

das mit der Durchführung von CompAS beauftragt wurde. „Grundsätzlich sind sie eher technisch orientierte Persönlichkeiten. Dennoch sind in ihrer Position verkäuferische Fähigkeiten wichtig.“

Bedürfnisse erkennen

Die Kunst der Gesprächsführung, nämlich aus freundlichem Smalltalk über Kinder, Familie, Sport und andere Freizeitaktivitäten Informationen zu gewinnen und Bedürfnisse aufzunehmen und anzusprechen, sei für sie nicht selbstverständlich – spiele aber in dieser Position eine wichtige Rolle.

Um bei der Betreuung der Werkstattkunden rundum Top-Leistungen zu bringen, kommt es allerdings nicht allein auf das Fachwissen, das verkäuferische Geschick und die Motivation des Serviceberaters an, sondern auch auf die Rahmenbedingungen. Organisationsmängel, ein schlechtes Zusammenspiel zwischen Werkstatt, Ersatzteilwesen und Serviceberatern, Lücken oder gar Fehler bei den Fahrzeug- und Kundendaten, zu wenig Transparenz über die Verfügbarkeit von Teilen und die Auslastung der Werkstatt, unklare Vorgaben von oben, schlecht durchdachte Werbeaktionen – das kann der Serviceberater allein nicht ausgleichen. Beim BMW-Projekt werden daher auch die Führungsqualitäten der Leiter der Bereiche Aftersales, Service, Teilevertrieb und Werkstatt ins Visier genommen. Denn deren Aufgabe ist es, die Prozesse effizient zu organisieren und ihre Mitarbeiter optimal zu führen.

Die Pilotphase des Projekts startete im Herbst 2007 mit 17 ausgewählten Betriebsstätten von BMW-Partnern. Zunächst wurden die Inhaber und Geschäftsführer der Autohäuser mit Unterstützung der Außendienstorganisation von BMW über CompAS informiert. In jedem Autohaus, das am Projekt teilnahm, fand eine einstündige Einführungsveranstaltung statt, in der die betroffenen Mitarbeiter über die Ziele und die damit verbundenen Maßnahmen informiert wurden. Die Experten des geva-Instituts führten darüber hinaus mit den Inhabern und Geschäftsführern noch ein Vorberei-

zungsgespräch, in dem sie sich einen Überblick über die individuellen Marktgegebenheiten der Betriebsstätte, die internen Rahmenbedingungen sowie die Personalsituation verschafften. „Wichtig war es dabei natürlich, auch diesen Personenkreis für das Verfahren zu motivieren“, berichtet Grebe-Bruns. „Dazu haben wir hier ganz klar auf die Bedeutung der Führungsrolle hingewiesen: Denn allein mit der Beurteilung der Mitarbeiter und Führungskräfte ist es natürlich nicht getan. Für die Inhaber und Geschäftsführer der Autohäuser gibt es im Anschluss daran einiges zu tun: Sie müssen die vorgeschlagenen Maßnahmen rund um Weiterbildung und Organisation letztlich in die Wege leiten und für die konsequente Umsetzung sorgen.“ Bei diesen vorbereitenden Maßnahmen vor Ort gehörte auch ein Betriebsrundgang zum Programm. „Diese mindestens halbstündigen Rundgänge, die wir am liebsten ohne Begleitung durch einen Mitarbeiter des Autohauses durchgeführt haben, vermittelten uns einen ersten Eindruck vom Betriebsklima und der Kundenorientierung“, berichtet Britta Grebe-Bruns. Wie gut ist der Kundenparkplatz ausgeschildert? Was ist der erste Eindruck, den die

Gebäude und die Außengestaltung des Autohauses vermitteln? Wie lange dauert es, bis ein Betriebsfremder angesprochen wird? Und wie wird er angesprochen? Welcher Umgangston herrscht im Unternehmen? „Diese persönlichen Eindrücke trugen viel dazu bei, die Informationen aus den Gesprächen mit der Geschäftsleitung abzurunden“, urteilt Grebe-Bruns.

Für die Führungskräfte und Mitarbeiter bildet eine Online-Befragung die erste CompAS-Aktion. Anhand von nahezu einhundert Fragen geben sie eine Selbsteinschätzung ihres Leistungsstands in den verschiedensten Kompetenzbereichen und Arbeitsfeldern ab.

Standortbestimmung

Zur Fremdeinschätzung dienen eine Beurteilung durch den Vorgesetzten sowie Intensiv-Interviews mit den Psychologen des geva-Instituts. Dabei geht es unter anderem um die persönlichen Ziele, die Einschätzung der eigenen beruflichen Situation, die Zufriedenheit mit Arbeit, Chef und Kollegen, besondere Probleme und Herausforderungen, aber auch um mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen. Die Inter-



Ob ein Kunde die Annahme zufrieden oder unzufrieden verlässt, hängt wesentlich vom Serviceberater ab

views dauern pro Mitarbeiter etwa zwei Stunden, bei den Führungskräften sogar noch länger. Schließlich stehen noch Workshops mit Verhaltenssimulationen auf dem Programm, an denen das gesamte Team teilnimmt. Dort wird zum Beispiel der Umgang mit schwierigen Kunden durchgespielt.

Individuelles Profil abgleichen

Bei der Auswertung werden die Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung sowie der objektiven Beobachtungen analysiert. Dabei werden nicht nur die Selbst- und Fremdeinschätzung abgeglichen, das Profil des Mitarbeiters wird auch mit dem Idealprofil eines erfolgreichen Serviceberaters verglichen, das aus BMW-internen Untersuchungen stammt. Ergebnis ist ein mehrseitiges, individuelles Gutachten, in dem die Stärken und der Deckungsgrad mit dem Idealprofil sowie die „entwicklungswürdigen Anteile“, wie es Britta Grebe-Bruns diplomatisch ausdrückt, zusammengefasst sind. In einem Feedback-Gespräch gehen die

Das Profil des Mitarbeiters wird mit dem Idealprofil eines Serviceberaters verglichen

Mitarbeiter des geva-Instituts das Gutachten mit jedem Mitarbeiter durch. An den Vorgesetzten werden die Detail-Ergebnisse übrigens nur dann weitergeleitet, wenn der Mitarbeiter dazu vorher sein Einverständnis gibt.

Ein weiterer Teil des Projekts bestand darin, die betriebswirtschaftlichen Kennziffern des Autohauses mit den Leistungskennzahlen der BMW Organisation zu vergleichen – bis hinunter auf die Ebene des einzelnen Serviceberaters. Daraus ergibt sich die Gesamtauswertung für das Autohaus, mit den zentralen Punkten, an denen angesetzt werden sollte. In der Regel gehören dazu Anregungen zu internen Verbesserungsmaßnahmen, aber auch maßgeschneiderte Weiterbildungsempfehlungen. Die Palette reicht von Angeboten aus dem Händlerprogramm von BMW bis hin zu Einzel- und Gruppencoachings, arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen, firmenindividuellen Seminaren und Veranstal-

tungen im Autohaus. „Es war immer wieder erstaunlich, wie präzise die Profile die realen Stärken, Schwächen und Kompetenzen eines Mitarbeiters widerspiegeln“, erinnert sich Klaus Schmidt, Vertriebsleiter Aftersales in der BMW Region Deutschland Süd-West, der stark in die Pilotphase involviert war. „Den Mitarbeitern des geva-Instituts gelingt es mit sehr viel Fingerspitzengefühl, jeden Mitarbeiter positiv einzustimmen, so dass er sich nicht beurteilt, sondern unterstützt fühlt und die gesamten Maßnahmen als Entwicklungschance wahrnimmt“, lobt Schmidt. „Das bildet einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Projekts.“ Mit dieser fundierten Basis könnten sowohl personenspezifische als auch unternehmensindividuelle Trainingsmaßnahmen in die Wege geleitet werden. „Das ist wesentlich sinnvoller, als Weiterbildung nach dem Prinzip Gießkanne zu verordnen.“

Dies kann Fred Feuchtmaier nur bestätigen. Im Autohaus Rösch und Maurer fanden bereits die ersten Trainings auf Basis der CompAS-Analysen und des anschließend gemeinsam mit dem Betreuer der BMW AG ausgearbeiteten Maßnahmenplans statt. Verbesserungspotenziale wurden dort zum Beispiel beim Zeit- und Terminmanagement aufgedeckt, was nicht zuletzt zu organisatorischen Änderungen geführt hat. „Zu diesem Thema kam ein Trainer zu uns ins Haus, der während des Tagesgeschäfts ein neues System zur Terminvergabe einführte. Das war äußerst effizient“, lobt Feuchtmaier, der mit dem guten Abschneiden seines Teams bei der CompAS-Evaluierung mehr als zufrieden ist: „Im Grunde geht es bei uns lediglich um den Feinschliff, unter anderem bei der Verkaufsorientierung und der Argumentation der Serviceberater.“

So werde zum Beispiel daran gearbeitet, gewisse Hemmungen der Serviceberater abzubauen, einen Kunden, der ohnehin schon eine umfangreiche Reparatur in Auftrag gibt, auch noch wegen neuer Reifen anzusprechen. „Wobei selbst dieser Kunde wahr-

scheinlich froh ist, deswegen nicht ein weiteres Mal in die Werkstatt fahren zu müssen“, so Feuchtmaier. Auch bei technischen Erklärungen, die dem Wissensstand und Interesse der Kunden entsprechen, zeigte sich Schulungsbedarf. Dafür nutzte das Autohaus einen Ausbildungsbaustein aus dem BMW-Programm.

Das für Feuchtmaier verblüffendste Ergebnis von CompAS war der Wunsch des Teams, dass sich die Geschäftsführung stärker in den Aftersales-Bereich einbringt. Seither ist er bei Service- und Mechanikerbesprechungen dabei und bindet die Abteilung Aftersales intensiver in die Planung unternehmensspezifischer Werbeaktionen wie etwa Ölwochen oder Fahrzeugbewertungen ein. „Das Projekt hat unsere Wahrnehmung der Kundenanforderungen, aber auch für den Umgang miteinander geschärft“, urteilt Feuchtmaier. „Manchmal leidet man ja unter einer gewissen Betriebsblindheit, daher kann ich das Programm CompAS jedem Autohaus empfehlen.“

Bleibende Veränderungen

Dass die Nachhaltigkeit, mit der Schulungen und interne Veränderungen in die Wege geleitet werden, einen wesentlichen Erfolgsfaktor von CompAS bildet, unterstreicht Britta Grebe-Bruns: „Es gibt nichts Schlimmeres, als bei den Mitarbeitern ein Feuer zu entzünden, und dann passiert nichts mehr“, weiß die Expertin. Nach drei Monaten wird daher telefonisch bei den Autohäusern nachgehakt und nach der Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen gefragt. Auch diesen Teil des Projekts findet Fred Feuchtmaier gut, da so dafür gesorgt wird, dass die Umsetzung der Veränderungen nicht im Tagesgeschäft untergeht. Den Nutzen von CompAS beurteilt

er überaus positiv. „Ich würde mir wünschen, dass BMW ein ähnliches Projekt auch für den Vertrieb aufsetzt.“

Eva Elisabeth Ernst



Britta Grebe-Bruns, Geschäftsführerin geva-Institut, das CompAS für die BMW AG durchführte

Interview

Erhebliche Entwicklungspotenziale

Interview mit Alexander Säring, Leiter Aftersales Prozesse und Qualität bei der BMW AG, Vertrieb Deutschland, über die Ziele und die ersten Erfahrungen mit dem Projekt CompAS.

Warum investiert BMW in ein Projekt, mit dem die Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter im Aftersales gestärkt werden?

In Diskussionen mit erfolgreichen Aftersales-Leitern von BMW Händlern wurde die Frage gestellt, welche Maßnahmen künftig den größten Einfluss auf Umsatz und Ertrag im Aftersales-Geschäft haben. Dabei wurde gerade die Qualifizierung des Personals als Maßnahme mit höchster Priorität bewertet. Die hervorragende Produktqualität bei BMW reduziert die Anzahl der Werkstattkontakte ohnehin. Um auch künftig die Kunden zu loyalisieren und die Werkstattauslastung sicherzustellen, ergeben sich neue Anforderungen an Serviceberater und Führungskräfte bezüglich der Umsetzung von Projekten und Strategien.

Was sind das für neue Anforderungen?

Große Autohaus-Unternehmen mit mehreren Betriebsstätten, die so genannten Ownergruppen, müssen sich neuen Herausforderungen hinsichtlich Führung und Organisationsform stellen. Der Aftersales-Leiter eines Unternehmens mit mehr als fünf Filialen benötigt für die Bewältigung seiner Aufgabe andere Qualifikationen als der Aftersales-Leiter einer Betriebsstätte mit 20 Mitarbeitern. Außerdem sind Maßnahmen zur Weiterbildung von Mitarbeitern teuer und sollten daher an den zukünftigen Anforderungen ausgerichtet sein. Ein zentrales Thema ist zum Beispiel eine verstärkte verkaufsorientierte Qualifizierung der Serviceberater. CompAS erstellt ein persönliches Anforderungsprofil für den jeweiligen Teilnehmer, das nicht nur seine Potenziale berücksichtigt, sondern auch eine gezielte Qualifizierungshilfe zur Bewältigung seiner individuellen, täglichen Aufgaben darstellt.

Wie kam es zur Zusammenarbeit mit dem geva-Institut?

Das geva-Institut führt für BMW bereits die Auditierung der Verkäufer durch und hat Erfahrungen mit dem Handel. Die Berater der geva sind deshalb bei der Bildungsbedarfsermittlung in der Lage, individuelle Gegebenheiten eines Autohauses zu berücksichtigen.

Wie lief die Pilotphase des Projekts ab?

In der Pilotphase standen die Bausteine zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in sehr ausgereiftem Zustand zur Verfügung. Bei der Umsetzung in

den ersten 17 Betriebsstätten konnte daher bereits mit einem sehr professionellen Programm gestartet werden. Die Berater der geva wurden vorher ausführlich geschult, was in den Autohäusern zu einer sehr hohen Akzeptanz der empfohlenen Maßnahmen führte. Entsprechend positiv waren die Rückmeldungen der Unternehmer sowie der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereits während der Pilotphase.

Was waren die ersten Resultate?

Es wurde festgestellt, dass bei der Führungs- und Verkaufskompetenz, aber auch im betriebswirtschaftlichen Bereich erhebliche Entwicklungspotenziale vorhanden sind. Auch ein Bedarf an einem Angebot rund um das persönliche Coaching von Führungskräften wurde ermittelt.

Welche Ergebnisse waren für Sie überraschend?

Überraschend waren für uns zunächst die positive Reaktion und die Offenheit der Mitarbeiter im Aftersales auf die persönlichen Qualifizierungsgutachten. Dazu kam die große Akzeptanz der vorgeschlagenen Maßnahmen. Hierzu einige Zitate: „...die Ergebnisse hatten eine bisher nicht gekannte Tiefe...“, „...werden die Maßnahmen voll und ganz in unserem Betrieb umsetzen...“, „...ein phantastisches Programm...“. Negative Stimmen wurden bisher nicht an uns herangetragen. Interessant war darüber hinaus auch die Tatsache, dass qualifizierter Führungsnachwuchs für den Bereich Aftersales nur mit erheblichen Anstrengungen zu finden ist.

Inwieweit lohnt sich das Programm CompAS für die BMW AG?

Die Kosten des Programms sind nicht gering, werden aber zum Teil durch den effizienteren Bildungseinsatz wieder amortisiert. Durch die Verbesserung der Prozesse im Autohaus und der Verkaufsleistung sowie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und damit die Loyalisierung bestehender Kunden rechnen wir mittelfristig mit positiven Umsätzen für den Bereich Aftersales.

