

Manadat als Interim-Manager für Euromaster Deutschland von Dr. Andreas Stockert zw. Juli 2019 und August 2020

Euromaster betreibt in Deutschland ca. 250 eigen betriebene Autowerkstätten mit ca. 2.000 Mitarbeitern; davon ca. 1.480 Mitarbeiter im von mir geführten Bereich Operations. Das Unternehmen erzielt bei einem Jahresumsatz von ca. 240 Mio. € einen Verlust (negativer EBIT) von ca. 20 Mio. €.

Meine Aufgabe als Interim-COO und Vertriebsdirektor bestand darin, das Unternehmen in Richtung Gewinnzone zu transformieren, in der es seit Gründung vor 25 Jahren nie war.

Folgende Kernmaßnahmen wurden dazu ergriffen und umgesetzt:

- Zentrale Grundsätze waren die Schaffung von klaren Verantwortlichkeiten, Schaffung von Transparenz in allen Bereichen und Nachhaltigkeit in der Maßnahmenumsetzung
- Einführung einer neuen Operationsorganisation (geringere Leitungsspanne, Einführung des RSCL Regionaler Vertriebsleiter in Ballungsgebieten, Einstellung von 7 neuen Vertriebsleitern und meines Nachfolgers in Festanstellung)
- Stopp und Rückführung der sogenannten „Segmentierung“ (Aufsplittung von Werkstätten in Light- und Heavy-Center) um Kundenzufriedenheit und Synergien innerhalb der Center wiederherzustellen
- Einführung eines neuen, einheitlichen Prämiensystems für die Leiter der Center und die Mitarbeiter der Werkstätten basierend auf einer neuem KPI (SUMS Serviceumsatz pro Anwesenheitsmitarbeiterstunde; Produktivitätskennziffer)
- Implementierung eines fokussierten Informationssystems für die Werkstätten (Dashboard mit den wichtigsten KPIs und Stellhebeln zur Profitabilitätssteigerung)
- Schaffung von Transparenz über neue Reports (z.B. autom. Tagesbericht zu Autoservice, Glas und Reifen, wöchentliche Aufstellung von Rabattabweichungen auf Werkstatt- und Beleg-Ebene zur Einhaltung der Preisdurchsetzung beim Kunden, SUMS-Bericht zur Produktivitätssteuerung)
- Konzeption und Durchführung der CPC-Meetings (Center Performance Checks) und Reviews zur Schaffung der Transparenz für jedes einzelne Center und Vereinbarung verbindlicher to-does zur Performancesteigerung
- Erhöhung der Preise bei Endkunden sowie Leasinggesellschaften und Autovermietern (Effekt im 1. HJ 2020: 1 Mio. € Ergebnis)
- Reduzierung der Leiharbeit in der Räderumrüst-Saison im 1. HJ um ca. 90% (Kostensenkung von ca. 2,3 Mio. € p.a.)
- Verplanung und Kontrolle von Urlaub und Überstunden sowie Nutzung der flexiblen Zeitkonten (Reduzierung der jährlichen Rückstellungen um ca. 2,5 Mio. €)
- Steigerung der Produktivität in den Werkstätten durch die systematische Synchronisation von Auftragsaufkommen und Forecast mit Personalkapazität (Produktivitätssteigerung von 10 – 18% monatlich; Rohertragserhöhung um ca. 4,5%)
- Implementierung der effizienteren Steuerung von MOB-Fahrzeugen (mobiler Kunden- und Pannen-Service) mit entsprechender Koordination zur Optimierung von Fahrtzeiten und Ressourceneinsatz
- Abbau von Beständen insbes. von Altreifen, Ersatzteilen und Neureifen und Ersatz durch definiertes Reifenlager mit autom. Replenishment und neuem Rückversandprozess
- Integration der Akademie in die Operationsorganisation zur näheren Betreuung der Center und Führungskräfte durch die Vertriebs- und Technik-Coaches

- Digitalisierung der Fahrzeugscheine über Pads (fehlerfreie Erfassung von Fahrzeugdaten und Fahrzeughaltern u.a. für Marketingmaßnahmen)
- Erprobung neuer Michelin-Sortimente in den eigenen Stores
- Neuverhandlung des Kunden Deutsche Post / Michelin (ca. 39.000 Fahrzeuge)
- Deutliche Ergebnisverbesserung in den Monaten April, Mai, Juni, Juli und August 2020 gegenüber 2019 und dies während der Corona-Pandemie und des ersten Lockdowns ab Mitte März 2019 in Deutschland. Trotz Abbau von Überstunden und Urlauben aus 2019 in 2020 und Corona wurde das Ergebnis (EBIT) auf Ganzjahresbasis 2020 um 17,2 Mio. € gegenüber 2019 gesteigert bzw. der Verlust um über 80% verringert.
- Die Ergebnissteigerung wurde nicht durch radikale Personal- und Kosteneinsparungen erzielt, sondern vielmehr durch gezielten Austausch von Personal insbesondere in den mittleren Führungsfunktionen wie Vertriebs- und Service Center-Leiter sowie durch nachhaltige Steuerungsmaßnahmen und KPI-Vorgaben und -Kontrolle des Geschäftsmodells erzielt.
- Übergabe an den deutlich jüngeren Nachfolger in Festanstellung und Einführung in die Führungsmannschaft von Operations.

Offene Punkte sind immer noch

- die Steigerung des Umsatzes zur Behebung des permanenten Topline-Verlustes (jährlicher Umsatzverlust bisher ca. 8 – 10%),
- die Optimierung der Verkaufsaktivitäten incl. Marketing und Leistungsangebot wie z.B. das Glasbusiness und das Management von Großkunden sowie
- die deutliche Verbesserung der Performance und Serviceorientierung des Headquarters in Mannheim.

Andreas Stockert, Nettetal den 31.8.2020