

dass die Rendite der Autohändler auf ca. 1% geschrumpft war. Mit der Folge eines unerbittlichen Verdrängungswettbewerbs der weiter auf die Marge schlug und die Existenz einzelner Autohäuser massiv gefährdete. Ziel des Händlerfortbildungsprogramms sollte sein:

- Das Überleben sichern
- Nachhaltige Verbesserung der Rendite

- Kundenbindung zu erhöhen
- Bindung an BMW verbessern
Dieses Qualifikations-Verbesserungsprogramm ist angelehnt an die Balanced Scorecard und stellt folgende Fragen in den Vordergrund:

1. Welche Rendite wollen wir erzielen?
2. Wer ist unser Kunde und was

händler kann das so aussehen, dass Kennzahlen wie z. B. Deckungsbeitrag, Rendite, Lagerdauer usw. im Vergleich zu den Top-, den durchschnittlichen und den schlechtesten Möbelhändler erarbeitet wird. Detailliertes Zahlenmaterial ist im ersten Ansatz im Möbelkompass ersichtlich. Hier werden dann die Finanzziele entwickelt.

Bei der Markt- und Kundenperspektive analysierten die Autohändler genau, wer der konkrete Kunde für welche Modellreihe (7er, 5er, 3er usw.) ist, wo und wie er anzutreffen ist, wie seine Wünsche und Probleme gelöst werden und welche Voraussetzung für eine langfristige Zusammenarbeit gegeben sein muss. Wie sieht der Wiederbeschaffungszyklus bei

dessen Wünsche kennen zu lernen?

In der „Prozessperspektive“ legten die Händler die internen Prozesse fest, die gegeben sein müssen, damit der Wunsch des Kunden zufriedengestellt wird. Dies hieß z. B. pünktlicher Abholservice des Pkw, pünktliche Reparatur mit anschließender Autowäsche. Es wurden hier zum Teil ganze innerbetriebliche Abläufe optimiert, damit das Ziel eines zufriedenen Kunden mit einer verbesserten Marge erreicht wurde. Schlank und schnell ist hier die Devise. Negativ-Beispiel: Eine Meisterleistung für ein Auswuchern der Komplexität ist der bürokratische Staat mit all seinen Verordnungen und Bestimmungen mit dem Resultat, dass die Effektiv-

keit über das durchschnittliche Maß, ordentliches und pünktliches Arbeiten, Selbstmanagement, Führung und Motivation sowie Verkaufs- und Verhaltenspsychologie und Verkaufstechniken trainiert. Weiter wurden die Mitarbeiter einem Auswahlverfahren unterstellt um eindeutig festzustellen, ob dieser Mitarbeiter die BMW-Philosophie vertritt. In regelmäßig verordneten Schulungen müssen die Verkäufer und Führungskräfte ihr Wissen und Können immer wieder unter Beweis stellen und Neues dazu lernen. Wer dies nicht akzeptiert und die gewünschten Ergebnisse nicht liefert, kann langfristig den hohen gewünschten BMW-Standard nicht halten.

„Wachstums-Konzept“ für die Branche

Wie sieht nun solch ein Wachstums-Konzept für den Möbelhandel aus? Für den Möbelhandel würde solch ein „Wachstums-Konzept“ bedeuten, dass z. B. die Führungskräfte einem Potenzial-Check durchlaufen, wo die Eignung untersucht wird, den zukünftig anspruchsvolleren Aufgaben gewachsen zu sein. Die Verkäufer durchlaufen regelmäßige Schulungen um dem härteren Wettbewerb gerecht zu werden. Es werden Umsatz-Steigerungs-Techniken erlernt, angewendet und regelmäßig kontrolliert. Die Verkaufsteuerung wird nach dem Monitoring-System gelebt. Der Innendienst wird konsequent auf interne und externe Kundenorientierung ausgerichtet. Die Auslieferer können Zusatzverkäufe generieren. Bei den BMW-Händlern, welche das Qualifikations-Steigerungs-Programm absolvierten, verbesserte sich die Umsatzrendite um über 2% in hartumkämpften Märkten und sicherte dem Händler das Überleben. Die Erfahrungen des QVA im Autohandel können auf den Möbelhandel übertragen werden. Sinnvoller Weise sollte die Einführung einer individuellen Qualifikations-Steigerungs-Offensive für den Möbelhandel verbandsspezifisch realisiert werden.

Der Erfolg von BMW ist, dass alle Händler mit geballter Energie an einem Strang ziehen. Erst dann wurden alle Synergien realisiert. ●



will unser Kunde haben?

3. Wie müssen die internen Abläufe und Prozesse sein, damit wir den Kundenwunsch erfüllen, um die erwünschte Rendite erzielen?

4. Wie müssen unsere Mitarbeiter qualifiziert sein, um diese internen Abläufe zu bewältigen, damit der Kundenwunsch befriedigt wird und wir die gewünschte Rendite erzielen.

Unter der Berücksichtigung der Balanced Scorecard (Grafik oben) wurde einmal die Finanzperspektive untersucht. Für den Möbel-

einem Neuwagen aus, wie möchte der Kunde kontaktiert werden. Hier wurde z. B. ein individuelles Neukundengewinnungs-Programm eingeführt. Dazu wurden die Verkäufer in den Techniken der Neukundengewinnung und des Verkaufens außer Haus ausgebildet. Schon kurze Zeit danach stieg die Anzahl der Neu-Abschlüsse. Ein ähnliches Neukundengewinnungsprogramm wurde bei Audi mit großem Erfolg eingeführt. Frage: Was kann der Möbelhändler tun, um seinen Kunden und

viät gegen Null tendiert. Einfach machen heißt, man muss solange streichen, bis man nichts mehr weglassen kann, ohne das Wesen zu verändern. Konzentration auf das Wesentliche ist das Schlagwort der Erfolgreichen. Frage: Wie schnell, schlank und klar strukturiert ist der Möbelhändler in seinen betrieblichen Prozessen?

Aus der „Mitarbeiterperspektive“ wurden die Mitarbeiter auf Themen wie „Neukundengewinnung, Beratung außer Haus, Mehrwert dem Kunden bieten, Freundlich-