

# Exzellenz im Service

**BERATUNG** – Die Mercedes-Benz-Niederlassung Rostock ließ ihre Prozesse im Service durchleuchten und verbessern und konnte damit ihre Kundenzufriedenheitswerte steigern. VON DR. RAWEN-BUSSOW KUHL UND MATHIAS STEINMÜLLER



Die Mercedes-Benz-Niederlassung Rostock hat ihre bereits hohen Kundenzufriedenheitswerte um 15 Prozentpunkte gesteigert.

## LESEN SIE HIER...

... wie die MB-Niederlassung Rostock versteckte Potenziale in den Arbeitsprozessen von Serviceabläufen identifiziert hat und sie systematisch für die Effizienzsteigerung nutzt.

Die Mercedes-Benz-Niederlassung Rostock konnte in den letzten drei Jahren ihre bereits hohen Kundenzufriedenheitswerte um weitere 15 Prozentpunkte im Mittel steigern. Dies ist das Ergebnis vielfältiger Anstrengungen zur Kunden- und Qualitätsoffensive.

Die kleinen verborgenen Geheimnisse der Wirksamkeit und die Rezeptur des Erfolgs bestehen an vielen Stellen aus schlichtem, sauberem Handwerk. Dazu gehört es, die Standards verlässlich zu leisten, die zuvor vereinbart wurden, und konsequent die Dinge zu lassen, von denen man sich endgültig verabschiedet hat. Das gemeinsame Motto der Zusammenarbeit lautet in Rostock: „Das, was wir tun, müssen wir auch sein!“

## Zwei beratende Unternehmen

Diese Ziele wurden gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen IIM GmbH und der LDB-Gruppe, einem Spezialisten für die Kundennachbetreuung, erreicht. Beide Unternehmen schreiben sich auf die Fahnen, eine zukunftsorientierte Basis für ganzheitliche kontinuierliche Verbesserungsstrategien in Service-, aber auch in

Vertriebsbereichen im Autohaus sowie eine solide Grundlage für die Dauerhaftigkeit des Erreichten zu schaffen. Die eingeführten Arbeitsstandards für den täglichen Betrieb sollten so in der gesamten Mannschaft verankert werden, dass die persönliche Einstellung und damit das eigene Verhalten zu den einzelnen Funktionen und Tätigkeiten nicht nur verstanden, sondern auch verinnerlicht und somit dauerhaft werden.

Der Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland (MBVD) hatte die Niederlassung Rostock beauftragt, Konzepte zur Teamorganisation und zum Werkstattprozess umzusetzen, die im Grundsatz in der Berliner MBVD-Zentrale entwickelt worden waren.

## Vorbereitung

Bevor die konkreten Handlungsfelder identifiziert und bearbeitet wurden, war es sinnvoll, mögliche Synergien in den Beratungsansätzen zu suchen und diese in den Beratungsauftrag zu integrieren. In der Begegnung zwischen dem systemischen Beratungsansatz von IIM und der Kundennachbetreuung durch die LDB-Gruppe wurden aufschlussreiche Schnittmengen entdeckt, die sich im Feld der Kundenbeanstandung (direkte Problembeschreibung durch den Kunden) und einer Wirksamkeitsprüfung nach erfolgter Prozessoptimierung hervorragend ergänzten. Damit war ein wesentlicher

Baustein, nämlich „1 + 1 = größer als zwei“, für die nachfolgende gemeinsame Beratung definiert.

## Interne Erstbefragungen

Die Gegenüberstellung und Bewertung der wesentlichen Soll-Prozessschritte und der vorhandenen Ist-Abläufe im Service ist ein Maß für die Prozessqualität und damit für das bestehende Verbesserungspotenzial. Durch die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung und deren unterschiedliche Sichtweisen ergaben sich in Rostock während der Erstbefragungen sehr konkrete Handlungsfelder, eine Vielzahl von guten Lösungen und Ideen und Hinweise auf zahlreiche Ärgernisse und Doppelarbeiten. Zum Beispiel wurden gemeinsam Checklisten entwickelt, mit deren Unterstützung die Auftragschreibung deutlich präziser erfasst und abgebildet wird. Wie bei einem Piloten üblich, wurden alle Einflussgrößen abgefragt, damit es einen reibungslosen Start des Serviceprozesses ohne Rückfragen beim Kunden geben konnte.

In anschließenden bereichsübergreifenden Teamsitzungen erfuhren die Teilnehmer, welche Arbeitsmethoden zur Problembearbeitung angewendet werden und wie praktikable Lösungen gefunden werden können.

Die gemeinsam entwickelten und vereinbarten Arbeitsstandards wurden anschließend eingeübt und für das zukünf-

tige Miteinander festgeschrieben. Häufig waren es einfache Verhaltensweisen, z. B. wie bestimmte Ordnungsprinzipien einzuhalten oder wie die vereinbarten Ziele zu visualisieren sind. In Teambesprechungen wurden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (A-K-V) ergänzt, strukturiert und so vereinbart, dass in bestehenden Zielsetzungen die persönliche Eigenverantwortung deutlich erkannt und wirkungsvoller genutzt wird, zum Beispiel hinsichtlich der Aufteilung der Werkstatt in Verantwortungsbereiche mit regelmäßigen Auditierungen.

Auch die Serviceberatung am Fahrzeug wurde unter die Lupe genommen. Als Ziel wurde definiert, dass dieser Kontakt für den Kunden eine nachhaltig positive Begegnung sein sollte und der Betrieb als ausgesprochen kompetenter Partner geschätzt würde. Für die Ganzheitlichkeit des Beratungsprozesses war es dem IIM wichtig, dass das Vorgehen, die eingesetzten Methoden zur Problemlösung und -verfolgung verstanden wurden.

### Erkenntnisse aus Nachbetreuung

Die zeitnahe Befragung der Auftragsnachbetreuung durch die LDB-Gruppe sowie interne Kundenzufriedenheitswerte lieferten wertvolle Erkenntnisse zu weiteren Schwachstellen, die eine interne, direkt im System arbeitende Beratung nur schwerlich erfassen kann. Reklamationen, aber auch positive Rückmeldungen aus der Nachbetreuung erreichen den Serviceberater unmittelbar nach der telefonischen Kundenabfrage und erfordern entsprechend der festgelegten „Empfindlichkeit“ eine Reaktion des Mitarbeiters. Häufig waren in Beanstandungsfällen Prozess- oder Verhaltensanpassungen notwendig,

die dann in den Regelkreis der IIM-ty-pischen „systemischen Prozessoptimierung“ (SPO) mit eingebracht wurden.

### Wann die Mühe ins Leere läuft

Seit der Einführung der LDB-Nachbetreuung sind die Ergebnisse von Reklamationen wesentlich schneller auf dem Tisch, können anhand der hochwertigen Rückmeldungen ausgewertet und unmittelbar zur weiteren Prozessoptimierung genutzt werden. In diesem Prozessverständnis bilden sich die Elemente ab, die für die weiterführende Zusammenarbeit, für die Einbringung neuer Themen, für die Verantwortlichkeit zur Umsetzung und für das stetige Controlling von Bedeutung sind. Es sind die Zentripetalkräfte, die zum Zentrum des Prozesses zeigen und das Geschehen mit neuen Impulsen versorgen. Fehlt diese Kraft, bewegt sich rein technisch gesehen das Objekt geradlinig weiter und verlässt damit die nachfolgenden Prozessschritte – alle Mühe läuft ins Leere.

Hingegen wirken im Alltag auch vermehrt Zentrifugalkräfte auf den Prozess ein, die sich vom Zentrum (vom Prozess) weg bewegen. Genau das sind die klassischen Verschwendungsimpulse: Themen, die nicht zum Ende geführt werden und somit nicht mit einem neuen Standard abschließen, Vereinbarungen, die unzureichend und nachgiebig die Erprobung des Neuen durchlaufen, oder Aufgabenzuordnungen, die unklare Verantwortlichkeiten hinterlassen.

### Stabilisierung des Prozesses

Verständlicherweise kann eine Neuerung, im Sinne eines neuen Arbeitsstandards, erst dann als wirksam bewertet werden,

wenn die entsprechenden Kundenrückmeldungen das positiv bestätigen bzw. die internen festgeschriebenen Abläufe erfolgreich auditiert wurden. Damit schließt sich der Regelkreis und ist aufnahmebereit für weitere Anregungen der Kunden und Ideen der Mitarbeiter bzw. für die kontinuierliche Verbesserung der bereits eingeführten Standards. Ein solches Vorgehen verlangt eine disziplinierte und überzeugende Führungskultur, um ständig die beschriebenen Standards zu hinterfragen und mit eigenem Verhalten vorzuleben. Ebenso messbar ist der erreichte Erfolg in konkreten Zahlen.

Den Führungskräften kommt somit eine wesentliche Rolle zur täglichen, nachhaltigen Gestaltung der vollzogenen Veränderung zu. Das bindet zunächst bekanntlich Zeit, bringt jedoch auf Dauer Entlastung und bedeutet für das Gesamtteam Kontinuität auf höchstem Qualitätsniveau – eben operative Exzellenz.

### Der Prozessunterstützer

In Rostock wurde zur Beschleunigung dieses Weges rechtzeitig ein Mitarbeiter als Prozessunterstützer für das Projekt benannt. Er nahm die erforderlichen internen Abstimmungen, die Dokumentationen, die Vor- und Nachbereitungen der Gruppenarbeiten und die Ausarbeitungen der Standards vor. Häufig entwickelt sich aus dieser Funktion eine bedeutsame interne Kompetenz, die gerade für die Weiterführung nach der Beratungsphase von besonderer Wichtigkeit ist. Zudem kann die Stelle vielerorts auch eine Personalentwicklungsposition sein, denn die gewonnenen Erfahrungen und Fähigkeiten stellen eine eher gesuchte Befähigung dar.

### Fazit

Das Vorgehen in der Mercedes-Benz-Niederlassung Rostock hat den Führungskräften Gelegenheit gegeben, neue Synergiefelder zu entdecken und zu nutzen. Daraus ergaben sich erhebliche wirtschaftliche Vorteile gegenüber den Wettbewerbern. Dieses Vorgehen hat in seiner Ganzheitlichkeit für viel Glaubwürdigkeit und Überzeugung auch bei den betroffenen Mitarbeitern gesorgt und erwies sich als klarer, verlässlicher Kurs bei Wind und Wetter. ■

### Information:

Dr. Rawen-Bussow Kuhl, [www.iim-consult.de](http://www.iim-consult.de)  
Mathias Steinmüller, [www.ldb-loeffler.de](http://www.ldb-loeffler.de)



Die gemeinsam entwickelten und vereinbarten Arbeitsstandards – zum Beispiel an der Information – wurden eingeübt und für das zukünftige Miteinander festgeschrieben.