Qualitätsmanagement / Die Brüggemann Gruppe in Düsseldorf setzt auf ein integratives Managementsystem und erfüllt so nebenbei ihre ISO-Zertifizierung

Alles unter einem Dach

VON UDO SCHWICKAL

Seit letztem Oktober laufen bei den DaimlerChrysler-Händlern die Zertifizierungsmaßnahmen nach DIN EN ISO 9001. Als Bestandteil der Händlerverträge sind sie verpflichtend und bedeuten für die betroffenen Betriebe eine große organisatorische sowie finanzielle Herausforderung. Hinzu kommen Herstellerstandards, margenrelevante Standards sowie Standards, die aus gesetzlichen Anforderungen resultieren wie beispielsweise Umweltstandards.

Bei der Brüggemann Gruppe, die neben dem Verkauf von Mercedes-, Chrysler- und Mitsubishi-Fahrzeugen bei ihren Kunden mit dem Mercedes-Qualitätsprogramm „Service mit Stern" wirbt, kommt so noch eine weitere Standardforderung dazu. Darüber hinaus sind die Anforderungen an ein modernes Autohaus heutzutage so komplex, dass ein klassisches Managementinformationssystem, das lediglich die betrieblichen Kennzahlen abbildet, den Markt- und Managementanforderungen nicht mehr gerecht wird. Benötigt werden vielmehr Transparenz im Unternehmen und komprimierte, aussagekräftige Informationen, um flexibel und vor allem nachhaltig entscheiden zu können.

Pragmatisches Managementsystem

Auf der Suche nach einem Managementsystem, das neben diesen Anforderungen auch gleichzeitig sämtliche geforderten Standards erfüllt, stieß Manfred Sawatzki, Geschäftsführer der beiden Brüggemann-Töchter PKW und NFZ Service, auf die Beratungsfirma

STABÜBERGABE

Andreas Kunzi, neuer Inhaber und Geschäftsführer der Brüggemann Gruppe

Zum 1. April 2005 vollzieht sich in den fünf Autohäusern der Brüggemann Gruppe ein Inhaberwechsel, der zugleich auch für einen Generationswechsel steht. Zusammen mit der Beteiligungsgruppe seiner Familie übernimmt der 36-jährige Andreas Kunzi die Mehrheit an dem traditionsreichen Autohaus Brüggemann, das im Großraum Düsseldorf über sechs Standorte verfügt.

Insgesamt hat die Familie Kunzi vier Millionen Euro investiert, um das zuletzt schwächelnde Unternehmen mit den Marken Mercedes, Chrysler und Mitsubishi innerhalb der nächsten sechs Monate wieder in die Gewinnzone zu führen. Rund 300 Unternehmen hatte die Kunzi Gruppe, deren Schwerpunkt im Immobiliengeschäft liegt, in den letzten Jahren analysiert und sich für das Autohaus Brüggemann als neues Investment entschieden. „Wir glauben, dass man mit einem professionellen Management im Markenhandel weiterhin akzeptable Margen und eine vernünftige Verzinsung des eingesetzten Kapitals erzielen kann. Wir haben den Ehrgeiz und die Ausdauer, diese Firma langfristig zu begleiten", so Andreas Kunzi, der seine neue Verantwortung als Lebensaufgabe bezeichnet.

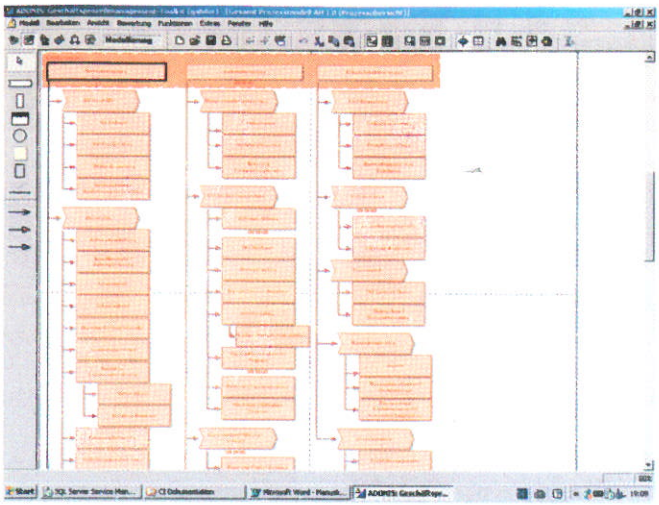
Der gebürtige Stuttgarter hatte schon immer ein Faible für die Marke mit dem Stern. Als leidenschaftlicher AMG-Fahrer hat er als einen der ersten Schritte den Vorsitzenden des „AMG Owners Club" im Autohaus installiert, um das Hochpreissegment weiter auszubauen.

Selbstverantwortlichkeit und Eigeninitiative sind bei Brüggemann Leitgedanke und Führungskultur. Mit Hilfe eines Teamleiterkonzepts, das den einzelnen Standortleitern mehr Entscheidungsfreiheit einräumt, und natürlich dem neuen Managementsystem von GabiLor soll der neue Leitspruch „Brüggemann – die Idee schneller" erfüllt werden.

GabiLor IC. Das Konzept von Gabriele Radajewski erschien ihm als das geeignetste, pragmatischste und somit mittelfristig auch als das kostengünstigste.

Die Gruppe GabiLor IC ist seit einigen Jahren im Autohandel tätig und zählt zu ihren Kunden auch einige Vertreter aus der DaimlerChrysler Organisation. Das Konzept von GabiLor IC sieht ein auf das Autohaus zugeschnittenes pragmatisches Managementsystem zur operativen Steuerung vor, in dem zwei Softwarelösungen eingesetzt werden. Kernpunkt bildet ein integrativer Ansatz, indem Synergien zu allen wesentlichen Standards geschaffen werden. Diese werden in die einzelnen Prozesse integriert, so dass ihre Umsetzung auf operativer Ebene erleichtert und unterstützt wird.

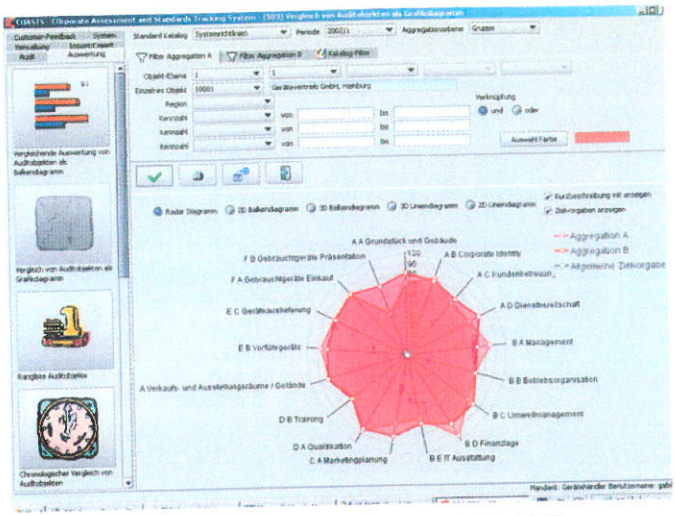
Gleichermaßen wird ein starker Fokus auf die Prozesslenkung und -stabilisierung mittels Kennzahlen gesetzt. Mit Hilfe eines Auditkonzepts werden der Erfüllungsgrad von Prozesszielen und die Einhaltung von Standards gemessen. Durch die webbasierten (Intranetfähigen) Softwarelösungen können sämtliche Arbeitsprozesse der Mitarbeiter zentral und per Knopfdruck abgerufen werden. Bewertungsergebnisse aus Überprüfungen von Standards werden übersichtlich in Form von Grafiken dargestellt. Gleichermaßen ermöglichen die Softwarelösungen eine einfache und unkomplizierte Aktualisierung an zentraler Stelle bei Änderungen in Abläufen, Standards oder Dokumentationen – ein Kriterium, das für die Brüggemann Gruppe von entscheidender Bedeutung war.



Prozesslandkarte: Integriert Standards, Prozessziele und Dokumente und zeigt die Schnittstellen zu anderen Abteilungen

Die Vorteile

„Bislang hatten wir ein Managementinformationssystem, das uns lediglich Wirtschaftszahlen lieferte. Wie diese Daten entstanden, konnten wir nicht nachvollziehen", so Sawatzki. „Jetzt wo wir die einzelnen Abläufe und deren Auswirkungen auf die Kennzahlen betrachten können, haben wir ein wirksames operatives Steuerungsinstrument in der Hand."



Die eingesetzte Software ermöglicht die systematische Prüfung und Bewertung von Standards

Mit dem integrativen Managementsystem können wichtige Abläufe, in denen sich unternehmerische Risiken, umsatzfördernde Potenziale oder für den Kunden bedeutsame Qualitätsaspekte verbergen über festgelegte Ziele gesteuert und systematisch gemessen werden. Die Führungskräfte verfügen so über ein Instrument, um sich stärker mit strategischen Fragen im operativen Geschäft auseinander zu setzen.

Ein weiterer Vorteil des neuen Managementsystems ist eine Verbesserung der internen Kommunikation und somit eine Erhöhung der Dienstleistungsqualität. Wichtige Standards werden mit Hilfe von Prozessübersichten abteilungsübergreifend dargestellt und unterstützen so die Mitarbeiter bei der korrekten Ausführung ihrer Arbeit und bei der internen Abstimmung mit anderen Bereichen.

In der Praxis gab es beispielsweise Probleme bei der Terminverlängerung im Fuhrpark. Aufgrund von Abstimmungsfehlern, die aus mangelnder Informationslenkung herrührten, waren Fahrzeuge zum geplanten Termin nicht fertig. Auch die Koordination der Fahrzeugwäsche nach der Reparatur und die pünktliche Rückgabe an den Kunden konnte in Stoßzeiten aufgrund mangelhafter Ressourcensteuerung nicht immer sichergestellt werden.

Darüber hinaus wurde das Ziel, eine systematische Überwachung und Bewertung der Standards und Kernprozesse in papierloser Form zu erreichen, erfüllt. „Früher hatten wir zwei Schrankregale mit Ordnern, in denen Berichte, Anweisungen etc. abgelegt waren. Jetzt haben wir ein System, das die Ordner überflüssig macht und zudem alle Bereiche miteinander verknüpft und somit überschaubar macht", fasst Sawatzki das bislang Erreichte zusammen.

Im Autohaus integriert: Der AMG Owners Club für Tuningfreunde

Ein absolutes Muss

Gabriele Radajewski vergleicht das integrative Managementsystem gerne mit einem Haus, unter dessen Dach die einzelnen Standardanforderungen zusammengefasst, aufeinander abgestimmt sind und wertvolle Synergien gefunden werden.

Operationalisiert werden diese in dem Netzwerk der Prozesse. Aufgrund der intelligenten Architektur können auch zukünftige Anforderungen und organisatorische Änderungen angepasst werden, ohne gleich das ganze Fundament einreißen zu müssen. Das wirkt sich langfristig auch positiv auf die Kosten aus.

Andreas Kunzi, neuer Inhaber und Geschäftsführer der Brüggemann Gruppe *(siehe Kasten S. 56)*, sieht die Ausgaben für das neue Managementsystem nicht wesentlich höher als für eine normale Zertifizierung. Aus seiner Sicht rechnet sich ein solches System ab drei Betriebsstätten, dann sei es aber zwingend erforderlich: „Ab einer gewissen Betriebsgröße ist ein Managementsystem ein absolutes Muss. Wenn man seine Prozesse nicht kennt und nicht im Griff hat, kann man heutzutage kein Autohaus mehr führen." ■

KENNZAHLEN DES BETRIEBS

Betrieb allgemein	
→ Grundstücksgröße in qm:	ca 50.000 qm
→ Neuwagenverkaufsfläche in qm:	ca. 3.000 qm
→ Gebrauchtwagenverkaufsfläche in qm:	2.500 qm
→ Fläche im Teilelager:	4.630 qm
→ Service-Fläche:	4.800 qm
→ Gesamtumsatz in Euro:	ca. 110.000 T
→ Neuwagenverkauf:	1.550 Stck.
→ Neuwagen pro Verkäufer und Jahr:	100 Stck.
→ Gebrauchtwagenverkauf:	2000 Stck.
→ Gebrauchtwagen pro Verkäufer und Jahr:	300 Stck.
→ Tauschquote Neuwagen : Gebrauchtwagen:	80 %
Teile und Zubehör (in Tausend Euro)	
→ Gesamtumsatz:	13.771,5
→ Lagergesamtwert:	3.364,0
→ Umschlagshäufigkeit im Teilesektor:	4,09
→ Umsatz Teilelager pro Mitarbeiter:	765,05
Service (in Tausend Euro)	
→ Lohnerlöse im Service (Gesamt):	10.463
→ Umsatz im Lackbereich:	824
→ Umsatz im Karosseriebereich:	681
→ Lohnerlöse pro Mechaniker p.a.:	149,48
→ Teilerlöse pro Mechaniker p.a.:	127,21
→ Werkstattdurchgänge p.a.:	33.255
Anzahl der Mitarbeiter	
→ Gesamt:	284
→ Auszubildende:	36
→ Verkäufer:	21
→ Lageristen:	18
→ Mechaniker:	70
→ Kfz-Meister:	25