



**BEROLINA**

# Deutlich mehr Ertrag im Servicegeschäft

Im Frühjahr 2018 hat Berolina gemeinsam mit der Schöneis Automotive Consulting ein „Fitness-Programm“ im Aftersales gestartet. Mit dem Ergebnis ist man mehr als zufrieden.

Die Autohaus Berolina Gruppe will die Nettoerträge im Service im Geschäftsjahr um rund 30 Prozent steigern. Um das Ziel zu erreichen, musste die gesamte Serviceorganisation auf den Prüfstand.

„So ein Prozess ist schmerzlich und fordert alle Mitarbeiter im Service. Allerdings geht die Organisation trotz zunächst höherer Kosten gestärkt daraus hervor und man steigert seine Erträge deutlich“, resümiert Geschäftsführer André Garrels in der Zentrale des Autohauses Berolina in Spandau über das Leistungssteigerungsprojekt Aftersales. Hier an der gleichnamigen Automeile am Brunsbütteler Damm ist man im Frühjahr 2018 mit dem selbstverordneten Fitness-Programm gemeinsam mit der Schöneis Automotive Consulting (SAC, [www.s-a-c.net](http://www.s-a-c.net)) aus Rhaderfeln gestartet. „Der Ansatz der SAC hat uns überzeugt. Allerdings haben wir zunächst das errechnete Potenzial durch Anwendung von Sicherheitsabschlüssen vorsichtiger bewertet. Wir waren überzeugt, dass das

Aftersales-Geschäft bei uns noch große Reserven hat“, so Garrels, der seit Frühjahr 2016 das Unternehmen mit Anto Ljubas leitet. Vor Vergabe des Beratungsauftrags habe man sich zunächst intensiver mit den Aftersales-Kennzahlen beschäftigt. „Das war in Summe wenig schmeichelhaft“, sagt Michael Ruppin, Serviceleiter in Spandau. „Mit einem Leistungsgrad unter 90 Prozent gehört man nicht zur Champions League. Die besten Betriebe nach Durchführung des SAC-Programms erreichen 130 Prozent, das haben wir live gesehen. Inzwischen haben wir allerdings deutlich bessere Kennzahlen erreicht und haben uns für das neue Geschäftsjahr entsprechend viel vorgenommen.“

## Acht Standorte

Berolina hat inzwischen 530 Mitarbeiter an acht Standorten in Berlin, Brandenburg und in Gera. Das Autohaus wurde bereits in den 20er Jahren als Niederlassung der damaligen Auto Union gegründet und gehörte dann unter anderem zur

Cloppenburg SE. Der leider viel zu früh verstorbene langjährige Geschäftsführer Horst Wertz hat dann das Unternehmen 2011 übernommen. Unter seiner Regie investierte man intensiv in die Standorte. Der Vertrieb mit den Marken Audi, Volkswagen und Seat wurde erfolgreich ausgebaut. Das Flaggschiff des Unternehmens ist die Automeile am Brunsbütteler Damm, die 2016 fertiggestellt wurde. In diesem Geschäftsjahr sollen insgesamt 3.600 Neu- und 5.200 Gebrauchtwagen verkauft werden. Das Umsatzziel liegt bei 190 Millionen Euro.

## Handlungsbedarf im Service

„Man hatte sich in den vergangenen Jahren stark auf den Vertrieb von Neu- und Gebrauchtwagen fokussiert, der Service ist mitgelaufen und da besteht dann natürlich Handlungsbedarf“, beschreibt André Garrels die Notwendigkeit, das Projekt zur Serviceoptimierung zu starten. „Für das Geschäftsjahr rechnen wir mit 187.000 verkauften Stunden in unserer Gruppe. Wir wollen uns im Kundendienst um 30 Prozent bei den Nettoerträgen steigern, im Teilegeschäft um 20 Prozent“, formuliert der Manager das Ziel 2018/19. „Daran sieht man die Dynamik, die in diesem Vorhaben steckt und was wir uns vorgenommen haben“, so Serviceleiter Ruppin.

Unabhängig vom Leistungssteigerungsprojekt Aftersales hat die neu eingesetzte Geschäftsleitung die Belegschaft schon seit 2016 fit für die Zukunft gemacht. „So haben wir in den vergangenen drei Jahren 250 Kolleginnen und Kollegen neu eingestellt oder ausgetauscht. Gleichzeitig haben wir, um auf dem Arbeitsmarkt mithalten zu können und um gute Mitarbeiter zu bekommen, alleine die

Fotos: Berolina

Die Berolina hat inzwischen 530 Mitarbeiter an acht Standorten in Berlin, Brandenburg und in Gera. Das Flaggschiff des Unternehmens ist die Automeile am Brunsbütteler Damm, die 2016 fertiggestellt wurde.



„Ich bin sicher, dass wir die geplante Steigerung im Service realisieren können, dann hat sich der ganze Aufwand gelohnt“, sagt Geschäftsführer André Garrels.



„Letztlich geht es immer darum, dass die Serviceberater mehr Zeit für das Kundengespräch haben“, erklärt Michael Rupp, Serviceleiter in Spandau.

Grundgehälter in den vergangenen Jahren um sieben Prozent pro Jahr erhöht und neue Vergütungsmodelle installiert“, erzählt Garrels. Um gute Leute zu bekommen, greift man bei der Berolina auch mal zu besonderen Maßnahmen. Wie auf einer Demonstration von rund 100 Belegschaftsmitgliedern, um für neue Mitarbeiter zu werben (<https://www.autohaus.de/nachrichten/autohaus-berolina-gruppe-demonstration-fuer-neue-kollegen-2234036.html>). „Die Stimmung ist bei uns top. Wir sind auf Wachstumskurs und brauchen dringend gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Bereichen, aber vor allem in unseren Werkstätten. Mit der Aktion wollten wir als Berliner Unternehmer ein Zeichen setzen“, so André Garrels.

### Dornröschenschlaf beendet

Das Personalentwicklungsprogramm war sicher eine Voraussetzung für das aktuell auch in Thüringen gestartete Fitnessprogramm für den Aftersales-Bereich mit der SAC. Stellt sich die Frage, was die Berolina

nach dem Fitness-Trip jetzt besser macht. „Wir haben den Service aus dem Dornröschenschlaf geholt, indem wir uns die Prozesse mit der SAC genau angeschaut und auf mehr Werkstattauslastung getrimmt haben. Die Mannschaft ist motiviert, leistungsbereit und zieht mit“, erklärt Rupp. Dazu haben sich bis zu acht Berater gleichzeitig die täglichen Prozesse in den einzelnen Betrieben detailliert angeschaut und analysiert. Dabei ging es gleich zu Beginn des Coachings um neue Aufgabenzuordnungen im Kernprozess, die Erstellung des „perfekten Auftrags“ durch den Serviceberater, eine umfassende strukturierte Auftragsvorbereitung sowie die Dauer und Intensität der Kundengespräche in der Dialogannahme sowie die Eliminierung von unnötigen Nebentätigkeiten der Serviceberater.

Gleichzeitig wurde in der Werkstatt an der Verkürzung der Laufwege, der schnellen Bereitstellung von Teilen, der Strukturierung und strengen Terminierung der Aufträge im Leitstand, einer optimierten Stempelung der Monteure, aber auch am

Ablauf der Qualitätssicherung gearbeitet. Schließlich sorgt eine neu geschaffene zentrale Rechnungslegung mit einem einheitlichen Abrechnungsprozess dafür, dass bei der Abrechnung nichts verloren geht. „Letztlich geht es immer darum, dass die Serviceberater mehr Zeit für das Kundengespräch haben und die Mechatroniker ausschließlich am Fahrzeug arbeiten und nicht durch unnötige Tätigkeiten abgelenkt werden“, erklärt der Serviceleiter. „Der Apparat für Controlling und Qualitätssicherung ist dadurch sicher größer geworden und auf jeden Produktiven kommt jetzt nahezu eine unproduktive Stelle. Das steigert zwar die Kosten, dafür konnte die verkaufte Arbeitszeit pro Durchgang deutlich gesteigert werden und der durchgesetzte Verrechnungssatz ebenso“, ergänzt der Geschäftsführer.

Nach fast einem Jahr ist man bei der Berolina mit der Ergebnis zufrieden. „Die Arbeit der SAC ist absolut empfehlenswert. Ich bin sicher, dass wir die geplante Steigerung im Service realisieren können, dann hat sich der ganze Aufwand gelohnt“, stellt der Geschäftsführer fest. Mit dem Projekt sei die Arbeit an der Serviceoptimierung allerdings noch nicht zu Ende. Die Nachhaltigkeit sicherzustellen sei die große Herausforderung, die aber gelinge, wenn die richtigen Führungskräfte am Werk seien. Das sei ein permanenter Prozess. Der nächste Meilenstein würde aber bereits anstehen. In diesem Jahr wird die alte Vaudis durch das DMS Cross ersetzt. Das wird bei der Berolina allerdings nicht nur mit der VW-Tochter IS Handel umgesetzt, sondern auch mit der SAC, um den eingeführten SAC-Prozess optimal in Cross darzustellen und weitere Potenziale damit zu heben.

Ralph M. Meunzel ■