

STEUERUNG GROSSER AUTOHANDELSUNTERNEHMEN

So müssten die Besten performen!

Folge 5: Das Finale – die Fixpunkte im Aftersales und das Thema Dienstleistungsqualität.

Mit der fünften Folge zur vernetzten Steuerung von großen Unternehmen durch das oberste Management – die Geschäftsführer beziehungsweise Vorstände – endet unsere Serie. Sie hat aufgezeigt: Wenn sich das oberste Management durch gezielte Arbeit über Fixpunkte und mit klarer Ertragsfokussierung in das operative Geschäft steuernd einbringt, dann kann im bestehenden Geschäftsmodell, selbst unter Inkaufnahme der leidlichen Quersubventionierungspraxis, die nach oben offene Renditeskala über 2,0 % bezwungen werden.

Der heutige Beitrag befasst sich mit den „Fixpunkten“ für den Ertragsbringer Nummer eins im Autohaus, den Bereich Aftersales. Die Performance im Service- und Teilegeschäft kann damit über ein

Monitoring von der obersten Ebene aus gesteuert und wenn notwendig auch korrigiert werden. In diesem Beitrag soll auch die Frage geklärt werden, wie sich Kunden am besten vom Angebot eines Autohauses überzeugen lassen? Die Antwort darauf ist ganz einfach: von glaubwürdigen Mitarbeitern, die selbst voll hinter dem Unternehmen stehen und dessen größte Fans sind. So wahr wie diese Aussage ist, so anspruchsvoll ist ihre Umsetzung. Deshalb dazu mehr unter „Dienstleistungsqualität“ (siehe Seite 24).

Aftersales-Geschäft unter Druck

Der ehemalige Selbstläufer und zuverlässige Ertragsbringer Aftersales ist in den vergangenen Jahren zunehmend unter Druck geraten und verlangt deshalb nach

noch gezielterer Steuerung als bisher. Der zentrale Fixpunkt als Spiegelbild für die Wirtschaftlichkeit ist analog zu den anderen Geschäftsbereichen auch im Aftersales der Deckungsbeitrag III (DB III). Aktuelle Entwicklungen wie der rückläufige Reparatur- und Wartungsbedarf je Fahrzeug, das geringe Bestandswachstum, die steigende Wettbewerbsintensität und der sich stetig verstärkende Engpass an Fachkräften ergeben jedoch eine zunehmend explosive Mischung, die weitere Steuerungsparameter für das Top-Management notwendig macht.

Engpass Fachkräfte

Insbesondere der Fachkräfteengpass wird immer mehr zum Problem und zur Ursache für unzureichende Ergebnisse im



ABB. 1 ZUSAMMENHÄNGE UND AFTERSALES-STRATEGIE

Die Abteilungs-Ergebnisse haben ihre Ursachen in einem oder mehreren dieser Arbeitsbereiche

- Kundendaten im Fokus
- Reklamationsmanagement
- Auswertungen Kundenzufriedenheit
- Händler-Bindungsprogramm
- Besondere Leistungen für A-Kunden
- ...

- Serviceberater versteht sich als Verkäufer
- Kundennutzen wird aufgezeigt
- Verkaufsfördernde Gestaltung
- Mitarbeiterbeteiligung
- Zielgruppenspezifische Angebote
- ...



- Kernprozesse
- Rahmenbedingungen
- Öffnungs-/Arbeitszeiten
- Mitarbeiterentwicklung
- Entlohnung
- ...

- Differenzierung zum Wettbewerb
- Direktwerbung
- Empfehlungsmanagement
- ...

Alle vier Bereiche stehen im unmittelbaren Zusammenhang und dürfen bei Maßnahmen keine Widersprüche erzeugen.

Das Zusammenspiel von Organisation, Kontakten, Serviceverkauf und Kundenbindung.

Quelle: Missing Management

ABB. 2 AKTUELLE WERTE		
4. Kundenbindung	100 %	1. Organisation
	80 %	
	60 %	
	40 %	
	20 %	
	0 %	
3. Aktiver Serviceverkauf	100 %	2. Kontakte schaffen
	80 %	
	60 %	
	40 %	
	20 %	
	0 %	

Messung der aktuellen Werte auf Basis der Ergebnisse aus Checklisten.

Aftersales-Geschäft. Eine anforderungsgerechte Personalausstattung sowohl in Quantität als auch Qualität ist jedoch unabdingbare Voraussetzung für die Stabilität der im Unternehmen unverändert wichtigsten Ertragssäule und kann nur mit klaren Konzepten und gezielten Maßnahmen erreicht werden. Dies sind neben einer intensiven eigenen Nachwuchsausbildung und -förderung in der Branche bisher zu wenig beachtete Handlungsfelder wie professionelle Personalrekrutierung, umfassende Einarbeitung und zielgerichtete Integration neuer Mitarbeiter in die jeweiligen Serviceteams. Diese Themen nehmen inzwischen einen immer höheren Stellenwert ein. Inwieweit die damit verbundenen Herausforderungen im Zusammenspiel zwischen den Bereichsleitern Aftersales und Personal professionell bewältigt werden – darüber muss sich das oberste Management informiert halten und wenn notwendig unterstützend eingreifen.

Servicestrategie

An erster Stelle steht für das oberste Management strategisch auch im Aftersales-

Geschäft unbedingt die Ertragsfokussierung. Zwei Kennzahlen dienen als Gradmesser: ein DB III-Ergebnis von 24 % im Service und von 22 % im Teiledienst. Diese Werte gelten unter der Voraussetzung, dass der Kontenrahmen SKR 51 eingeführt wurde und damit die Erträge aus dem Ölgeschäft in den Ergebnissen des Teilegeschäfts enthalten sind. Sie sind die zentralen Fixpunkte und müssen ohne „Wenn und Aber“ mindestens erreicht und nach Möglichkeit auch überschritten werden.

Auf die Herstellerkonzepte zu vertrauen oder nach der alten Logik zu handeln, möglichst viele neue Fahrzeuge in den Markt zu bringen und zu erwarten, dass der Kunde dann „automatisch“ zum Service und zur Reparatur kommt, funktioniert schon lange nicht mehr.

Entscheidend kommt es auf eine modular aufgebaute Aftersales-Strategie mit klaren Zielen und Handlungsfeldern an. Das oberste Management muss auch hier die Richtung bestimmen und ist letztendlich für die konsequente Umsetzung durch die Bereichsleitung Aftersales verantwortlich. Die nachfolgenden Ausführungen skizzieren eine mögliche Aftersales-Strategie nach diesem Strickmuster. Sie baut auf die systematische Kunden-Erkennung/-Entwicklung (SyKE) auf und setzt sich, wie in Abbildung 1 zu sehen ist, aus den folgenden vier vernetzten Handlungsfeldern zusammen:

1. Organisation
2. Kundenkontakte
3. Serviceverkauf
4. Kundenbindung

Die Entwicklungen in den vier Bereichen werden permanent gemessen. Die erreichten Werte und ihre Veränderungen (vgl. Abbildung 2) zeigen auf, wo das Unternehmen im Aftersales-Geschäft steht und wie weit es auf dem Weg zu dem definierten Oberziel, möglichst viele Kunden zu er-

kennen, denen man etwas verkaufen kann, vorangekommen ist. Sie ergeben sich aus einer Checkliste, die von den Führungskräften im Service bearbeitet wird. Die damit für das oberste Management bereitgestellten Infos rechtfertigen den vergleichsweise geringen Aufwand allemal. Denn sie geben Antwort auf die Fragen:

1. Frage: Wie schlagkräftig sind die Aftersales-Bereiche organisiert?

Organisationsgrad, Qualität der Serviceprozesse, Flexibilität der Öffnungs- und Arbeitszeiten, Attraktivität der Entlohnungsmodelle, Funktionalität und Zukunftsfähigkeit mit Ressourcennutzung und Investitionsnotwendigkeiten

2. Frage: Wie stabil ist die Nachfragesituation?

Anzahl und Veränderungen der Kontakte im Service, Maßnahmen für eine gleichmäßige und dauerhafte Auslastung der Kapazitäten

3. Frage: Wie wird verkauft? Berater oder Verkäufer – findet aktiver Verkauf von Dienstleistungen und Ersatzteilen statt?

Entwicklung von Werkstattkontakten in Verbindung mit der Realisierung von Umsatzpotenzialen, Maßnahmen zur Bedarfserkennung

4. Frage: Wie steht es um die Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit – wird regelmäßig gemessen, wie viele Kunden gewonnen wurden beziehungsweise gefährdet sind, abzuwandern?

Stand und Veränderung im Kundenstamm, Entwicklung der Struktur des Kunden- und Fahrzeugbestandes, Maßnahmen zur Kundenbindung an das Autohaus

Jede Maßnahme, die in einem dieser Bereiche ergriffen wird, fordert automatisch Aktivitäten in den anderen Bereichen heraus. Beispiel: Wenn es gelingt, durch erfolgreiche Werbemaßnahmen (Frage 2) zusätzliche Kundenkontakte zu schaffen, die Organisation (Frage 1) aber nicht genügend darauf vorbereitet ist, können die Verkaufschancen (Frage 3) nicht genutzt werden. Eine Verbesserung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit (Frage 4) wird nicht erreicht. Die große Herausforderung besteht deshalb darin, den Aftersales ganzheitlich auf die Strategie auszurichten. Hier sind Weitblick und Vorstellungskraft gefordert.

Kundenkontakte mit Potenzial

Das größte und zugleich am leichtesten zu hebende Potenzial liegt im eigenen Kundenstamm. Hier ist die Struktur des

SERIE IN FÜNF FOLGEN

Branchenexperte und Unternehmensberater **Walter Missing** zeigt in seiner Serie, wie zahlenbasierte und weitere Faktoren für den Unternehmenserfolg aktiv gemanagt werden müssen und wie das Zusammenspiel auf dieser „Klavatur der weißen und schwarzen Tasten“ effektiv funktioniert.

Folge 1: Einführung ins Thema

Folge 2: Strukturelle Voraussetzungen für die zielgerichtete Unternehmenssteuerung

Folge 3: Fixpunkte Verkauf Neuwagen

Folge 4: Fixpunkte Verkauf Gebrauchtwagen

Folge 5: Fixpunkte Aftersales

Kunden- und Fahrzeugbestandes die wichtigste Größe. In kaum einer anderen Branche gibt es eine solche Datendichte und einen annähernd vergleichbaren Informationsfundus wie im Automobilhandel und da wiederum im Aftersales-Geschäft.

Das oberste Management muss die Rahmenbedingungen zu deren systematischer Auswertung dieser Informationen schaffen. Dann können die Bereichsleiter Aftersales etwa jederzeit die Zahl und Entwicklung der Stammkunden („A-Kunden“) ermitteln und steuern. Statt Blindflug gibt es klare Antworten auf die Fragen

- Wie viele Kunden (besonders A-Kunden) sind neu gewonnen worden?
- Welche der vorhandenen A-Kunden sind wettbewerbsgefährdet?
- Was sind die Gründe und Ursachen von Kundenverlusten?
- Welche Maßnahmen haben zu Verbesserungen geführt?

Parallel dazu werden die Umsätze mit den einzelnen Kunden analysiert und geclustert. Aus den in *Abbildung 3* an einem Praxisbeispiel aufgezeigten Analyseergebnissen lässt sich klar erkennen, wo das Unternehmen in Bezug auf Kundenbindung steht und mit welcher Aussicht auf Erfolg welche Maßnahmen zu deren Verbesserung eingeleitet werden können. Hierüber lässt sich das oberste Management ebenfalls regelmäßig informieren.

Marktbearbeitung und Kundenentwicklung

Die Ergebnisse der Kunden- und Fahrzeuganalyse und der Clusterung nach Umsätzen bilden die Grundlage für die systematische Marktbearbeitung und gezielte Kundenentwicklung, bei der sich die Prioritäten wie folgt darstellen:

1. Sicherung der Stammkunden (A-Kunden)
2. Entwicklung der Gelegenheitskunden (B) zu Stammkunden
3. Rückgewinnung verlorener Kunden (vorrangig ehemalige A-Kunden)
4. Gewinnung bisher nicht bekannter potenzieller Kunden aus dem Markt

Die operativen Fixpunkte

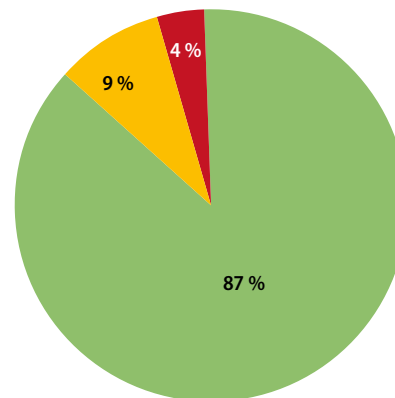
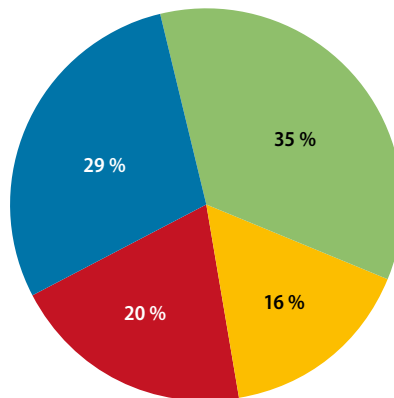
Auf Grundlage dieser klaren Servicestrategie lauten die operativen Fixpunkte für das oberste Management im Bereich Service

1. Deckungsbeitrag III: 24 %
2. Personal-Effizienz (Verhältnis Anwesenheitsstunden aller Mitarbeiter im

ABB. 3 KUNDENUMSATZ

Anzahl KD/FZ:	9.386 EH
Grün:	3.251 EH
Gelb:	1.523 EH
Rot:	1.837 EH
Blau:	2.775 EH

Umsatz**:	6.053.976 €
Grün:	5.308.368 €
Gelb:	522.995 €
Rot:	222.180 €
Blau:	-2.567 €



■ Überdurchschnittlicher Jahresumsatz*
 ■ Durchschnittlicher Jahresumsatz*
 ■ Minimaler Jahresumsatz*
 ■ Null Umsatz

* Gemessen am jeweiligen Fahrzeugalter
 ** Umsatz Aftersales gesamt

Links: 29 % der Kunden/Fahrzeuge hatten keinen Umsatz innerhalb der letzten zwölf Monate. Rechts: Mit 35 % der Fahrzeuge wurden 87 % der Umsätze erzielt!

Aftersales zu den verkauften Stunden): maximal 2:1 und im Teiledienst:

1. Deckungsbeitrag III: 22 %
2. Kapitalbindung maximal 15% der Bestände ohne Bewegung in den letzten zwölf Monaten
3. Reichweite der gängigen Bestände maximal 20 Tage.

Die Verankerung der Ziele im Unternehmen und ihre Umsetzung erfolgt wie bereits in den vorangegangenen Folgen dargestellt auch im Bereich Aftersales über insgesamt vier Steuerungsstufen (*Abbildung 4*).

Steuerungsstufe 1: Verpflichtung der Bereichsleiter Aftersales zur Planung der Soll-Kapazitäten zur Erreichung von Kostendeckung und Ertragserzielung auf Basis der definierten DB III-Werte.

Planungsparameter

Aus der Anzahl der vorhandenen Produktivkräfte und den damit rechnerisch zu verkaufenden Stunden ergeben sich – multipliziert mit den Stundenverrechnungssätzen – die zu erreichenden Lohn-

erlöse. Ergänzt um die Erträge aus den Fremdleistungen muss daraus nach Abzug der zu erwartenden Kosten (Einzel, Direkt, Personal) mindestens der definierte Ziel-DB III erreicht werden. Wenn dies nicht gegeben ist, müssen die Bereichsleiter Lösungen aufzeigen, dorthin zu kommen. Neben der Preiserhöhung sind dabei vor allem das Verhältnis „Produktivkräfte“ zu „Unproduktiven“ sowie die komplette Kostenstruktur zu überprüfen. Für die Entwicklung (agieren statt reagieren) der Kapazitäten, also die Anzahl und die Leistung der Produktivkräfte, liefern die Bereichsleiter in festgelegten Zeitabständen kurz- mittel- und langfristige Pläne.

Steuerungsstufe 2: Verpflichtung der Bereichsleiter Aftersales, das Markt- und Kundenpotenzial im Verhältnis zur vorhandenen Kapazität zu bewerten und entsprechende Maßnahmen zur Kapazitätsauslastung einzuleiten.

Maßnahmenplanung und -umsetzung

Es geht darum, Maßnahmen zur Ausschöpfung des Kunden- und Marktpoten-

Quelle: Missing Management

ABB. 4 STEUERUNGSSTUFEN

Steuerungsstufe 1	Verpflichtung der Bereichsleiter Aftersales zur Planung der Soll-Kapazitäten zur Erreichung von Kostendeckung und Ertragsziel auf Basis der definierten DB-III-Werte
Steuerungsstufe 2	Verpflichtung der Bereichsleiter Aftersales, das Markt- und Kundenpotenzial im Verhältnis zur vorhandenen Kapazität zu bewerten und entsprechende Maßnahmen zur Kapazitätsauslastung einzuleiten
Steuerungsstufe 3	Verpflichtung der Bereichsleiter Aftersales zu quantitativen Zielvereinbarungen mit klaren Zielgrößen mit den verkaufsverantwortlichen Mitarbeitern (Serviceleiter vor Ort, Serviceberater, Teile und Zubehör)
Steuerungsstufe 4	Integration von Kennwerten aus der Kundenbindung (Kundengewinne/-verluste, Umsätze) und Kundenzufriedenheit

Quelle: Missing Management

Die Steuerungsstufen für das oberste Management

zials für die optimale und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten zu entwickeln und konsequent einzuleiten. Es reicht nicht aus, den Auslastungsgrad oder den Leistungsgrad zu beobachten. Gesteuert werden muss vielmehr vor allem anhand der Soll-Zahl der verkauften Stunden, die zur Gewinnerzielung notwendig sind.

Steuerungsstufe 3: Verpflichtung der Bereichsleiter Aftersales zu quantitativen Zielvereinbarungen mit klaren Zielgrößen mit den verkaufsverantwortlichen Mitarbeitern (Serviceleiter vor Ort, Serviceberater, Teile- und Zubehör).

Zielgrößen

Zielvereinbarungen müssen ohne „Wenn und „Aber“ auch im Bereich Aftersales Einzug halten. Dabei geht es vor allem um die Größen

- Lohnerlöse,
- verkaufte Stunden und
- Ausschöpfung der Hersteller-Boni.

Auf Basis einer transparenten und nachvollziehbaren Planung ist eine regelmäßige (wöchentliche) Mitarbeiterinformation über die Ziel-Ist-Erreichung notwendig. Das Berichtswerk ist auf wenige, aber wesentliche Zahlen zu begrenzen und für die Mitarbeiter in verständlicher Form darzustellen.

Steuerungsstufe 4: Integration von Kennwerten aus der Kundenbindung (Kundengewinne/-verluste, Umsätze) und Kundenzufriedenheit.

Kundenbindung

Im Bereich der Kundenbindung darf insbesondere der Kontakt zu den wichtigsten

JEDER GUMMI IM VERKEHR SOLLTE GEPRÜFT SEIN.



Alarmierende Zahlen* im Verkehr:
10% der Reifen haben zu wenig Profil,
33% haben eine kritische Profiltiefe.
96% aller Fahrzeuge müssten die Räder auswuchten.
13% der Fahrzeuge müssten ihre Fahrwerkseinstellung überprüfen lassen.

Nutzen Sie die
RäderInspektion PLUS
 für die Sicherheit Ihrer Kunden.
 Es wird Ihnen mit Umsatz gedankt.



4WHEELS® SERVICES GmbH
 Kaistraße 6
 40221 Düsseldorf
 +49 (0) 211 - 90 60 90
 info@4wheels.de

4WHEELS + RäderInspektion PLUS
 = Mehrwerte für Autohäuser



www.raederinspektion.de

*Quelle: *IFA-Institut, Prof. Dr. Stefan Reindl

Kunden (A-Kunden) nicht abreißen. Bindungsinstrumente an das Unternehmen, allen voran die Einlagerung der Zweitbeurteilung, sind systematisch auszubauen. Mit der Gruppe der A-Kunden werden nach unseren Erfahrungen zwar 90 % der Aftersales-Umsätze erreicht, aber nur rund ein Fünftel dieser Kunden mit der Rädereinlagerung an das Haus gebunden. Die Höhe und die Entwicklung der Einlagerungsquote bei A-Kunden muss deshalb permanent gemessen werden.

Kundenzufriedenheit

Gute zielgruppengerechte Bindungsmaßnahmen bilden eine wichtige Grundlage für eine hohe Kundenzufriedenheit. Um hier die richtigen Akzente zu setzen, sollten neben den vorhandenen Erhebungen der Hersteller zumindest zwei Kundengruppen befragt und die Antworten regelmäßig ausgewertet werden:

1. Neue Kunden im Service. Wie ist der Kunde auf das Unternehmen aufmerksam geworden (Empfehlungsquote)?

2. Ausbleiben von bisherigen Stammkunden. Gründe und Chancen der Rückgewinnung?

Diese Werte werden monatlich an das oberste Management mit Kommentierung geliefert.

Dienstleistungsqualität

Eines ist aber auch klar: In Zeiten, in denen beste Verkaufsstrategien und noch so perfekt organisierte und inhaltlich kompetent umgesetzte Steuerungsstufen nicht mehr im gewohnten Maß fruchten und Mitarbeiter wie Kunden gleichermaßen den Nutzen einer Leistung hinterfragen, braucht es echte Begeisterung, die eine Sogwirkung entwickelt. Dies kann nur mithilfe loyaler Kunden und treuer Mitarbeiter gelingen. Im digitalen Zeitalter sind dies die „Fans“. Sie sind die besten Markenbotschafter. Sie kommunizieren immer authentisch – was vor allem in Krisenzeiten wichtig ist. Aber bevor Kunden zu Fans gemacht werden können, müssen erst die Mitarbeiter als solche gewonnen werden. Daraus entsteht dann echte Dienstleistungsqualität, die es aber auch zu organisieren gilt.

Über allem steht der klar formulierte Anspruch des obersten Managements in Bezug auf die grundsätzliche Kundenorientierung und die Dienstleistungsqualität (DLQ) des Unternehmens und seiner Mitarbeiter – und zwar nicht nur für den Be-

reich Aftersales, sondern für das Gesamtunternehmen. Die einschlägigen Auswertungen der Kundenzufriedenheit belegen, dass es primär die kleinen Unternehmen sind, die – sicher begünstigt durch die familiäre Dienstleistungsatmosphäre – den Kundenansprüchen am besten gerecht werden. Die gleiche Wirkung kann in großen Unternehmen mit anderen Mitteln erreicht werden.

Differenzierungsmerkmale

Im ersten Schritt ist deshalb zu klären und festzulegen, wie sich das Unternehmen mit seinem Angebots- und Leistungsspektrum gesamthaft, aber auch wie sich jeder Betrieb und jeder Mitarbeiter im Kundenkontakt von den Wettbewerbern positiv abheben und differenzieren kann. Um glaubwürdig zu sein, muss nach dem Motto „Was draußen dransteht, muss drinnen auch stattfinden“ für die definierten Merkmale jederzeit der Beweis angetreten werden können. Wichtig ist es für das oberste Management, dabei nicht nur das herkömmliche stationäre Geschäft im Auge zu haben, sondern auch die Ansprüche zu berücksichtigen, die sich aus der digitalen Welt ergeben.

Der Beantwortung dieser Fragen folgt im zweiten Schritt die Definition eines entsprechenden Credos des Unternehmens in Bezug auf sein Dienstleistungsverständnis und -versprechen und dessen Verankerung zum einen in seinen Leitsätzen und zum anderen in Form einer einprägsamen Botschaft in der gesamten externen und internen Kommunikation.

Standards und verbindliche Grundsätze

Im dritten Schritt werden dann Standards für die Kundenorientierung und die angestrebte Dienstleistungsqualität erarbeitet und im gesamten Unternehmen als verbindliche Grundsätze für das Auftreten und Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden vorgegeben. Dabei geht es vor allem um die Themen, die von den Kunden unmittelbar wahrgenommen werden – in den telefonischen Kontakten, in der schriftlichen und elektronischen Kommunikation und vor allem bei den persönlichen Begegnungen.

So wichtig die jeweiligen Standards auch sind – entscheidend kommt es letztlich darauf an, dass sie von den Mitarbeitern gelebt werden und ihnen bildlich gesprochen „in Fleisch und Blut“ überge-

gangen sind. Dafür werden umfassende Schulungsprogramme initiiert – am besten über eine spezifisch gerade auch darauf ausgerichtete unternehmenseigene „Akademie“, für die das oberste Management die grundsätzlichen Weichenstellungen vornehmen muss.

Die Schaffung einer echten eigenen Dienstleistungskultur wird nur gelingen, wenn das notwendige Bewusstsein bei den Mitarbeitern für die große Bedeutung einer wettbewerbsdifferenzierenden Top-Dienstleistungsqualität geschaffen worden ist und das gesamte Team von den dabei gesetzten Zielen überzeugt ist. Nur dann setzen sie alles daran, auch das „Gewöhnliche“ in jedem Kundenkontakt außergewöhnlich gut zu machen. Daraus entsteht dann echte Kundenzufriedenheit.

Unternehmenseigene „Akademie“

Bei der Umsetzung der Ziele im Bereich von Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität kommt es ganz entscheidend auf das „Vorleben von oben nach unten“ an. Hier sind die Führungskräfte aller Ebenen besonders gefordert. Sie sind die Träger und Treiber des Umsetzungsprozesses, vertreten als Themenbotschafter die DLQ-Philosophie des Unternehmens und zeigen entsprechend Flagge in ihrem eigenen (Kundenkontakt-)Verhalten.

Mit entsprechenden Schulungsmaßnahmen einer unternehmenseigenen „Akademie“, die neben den Schulungen für die Mitarbeiter im Kundenkontakt auch für die Handlungsfelder im Zusammenhang mit der Nachwuchsentwicklung verantwortlich zeichnet, funktioniert das System am besten. Wer hier die Früchte ernten will, muss bereit sein, in Aus- und Weiterbildung und gezielte Nachwuchs- und Entwicklungsprogramme von Mitarbeitern zu investieren. *Walter Missing* ■



Der Autor **Walter Missing** kennt den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und aus Handelssicht. Mit seiner Unternehmensberatung „Missing Management“ hat er sich auf die Sanierung und Restrukturierung sowie die Management-Vermittlung im Automobilhandel

fokussiert und begleitet Unternehmensverkäufe auf der Verkäufer- und auf der Käuferseite.

www.missingmanagement.com