



# Mit Kennzahlen den Verkauf im After Sales verstehen und steuern

Im «CMT impuls» vom September 2010 gaben wir einen konzeptionellen Überblick, wie eine systematische Verkaufsplanung und Verkaufssteuerung im After Sales und eine proaktive Denkhaltung den Geschäftserfolg ermöglichen. In dieser Ausgabe und in den folgenden befassen wir uns, am Beispiel eines Betriebs, detaillierter mit den einzelnen Phasen des ganzheitlichen Prozesses.

Es ist der erste Montag im Oktober, 10 Uhr. Die Geschäftsleitung eines grossen Automobilhändlers trifft sich zur wöchentlichen Managementsitzung. Die ersten Ergebnisse des dritten Quartals weisen klar darauf hin, dass das Budget im After Sales nicht erreicht wird, die Rendite des Gesamtunternehmens liegt knapp im schwarzen Bereich. Der Geschäftsführer will den After Sales im Gesamtunternehmen zu einem wichtigen Ertragspfeiler aufbauen. Für das kommende Jahr erhöht er den Zielumsatz um 15 Prozent und die Rendite um 20 Prozent; ausserdem soll der herrschende Abwärtstrend im laufenden Jahr gestoppt werden.

## Potenzial analysieren

«Wie soll ich das bewerkstelligen?», fragt sich der zuständige Betriebsleiter als Verantwortlicher des ganzen After Sales und besorgt sich beim Controlling die aktuellen Ergebnisse des Hauptsitzes und der fünf angegliederten Betriebe. Damit befindet er sich mitten in der Verkaufsplanung After Sales. Im ersten Schritt will er verstehen, wie sich der Markt zusammensetzt und die Umsatzsituation des After Sales in den Filialen aussieht. Dabei fällt ihm der Standort C auf, der prozentual die beste Rendite aufweist.

Beim Kalkulieren erkennt der Betriebsleiter, dass die Menge der verrechneten Aufträge je Serviceberater im Grossen und Ganzen dem Mittel des Gesamtunternehmens entspricht, die Umsätze der Arbeitsleistungen, der Teile und des Zubehörs je Auftrag dagegen um 14 Prozent höher liegen als in den anderen Filialen. Der Markt von Betrieb C liefert keine Erklärungen dazu: Die Fahrzeugbestände der vertretenen Marken und die Aufteilung der Alterssegmente unterscheiden sich kaum.

### Die zentralen Schlüsselkenngrößen

Der Betriebsleiter setzt sich mit dem Serviceleiter der Filiale C zusammen und will wissen, wie die überdurchschnittlichen Zahlen zustande kommen. «Unsere Serviceberater sind sich im vergangenen Jahr des geldmässigen Potenzials eines Kundendurchganges bewusstgeworden», erklärt der Serviceleiter. Es habe sechs Monate gedauert und viel Überzeugungsarbeit gebraucht, bis die Serviceberater sich ihrer Rolle als Verkäufer bewusst gewesen seien. «Das Verständnis dafür erzielte ich mit klar verständlichen **Verkaufs-Kennzahlen**, auch **KPI** genannt. Die Mitarbeitenden und ich wissen nun, **wie viel und wovon** wir für unseren Erfolg benötigen.» Der Betrieb C misst wöchentlich die **Anzahl Kundendurchgänge** und den durchschnittlichen Umsatz je verrechneten Auftrag, inklusive **Arbeit, Teile und Zubehör**. Dadurch wird ersichtlich, wie gut die Balance zwischen **Quantität** (Durchgänge) und **Qualität** (Steuerung des Kunden-Kaufprozesses) beherrscht wird.

Die Serviceberater wollten es allen Kunden recht machen. Heute dienen die Messungen dem Serviceleiter als Frühwarnsystem, um Änderungen in der Kapazität (Überstunden, Ausgleich von Minderstunden und umgekehrt) rechtzeitig vorzunehmen und das Umsatzpotenzial je Kundenauftrag auszuschöpfen.

Der Betriebsleiter des Gesamtunternehmens verfügt jetzt über die zentralen Schlüsselkenngrößen(KPI), damit er, die Serviceleiter der Filialen und die Serviceberater den aktuellen Umsatzrückgang besser verstehen und damit er die Machbarkeit des Budgets des kommenden Jahres analysieren kann. Als Benchmark für diese relativ einfache Input-Output-Kalkulation zieht er die Werte des Betriebs C heran. Die Frage stellt sich nun: Ist der geplante Umsatz ausschliesslich mit den loyalen Kunden erreichbar oder braucht es dafür auch Akquisition? Darüber mehr im nächsten «impuls».

Seit einiger Zeit erhebt er zudem die **Voranmeldefrist**. Die saisonalen Schwankungen des Rechnungsbetrags je Auftrag wollte der Serviceleiter nicht nur dem Reifengeschäft zuschreiben. Der Betrieb fand durch die Messung heraus, dass bei langen Voranmeldefristen die Zahl der Durchgänge wächst und der durchschnittliche Rechnungsbetrag fällt (s. Grafik):

