



25.11.2014

„WIR HABEN UMGEDACHT“

Der Karosserie- und Lackierbetrieb von Hans und André Hoffmann liegt mitten in Berlin Tempelhof. 32 Mitarbeiter, 24 Werkstattersatzwagen, ein Umsatz von mehr als einer Million Euro – seit 16 Jahren zählt der IDENTICA Partner zu den großen K&L-Werkstätten in der Hauptstadt. Und dennoch: Im sehr offenen Interview mit colornews.de thematisieren Vater und Sohn die Probleme mit dem schnellen Wachstum der Firma durch das Geschäft mit Schadensteuerung, Flotten und Leasinggesellschaften. Das brachte den Betrieb in Schieflage.

Herr Hoffmann, was hat Ihr Unternehmen im vergangenen Jahr aus dem Tritt gebracht?

Hans Hoffmann: Wir haben uns sehr stark auf gesteuerte Schäden konzentriert. Das Schadenvolumen ist in den letzten drei Jahren immens gewachsen und machte Dreiviertel unseres Umsatzes aus. Aufgrund dieses Wachstums wurde investiert. In Werkstattausrüstung, eine völlig neue Karosserieabteilung, wir haben Mitarbeiter eingestellt. Aber dann haben wir Kosten und Prozesse aus dem Blick verloren.

André Hoffmann: Es ist einfach schwer im Tagesgeschäft den Überblick zu behalten, wenn man schnell wächst. Wir waren dabei zu sehr mit Tagesgeschäft beschäftigt und haben zu wenig auf

unsere Strukturen geachtet. Die Abläufe haben sich verselbstständigt. Gleichzeitig sind die Anforderungen der Schadensteuerer, Versicherer und Flotten stetig gestiegen.

Wo lagen die größten Probleme? André Hoffmann: Wenn Schadensteuerer Qualitätsstandards vorgeben, dann ist es harte Arbeit, diese auch Tag für Tag im Betrieb umzusetzen. Controlling, Teamführung und der Aufbau von Strukturen in der Karosserie- und Lackierabteilung oder im Kundenservice – bei immer mehr Aufträgen in kurzer Zeit kommt man nur schwer mit den Betriebsabläufen hinterher. Der Aufbau von passenden Strukturen war unser größtes Problem. Als Betriebsinhaber konnten wir uns nicht mehr auf die wirklich wesentlichen Dinge konzentrieren, sondern haben uns im Klein-Klein verloren.

Hans Hoffmann: Zweiter wesentlicher Punkt waren die Kosten: Schleichend haben immer mehr Nebenleistungen wie Fahrzeugreinigung oder Hol- und Bringservice immer mehr Kapazitäten gebunden. Da diese Leistungen oft nicht fakturierbar waren und nicht mehr über den Stundenverrechnungssatz dargestellt werden konnten, liefen uns die Kosten davon. Bei dem starken Anstieg des Schadensvolumens sind dann Lohnkosten, Material und unproduktive Arbeitszeit aus dem Ruder gelaufen.

Die Folge war...?

André Hoffmann: Wir haben Verluste geschrieben. Die Fahrzeugstandzeiten stiegen an. Die Stimmung im Team drohte zu kippen. Der Druck wurde einfach immer stärker.

Was haben Sie geändert?

André Hoffmann: Erst einmal haben wir uns eingestanden, dass wir Fehler gemacht haben. Mit professioneller Unterstützung durch Unternehmensberater Herbert Prigge über IDENTICA haben wir dann Klarheit über die Kostentreiber und die wesentlichen betrieblichen Kennzahlen bekommen. Die externe Hilfe war auch deshalb wichtig, um zu erkennen, wo wir in der Vergangenheit Fehlentscheidungen getroffen haben. Im zweiten Schritt ging es darum, unsere Kommunikation im Team und gegenüber unseren Kunden zu verbessern. Dabei hat uns der Coach Thomas Wetzel geholfen. Hier ging es auch darum, wie unser Kundenservice die Wünsche und Nöte des Kunden richtig erkennt – damit haben wir unsere Kundenzufriedenheit wieder steigern können.

Hans Hoffmann: Heute achten wir nicht nur viel stärker auf die Prozesse, sondern wir hinterfragen vor allem, was uns der Auftrag tatsächlich bringt. Welche Kapazitäten müssen wir einplanen, wie rechnet sich das Geschäft mit der Schadensteuerung?

André Hoffmann: Das Umdenken hat auch dafür gesorgt, dass wir uns am Konzept QualiCar vom Bundesverband der Partnerwerkstätten beteiligen. Hier sehen wir frühzeitig, ob es bei uns Störungen oder Fehlentwicklungen gibt und können rechtzeitig reagieren. Bevor wir mit unserem Kunden darüber diskutieren müssen, was falsch gelaufen ist.

Sie stärken auch wieder Ihr Privatkundengeschäft?

André Hoffmann: Richtig. Aber auch hier haben wir gelernt: Wenn wir eine Aktion wie zum Beispiel den Frühjahrscheck durchführen, dann müssen auch die Kapazitäten dafür vorhanden sein. Gerade in Berlin können bei einer Aktion samstagsmorgens schon mal 200 Autofahrer auf den Werkstatthof fahren. Darauf sollte man vorbereitet sein.

Seit kurzem sind wir darüber hinaus mit unserer [Facebook-Seite](#) sehr aktiv. Wir arbeiten daran, unseren Bekanntheitsgrad bei Privatkunden zu stärken. **Was bringt Ihnen Facebook?**

André Hoffmann: Facebook ist ein wichtiger Bestandteil, um im Markt in kurzer Zeit viel Aufmerksamkeit zu erhalten. Als Wiedererkennungsmerkmal dient unser IDENTICA Werbemotiv: grünes Auto mit weißem Pflaster. Dieses Motiv posten wir in verschiedenen Varianten auf unserer Seite und verbinden dies mit unserer Dienstleistung. Übrigens ist auch ein Teil unserer Werkstattersatzwagen in dem Stil gestaltet! Alleine mit dem Veröffentlichen des neuen IDENTICA-Imagefilms konnten wir in kürzester Zeit mehr als 2.000 Personen erreichen. Mehr als 200 Nutzer haben wir so auf unsere Facebook-Seite gelenkt – und das ohne einen Cent investieren zu müssen.

Aber schaffen Sie sich damit nicht das nächste Problem?

André Hoffmann: Auch dieses Projekt gehen wir jetzt anders an, als wir es früher vielleicht getan hätten. Die Betreuung der Facebook-Seite übernehmen wir zusammen mit einem Profi. Damit ist der Aufwand für mich als Inhaber handhabbar. Außerdem werden keine Aktionen gepostet, die uns wieder vor Kapazitätsprobleme stellen würden. Im Prinzip geht es darum, dass die Privatkunden sich an das „Grüne Auto mit Pflaster“ erinnern, wenn Sie einen Unfallschaden, Kratzer, Hageldellen oder Glasbruch haben. Dann sollen Sie zu uns kommen. Mehr nicht.

Vielen Dank für das Gespräch!

Andreas Löffler