

VERGÜTUNG IN ZEITEN DER KOMPLEXITÄT

Bewährte Prämiensysteme im Aftersales

Professionelle Prämiensysteme im Service einzuführen hilft, die Ertragsfähigkeit des Betriebes zu steigern und die Motivation sowie die Bindung der Servicemitarbeiter nachhaltig zu erhöhen.

von Prof. Dr. Ralf Mertens

Die Zeiten, in denen der Service fast automatisch als Ertragssäule des Autohauses galt, sind schon lange vorbei. Heute bedarf es eines professionellen Servicemanagements, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Neben der Kundenorientierung, der Prozesse und Standards kommt es insbesondere auf die Führung der Mitarbeiter an.

Genau wie im Verkauf kann auch im Service die Leistung nachhaltig gesteigert werden, wenn die Mitarbeiter spüren, dass sie mit einem fairen und transparenten Prämiensystem leistungsgerecht entlohnt werden. Immer häufiger wünschen sich leistungsfähige Mitarbeiter Prämienmodelle, mit denen sie wie gute Verkäufer Einfluss auf ihr Einkommen nehmen können.

Gute Mitarbeiter binden

Gerade in Zeiten, in denen qualifizierte Servicekräfte immer häufiger von anderen Branchen abgeworben werden, bietet die leistungsorientierte Vergütung eine ideale Möglichkeit, gute Mitarbeiter zu binden.

Deutschlandweit gibt es eine Vielzahl an Betrieben, die mit der systematischen Prämierung im Service sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Systematisch angewandt tragen diese zu einer wertschätzenden Unternehmenskultur bei, in der die Servicemitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg ihrer Arbeit unmittelbar beteiligt sind.

Es ist nicht damit getan, einzelne Leistungsträger oder Gruppen gelegentlich für gute Leistungen zu belohnen, sondern alle Mitarbeiter müssen spüren, dass sie immer davon profitieren, wenn sie ihre Arbeit, die Zusammenarbeit mit den Kollegen und die Prozesse kontinuierlich optimieren.

Fokus auf Teamarbeit

Noch wichtiger als im Verkauf ist dabei der Teamgedanke: Dauerhaft überragende Leistungen setzen im Service Teamarbeit voraus. Dennoch darf die Prämierung nicht mit der Gießkanne erfolgen. Gute Leistung muss gut bezahlt sein. Die Fußballspieler im Team von Ronaldo haben alle davon profitiert, einen gut bezahlten Ronaldo in ihrem Team zu haben. Er hatte es ja verdient!

Schon vor Jahren zu meiner Zeit bei der Audi AG wurde Willibrord Kramer

beauftragt, ein zukunftsorientiertes System für die leistungsorientierte Vergütung im Service zu entwickeln. Diese Software, die bereits seit 15 Jahren auf dem Markt ist, wird stets den aktuellen Bedürfnissen der Betriebe angepasst und bietet neben dem Controlling der operativen Kennzahlen automatische Prämien und Vergütungsmodelle.

Besser planen

Die Philosophie ist einleuchtend: Es geht nicht darum, schneller zu arbeiten, son-



Fotos: Karin & Uwe Amas - Fotolia (Aufmacher); Prof. Dr. Ralf Mertens (Portrait)

dern besser zu planen, die Kommunikation zu optimieren und die Arbeitskraft intelligenter bzw. effizienter einzusetzen. Die Methode dazu ist verblüffend einfach:

1. Messe die Leistung auf Ebene der Rohwerte
2. Zeige den Mitarbeitern ihre tagesaktuellen Ergebnisse
3. Leite sie an, ihre Arbeitskraft effektiver einzusetzen
4. Belohne die über die übliche Leistungserwartung hinausgehende Mehrleistung sofort
5. Binde alle Mitarbeiter bei der Optimierung von Abläufen und Prozessen ein
6. Analysiere die Entwicklungen regelmäßig und passe die Systeme bei Bedarf an.

Serviceleiter berichten über die positive Auswirkung auf die Arbeitseinstellung, das Arbeitsklima und die Ertragsituation, die teilweise auch nach Jahren noch positive Effekte registrieren. Und im Gegensatz zur landläufigen Meinung wird die Kundenorientierung definitiv nicht schlechter, sondern professioneller, weil alle Mitarbeiter an nachhaltigen Kundenbeziehungen interessiert sind.

Leistungskennzahlen

Ein überraschendes Ergebnis zeigt sich im Service immer wieder: Die Leistungskennzahlen, die gewöhnlich in den Lehr- und Fachbüchern als Zielwerte erwähnt werden, scheinen ziemlich zufällig gewählt worden zu sein. Bei einer guten Werkstattorganisation kann die Produktivität als Verhältnis der verkauften Stunden zur Anwesenheit am Arbeitsplatz auch im Durchschnitt eines kompletten Teams problemlos weit über 90 Prozent liegen.

Die Vorgabe für Servicetechniker muss auch nicht zwangsläufig um 15 bis 20 Punkte herabgestuft werden. Bei entsprechender Motivation und Kenntnis über die abrechenbaren Arbeitspositionen können diese ebenso nahezu 100 Prozent Produktivität und mehr erreichen.

Wertvolle Investitionen

Der Abgleich von Leerlauf und Überstunden bietet eine gute Handhabe, Mitarbeitern aufzuzeigen, wie sie ihre Zeit besser nutzen und ganz nebenbei die Kosten reduzieren können. Sie können lieber 1.000 Euro Prämie für überzeugende Leistungen als 500 Euro für nicht notwendige Überstunden zahlen.

KURZFASSUNG

Wie im Verkauf auch kann die Ertragsfähigkeit und die Arbeitszufriedenheit im Service durch leistungsorientierte Prämienmodelle nachhaltig gesteigert werden. Einige Händler profitieren seit fast 15 Jahren von dynamisch anpassbaren Prämienmodellen für alle Servicemitarbeiter. Die Investition in durchdachte Modelle lohnt sich.

Sie wollen mehr erfahren über Vergütung in Zeiten der Komplexität? Die ersten beiden Folgen der Serie finden Sie in den Ausgaben **AUTOHAUS 11/2020** („Anreize für Mitarbeiter schaffen“) und **AUTOHAUS 12/2020** („Bewährte Vergütungsmodelle im Verkauf“).

Bei den Serviceberatern bieten sich nicht nur Umsatz- oder Ertragskennzahlen zur Prämierung an. Prozesskennzahlen wie die Zeit zwischen der letzten Stempelung und Faktura, Auto fertig/Rechnung fertig bzw. Verrechnungsgrad sind hervorragend geeignet, um die Ertragsituation zu verbessern.

Die Entwicklung von Prämienmodellen und die Ermittlung der Prämien sind sicherlich aufwändig, aber eine wertvolle Investition. Wenn es gelingt, den Mehrerlös der einzelnen Mitarbeiter, der Teams oder des gesamten Betriebes zu ermitteln, muss jedoch noch ein angemessener Anteil für die Mitarbeiter festgelegt werden.

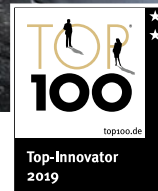
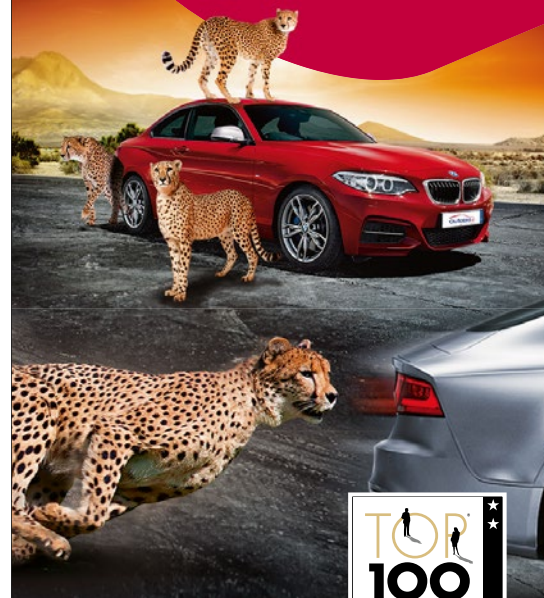
Wenn beispielsweise 25 Prozent des Mehrerlöses ausgeschüttet werden soll, sind das unter Berücksichtigung von Ausgleichszahlungen und Lohnnebenkosten effektiv fast 39 Prozent für den Arbeitgeber. Nicht übersehen werden darf in der Planung auch, dass von der Mehrleistung parallel mehrere Gruppen profitieren und der Mehrerlös in Summe nur einmal fließt. Eine Steigerung der Produktivität der Mechaniker trägt zu einer Erhöhung der Lohnumsätze der Serviceberater bei, wovon u. U. auch die Prämierung der Serviceassistenz abhängt. ■



Prof. Dr. Ralf Mertens
Hochschule Stralsund
www.profmertens.de

So schnell haben Sie noch nie verkauft!

Ihr Auktionspartner für's Remarketing



Kaum drin, schon weg ...

Bei Autobid.de warten europaweit mehr als 25.000 registrierte Kfz-Händler in 40 Ländern auf Ihre gebrauchten Fahrzeuge. 150.000 verkaufte Einheiten pro Jahr sprechen da für sich.

Wann gehen Sie auf Nummer sicher und vermarkten Ihre PKW und Nutzfahrzeuge in einer unserer täglichen Auktionen? Nehmen Sie jetzt Kontakt auf und planen Sie mit uns Ihren schnellen, revisions-sicheren Gebrauchtfahrzeug-Verkauf:

+49 611 44796-55 oder
autobid@auktion-markt.de

autobid.de
auto-auktionen