

Service-Potenzialausschöpfung / Wie trimmt man einen Insolvenzbetrieb auf freudige Ertragsstärke? Wolfgang Kowalski ließ AUTOHAUS in Osnabrück bei Ford Heiter hinter die Kulissen schauen

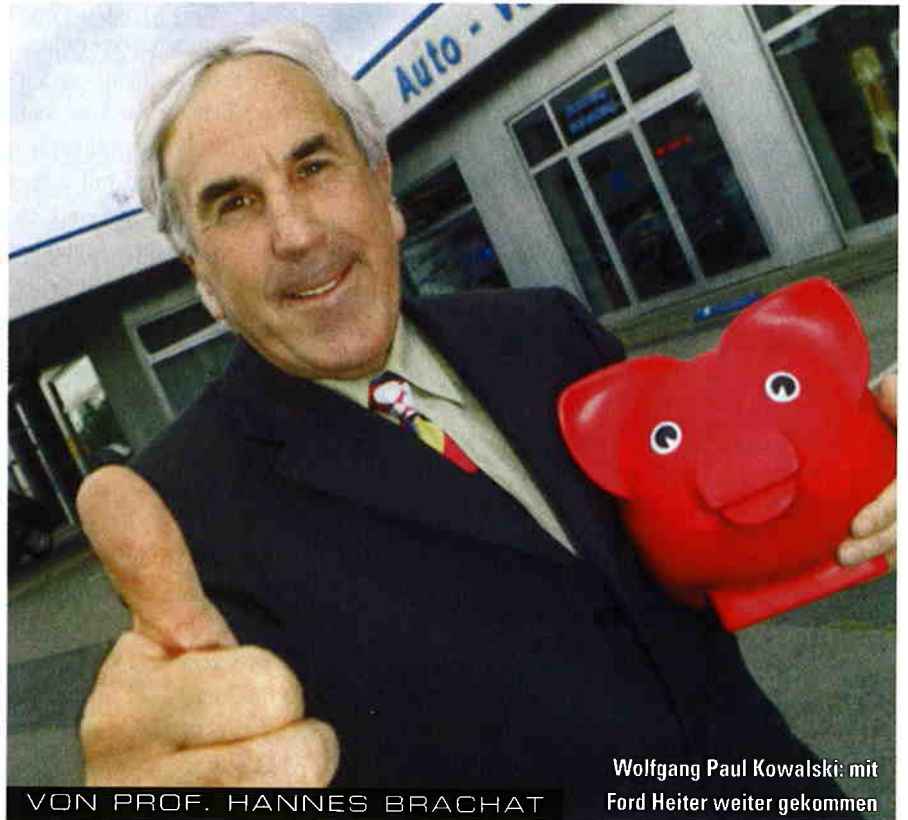
Gelebter Aufschwung

Mit Heiter kommen Sie weiter!“, so dachte sich Wolfgang Paul Kowalski, als er im August 2004 das Ford-Autohaus Heiter in Osnabrück aus der Insolvenz übernahm. Kowalski gehört nachweislich zur Gattung der erfolgreichen Automobilhändler in Deutschland. Er hatte dies bereits an seinen früheren Wirkstationen in Göttingen und Lübeck deutlich unter Beweis gestellt und trat 2000 von der Branchenbühne in der ersten Reihe ab.

Ford suchte für das Ford-Autohaus Heiter in Osnabrück eine neue Lösung. Wolfgang Kowalski ließ sich darauf ein und trat so zusammen mit seiner Tochter, Claudia Greßmann, die ihm als Assistentin fungiert, beherzt die neue Aufgabe an. Mentaler Begleiter waren – wie über all die Jahre in Lübeck – der branchenbekannte Unternehmensberater Gerd vom Heu und Elisabeth Bongartz. „Never change a winning team!“ Sie legten los, und zwar mit sämtlichen 65 Mitarbeitern, die alle – trotz Insolvenz – übernommen wurden. Kowalski wusste, dass der Konkurs andere Ursachen hatte.

Marktpotenzialermittlung

Vornweg stand die Grobermittlung des Marktvolumens für Osnabrück und den Umkreis. Dort sind etwa 45.000 Ford-Fahrzeuge im Bestand. Wer dafür den durchschnittlichen Wartungs- und Reparaturaufwand, Karosserie wie Lackarbeiten in Ansatz bringt, erhält das mögliche Arbeits-



VON PROF. HANNES BRACHAT

Wolfgang Paul Kowalski: mit Ford Heiter weiter gekommen

volumen in Stunden, hier 252.000 Stunden, oder: mit 62 Euro Verrechnungssatz hochgerechnet macht das 15 Millionen an Gesamt-Lohnerlösen aus. Das Teileumsatzvolumen liegt für die 45.000 Fahrzeuge und bei einem Jahresbedarf von etwa 220 Euro Teileaufwand pro Fahrzeug bei 10 Millionen Euro. Avisiertes Ziel für das Autohaus Heiter: 50 Prozent Potenzialausschöpfung, sprich 7,5 Millionen Lohnerlöse und 5 Millionen Teileerlöse. Der Ist-Stand liegt beispielsweise bei den Lohnerlösen bei 3 Millionen Euro, sprich 20 Prozent Marktdurchdringung!

Adressdaten – aktuell

Gerd vom Heu: „Die Ausschöpfung des gesamten Servicemarktes durch die Vertragswerkstätten kann mit höchstens 30 Prozent bestimmt werden. Das Feld für die Eroberung von Kunden ist damit für jeden einzelnen Betrieb groß genug.“ Man ging nun die 36.000 Kundenadressen an, die

man für Osnabrück übernommen hatte. Nach exakter Bearbeitung, in die man 70.000 Euro investierte, fielen zwei Drittel der Kunden weg. 9.500 waren es dann wirklich. Bis heute wurden sage und schreibe 5.000 neue angelegt. Bitte, der Betrieb wurde Ende August 2004 mit 600.000 Euro Verlust übernommen und schreibt schon heute 100.000 Euro als schwarze Zahl. Kowalski hat dabei bereits 270.000 Euro investiert. Wie gelingt das?

Service-Strategie

Gerd vom Heu: „Das Autohaus Heiter ist auf Mehrmenge angewiesen. Also gilt es, das Image zu verändern. Das Konzept dafür haben wir den Mitarbeitern vorgestellt und eingehend mit ihnen besprochen. Der Engpass heißt Kunde. Je mehr Kunden, umso geringer sind die Kosten. Über den Service generiert man am meisten Kunden. Im Service wiederum steht die Inspektion



Direktannahme von Ford Heiter

Ganz neu neu neu

Hier unsere
FREUNDSCHAFTSPREISE
für SIE:

- **Sorgsam - Ölwechsel** **18,- €**
Mit dem guten Ford - Öl
5W30, zuzüglich Ölfilter
inkl. 20 Punkte - Check
für alle PKW
- **Jahres - Inspektion** **58,- €**
plus Ersatzteile
plus Zusatzarbeiten
(und noch günstiger mit
dem HEITER - SPAR - DEPOT)
- **Frühjahrs - Check** **15,- €**
inkl. 15 Punkte - Check
- **Und jetzt die Winterreifen** **11,- €**
runter, und
einlagern bei HEITER **15,- €**
pro Saison
- **Bremsen - Check** **kostenlos**
Wir überprüfen die Bremsen
an Ihrem Fahrzeug auf unserem
Bremsenprüfstand. Zusätzlich
erfolgt eine Sichtprüfung. Und
wenn dann etwas erneuert
werden muss, bieten wir Ihnen
FREUNDSCHAFTSPREISE.

im Zentrum der Kundenbetrachtung. A.T.U. lenkt aus gutem Grunde seine Info- und Preisführerschaft stetig auf die Inspektion. Wir sollten die Inspektion nun neu definieren, zumal sich mehr und mehr Kunden der Fahrzeugklasse älter als vier Jahre an die vorgegebenen Intervalle gar nicht mehr halten. Was will der Kunde? Der Kunde will keinen Auftrag geben, sondern unser Fachwissen für die Sicherheit rund um sein Auto nutzen. Unsere Mission heißt also dafür zu sorgen, dass das Auto des Kunden in Ordnung ist.“

Das bedeutet, dass die Inspektion nicht teurer als bei A.T.U. sein darf. Dass dies machbar ist, begründet vom Heu so: „Wenn ein Autohaus mehr Umsatz macht, dann gehen die Stückkosten runter. 40 Prozent der Kosten machen die Lohnkosten aus, 60 Prozent die Fixkosten. Und diese reduzieren sich degressiv.“ Vom Heu belegt das anhand von Modellrechnungen.

Flyer-Wirkung

Konzeptionell laufen diese Überlegungen in einem Flyer zusammen. „Freundschaftspreise“, so vertritt Firmenchef Kowalski die neue Mission: Sorgsam-Ölwechsel für 18 Euro, Jahres-Inspektion für 58 Euro, Frühjahrs-Check für 15 Euro.

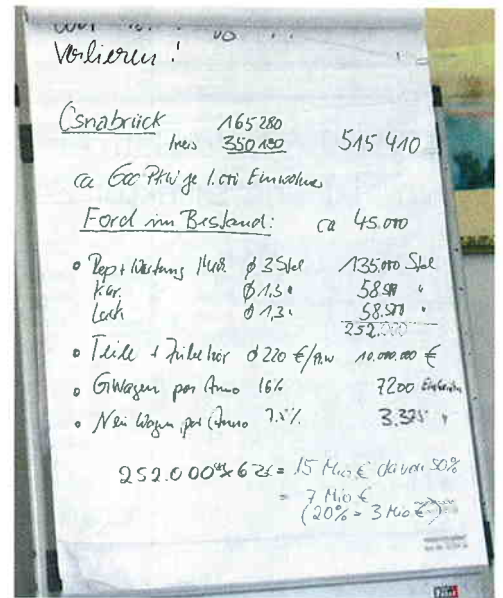
Elisabeth Bongartz demonstriert uns am Laptop, wie Werbeerfolgskontrolle gelingt. „Wir haben in Osnabrück 12.000 Flyer verteilt und 10.000 verschickt. Der Flyer wird stets am linken Außenspiegel des Fahrzeuges angebracht. So findet er für den Kunden ungeteilte Aufmerksamkeit. Nach einer Woche konnten wir spürbare Resonanz auf unsere Aktion feststellen. Wir haben hierzu eine einfache Methode der Marktreaktionskontrolle entwickelt. Sie zeigt die Zahl der täglichen Durchgänge, davon wie viele Neukunden. Dann trennen wir in die Zielgruppe I und II, also Kleinwagen älter als 4 Jahre und untere Mittelklasse älter als 4 Jahre. Dazu stellen wir jeweils die Anzahl der verteilten Flyer. Innerhalb des ersten Monats nach der Flyerverteilung wurden nicht nur erhöhte Rückläufe im Service ausgemacht, sondern darüber hinaus 158 Fahrzeuge verkauft. Und das mit zwei Verkäufern!“

Spar Depot

Worum geht es? Wolfgang Kowalski: „Wir verkaufen dem Kunden ein Service-Paket. Vier beziehungsweise sechs Inspektionen zu

einem Sonderpreis für Ford-Pkw von nur 159 beziehungsweise 199 Euro. Das Material ist separat zu bezahlen. Das 6er-Paket kann für den Kunden einen Preisvorteil von rund 60 Prozent und mehr ausmachen. Darüber hinaus erhält der Kunde nach Vorlage seines Ausweises auf die Originalteile drei Prozent. Ausgenommen davon sind Reifen und Öle.“ Die Tabelle zeigt die Versprechen sowie Nutzenvorteile, links für die Markenwerkstätte, rechts für den Kunden. Das Spar Depot bringt also neue Kunden, es bringt ältere Fahrzeuge in die Werkstatt und zusätzlich Geld in die Kasse.

Gerd vom Heu: „Aus Erfahrung können wir sagen, dass etwa ein Viertel der Autofahrer für die Sicherheit des Spar Depots aufgeschlossen sind.“ Beim Service-Wettbewerb 2005 von AUTOHAUS war ein



Oben: Das Potenzial von Ford im Raum Osnabrück. Links: „Freundschaftspreise“ – die Mission von Firmenchef Kowalski

Nissan-Händler aus Berlin unter den Preisträgern. Er verwaltet heute 1.000 Spar Depots und will das weiter ausbauen. Schließlich ist das Spar Depot übertragbar. Zum Beispiel zwei Inspektionen für den eigenen Ford-Pkw, eine für den Zweitwagen, eine für den Arbeitskollegen und zwei für den Nachbarn. Das Gesamtpaket vergibt Gerd vom Heu & Partner in Lizenz für ein jeweils dreistelliges Postleitzahlgebiet und die Marke Ford. Für diese Lizenz ist ein jährlicher Betrag zu zahlen. ■

Interessenten wenden sich an:

Gerd vom Heu + Partner GmbH

Überseering 11

22297 Hamburg

Tel.: (040) 6 30 30 34, Fax: (040) 6 31 84 44

E-Mail: info@gerd-vom-heu-partner.de

www.gerd-vom-heu-partner.de

SPAR DEPOT

Ihr Versprechen		Sein Versprechen	
Sie geben dem Kunden Mengenrabatt auf die Inspektionslöhne im Paket	und beweisen es mit einem Vertrag und einem Ausweis	Er kommt mindestens 4-mal in den nächsten Jahren zur Inspektion zu Ihnen	und zahlt Ihnen das Geld schon einmal im Voraus
Sie sind sicher, dass er kommt, weil er sein Geld bei Ihnen hat		Er ist sicher, dass er sein Auto warten lassen kann, egal was kommt, weil er einen Vertrag mit Ihnen hat	
Ihr Nutzen		Sein Nutzen	
→ Sie wissen, wie viele Inspektionen und Teile Sie garantiert in den nächsten Jahren haben	→ Und „garantiert“ fallen dabei zusätzliche Reparaturen an	→ Seine Inspektionen werden bezahlbar	→ Seine Aufwendungen für die Zukunft bleiben in einem gemäßigten Rahmen
→ Außerdem steht Ihnen zusätzlich Geld zur Verfügung	→ Jeder Kunde, den Sie haben, kann keinen Wettbewerber stark machen	→ Er macht keine Mehrwertsteuer- oder Preiserhöhungen im Rahmen der Inspektionslöhne mit	
→ Sie verbessern Ihr Image von „teuer“ zu „preiswert“ (bzw. „bezahlbar“ und „adäquat“)			