



«Warum etwas an die Hand nehmen, wenn es wie in der Vergangenheit von selbst kommt?»

Proaktive Verkaufsplanung und -steuerung im After Sales am Beispiel der Automobilwirtschaft

Die Markenbetriebe stehen vor der grossen Herausforderung, die Auslastung im Servicegeschäft auch in Zukunft sicherzustellen. Die rückläufigen Neuwagenverkäufe, die höhere Fahrzeugqualität, die längeren Serviceintervalle und die steigende Preissensibilität der Kunden sind wichtige Treiber dieser Entwicklung. Der zunehmende Wettbewerbsdruck der nicht markengebundenen Serviceketten, die insbesondere den Servicemarkt älterer Fahrzeuge aktiv bearbeiten, verschärft die Kundenabwanderung aus Markenbetrieben. Kundenzufriedenheit oder sogar Kundenbegeisterung haben deshalb höchste Priorität, da sie die Kundenloyalität erheblich beeinflussen.

Als CMT AG stellen wir fest, dass dies nicht nur in der Automobilwirtschaft die Herausforderung ist, sondern in vielen von uns betreuten Branchen.

Es ist an der Zeit, das Auftragsvolumen im After Sales proaktiv zu steuern und diesen Geschäftsbereich zu einer Verkaufsabteilung zu gestalten. Nur wie?

Die zentrale Herausforderung ist der Wandel in der Denkhaltung des traditionell reaktiven Geschäftes hin zu einem proaktiven After Sales Profit Center, das systematisch geplant und gesteuert wird.

Budget durch Verkaufsplanung sicher realisieren

Proaktives After Sales Management setzt eine systematische Verkaufsplanung und Verkaufssteuerung voraus.

Die Verkaufsplanung im After Sales beginnt damit, den eigenen Markt und seine Potenziale zu analysieren und ein Verständnis für die **Schlüssel-Kenngrössen/KPIs** aufzubauen. Beispiele solcher KPIs sind die Grösse des aktiven Kundenstamms, die tatsächliche Kundenloyalität, der durchschnittliche Umsatz je aktiver Kunde und Durchgang, Anzahl Serviceaufträge/Durchgänge pro Tag und Servicemitarbeiter, verkaufte Stunden/Teile/Zubehör/Zusatzleistungen je Serviceberater, Anzahl Direkt-/Dialogannahmen, Anzahl Auftragserweiterungen, Ergebnisse der Kundenzufriedenheit. Diese KPIs sind der Ausgangspunkt für die Definition «wie viel – wovon» benötigt wird, um die Ziele/Budgets zu erreichen.

Erst jetzt kann die Frage beantwortet werden, ob der bestehende **Kundenstamm** und die aktuelle **Kundenloyalität** ausreichen, um die Budgetziele zu erreichen. Falls die geplanten Resultate nicht mit den loyalen Kunden allein realisiert werden können, muss der Betrieb abgewanderte Kunden reaktivieren und/oder neue durch **Akquise gewinnen**. Sicherlich ist es einfacher, die bestehenden Kunden an den Betrieb zu binden, sprich die Kundenloyalität zu erhöhen.

Akquise bedingt zeitliche und finanzielle Investitionen und basiert auf der Marktanalyse und dem Erkennen der Potenziale. Eine hohe Effizienz in der Akquisition setzt eine **systematische und priorisierende Marktbearbeitung** voraus. Systematische Marktbearbeitung heisst zum Beispiel, Flotten-/Firmenkunden und Gebiete im eigenen Markt mit ungenügender Servicedurchdringung gezielt anzugehen. Dafür muss verstanden werden, warum diese Kunden nicht zu uns in den Service kommen, sondern den Mitbewerbern den Vorzug geben. Wann haben Sie zum letzten Mal für den Service eine Abwanderungsanalyse und eine Imageanalyse bei Nichtkunden durchgeführt?

Den Serviceverkauf steuern!

Damit der Servicebereich über alle Jahresphasen ausgelastet ist, empfiehlt sich die Umsetzung des Pipeline-Managements. Der Betrieb macht sich ein Bild, welche **Potenziale aus dem Kundenstamm** (z. B. überfällige Abgaswartungen, Kunden ohne Besuch in den vergangenen ein bis zwei Jahren) und **aus der Akquisition** (z. B. Firmen-/Flottenkunden) bestehen. Diese müssen jetzt im **Service-Verkaufsprozess** angegangen werden.

Die Steuerung der Qualität, Quantität und Ausrichtung der Aktivitäten in der Pipeline und das Coaching der direkt unterstellten Mitarbeitenden sind Kernaufgaben des Betriebs-/Serviceleiters. Dazu gehören eine vorausschauende Planung und allenfalls ein Ausbau der dafür benötigten Servicekapazitäten (personell, strukturell).

Der Betriebs-/Serviceleiter verantwortet also im Rahmen der Verkaufssteuerung die Realisierung der Ergebnisse und der dafür erforderlichen Aktivitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Die beschriebenen Service-Verkaufskenngrössen werden permanent gemessen, visualisiert, ausgewertet und regelmässig mit den Mitarbeitenden zielorientiert besprochen.

Sind Korrekturen erforderlich, dann ist zu eruieren, ob mehr Aktivitäten oder diese mit besserer Qualität/Wirkung zu leisten sind; es kann auch beides der Fall sein. Der Betriebs-/Serviceleiter übernimmt in der Verkaufssteuerung seine Verantwortung für die Entwicklung der erforderlichen **Mitarbeiterkompetenz** und hat deshalb eine zentrale Rolle als erster Personalentwickler. Er richtet das Coaching sowie die Ausbildung am Arbeitsplatz oder an Workshops auf die Realisierung der Soll-Service-Verkaufskenngrössen aus.

Die **Aktivitäten-Steuerung** der Mitarbeitenden im After Sales, insbesondere der Serviceberater, stellt sicher, dass nicht nur Resultate (Output) gemessen werden, sondern auch an den Treibern (Aktivitäten) gearbeitet wird. Konkret heisst dies Steuerung der Anzahl und Qualität des aktiven Angebotes von Teilen, Zubehör und Servicedienstleistungen, der Direkt- und Dialogannahme, der Umsetzung des gesamten Serviceprozesses. Hier handelt es sich um ein wichtiges Frühwarnsystem für die Zielerreichung.

Die Realisierung der Ziele hängt nicht zuletzt von der Zusammenarbeit zwischen Neuwagen- und Serviceverkauf ab, denn beide bedienen den Kunden. Wenn die Kapazitäten im Serviceverkauf nicht vorhanden sind, sondern durch Administration und Nebentätigkeiten absorbiert sind, legen sie den **Lebensnerv Serviceverkauf** frei.