

Georg Hensch

Starke Serviceberater

führen, fördern, vermarkten

Georg Hensch

Inhaber und Geschäftsführer ResultNetworks GmbH, der Medienagentur 1A! – Die Medienwerkstatt sowie der 1A! DIGITAL GmbH
Lindlar

ISBN 978-3-574-60205-4

ISBN (eBook) 978-3-574-60206-1

© 2014 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30, 81549 München.

2. Auflage 2018

Stand: Januar 2018

Produktmanagement/Lektorat: Kerstin Bandow

Herstellung: Markus Tröger

Satz & Layout: Datagroup Int., Timisoara

Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München

Titelbild: © 1A! – Die Medienwerkstatt, Jennifer Büth

Druck: Bariet Ten Brink BV, Eekhorstweg 1, NL-7942 JC Meppel

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Die Haftung für die Inhalte der Internetverweise wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen! Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

Vorwort für den Serviceberater-Chef

Sehr geehrter Leser,

sollten Sie Besitzer einer Werkstatt oder Führungskraft in einer solchen sein, dann möchte ich Ihnen hiermit schon einmal meine Hochachtung aussprechen! Sie halten die zweite überarbeitete Auflage in Ihren Händen. Ich habe ein wenig gezaudert, ob wir diesen Teil nach wie vor „Chef-Teil“ nennen, weil das bei der ersten Auflage dazu geführt hat, dass die lesenden Serviceberater diesen Teil alle, die Führungskräfte ihn aber eher in homöopathischen Dosen gelesen haben. Alle haben jedoch den Serviceberater teil gelesen. Daher bin ich sehr froh, dass Sie das hier lesen und ich davon ausgehen kann, dass Sie nun auch den für Sie geltenden Teil lesen möchten. Für diese zweite Auflage wurde gerade der Chefteil deutlich überarbeitet, um sowohl der dynamischen Entwicklung im Autohaus und der Werkstatt selber, aber auch der Zukunft des Service Rechnung zu tragen. Insoweit wurde dieser Teil deutlich aufgewertet.

In Deutschland wie höchstwahrscheinlich in aller Welt wird er in allen Chefetagen besungen: Der unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Er ist es, nach dem jeder Chef, jede Führungskraft sich sehnt. Der Bruder im Geiste, der doch genau weiß, worauf es im Unternehmen ankommt. Dem man nicht alles erklären und von dem man nicht jeden Tag wieder die bestmögliche Erledigung der Aufgabe einfordern muss. Manchmal, ja manchmal träume ich als Unternehmer und Chef von zwei Firmen im Abstand von 200 km und bei ca. 100 Tagen im Jahr, in denen ich Beratungen oder Trainings durchführe und so nicht verfügbar bin, auch davon. Ich glaube, ich habe das auch ganz gut im Griff, ohne dass meine Mitarbeiter angestellte Unternehmer sein müssen. Und ich glaube, auch bei den Serviceberatern muss gelten: Bei aller Ausbildung, welche die Serviceberater von heute gewollt oder ungewollt durchlaufen, bleibt doch eine Tatsache: Die Serviceberater, sofern Sie nicht gleichzeitig Chef sind, sind Angestellte. Das steht auch so in ihrem Vertrag. Da reden wir von Kompetenzen, von Aufgaben. Wir verweisen auf Stellenbeschreibungen, damit dann final alles gut geregelt ist. Das ist gut so. Geregelt Prozesse bedeuten auch Sicherheit. Und daher ist es auch im Sinne von stabilen Prozessen notwendig und geboten, die Serviceberater mit einer guten und wirksamen **Methodenkompetenz** auszustatten. Mit anderen Worten: Sie müssen genau wissen, was wann zu tun ist. Das wurde im Teil 1 dieses Buches für die Serviceberater definiert und aufgezeigt.

Der Führung aber obliegt die Aufgabe der **Handlungskompetenz**, mit der die Servicephilosophie des Betriebes generiert wird, welche die Antwort definieren kann auf die Frage: „Warum sollte der Kunde zu uns kommen?“ **Servicephilosophie kann niemals die Aufgabe von Mitarbeitern sein.** Wenn der Chef sie nicht definiert hat, dann definiert sie niemand oder das Niveau, auf dem der Service abläuft, obliegt dem Zufall oder auch der Beliebigkeit. Und daher kann es nur die Aufgabe der Werkstatt-, der Autohausführung sein, ein klares Bild davon zu zeichnen, was die Firma für die Kun-

den sein soll. Es reicht nicht, wie erlebt, den Mitarbeitern ein Namensschild mit dem Hinweis „Service mit Herz“ anzuheften. Da muss auch eine Philosophie dahinterstehen. Wenn der Chef dann nicht weiß, was er unter Service mit Herz im Detail versteht, dann kann er nicht davon ausgehen, dass seine Mitarbeiter das wissen. Wenn eine Führung – und das ist leider keine Seltenheit – noch nicht mal das definiert hat, sondern der einzige Aspekt von Erfolg der zu erzielende Umsatz ist, dann ist das umso schlimmer. Es ist die Leitung, die sich darum kümmert, die richtigen Leute an der richtigen Stelle einzusetzen. Die Standards vorgibt und die Einhaltung überwacht und moderiert oder anpasst. Daher kann man nach meinem Dafürhalten kein Buch für Serviceberater schreiben, ohne gleichzeitig auch ein Buch für Serviceberater-Chefs zu schreiben. Die eine Seite muss die andere Seite kennen, sonst wird es ein Gegeneinander. Und es ist die Aufgabe des Chefs, beide Seiten – Führung wie Umsetzende – zu verstehen und zu einen. Denn wie heißt es so treffend in Friedrich Schillers Drama Wallenstein über die Führung:

- » Und eine Lust ists, wie er alles weckt und stärkt und neu belebt um sich herum, wie jede Kraft sich ausspricht, jede Gabe gleich deutlicher sich wird in seiner Nähe! Jedwedem zieht er seine Kraft hervor, die eigentümliche, und zieht sie groß, läßt jeden ganz das bleiben, was er ist. Er wacht nur drüber, daß ers immer sei am rechten Ort; so weiß er aller Menschen Vermögen zu dem seinig zu machen.
(Max Piccolomini in Friedrich Schillers Drama Wallenstein über Wallenstein)

Ich werde also in diesem Teil des Buches aktiv über Führung reden. Über differenzierte Führung der Serviceberater. Auch über das, was meines Erachtens so deutlich schief läuft bei der Ausbildung und Führung der Serviceberater. Ich bin mir auch völlig bewusst, dass ich hiermit aktiv der landläufigen Meinung widerspreche und hege gar nicht den Anspruch, mit allem Recht zu haben. In Ihrem Hirn wird beim Lesen dieses Buches ein kleiner Schalter auf Basis Ihrer Erfahrungen arbeiten: „Klick“ – „Da hat er recht!“ – „Klick“ – „Völliger Blödsinn!“ Das ist nur natürlich. Aber ich möchte Sie animieren, die Dinge eben auch einmal von einer anderen Seite zu betrachten. Lassen Sie einen Gedanken, auch wenn er Ihnen widerstrebt, einfach mal zu. Um vielleicht dann doch den ein oder anderen Aspekt zu sehen, der beachtenswert, zumindest aber bedenkenswert ist.

Ich bin mir völlig bewusst, dass ich mit meiner Denkweise sehr vielen Menschen widerspreche und Widerstand auslöse. Aber es ist nach jahrelanger im Kern gleicher Berichterstattung zu Aufgaben und Eigenschaften von Serviceberatern auch mal an der Zeit und legitim, die Führungs- und Weiterbildungswelt zu überdenken, Dilemmata zu benennen und ja, auch kontraproduktive Verhaltensweisen in Frage zu stellen. Schließlich ist Arbeit immer auch soziale Interaktion. Da reicht es eben nicht, sich auf einem Arbeitsvertrag und einer Prozessdefinition auszuruhen. Wenn Sie also bei dem einen oder anderen Aspekt völlig anderer Meinung sind, machen Sie das, was wir damals bei der Bundeswehr in Sachen Beschwerde gelernt haben: eine Nacht drüber schlafen, noch mal nachdenken und dann beschweren. Ich lade Sie herzlich zur Diskussion

ein. Sie können mir Ihre Anregungen, Kommentare und gegebenenfalls Entrüstungen gerne per Mail senden an hensch@la-digital.com. Denn erst die Diskussion über das Neue, das gefühlt Unmögliche bringt Neues hervor.

■ **Warum Sie dieses Buch deutlich ernst nehmen sollten!**

Wir stehen vor den mit Sicherheit größten Herausforderungen, welche das Kfz-Gewerbe in seiner gesamten Geschichte erlebt hat! Neben einer wahren Technikexplosion hin zum Digitalen wird die Frage nach Nachhaltigkeit in Zukunft zusätzlich zu den bestehenden auch mit alternativen Antrieben und sicherlich zunächst mit Mischformen beantwortet werden müssen. Die demografische Entwicklung beschert uns bereits heute einen deutlichen Kampf um den Nachwuchs und die Industrie arbeitet in hohem Maße und großem Erfolg daran, dass das Auto – um ein Ziel eines Herstellers zu nennen – 80 Prozent des Wartungsbedarfs, also des Verschleißes, durch ausgefeiltere Sensorik selber erkennt, schon mal die Werkstatt vorselektiert und in der Lage ist, selbständig Kontakt aufzunehmen bzw. mit dem Terminplaner zu korrespondieren. Der Kunde wird dann lediglich noch gefragt, ob er dieser Selektion zustimmt, bevor das Navi ihn dorthin führt. Dazu müssen wir heute bereits nichts mehr erfinden. Die Technik ist da. Und das ist nur die Spitze des Eisbergs, auf den die automobiler Branche zudriftet.

Diese Entwicklung wird auch noch branchenintern angeheizt. In der ersten Auflage habe ich weiter unten im Buch geschrieben: „Und ganz am Ende einer jeden Gewinnmaximierung steht immer der Betrug! Der Betrug an den Mitarbeitern, der Betrug am Kunden oder auch der Betrug an sich selber als Unternehmer.“ Leider musste ich mit dieser Aussage Recht behalten. Denn wie anders wäre es zu deuten, was da unter dem Begriff „Dieselgate“ in den letzten Jahren gelaufen ist? Es hat dazu geführt, dass wir über den Diesel als Antriebskonzept diskutieren. Es hat dazu geführt, dass die Entwicklung von Elektromobilität einen deutlichen Schub erhalten hat. Natürlich sind die Umsatzzahlen im Verkauf von Automobilen gestiegen, weil eine Industrie mit einer neuen Verschrottungsprämie den Verkauf angekurbelt hat. Aber das sollte uns nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Vertrieb von Automobilen – zumindest im Handel – maximal noch dem Zweck dient, die Fahrzeuge auf die Straße zu bekommen, um sie nachher warten und instand halten zu können. Daher gilt heute mehr denn je:

„Service“ ist mehr, war schon immer mehr, als Autos zu reparieren. Denn das können heute schon fast zu viele. Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb. Und die Grundlage des klassischen Servicegeschäfts, nämlich durch Verschleiß primär das Geld zu verdienen, geht zurück und wird darüber hinaus durch immer mehr Marktteilnehmer mit einem Fokus auf genau dieses Segment deutlich schwerer. Daher wird eine Differenzierung von anderen über den Preis nur schwer möglich sein. Vielmehr geht es in Zukunft darum, für den Kunden „der“ Ansprechpartner in Sachen Mobilität zu sein. Es geht darum die Frage zu beantworten, warum der Kunde genau zu Ihnen und nicht zu einem anderen Anbieter gehen sollte. Wenn das nur der Preis ist, dann hat dieser Grund nur so lange Bestand, bis der nächste kommt und es billiger anbietet – und jeden Tag steht

bekanntlich jemand auf, der es billiger anbietet. Daher müssen Differenzierungsmerkmale geschaffen werden. Das ist das, was Sie und Ihre Firma außergewöhnlich macht. Denn **Kunden kaufen das Außergewöhnliche**. Und das kann mal, aber das darf auf keinen Fall der dauerhaft außergewöhnlich günstige Preis sein. Vielmehr müssen es die Menschen im Unternehmen sein, die den Unterschied machen. Denn im Service kaufen immer noch Menschen von Menschen. Auge in Auge. Und da wird es in Zukunft mehr denn je darauf ankommen, die für Ihre Organisation richtigen Mitarbeiter zu haben. Und ihnen auch Motivation möglich zu machen und letztlich auch bezahlen zu können. Natürlich hat das mit Geldverdienen – ergo mit Umsatz – als einem Teil der Show zu tun. Doch viele Gespräche mit Autohaus- und Werkstattmanagern haben mir in den letzten Jahren genau das Gegenteil gezeigt. Verkaufen um jeden Preis! Umsatz! Egal wie! Da hört man Sätze wie: „Der Serviceberater soll gefälligst verkloppen!“ Oder: „Ich dachte, Sie sagen uns bei dem Seminar, wie man so drei, vier Prozent mehr nehmen kann!“ Je größer die Strukturen, desto kundenferner die Aussagen.

Sorry – wenn Sie das in diesem Buch suchen, dann sollten Sie es schnell zuklappen. Wenn Sie drei Prozent mehr haben wollen, nehmen Sie einen Taschenrechner. Wenn Sie morgen auch noch Kunden und vor allem noch Serviceberater haben wollen, dann – und nur dann – sollten Sie weiterlesen.

» Die Kunden kommen wegen der Marke, aber sie bleiben oder gehen wegen der Menschen. (Georg Hensch)

Viele Beratungsprojekte beginnen immer mit dem Wunsch, dass der Berater die Mitarbeiter entsprechend coacht und dazu bringt, die richtigen Dinge zu tun. Das halte ich gelinde gesagt für völligen Blödsinn und lasse mich persönlich als Berater nicht mehr vor so einen Karren spannen. Denn es zielt darauf ab, dass die Mitarbeiter fortan ohne tägliche Führung das Richtige tun. Vielfach bleibt es dann auch der Coach, der die Veränderung wirklich will. Mit ihm geht dann auch die Veränderung und die Mitarbeiter fallen wieder in ihre alten Verhaltensmuster zurück. Wenn dem Berater, in diesem Falle mir, ein Chef sagt, ich möge doch bitte dem Serviceberater, der nur zwei Meter weiter und nur durch eine Glasscheibe getrennt sitzt, sagen, er möge sich in Zukunft kein Hawaiihemd mehr anziehen, dann ist das der deutliche Beweis, dass hier keine klare Führung gewollt ist. Und daran ändert auch kein Berater etwas. Nein – es muss die Führung sein, die weiß was sie will und das jeden Tag fördert und fordert. Wenn ich hier von Führung rede, dann meine ich denjenigen, der in unserem Falle verantwortlich für den Servicebereich ist. Das kann der Chef selber oder ein Serviceleiter sein. Wenn Sie das nicht wirklich jeden Tag sein wollen, dann passiert das, was mich als Berater bei so manchem durch einen Hersteller aufgelegten Beratungsprogramm maßlos enttäuscht. Der Begrüßungssatz der Mitarbeiter: „Ach – ein Beratungsprogramm. Na ja, Sie sind der sechste und wir werden auch Sie überleben. Und den siebten und den achten auch!“

Ich kann mir nicht vorstellen, dass das von einem Chef oder einem Hersteller so gewollt ist.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Persönlichkeit des Serviceberaters	1
1.1	Serviceberater mit Meistertitel – der prozessuale Sündenfall	3
1.2	Demografie – da kommt was auf uns zu	8
1.2.1	Werden und Vergehen des Serviceberaters	8
1.2.2	Was wir tun müssen, um die Serviceberater zu schützen	12
1.3	Serviceberater finden – vom Bewerber zum Interessenten	14
1.3.1	Zielgruppe Mitarbeiter – wie man Serviceberater findet	14
1.3.2	Mitarbersuche nach Gauß	14
1.3.3	Keine Aussicht auf Karriere – worauf Mitarbeiter im Mittelstand reagieren	17
1.4	Entwicklung von Mitarbeitern – vorausgesetzt sie wollen	21
1.4.1	Reifegrad ist was für Früchte, aber nicht für Menschen	21
1.4.2	Die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer – macht noch keine gute Seemannschaft!	21
1.4.3	Meistens ist Motivation die Manipulation im Tarnanzug	24
1.4.4	Mitarbeiterentwicklung – geht nicht mit Weiterbildung per Zufall und auch nicht per Standard	26
1.4.5	Wenn wir Menschen ins eigene Unglücklichsein entwickeln	30
1.4.6	Manche Dinge erschließen sich Menschen erst Jahre später	34
1.5	Führungskraft – Sozialarbeiter mit klarem Unternehmensleitbild	35
1.5.1	Ein bisschen „privat“ kommt immer morgens mit zur Tür herein	35
1.5.2	Führung nach einer Methode ist persönlichkeitsverachtend	38
1.5.3	Die vier Grundtypen der Persönlichkeit	40
1.5.4	Wie sich Mitarbeiter für schlechte Führung ausbezahlen lassen	44
1.5.5	Wenn Mitarbeiter ständig nur ein Kostenblock sind, dann verhalten sie sich auch so	46
1.5.6	Angst – das Destruktivste, was einem Unternehmen passieren kann	46
1.5.7	Führen ist auch vorweg gehen, nicht vor sich hertreiben	47
1.5.8	Sich nicht durch Enttäuschungen leiten lassen	49
1.6	Bezahlung	50
1.6.1	Warum Geld für die meisten ein Hygienefaktor ist	50
1.6.2	Heilige Kuh Provisionen – Schlachtfest	52
1.6.3	Wenn schon, dann Gratifikation für alle	54
1.7	Werkzeug	56
1.7.1	Was noch und in Zukunft immer mehr zählt	56
1.7.2	Haben Sie ein IT-Budget?	57
1.7.3	Sieht der Kunde, dass der Serviceberater professionell arbeiten kann?	58
2	Prozesse bestmöglich unterstützen	61
2.1	Terminvereinbarung	62
2.1.1	Echte 80 Prozent Vorausplanung als Führungskraft aushalten lernen	62
2.2	Der Vorabcheck	63
2.2.1	Warum sich die Meyer Werft über offene Aufträge freut und Werkstattbesitzer nicht	63
2.2.2	Mit dem Vorabcheck wird die „Mal eben“-Mentalität mancher Chefs endlich profitabel	64

2.3	Direktannahme	65
2.3.1	Aktiver Verkauf mit beeinflussbaren Größen	66
2.3.2	Annahmeroboter – wie man Kunden professionell fürs Leben vergrault	68
2.3.3	Serviceberater mit Telefon – lesen Sie auch Mails bei 220 km/h?	69
2.4	Abrechnung der Aufträge	70
2.4.1	Ohne Direktannahmeprotokoll keine Auftragsabrechnung	70
2.4.2	Sehen Sie Ihren Serviceberater auch schon mal am Sonntag?	70
3	Controlling als Hilfsmittel für die Serviceberater	73
3.1	Wie viel ist genug?	74
3.1.1	„So viel wie möglich“ nennt man nicht Ziel, sondern Hamsterrad!	74
3.1.2	Weniger Durchgänge bei gleichem Umsatz – ja, weniger!	77
3.1.3	Stempelprotokolle als Prozessanalyse	79
3.1.4	Serviceberater vom eigenen Unglück abhalten	82
4	Serviceberater vermarkten	85
4.1	Kundenzufriedenheit als Instrument	86
4.1.1	Der gerechte Preis	86
4.2	Schlusswort	90
	Serviceteil	
	Literaturverzeichnis	94
	Stichwortverzeichnis	95



Die Persönlichkeit des Serviceberaters

Zusammenfassung

Wenn man Führung ernst nimmt, dann muss man sich heute mehr denn je den verschiedenen Aspekten widmen, welche die Persönlichkeit des Serviceberaters ausmachen. Das sind Aspekte wie die Frage, woher wir in der Zukunft unsere Serviceberater generieren, wo doch überall ein Fachkräftemangel herrscht. Aber eben auch die Fragen und Aspekte, was die Führung dazu beitragen kann, um die Serviceberater entsprechend ihrer Persönlichkeit zu fordern und zu fördern und dies nicht zuletzt in die Weiterbildung einfließen zu lassen. Wie sollte eine Wertschätzung dieser gleichsam für den Betrieb wie für den Kunden wichtigen Personengruppe nicht nur in Bezug auf die Bezahlung, sondern auch im Hinblick auf die persönlichen Belange aussehen? Dies sind die Fragen, derer sich in diesem Kapitel in vertiefendem Maße angenommen werden soll. Aber zunächst möchte ich tiefer auf die grundsätzliche Frage eingehen, ob die immer noch als so notwendig empfundene Verbindung von technischer Kompetenz – am besten in Form der Meisterehre – und dem Serviceberater noch sinnvoll ist.

- 1.1 Serviceberater mit Meistertitel – der prozessuale Sündenfall – 3
- 1.2 Demografie – da kommt was auf uns zu – 8
- 1.3 Serviceberater finden – vom Bewerber zum Interessenten – 14
- 1.4 Entwicklung von Mitarbeitern – vorausgesetzt sie wollen – 21
- 1.5 Führungskraft – Sozialarbeiter mit klarem Unternehmensleitbild – 35
- 1.6 Bezahlung – 50
- 1.7 Werkzeug – 56

1.1 Serviceberater mit Meistertitel – der prozessuale Sündenfall

Es scheint in der Branche offensichtlich in Ordnung zu sein, Serviceberater zu verschleifen. So sagte mal der Chef einer freien Werkstatt auf einem Forum jenen denkwürdigen Satz:

- » Wir haben in fünfundzwanzig Jahren zwölf Serviceberater verschlissen.
(Zitatgeber dem Autor persönlich bekannt)

Alle zwei Jahre einen! Verschlissen! Einen Menschen! Respekt! In so einem Servicebetrieb darf man sich ja als Ressource sehr wohl, als Mitarbeiter vielleicht, als Mensch definitiv nicht ernstgenommen fühlen! Jetzt ist dieser Satz sicherlich ein wenig aus dem Zusammenhang gerissen, kann aber doch für sich so stehen bleiben. Denn die Frage ist ja, warum die Menschen in diesem Job „verschleifen“! Und da glaube ich, und habe das im Teil dieses Buches für die Serviceberater ja auch auskömmlich beschrieben, dass die Rekrutierung der Serviceberater aus dem Technikbereich für die Aufgaben, die ein Serviceberater heute zu erledigen hat, seit vielen Jahren nicht mehr richtig ist. Denn schauen wir uns die Anforderungen eines Serviceberaters heute einmal im Vergleich zu der eher historischen Aufgabenstellung an, siehe  Abb. 1.1.

<u>Serviceberater gestern:</u>	<u>Serviceverkäufer heute:</u>
<p>Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> - technische Ausbildung - Meisterbrief <p>Primäre Aufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufträge zulassen - technische Auftragsumsetzung - technische Kompetenz 	<p>Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automobilkaufmann - ggf. technische Ausbildung - nicht zwingend Meisterbrief <p>Primäre Aufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufträge generieren - kundenorientierte Umsetzung - betriebswirtschaftliches Denken - soziale Kompetenz - argumentationsstark - kommunikativ - EDV-affin

 **Abb. 1.1** Vergleich Aufgaben Serviceberater gestern und heute (Quelle: TAK/Hensch 2013, Seminarbroschüre „Brainselling“)

Man sieht also deutlich, dass hier doch in erheblichem Maße mehr kaufmännische, ja sogar wirtschaftspsychologische Fähigkeiten gefragt sind. Aber der Beste in der Technik zu sein, also meisterlich zu arbeiten, ist nicht mehr die Kernkompetenz eines Serviceberaters. Und da ist dann doch die Frage erlaubt, ob man die Serviceberater aus der Meisterschule heraus rekrutieren sollte oder ob nicht doch besser der technikaffine Automobilkaufmann in Bezug auf die Aufgabenstellung die bessere Wahl ist. In Bezug auf die Aufgabe ist das sicher so.

Und nebenbei: Im Gegenzug rechnen Serviceassistenzen ohne technisches Know-how die Aufträge ab und erläutern dem Kunden dann die Rechnung, was für mich als Kunde unter den Begriff „betreutes Lesen“ fällt. Doch zurück zu den Serviceberatern. Die Meisterprüfungsabsolventen haben bestimmt hervorragende Voraussetzungen im technischen Bereich, also als Werkstattleiter, der dann bei technischen Problemen hinzugezogen wird. 1952 war in einer Baubroschüre im Hinblick auf den Serviceberater klar definiert:

- » Als sehr günstig hat es sich erwiesen, wenn der Kundendienstberater enge Verbindung mit dem Meister halten kann, damit die Aufträge, die er annimmt, direkt dorthin laufen können. (Volkswagen AG, 1952, Baubroschüre)

Da wurde noch von zwei verschiedenen Personen gesprochen, nämlich von einer für die Annahme der Kunden und einer für die Qualität der Durchführung. Das hat schon damals Sinn gemacht und heute umso mehr. Was also ist passiert von 1952 bis heute? Nun, ich glaube, dass die am Kunden operierende Zunft – also die Servicebereiche vor Ort – in den letzten 60 Jahren einer Strategie auf den Leim gegangen sind, die viel Geld gekostet hat und auch heute noch kostet. Und die Branche hat sich nie von dieser Strategie verabschiedet und damit dem Kunden über Jahre etwas vorgemacht, was dieser heute für machbar hält und auch fordert: den Anspruch, einem Kunden *unmittelbar* sagen zu können, was an seinem Fahrzeug defekt ist, wann das repariert werden kann und was es kostet.

Wie komme ich zu dieser, ich gebe zu: abenteuerlichen Erkenntnis? Nun, ich habe lange darüber nachgedacht, warum es die Branche seit 1952 nicht geschafft hat, eine damals schon etablierte und zweckdienliche Funktion der Direktannahme zu perfektionieren. Schließlich sind immer noch Legionen von Beratern damit beschäftigt, die Direktannahme in Werkstätten zu installieren. Ein Kollege von mir lebt geradezu von diesem einen Aspekt, indem er an 200 (!) Tagen im Jahr Direktannahmeprozesse coacht. Also habe ich mich einmal gedanklich in eine Werkstatt des Jahres 1952 zurückversetzt, auch wenn das zehn Jahre vor meiner Geburt war. Was konnte, was musste ein Serviceberater da „diagnostizieren“?

Nehmen wir mal einen Käfer als Massenprodukt der damaligen Zeit: Ölverlust konnte man sehen. Lief das Öl zwischen Motor und Getriebe heraus, war es der Kurbelwellendichtring. Lief es links oder rechts am Motor heraus, waren es die Stößelrohre links oder rechts. Lief es links und rechts, konnte es noch der O-Ring der Benzinpumpe sein. Wurde man beim Fahren fast ohnmächtig, waren die Heizungsbirnen durchgerostet und Abgase gelangten direkt in den Wagen. Funktionierte die Tankuhr nicht mehr, war der Schwimmer „abgesoffen“ oder der Draht zum Schwimmer im Tank durchgescheuert. Fertig. Mit anderen Worten: Diagnostische Fähigkeiten waren mit dem Einsatz der drei Sinne riechen, sehen und hören hervorragend beschrieben. Und vor allem: Man konnte dem Kunden *unmittelbar* sagen, was defekt war, wann man es reparieren konnte und was es kostete!

Ab 1970 im Porsche und ab 1975 in weiteren Fahrzeugen wurde die K-Jetronik eingeführt. Etwa zur gleichen Zeit kam die kontaktlose elektronische Zündung mit Hallgeber auf den Markt und es folgten schnell die elektronische Kennfeldzündung, Klimaanlage, Servolenkungen mit Zentralhydraulik usw. Damit setzte eine höhere Komplexität ein, mit der es schlicht nicht mehr „werkzeuglos“ möglich war, einen Mangel zu sehen, zu hören oder zu riechen. Die Schadens- und Ursachenbilder wurden multipel. Und genau in dieser Zeit ereignete sich nach meiner Erkenntnis der „Sündenfall“: Immer noch war und – viel schlimmer – blieb es der feste Wunsch der Branche, dem Kunden *unmittelbar* in der Annahme sagen zu können, was defekt war, wann man es reparieren konnte und was es kostete. Mit der Folge, dass die Branche ihr Heil in der Anforderung suchte, die besten Techniker – und wer konnte schon besser ausgebildet sein als ein Meister – in der Annahme als allein seligmachend einzusetzen. Um es ganz klar zu sagen:

➤ **Hätte man in den 70ern der komplexer werdenden Technik folgend die Diagnose als einen der Annahme nachgelagerten, voll verrechenbaren Teil des Auftrags definiert, auf Basis dessen die Reparaturkosten abgestimmt würden, dann wäre die Servicewelt heute eine andere.**

Leider beharrte die Branche auf ihrer Meisterehre. Nun werden einige von Ihnen sagen, dass sich die Zeiten ja deutlich geändert haben. Wirklich? Heute heißt das Erbe dieses Tuns „First time fits it right“. Und das wird dann durch den über die Jahre dem Kunden eingetrichterten Anspruch, keine Wiederholreparaturen zu generieren, zementiert. Immer noch wird in vielen Werkstätten der Meister als der Einzige angesehen, der eine Terminvereinbarung machen kann, weil nur er „weiß“, was an den Autos zu tun ist. Aber in der Tat hat sich etwas geändert: in der Art und Weise, dass in naher Zukunft die Fahrzeuge die Diagnose auch ohne den Menschen machen. An der Ausbildung der Meisterschüler indes hat sich vom Ansatz her nichts geändert. Woran ich das festmache?

Beispiel

Ich wurde vor ca. zwei Jahren gebeten, ein Direktannahme-Seminar für Lehrer, welche Meisterschüler ausbilden, durchzuführen. Im Laufe des Seminars, bei dem auch zwei Herren aus Meisterprüfungsausschüssen anwesend waren, kam aus dem Teilnehmerkreis, dass die Bezahlung der Diagnose sicher in Ordnung wäre, sie das aber ihren Meisterschülern nicht lehren dürften, da diese dann durch die Meisterprüfung fallen würden. Ich habe daraufhin bei den Meisterprüfern nachgefragt und bekam die Antwort:

» Der Meister hat während der Annahme so lange zu diagnostizieren, bis er genau weiß, was an dem Auto kaputt ist. Und dann geht das Auto in die Werkstatt! (Meisterprüfungsausschuss-Mitglied im Jahr 2015)

Auf Nachfrage wurde mir bestätigt, dass genau das die Aufgabe eines Meisters im Kfz-Handwerk wäre. Also im Zweifel in der Stellung eines Serviceberaters eine Stunde Diagnose umsonst und dann drei Euro für einen Stecker aufstecken! Die Erläuterung hieß dann im Anschluss: