

Georg Hensch



SERVICEKOMPETENZ

Starke Serviceberater

durchhalten • wachsen • profitieren

**Service-
berater-
Teil**

asp
AUTO SERVICE PRAXIS
Buch & Formular

AUTOHAUS
Buch & Formular

Bildnachweis: Soweit nicht anders angegeben, stammen die Abbildungen vom Autor.

© 2014 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30,
81549 München
www.springer-automotive-shop.de

1. Auflage 2014
Stand 01/2014

Produktmanagement/Lektorat: Kerstin Bandow
Herstellung: Markus Tröger
Satz&Layout: Schmidt Media Design, München
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: 1A! – Die Medienwerkstatt, Jennifer Büth
Druck: AZ Druck- und Datentechnik GmbH, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

ISBN 978-3-89059-168-1

Inhaltsverzeichnis

Der Serviceberater unserer Zeit – Vorwort für den Serviceberater	7
Einleitung	9
1 Die Persönlichkeit des Serviceberaters.....	13
1.1 Im Dienste des Herrn – wie ein Meisterbrief wirkt und manchmal auch hemmt	13
1.1.1 Luthers Erbe des „Gewissenhaften Arbeitens“	13
1.1.2 Qualitätslieferung vor Kundennutzen	15
1.2 Die Grundmotivation des Serviceberaters	18
1.2.1 Warum ein junger Mensch Kfz-Mechatroniker wird	18
1.2.2 Gute Mechatroniker werden gute Meister	19
1.2.3 Gute Meister werden Serviceberater	21
1.2.4 Gute Serviceberater sollten nicht die besten Mechatroniker sein wollen	22
1.3 Von Spezialisten und Laien	24
1.3.1 Wie der Mensch die Welt wahrnimmt	24
1.3.2 Was den Spezialisten immer vom Laien unterscheidet	25
1.3.3 Was passiert, wenn Spezialisten mit Laien reden	27
1.4 Fünf Wahrheiten zum Schiefen Turm von Pisa	32
1.4.1 Der Standpunkt macht die Wahrheit	32
1.4.2 Zu glauben etwas richtig zu sehen ist gefährlich	33
1.4.3 „Das sehen Sie falsch“ lassen sich auch Laien nicht gerne sagen.	34
1.4.4 Einfach mal herumgehen	35
1.5 Zahlen – Daten – Fakten sind der Untergang des Serviceberaters	38
1.5.1 Gefühle – willkommen in der Welt des Kunden	38
1.5.2 Die vier Grundtypen der Persönlichkeit	40
1.5.3 Dass wir Autos reparieren können, begeistert nicht wirklich	44
1.5.4 Kompetenz ist nicht das, was wir glauben	46
2 Methodenkompetenz oder Stress.....	49
2.1 Terminvereinbarung – kein Job für den Serviceberater	49
2.1.1 Warum der Arzt nicht wegen Terminen ans Telefon geht	50
2.1.2 Terminabsprache auf Augenhöhe	51
2.1.3 Telefonische Terminvereinbarung – vorhersagen für echte Profis	53
2.1.4 Direktannahme – Gott bewahre mich vor mehr Arbeit!	57
2.1.5 Der chancenlose Kampf mit dem Kunden um den 7:30-Uhr-Termin ...	59
2.1.6 Der Vorabcheck – echte Terminverzerrung	60
2.1.7 Wie Terminverzerrung wirklich funktioniert	67
2.1.8 Die selektive Wahrnehmung des Kunden	68

2.1.9	Schnelligkeit und Verfügbarkeit.	71
2.1.10	Wenn Zusatzarbeiten den Serviceberater nur ein mildes Lächeln kosten	74
2.1.11	Wie Sie mit dem Vorabcheck anfangen	75
2.2	Direktannahme – das „in Ordnung“ verkaufen	80
2.2.1	Direktannahme oder Dialogannahme – ist doch wurscht	82
2.2.2	Das Klemmbrett – das Schlaginstrument des Serviceberaters	87
2.2.3	Am Auto ist Wertschätzung gefragt	89
2.2.4	Zuerst das „in Ordnung“ verkaufen und dann erst den Mangel	90
2.2.5	Gefühlte Kontrolle – das Wunschgefühl des Kunden.	94
2.2.6	Entscheidungen beim Kunden lassen – Alternativen anbieten	97
2.2.7	Die sieben Schritte zum Auftrag	99
2.2.8	Wie gut, dass wir gemeinsam eine Reparaturkostenversicherung abgeschlossen haben – weniger Stress durch und mit Finanzprodukten	109
2.2.9	Mit allen Sinnen beim Kunden	110
2.3	Abrechnung der Aufträge	115
2.3.1	Die Abrechnung fängt mit der Auftragserstellung an	115
2.3.2	Klare Anweisungen schaffen Sicherheit	117
2.3.3	Stille Stunde – von der Last des schnellen Abrechnens.	119
2.3.4	Auto fertig – Rechnung fertig. Mehr als nur Liquidität für den Chef. ...	120
2.4	Fahrzeugübergabe – „Besser als erwartet“ ist das Ziel	122
2.4.1	Mit einem Lob fängt alles an	122
2.4.2	Mit dem Punkt anfangen, der den Kunden interessiert.	123
2.4.3	Direktannahmeprotokoll, Auftrag und Rechnung als Einheit	125
2.4.4	Besser als erwartet – Wohlfühldroge fürs Hirn	126
2.4.5	Die gute Nachricht zelebrieren	128
2.4.6	Das IKEA-Prinzip für den letzten Gedanken des Kunden beim Rausgehen	129
2.5	Kennzahlen – die Gewissheit, etwas geschafft zu haben	131
2.5.1	Verkaufte Stunden pro Durchgang als Stressindikator und Heilsalbe ..	131
2.5.2	Reden hilft!	136
2.5.3	Durchgänge pro Tag und Serviceberater – eine einfache Rechnung ...	137
2.5.4	Auslastung und Leistungsgrad sind Brüder.	138
2.6	Schlussworte	141
3	Verzeichnisse	143
	Literaturverzeichnis	143
	Abbildungsverzeichnis	144

Der Serviceberater unserer Zeit – Vorwort für den Serviceberater

Über dieses Buch und den Autor

Jetzt haben Sie dieses Buch gekauft! Vielleicht aus Neugier, vielleicht aus einer Empfehlung heraus, was ich natürlich sehr schätzen würde. Und vielleicht werden Sie sich fragen, was man um alles in der Welt denn noch über den Serviceberater schreiben könnte, was nicht schon mindestens hundert Mal geschrieben worden wäre bzw. was Sie nicht schon ebenso oft gehört hätten. Da ist doch nun seit Jahren wirklich alles erzählt. Ja – von der Mainstream-Seite aus sicher. Also von der Seite, von der alle auf diesen Job schauen. Aber dieses Buch, zumindest der Teil für Sie, liebe Serviceberater, ist aus der Sicht eines Betroffenen im positivsten Sinne geschrieben. Das, was in diesem Buch steht, hat sehr viel mit mir zu tun. Mit meiner Zeit als Mechaniker, Meister, Serviceberater, Fachbereichsleiter und nicht zuletzt Berater und Trainer. Und daher möchte ich mit mir und meiner Herkunft und Ausbildung beginnen. Nicht, um mich zu beweihräuchern, sondern um Ihnen meinen Hintergrund und meine Gedankenansätze näherbringen zu können. Vieles von dem, was ich hier schreibe, habe ich selber gemacht, alles aber erlebt und gesehen. Aber fangen wir von vorne an.



Abb. 1: Georg Hensch

Georg Hensch, das bin ich – Kfz-Mechaniker-Meister, Betriebswirt des Handwerks und heute neben meiner Tätigkeit als Trainer im Servicebereich Inhaber und Geschäftsführer der internationalen IT-Beratungs- und Service-Firma ResultNetworks GmbH sowie der Medienagentur 1A! – Die Medienwerkstatt.

Angefangen hat alles auf dem Traktor meines Vaters bei der Heuernte, als das Messer des Mähbalkens brach und von mir als damals Zwölf-jährigem ausgebaut, geschweißt und wieder eingebaut werden musste. Am Ende des Tages war die Wiese gemäht und ich der festen Überzeugung, dass „schrauben“ das war, was ich als Beruf ausüben wollte.

So zumindest hat sich der Berufswunsch zum Kfz-Mechaniker bei mir entwickelt. Jahre später habe ich dann den klassischen Weg vom schraubenden Lehrling bis zum schreibenden Serviceberater beschritten. Ich kenne sehr genau den Übergang vom Techniker zum Verwalter, Verkäufer, zum alles Verantwortenden; die Diskrepanz, zwar ein guter Techniker zu sein, aber genau das nicht mehr ausüben zu dürfen; die Ohnmacht, zumindest zu Beginn nicht ausreichendes Wissen in der Kommunikation zu haben und so zuerst mit dem Kunden und dann mit dem Chef aneinanderzugeraten. Kurz nach meiner Meisterprüfung 1988 wandte ich mich an die Handwerkskammer und regte an, die angehenden Meister mehr im

Bereich der Kommunikation zu schulen. Man bescheinigte mir damals, nicht den nötigen Weitblick zu haben! Also machte ich mich auf, diesen zu erhalten. Ob ich ihn final habe, sei dahingestellt. Aber vieles von dem, was ich am eigenen Leib erfahren habe, wurde in der Zwischenzeit thematisiert. Meines Erachtens jedoch nicht konsequent genug oder vielfach auch in eine Richtung, die ich nicht immer als die einzig Richtige ansehe.

So möchte ich nach meinen Erfahrungen in nahezu allen Bereichen im Autohaus aufzeigen, an welchen Stellen nachgeregelt, an welchen radikal verändert werden muss – oder zumindest sollte. Wo Sie, die Serviceberater, aktive und schnelle Hilfe brauchen und wie diese Hilfe aussehen kann. Ich weiß aus meiner Funktion als Autohaus-Berater, warum Dinge wie zum Beispiel die Direktannahme im Autohaus auch nach 60 Jahren noch nicht funktionieren können und was getan werden muss, um die dazu notwendigen Prozesse zu verändern.

Dabei bin und möchte ich in meinen Aussagen gerne unangepasst und radikal sein und betrachte Dinge immer auch aus einer anderen als der natürlich auch so angenehmen Mainstream-Perspektive. Das klingt dann manchmal für den einen oder anderen provokant, sehr fremd und nicht umsetzbar. Ich möchte damit niemandem Unrecht tun und niemanden verletzen, aber schon ein wenig in Richtung Aufmerksamkeit „piksen“. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es die Mutigen und Offenen sind, denen der Erfolg beschieden sein wird.

Bei allen theoretischen und manchmal auch akademischen Ansätzen ist dies doch das Buch eines modernen Handwerkers. Denn das ist es, wofür mein Herz nach wie vor schlägt: das Schaffen von außergewöhnlich guten Lösungen! Von daher bin ich auch heute noch im weitesten Sinne ein „Service-Berater“. Hierdurch weiß ich auch, dass Sie als Serviceberater bei allem guten Willen nicht bestmöglich arbeiten können, wenn Sie nicht den Vorgesetzten dafür haben, der Ihnen die Möglichkeiten hierzu bietet.

Das Buch ist somit unterteilt in zwei Bereiche: in einen Teil für den Serviceberater und in einen Teil für dessen Vorgesetzten – denn der eine ist ohne den anderen nicht entfaltungs-fähig.

Da es in diesem Buch kein „Vorne“ oder „Hinten“ gibt, sind die Anmerkungen in der Mitte zu finden.

Einleitung

Sehr geehrter Serviceberater,
ich weiß genau wie es Ihnen geht. Sollten Sie Ihre Ausbildung wie ich im technischen Bereich haben, so mussten Sie lernen, dass die Kenntnis der Technik eben nur die halbe Wahrheit ist und einen in der Diskussion mit dem Kunden nicht immer besonders weit bringt. Und zwar in dem Maße nicht, wie der Kunde keine Ahnung von Technik hat! Die Folgen für die Berufsgruppe Serviceberater sind verheerend!

Stellen Sie sich doch nur einmal eine kurze und einfache Frage: Wie viele Serviceberater kennen Sie, die in diesem Job das Rentenalter erreichen? Und ich rede hier noch nicht einmal vom Renteneintrittsalter von 65. Nein, viele werden ab dem 55. Lebensjahr nicht mehr fertig mit dem Job und schmeißen hin! Und das ist etwas, was mich schlicht nicht schlafen lässt! Es kann doch nicht sein, dass wir in Deutschland in der Politik eine Diskussion über ein Renteneintrittsalter von 70 Jahren führen und im gleichen Zuge verbrennen die Servicemitarbeiter im Autohaus noch weit vor der heute gültigen Altersschwelle. Im Bereich der Markenhersteller versucht man diesem Phänomen durch die Ausbildung „Geprüfter Serviceberater“ beizukommen – mit sagen wir mal überschaubarem Erfolg. Es kann zwar sein, dass die Qualität im Einzelnen besser geworden ist, an der grundlegenden Problematik indes ändert sich wenig! Daher dieses Buch.

Das Buch ist in gewisser Hinsicht eine Überlebenshilfe für Sie. Es ist primär darauf ausgelegt, Ihnen unmittelbare Lösungen zu bieten, welche Sie am Tag nach dem Lesen anwenden können. Da sich Menschen aber gerne auch selber im Wege stehen, geht es nicht nur darum, einen Rettungsring zu designen, sondern auch Spiegel zu sein für die Probleme, die sich sehr viele Serviceberater immer wieder selber machen und die in der Folge dann nicht nur in verbesserungswürdigen Prozessen enden, sondern eben auch in Stress, den sie sich selber antun. Deshalb ist dieses Buch auch eine Aufforderung an Sie, die auf einer vielfach traditionellen Sichtweise basierende Aufgabensicht zu überprüfen und offen für Neues zu sein. Es ist auch die Aufforderung, sich auf moderne und die heutigen sozialen Gegebenheiten angepasste Prozesse einzulassen, welche oftmals eigenen Auffassungen widersprechen. Denn am Ende des Tages ist es Ihre Gesundheit, Ihr Leben und Ihre rückblickende Sicht auf Ihr Berufsleben.

Ich weiß genau wovon ich rede! Als Serviceberater habe ich selber abends vor dem Geldautomaten gestanden und wusste meine Geheimzahl nicht mehr, weil der Tag ziemlich hart war. Ich habe zwei Hörstürze hinter mich gebracht. Nach dem ersten begrüßte mich mein Chef mit den Worten: „Ich hatte Sie für belastbarer gehalten!“, nach dem zweiten bekam ich noch im Krankenhaus gesagt, dass es das letzte Mal sei, sonst könne ich den Job wechseln. Man könne sich eine solche Unsicherheit wie mich nicht leisten. Herzlichen Dank noch mal an dieser Stelle an diese Vorgesetzten. Sie haben mir anhand vieler Beispiele gezeigt, wie man es als Führungskraft, als Chef definitiv nicht machen sollte! Nicht nur, aber maßgeblich aus dieser Erfahrung heraus bin ich der Meinung, dass es niemand verdient, irgendwann gesagt zu bekommen, dass er es nicht mehr packt. Bei allem „Neuen“ und „Anderen“, was in diesem Buch dargestellt wird, bin ich bemüht, immer eins nach Kräften zu nutzen, weil ich dies für eine der wirklich grundlegenden Qualitäten jedes Serviceberaters halte: die Technikern in die Wiege gelegte Fähigkeit, Problemlösungen am Fließband generieren zu können! Aber wollen müssen Sie schon selbst.

» ERFOLG IST STETS DAS RESULTAT VON
MENSCHLICHEM VERHALTEN! «

Georg Hensch

Eine Bedienungsanleitung – wie Sie dieses Buch lesen sollten

Dieses Buch orientiert sich im ersten Teil an Oberbegriffen, welche Ihnen als Serviceberater zum einen die eigene, vielfach auf technischem Expertentum basierende Sicht aufzeigt. Für Veränderungen ist es zwingend notwendig, zunächst einmal ein Bild davon zu erlangen, welche, auch berufliche, Historie eigentlich zu der heute vielfach vorgefundenen Situation im Service führte. Nur so lässt sich auch verstehen, warum Kunden oftmals eine so andere Sicht der Dinge haben, die den Serviceberater zu der Erkenntnis führt, der Kunde würde immer anspruchsvoller. Und wie Sie sich der Einstellung des Kunden nähern. Denn eins steht fest: Der Kunde will nicht erst Techniker werden, um die Probleme und Notwendigkeiten an seinem Fahrzeug zu verstehen. Das mag sich in den letzten Jahren in dem Maße geändert haben, wie die Technik und damit die Fahrzeuge komplexer wurden. Der Serviceberater ist es, der dem Kunden in den Worten des Kunden das Problem und die Lösung verkaufen muss. Ja, es ist eine Form des Verkaufens!

Im zweiten Teil werden wir uns dann dem Werkstattprozess und seinen neuralgischen Punkten annähern und kritisch hinterfragen, wo denn immer wieder die Probleme auftauchen und welchen Umständen diese geschuldet sind. Hierbei soll es jedoch nicht bleiben, sondern es werden konkrete Vorschläge gemacht, wie Sie den Serviceprozess im Sinne einer mög-

lichst stressfreien und kundenorientierten Abarbeitung von Kundenwünschen positiv beeinflussen können.

Da ich weiß, wie wenig Zeit Sie als Serviceberater haben und wie schwierig, ja mittlerweile unmodern es ist, zunächst ein komplettes Buch lesen zu müssen, habe ich die Kapitel möglichst gut abgegrenzt. Um von dem Buch zu profitieren, müssen Sie es nicht zwingend den Seitenzahlen folgend lesen. Vielmehr habe ich mich bemüht, ein Werk zu schaffen, welches auch und insbesondere bei einem speziellen Problem zur Hand genommen werden und helfen kann. Von daher soll es ein Ratgeber für Ihren Alltag sein. Gleichwohl müssen die angebotenen Lösungen auf den jeweiligen Prozess, auf die jeweilige Situation vor Ort angepasst werden. Denn das ist es, was letztlich die Theorie von der Praxis unterscheidet. Und die Praktiker da draußen sind nun mal Sie.

1 Die Persönlichkeit des Serviceberaters

In diesem Kapitel erfahren Sie etwas über die Historie, aus der sich die Tätigkeit des Serviceberaters ableitet – aus dem Meistertitel. Dazu muss man sich in das tiefe Mittelalter zurückbegeben, in die Zeit Luthers um 1500, der dem Begriff Arbeit eine ungemaine Aufwertung zukommen ließ und deren Auswirkungen bis ins heutige Handwerk hineinreichen. Ich zeige auf, an welcher Stelle die alten Traditionen nicht mehr greifen, vielmehr sogar zu negativen Effekten führen, und nicht zuletzt, was Sie als Serviceberater der heutigen Zeit aus der Historie heraus lernen sollten, um in Zukunft Ihren Job noch langfristig machen zu können.

1.1 Im Dienste des Herrn – wie ein Meisterbrief wirkt und manchmal auch hemmt

1.1.1 Luthers Erbe des „Gewissenhaften Arbeitens“

Bis zum Jahre 1500 war die Welt in Deutschland ziemlich einfach gestrickt. Der Adel und die Kirche hatten das Sagen und 95 Prozent der Bevölkerung klaubte auf den Feldern der Lehnsherren Frühkartoffeln. Das Seelenheil war einem gewiss, wenn man ein gottgefälliges Leben führte und den Tag mit beten und arbeiten zubachte. Mit Martin Luther änderte sich das gewaltig. Er proklamierte, dass Beruf etwas mit Berufung zu tun habe und das träfe eben nicht nur für das Priestertum zu, sondern eben auch und insbesondere für das Handwerk. Luther war derjenige, der das Gewissen und die Arbeit zusammenbrachte zu „gewissenhafter Arbeit“. Ab diesem Zeitpunkt waren die Handwerker im Allgemeinen und die Meister im Besonderen eben nicht nur Erbringer von Leistungen, sondern auch und insbesondere ihrem Gewissen verpflichtet, bestmögliche – mithin meisterliche – Arbeit abzuliefern. Mit der Lehre von Luther wurde die handwerkliche Arbeit so weit aufgewertet, dass der Handwerksmeister quasi immer auch im Dienste des Herrn unterwegs war und die Qualität meisterlicher Arbeit eben in diesem Zusammenhang gesehen Seelenheil versprach.

Der Handwerksmeister war damit verpflichtet, Arbeit abzuliefern, die er mit seinem Gewissen vereinbaren konnte oder wenn das zum Beispiel aus Zeitmangel nicht ging, eben einen

Auftrag abzulehnen (vgl. Nieschmidt, Mitarbeiterführung auf dem Prüfstand). Kommt Ihnen das bekannt vor? Mir schon! Noch im Jahre 1988 bekam ich in der „Handwerkskammer zu Köln“ (wobei das „zu“ den historischen Aspekt verdeutlicht) den Kfz-Meisterbrief mit folgenden Worten überreicht:

**» MEINE HERREN, SIE SIND NUN HANDWERKSMEISTER!
BEDENKEN SIE IMMER: ÜBER JEDEM BISCHOF KOMMT IMMER NOCH
DER PAPST. ÜBER DEM HANDWERKSMEISTER KOMMT NUR NOCH
DER LIEBE GOTT! «**

Henschen, 1988, Meisterprüfungsausschuss HWK Köln

Na – wie finden Sie das? Damals hielt ich das für einen ziemlichen Humbug eines in Erinnerungen schwelgenden alten Herrn. Seit ich jedoch über Luther gelesen habe, weiß ich: Der meinte das tatsächlich bitterernst! So erschließen sich einem manche Dinge erst 25 Jahre später und man erkennt die historische Größe dieses Zitates!



Abb. 2: Meisterprüfungsurkunde – der historische Hintergrund ist noch erkennbar

Nebenbei bemerkt befindet sich eine Meisterprüfungsordnung für das Kraftfahrzeughandwerk von 1937 in meinem Besitz. Im handwerklichen Teil stehen dort zu 80 Prozent Aufgaben, die ich auch 1988 noch durchführen musste. Jetzt werden einige von Ihnen sagen: „Ja, das war 1988. Aber im Jahre 2000 wurde ja die Meisterprüfung komplett umgestaltet und an heutige Erfordernisse angepasst.“ Da möchte ich Ihnen antworten: Diejenigen, welche nach 2000 die Meisterprüfung absolviert haben, sind heute höchstens 40 Jahre alt. Da gibt es aber eine ganze Legion von Serviceberatern, die nach den althergebrachten Regeln geprüft wurden und im Zweifel noch über 20 Jahre in dem Job arbeiten müssen. Und nebenbei – auch 2000 ist nun schon mehr als ein Jahrzehnt her! Und auch diese Ausbildung ist primär technikorientiert, wie man der folgenden Übersicht entnehmen kann:

Georg Hensch



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Starke Serviceberater

führen • fördern • vermarkten

**Chef-
Teil**

asp
AUTO SERVICE PRAXIS
Buch & Formular

AUTOHAUS
Buch & Formular

Bildnachweis: Soweit nicht anders angegeben, stammen die Abbildungen vom Autor.

© 2014 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30,
81549 München
www.springer-automotive-shop.de

1. Auflage 2014
Stand 01/2014

Produktmanagement/Lektorat: Kerstin Bandow
Herstellung: Markus Tröger
Satz&Layout: Schmidt Media Design, München
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: 1A! – Die Medienwerkstatt, Jennifer Büth
Druck: AZ Druck- und Datentechnik GmbH, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

ISBN 978-3-89059-168-1

Inhaltsverzeichnis

Vorwort für den Serviceberater-Chef	7
Einleitung.....	9
1 Die Persönlichkeit des Serviceberaters.....	11
1.1 Demografie – da kommt was auf uns zu	11
1.1.1 Werden und Vergehen des Serviceberaters.....	11
1.1.2 Was wir tun müssen, um die Serviceberater zu schützen	17
1.2 Entwicklung von Mitarbeitern – vorausgesetzt sie wollen	19
1.2.1 Reifegrad ist was für Früchte, aber nicht für Menschen.....	19
1.2.2 Die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer – macht noch keine gute Seemannschaft!	20
1.2.3 Meistens ist Motivation die Manipulation im Tarnanzug	23
1.2.4 Mitarbeiterentwicklung – geht nicht mit Weiterbildung per Zufall und auch nicht per Standard.....	25
1.2.5 Wenn wir Menschen ins eigene Unglücklichsein entwickeln	30
1.2.6 Manche Dinge erschließen sich Menschen erst Jahre später	33
1.3 Führungskraft – Sozialarbeiter mit klarem Unternehmensleitbild	36
1.3.1 Ein bisschen „privat“ kommt immer morgens mit zur Tür herein	36
1.3.2 Führung nach einer Methode ist persönlichkeitsverachtend	39
1.3.3 Die vier Grundtypen der Persönlichkeit.....	40
1.3.4 Wie sich Mitarbeiter für schlechte Führung ausbezahlen lassen	45
1.3.5 Wenn Mitarbeiter ständig nur ein Kostenblock sind, dann verhalten sie sich auch so	47
1.3.6 Angst – das Destruktivste, was einem Unternehmen passieren kann ..	48
1.3.7 Führen ist auch vorweg gehen, nicht vor sich her treiben	49
1.3.8 Sich nicht durch Enttäuschungen leiten lassen	51
1.4 Bezahlung	52
1.4.1 Warum Geld für die meisten Hygienefaktor ist	52
1.4.2 Heilige Kuh Provisionen – Schlachtfest	55
1.4.3 Wenn schon, dann Gratifikation für alle.....	57
1.5 Werkzeug.....	59
1.5.1 Was noch und in Zukunft immer mehr zählt	59
1.5.2 Haben Sie ein IT-Budget?	60
1.5.3 Sieht der Kunde, dass der Serviceberater professionell arbeiten kann?	62

2	Prozesse bestmöglich unterstützen	65
2.1	Terminvereinbarung	65
2.1.1	Echte 80 Prozent Vorausplanung als Führungskraft aushalten lernen..	65
2.2	Der Vorabcheck	66
2.2.1	Warum sich die Meyer Werft über offene Aufträge freut und Werkstattbesitzer nicht	66
2.2.2	Mit dem Vorabcheck wird die „Mal eben“-Mentalität mancher Chefs endlich profitabel	68
2.3	Direktannahme	69
2.3.1	Aktiver Verkauf mit beeinflussbaren Größen	71
2.3.2	Annahmeroboter – wie man Kunden professionell fürs Leben vergault	72
2.3.3	Serviceberater mit Telefon – lesen Sie auch Mails bei 220 km/h?	74
2.4	Abrechnung der Aufträge	75
2.4.1	Ohne Direktannahmeprotokoll keine Auftragsabrechnung	75
2.4.2	Sehen Sie Ihren Serviceberater auch schon mal am Sonntag?	76
3	Controlling als Hilfsmittel für die Serviceberater	79
3.1	Wie viel ist genug?	79
3.1.1	„So viel wie möglich“ nennt man nicht Ziel, sondern Hamsterrad!	79
3.1.2	Weniger Durchgänge bei gleichem Umsatz – ja, weniger!	84
3.1.3	Stempelprotokolle als Prozessanalyse	86
3.1.4	Serviceberater vom eigenen Unglück abhalten	90
4	Serviceberater vermarkten	91
4.1	Kundenzufriedenheit als Instrument	91
4.1.1	Der gerechte Preis	91
4.2	Schlusswort	96
5	Verzeichnisse	99
	Literaturverzeichnis	99
	Abbildungsverzeichnis	100

Vorwort für den Serviceberater-Chef

In Deutschland wie höchstwahrscheinlich in aller Welt wird er in allen Chefetagen besungen: Der unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Er ist es, nach dem jeder Chef, jede Führungskraft sich sehnt. Der Bruder im Geiste, der doch genau weiß, worauf es im Unternehmen ankommt. Dem man nicht alles erklären und von dem man nicht jeden Tag wieder die bestmögliche Erledigung der Aufgabe einfordern muss. Manchmal, ja manchmal träume ich als Unternehmer und Chef von zwei Firmen im Abstand von 200 km und bei ca. 100 Tagen im Jahr, in denen ich Beratungen oder Trainings durchführe und so nicht verfügbar bin, auch davon. Ich glaube, ich habe das auch ganz gut im Griff, ohne dass meine Mitarbeiter angestellte Unternehmer sein müssen. Und ich glaube, auch bei den Serviceberatern muss gelten: Bei aller Ausbildung, welche die Serviceberater von heute gewollt oder ungewollt durchlaufen, bleibt doch eine Tatsache: Die Serviceberater, sofern Sie nicht gleichzeitig Chef sind, sind Angestellte. Das steht auch so in ihrem Vertrag. Da reden wir von Kompetenzen, von Aufgaben. Wir verweisen auf Stellenbeschreibungen, damit dann final alles gut geregelt ist. Das ist gut so. Geregelter Prozesse bedeuten auch Sicherheit. Und daher ist es auch im Sinne von stabilen Prozessen notwendig und geboten, die Serviceberater mit einer guten und wirksamen **Methodenkompetenz** auszustatten. Mit anderen Worten: Sie müssen genau wissen, was wann zu tun ist. Das wurde mit dem Teil 1 dieses Buches für die Serviceberater definiert und aufgezeigt.

Der Führung aber obliegt die Aufgabe der **Handlungskompetenz**, mit der die Servicephilosophie des Betriebes generiert wird, welche die Antwort definieren kann auf die Frage: „Warum sollte der Kunde zu uns kommen?“ **Servicephilosophie kann niemals die Aufgabe von Mitarbeitern sein.** Wenn der Chef sie nicht definiert hat, dann definiert sie niemand oder das Niveau, auf dem der Service abläuft, obliegt dem Zufall oder auch der Beliebigkeit. Und daher kann es nur die Aufgabe der Werkstatt-, der Autohausführung sein, ein klares Bild davon zu zeichnen, was die Firma für die Kunden sein soll. Es reicht nicht, wie erlebt, den Mitarbeitern ein Namensschild mit dem Hinweis „Service mit Herz“ anzuheften. Da muss dann auch eine Philosophie dahinterstehen. Wenn der Chef dann nicht weiß, was er unter Service mit Herz im Detail versteht, dann kann er nicht davon ausgehen, dass seine Mitarbeiter das wissen. Es ist die Leitung, die sich darum kümmert, die richtigen Leute an der richtigen Stelle einzusetzen. Die Standards vorgibt und die Einhaltung überwacht und moderiert oder anpasst. Daher kann man nach meinem Dafürhalten kein Buch für Serviceberater schreiben, ohne gleichzeitig auch ein Buch für Serviceberater-Chefs zu schreiben. Die eine Seite muss die andere Seite kennen, sonst wird es ein Gegeneinander. Und es ist die Aufgabe des Chefs, beide Seiten – Führung wie Umsetzende – zu verstehen und zu einen. Denn wie heißt es so treffend in Friedrich Schillers Drama Wallenstein über die Führung:

» UND EINE LUST ISTS, WIE ER ALLES WECKT UND STÄRKT
UND NEU BELEBT UM SICH HERUM,
WIE JEDE KRAFT SICH AUSSPRICHT,
JEDE GABE GLEICH DEUTLICHER SICH WIRD IN SEINER NÄHE!
JEDWEDEM ZIEHT ER SEINE KRAFT HERVOR,
DIE EIGENTÜMLICHE, UND ZIEHT SIE GROSS,
LÄSST JEDEN GANZ DAS BLEIBEN, WAS ER IST.
ER WACHT NUR DRÜBER, DASS ERS IMMER SEI AM RECHTEN ORT;
SO WEISS ER ALLER MENSCHEN VERMÖGEN
ZU DEM SEINIGEN ZU MACHEN. «

Max Piccolomini in Friedrich Schillers Drama Wallenstein über Wallenstein

Ich werde also in diesem Teil des Buches aktiv über Führung reden. Über differenzierte Führung der Serviceberater. Auch über das, was meines Erachtens so deutlich schief läuft bei der Ausbildung und Führung der Serviceberater. Ich bin mir auch völlig bewusst, dass ich hiermit aktiv der landläufigen Meinung widerspreche und hege gar nicht den Anspruch, mit allem Recht zu haben. In Ihrem Hirn wird beim Lesen dieses Buches ein kleiner Schalter auf Basis Ihrer Erfahrungen arbeiten: „Klick“ – „Da hat er recht!“ – „Klick“ – „Völliger Blödsinn!“ Das ist nur natürlich. Aber ich möchte Sie animieren, die Dinge eben auch einmal von einer anderen Seite zu betrachten. Lassen Sie einen Gedanken, auch wenn er Ihnen widerstrebt, einfach mal zu. Um vielleicht dann doch den ein oder anderen Aspekt zu sehen, der beachtenswert, zumindest aber bedenkenswert ist.

Ich bin mir völlig bewusst, dass ich mit meiner Denkweise sehr vielen Menschen widerspreche und Widerstand auslöse. Aber es ist nach jahrelanger im Kern gleicher Berichterstattung zu Aufgaben und Eigenschaften von Serviceberatern auch mal an der Zeit und legitim, die Führungs- und Weiterbildungswelt zu überdenken, Dilemmata zu benennen und ja, auch kontraproduktive Verhaltensweisen in Frage zu stellen. Schließlich ist Arbeit immer auch soziale Interaktion. Da reicht es eben nicht, sich auf einem Arbeitsvertrag und einer Prozessdefinition auszuruhen. Wenn Sie also bei dem einen oder anderen Aspekt völlig anderer Meinung sind, machen Sie das, was wir damals bei der Bundeswehr in Sachen Beschwerde gelernt haben: eine Nacht drüber schlafen, noch mal nachdenken und dann beschweren. Ich lade Sie herzlich zur Diskussion ein. Sie können mir Ihre Anregungen, Kommentare und gegebenenfalls Entrüstungen gerne per Mail senden an hensch@im-1a.de. Denn erst die Diskussion über das Neue, das gefühlt Unmögliche bringt Neues hervor.

Einleitung

Warum Sie dieses Buch deutlich ernst nehmen sollten

Wir stehen vor den mit Sicherheit größten Herausforderungen, welche das Kfz-Gewerbe in seiner gesamten Geschichte erlebt hat! Neben einer wahren Technikexplosion wird die Frage nach Nachhaltigkeit in Zukunft zusätzlich zu den bestehenden auch mit alternativen Antrieben beantwortet werden müssen. Die demografische Entwicklung wird uns in nicht ferner Zukunft den deutlichen Kampf um den Nachwuchs bescheren und die Industrie arbeitet in hohem Maße und großem Erfolg daran, dass das Auto – um ein Ziel eines Herstellers zu nennen – 80 Prozent des Wartungsbedarfs, also des Verschleiß, durch ausgefeiltere Sensorik selber erkennt, schon mal die Werkstatt vorselektiert und in der Lage ist, selbständig Kontakt aufzunehmen bzw. mit dem Terminplaner zu korrespondieren. Der Kunde wird dann lediglich noch gefragt, ob er dieser Selektion zustimmt, bevor das Navi ihn dorthin führt.

„Service“ ist mehr, war schon immer mehr, als Autos zu reparieren. Denn das können heute schon fast zu viele. Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb. Und die Grundlage des klassischen Servicegeschäfts, nämlich durch Verschleiß primär das Geld zu verdienen, geht zurück und wird darüber hinaus durch immer mehr Marktteilnehmer mit einem Fokus auf genau dieses Segment deutlich schwerer. Daher wird eine Differenzierung von anderen über den Preis nur schwer möglich sein. Vielmehr geht es in Zukunft darum, für den Kunden „der“ Ansprechpartner in Sachen Mobilität zu sein. Es geht darum die Frage zu beantworten, warum der Kunde genau zu Ihnen und nicht zu einem anderen Anbieter gehen sollte. Wenn das nur der Preis ist, dann hat dieser Grund nur so lange Bestand, bis der nächste kommt und es billiger anbietet – und jeden Tag steht bekanntlich jemand auf, der es billiger anbietet. Daher müssen Differenzierungsmerkmale geschaffen werden. Das ist das, was Sie und Ihre Firma außergewöhnlich macht. Denn **Kunden kaufen das Außergewöhnliche**. Und das kann mal, aber das darf auf keinen Fall der dauerhaft außergewöhnlich günstige Preis sein. Vielmehr müssen es die Menschen im Unternehmen sein, die den Unterschied machen. Denn im Service kaufen immer noch Menschen von Menschen. Auge in Auge. Und da wird es in

Zukunft mehr denn je darauf ankommen, die für Ihre Organisation besten Mitarbeiter zu haben. Und ihnen auch Motivation möglich zu machen und letztlich auch bezahlen zu können.

**» DIE KUNDEN KOMMEN WEGEN DER MARKE,
ABER SIE BLEIBEN ODER GEHEN WEGEN DER MENSCHEN. «**

Georg Hensch

Viele Beratungsprojekte beginnen immer mit dem Wunsch, dass der Berater die Mitarbeiter entsprechend coacht und dazu bringt, die richtigen Dinge zu tun. Das halte ich für völligen Blödsinn und lasse mich persönlich als Berater nicht mehr vor so einen Karren spannen. Denn es zielt darauf ab, dass die Mitarbeiter fortan ohne tägliche Führung das Richtige tun. Vielfach bleibt es dann auch der Coach, der die Veränderung wirklich will. Mit ihm geht dann auch die Veränderung und die Mitarbeiter fallen wieder in ihre Komfortzone zurück. Wenn dem Berater, in diesem Falle mir, ein Chef sagt, ich möge doch bitte dem Serviceberater, der nur zwei Meter und nur durch eine Glasscheibe getrennt sitzt, sagen, er möge sich in Zukunft kein Hawaiihemd mehr anziehen, dann ist das der deutliche Beweis, dass hier keine klare Führung gewollt ist. Und daran ändert auch kein Berater etwas. Nein – es muss die Führung sein, die weiß was sie will und das jeden Tag fördert und fordert. Wenn ich hier von Führung rede, dann meine ich denjenigen, der in unserem Falle verantwortlich ist für den Servicebereich. Das kann der Chef selber oder ein Serviceleiter sein. Wenn Sie das nicht wirklich jeden Tag sein wollen, dann passiert das, was mich als Berater bei so manchem durch einen Hersteller aufgelegten Beratungsprogramm maßlos enttäuscht. Der Begrüßungssatz der Mitarbeiter: „Ach – ein Beratungsprogramm. Na ja, Sie sind der sechste und wir werden auch Sie überleben. Und den siebten und den achten auch!“ Ich kann mir nicht vorstellen, dass das von einem Chef oder einem Hersteller so gewollt ist.

1 Die Persönlichkeit des Serviceberaters

Wenn man Führung ernst nimmt, dann muss man sich heute mehr denn je der verschiedenen Aspekte annehmen, welche die Persönlichkeit des Serviceberaters ausmachen. Das sind Aspekte wie die Frage, woher wir in der Zukunft unsere Serviceberater generieren, wo doch überall ein Fachkräftemangel herrscht. Aber eben auch die Fragen und Aspekte, was die Führung dazu beitragen kann, um die Serviceberater entsprechend ihrer Persönlichkeit zu fordern und zu fördern und dies nicht zuletzt in die Weiterbildung einfließen zu lassen. Wie sollte eine Wertschätzung dieser gleichsam für den Betrieb wie für den Kunden wichtigen Personengruppe nicht nur in Bezug auf die Bezahlung, sondern auch im Hinblick auf die persönlichen Belange aussehen? Dies sind die Fragen, derer sich in diesem Kapitel in vertiefendem Maße angenommen werden soll.

1.1 Demografie – da kommt was auf uns zu

1.1.1 Werden und Vergehen des Serviceberaters

Wie viele Serviceberater haben Sie schon in die Rente entlassen? Also nicht mit 55 Jahren, sondern mit sagen wir mal so ab dem 62. Lebensjahr. Können Sie sich überhaupt daran erinnern? Ich kenne sehr viele Serviceberater. Aber wenn ich mir so anschaue, in welchem Alter sie sind, dann lichten sich die Reihen nach dem 50. Lebensjahr extrem. Historisch betrachtet war das Werden und Vergehen von Serviceberatern im Kern wie in Abb. 1 dargestellt aufgebaut.

Jetzt ist es aber so, dass die Jobs nach dem Zenit, also die Gnadenbrotstellen von früher, immer weniger werden bzw. ausgelagert werden. Wir brauchen im EDV-organisierten Lager immer weniger Leute, die Gebrauchtwagenaufbereitung führt eine externe Firma durch und die übernimmt dann auch die Bedienung der Waschhalle.

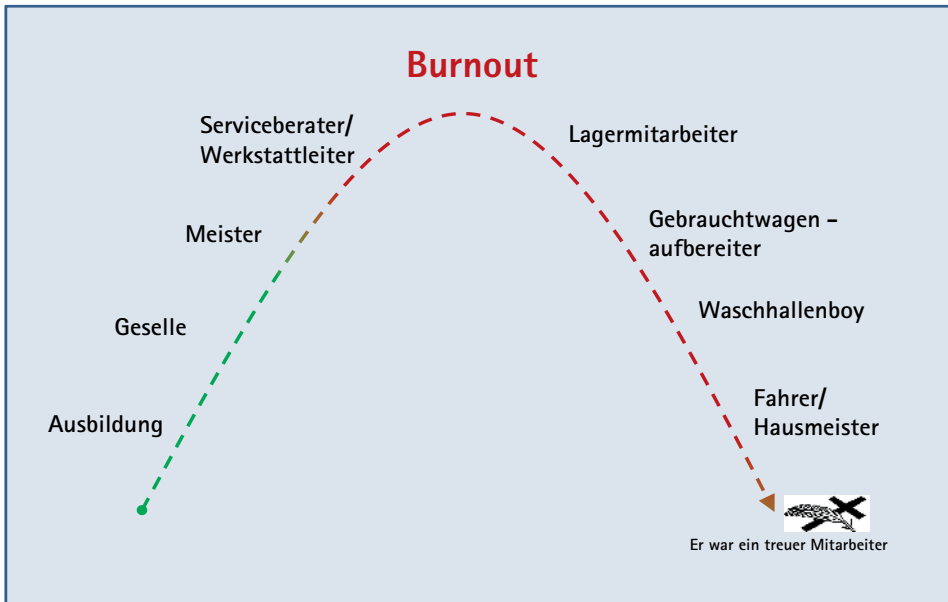


Abb. 1: Werden und Vergehen von Serviceberatern (Quelle: TAK/Hensch, Seminarbroschüre „Direktannahme“)

Es scheint in der Branche ja auch offensichtlich in Ordnung zu sein, Serviceberater zu verschleißen. So sagte mal der Chef einer freien Werkstatt auf einem Forum jenen denkwürdigen Satz:

**» WIR HABEN IN FÜNFUNDZWANZIG JAHREN
ZWÖLF SERVICEBERATER VERSCHLISSEN. «**

Autor unbenannt

Alle zwei Jahre einen – Respekt! Da funktioniert ja persönliche Kundenbindung im Zweijahrestakt.

Jetzt ist dieser Satz sicherlich ein wenig aus dem Zusammenhang gerissen, kann aber doch für sich so stehen bleiben. Denn die Frage ist ja, warum die Menschen in diesem Job „verschleißen“! Und da glaube ich, und habe das im Teil dieses Buches für die Serviceberater ja auch auskömmlich beschrieben, dass die Rekrutierung der Serviceberater aus dem Technikbereich für die Aufgaben, die ein Serviceberater heute zu erledigen hat, einfach nicht mehr richtig ist. Also schauen wir uns die Anforderungen eines Serviceberaters heute einmal im Vergleich zu der eher historischen Aufgabenstellung an:

<u>Serviceberater gestern:</u>	<u>Serviceverkäufer heute:</u>
Ausbildung - technische Ausbildung - Meisterbrief	Ausbildung - Automobilkaufmann - ggf. technische Ausbildung - nicht zwingend Meisterbrief
Primäre Aufgabe - Aufträge zulassen - technische Auftragsumsetzung - technische Kompetenz	Primäre Aufgabe - Aufträge generieren - kundenorientierte Umsetzung - betriebswirtschaftliches Denken - soziale Kompetenz - argumentationsstark - kommunikativ - EDV-affin

Abb. 2: Vergleich Aufgaben Serviceberater gestern und heute (Quelle: TAK/Hensch, Seminarbroschüre „Brainselling“)

Man sieht also deutlich, dass hier doch in erheblichem Maße mehr kaufmännische, ja sogar wirtschaftspsychologische Fähigkeiten gefragt sind. Aber der Beste in der Technik zu sein, also meisterlich zu arbeiten, ist nicht mehr die Kernkompetenz eines Serviceberaters. Und da ist dann doch die Frage erlaubt, ob man die Serviceberater aus der Meisterschule heraus rekrutieren sollte oder ob nicht doch der technikaffine Automobilkaufmann in Bezug auf die Aufgabenstellung die bessere Wahl ist. In Bezug auf die Aufgabe ist das sicher so. Die Meisterprüfungsabsolventen haben bestimmt eine hervorragende Voraussetzung im technischen Bereich, also als Werkstattleiter, der dann bei technischen Problemen hinzugezogen wird. Aber bereits 1952 war in einer Baubroschüre im Hinblick auf den Serviceberater klar definiert:

» ALS SEHR GÜNSTIG HAT ES SICH ERWIESEN, WENN DER KUNDENDIENSTBERATER ENGE VERBINDUNG MIT DEM MEISTER HALTEN KANN, DAMIT DIE AUFTRÄGE, DIE ER ANNNIMMT, DIREKT DORTHIN LAUFEN KÖNNEN. «

Volkswagen AG, 1952, Baubroschüre

Bereits da wurde von zwei verschiedenen Personen gesprochen, nämlich von einer für die Annahme der Kunden und einer für die Qualität der Durchführung. Das hat schon damals Sinn gemacht und heute umso mehr und das sollte die Branche beherzigen.

Denn auch die Demografie macht der Branche einen Strich durch die laufende Praxis, Serviceberater frisch von der Meisterschule zu nehmen, zu verbrennen und dann eben wieder Neue zu nehmen. Wie man anhand der demografischen Struktur Deutschlands sieht, kommen gar nicht mehr so viele Menschen nach. Und wenn man sich mal anschaut, aus welcher Altersgruppe man denn die Menschen in den Werkstätten in Summe beschäftigt, dann sieht man ganz deutlich, dass sich die Branche ohnehin in Bezug auf Ihren Nachwuchs in Zukunft etwas einfallen lassen muss.

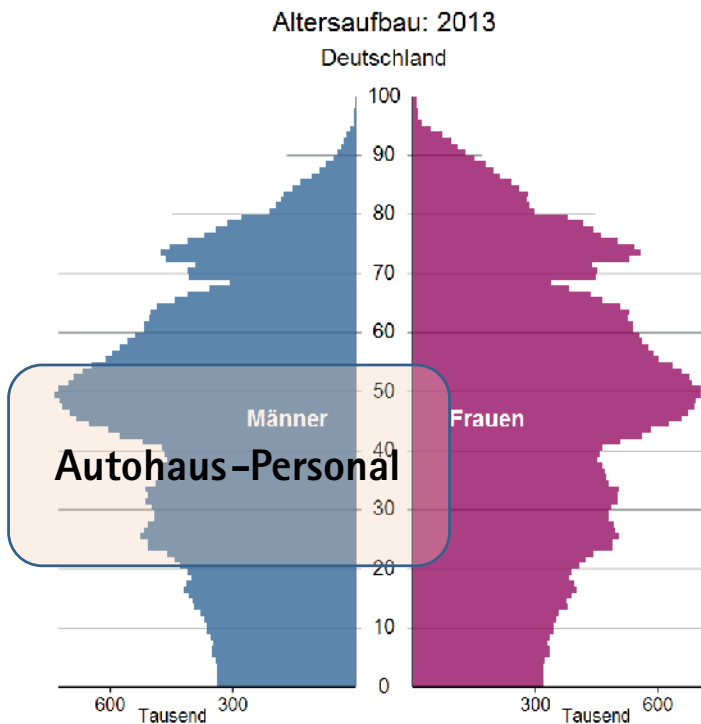


Abb. 3: Das Autohauspersonal im Hinblick auf Alter und Geschlecht
(Quelle: TAK/Hensch, Seminarbroschüre „Serviceeffektivität“)

Wie man sieht, rekrutiert und beschäftigt die Branche in der Hauptsache immer noch Männer zwischen 20 und 55 Jahren. Frauen im Bereich der Serviceberatung spielen noch keine wesentliche Rolle. Mal heißt es, die Kunden würden das nicht akzeptieren, mal heißt es, die Frauen hätten da keinen Spaß dran. In dem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass es in Österreich deutlich mehr Frauen in der aktiven Serviceberatung gibt als man das hierzu-