FLOTTENGESCHÄFT

Wachstum durch Transformation

Mit der Bündelung von Audi, Skoda, VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge im Großkundenzentrum Hamburg hat sich die Schlagkraft der vier Marken über die Retailbetriebe im regionalen Markt messbar erhöht. Dazu wurden nicht nur die Prozesse neu aufgestellt, sondern auch die Mitarbeiterpotenziale durch Coaching entwickelt.

Ganze 6.000 Einheiten und drei Prozent Ebit in 2020 durch eine bessere Marktdurchdringung, höhere Vertragsausschöpfung und Bestandskundenpflege sowie eine enge Verzahnung und Regelkommunikation zwischen den Mitarbeitern: Diese Ziele haben Astrid Kripgans und Lars Schirmer Anfang 2014 für das frisch gegründete Großkundenzentrum Hamburg über die vier Marken Audi, Skoda, VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge mit der Geschäftsführung der Retailbetriebe in der Hansestadt ausgegeben.

Die Vertriebsleiterin und der Verkaufsleiter Großkunden haben jedoch nicht damit gerechnet, dass sie mit ihrem rund 40-köpfigen Team am Standort in der Fruchtallee die qualitativen und quantitativen Werte bereits 2017 erreichen respektive für dieses Jahr anvisieren können. Denn laut aktuellen Zahlen ist nicht nur der Absatz auf zirka 5.830 Fahrzeuge (2016: ca. 5.640, 2015: ca. 5.060, 2014: ca. 4.800) im vergangenen Jahr gestiegen, sondern auch das Ebit. Hier sei die Marke von drei Prozent in greifbarer Nähe. „Wir beschreiten den Wachstumspfad schneller als vorgesehen", sagt Astrid Kripgans. Lars Schirmer fügt hinzu: „Das freut uns auch, weil wir als erster unter den Retailbetrieben neben der MAHAG in München den Großkundenvertrieb der vier Marken unter einem Dach strategisch und räumlich zusammengezogen haben."

Leuchtturm im Norden

Die Erfolgsgeschichte will die Mannschaft bestehend aus 16 Verkäufern, zehn Mitarbeitern im Back-Office, zehn Disponenten, zwei Mitarbeitern für die Abwicklung der Leasingrückläufer bei Audi und VW und einer Assistentin in den kommenden Jahren fortschreiben. Vieles deutet darauf hin, dass es gelingt. Zum einen pflegen sie Geschäftsbeziehungen zu mehr als 500 Großkunden mit Rahmenverträgen. Zum anderen werden immer mehr kleine und mittlere Flotten mit bis zu 40 Fahrzeugen im Bestand gewonnen, welche für die Diversifizierung der Risiken wichtig sind. Rund 60 neue Verträge sind mit dieser Gruppe allein 2017 zustande gekommen. Um deren Anteil weiter zu erhöhen, sind Ende vergangenen Jahres auf Basis von Dateneinkäufen rund 2.700 potenzielle Kunden angeschrieben worden, die noch keinen

Großkundenzentrum Hamburg für die Marken Audi, Skoda, VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge: Hier hat das Führungsduo aus Vertriebsleiterin Astrid Kripgans und Lars Schirmer (r.), Verkaufsleiter Großkunden, mit TRIAS-Coach Andreas Schulz die Sparte optimiert.

Foto: Annemarie Schneider/AUTOHAUS

Großkundenvertrag haben, aber großkundenfähig sein sollen. „Diese Entwicklung ist nur möglich, weil das Zuspiel gut funktioniert und die Abteilung nach drei Jahren zusammengewachsen ist“, konstatiert Kripgans.

Mit Coaching zur Einheit

Auf dem Weg hierhin mussten allerdings einige Herausforderungen gemeistert werden – von der Entwicklung einer gemeinsamen Verkaufsstrategie bis hin zur markenübergreifenden Neuaufteilung der Kunden. Schließlich sollte das künftige Wachstum organisch und auskömmlich sein. Zu diesem Zweck haben sich Kripgans und Schirmer nach dem ersten Jahr die Unternehmensberatung TRIAS an Bord geholt, die wie AUTOHAUS ein Teil von Springer Fachmedien München ist. „Wir hatten festgestellt, dass wir die Kooperation noch verbessern müssen und Unterstützung von außen dabei hilfreich sein kann“, begründet Schirmer.

Impulsgeber für Beratung und Training war wiederum ein bundesweites Projekt der Volkswagen Group Retail Deutschland (VGRD), genannt „Steuerung Vertriebs-Management Großabnehmer“ (SVM GA). Deren Bestreben: die Qualitätsstandards der Großkunden-Leistungszentren auf ein einheitliches Niveau bringen und entsprechende Rendite und Absatzziele erreichen.

TRIAS-Coach Andreas Schulz hat daraufhin ab Mai 2015 über einen Zeitraum von etwa zwei Jahren beraten und bei der Umsetzung von Neuerungen begleitet. Zunächst hat Schulz eine Gesamtanalyse des Großkundenzentrums inklusive Einzelbefragungen der Mitarbeiter durchgeführt und die Ergebnisse der Geschäftsführung präsentiert. Anschließend hat er mit Astrid Kripgans und Lars Schirmer ihre Stärken und Schwächen sowie die ihrer Mitarbeiter gemeinsam analysiert, um sie gemäß den individuellen Fähigkeiten zu coachen und die Leistung zu steigern.

Schwächen in den Prozessen behoben

Die Untersuchungen von TRIAS haben vor allem in zwei Kernbereichen Nachholbedarf ergeben: Organisation/Prozesse mit einem Wert von 36 Prozent und Verkäuferperformance mit 63 von möglichen 100 Prozent. Dementsprechend hat 2015 als Erstes die Optimierung und Vereinheitlichung der Prozesse oben auf der Agenda gestanden. Ein wesentlicher Schritt hierzu: die Mitarbeiter wurden unabhängig von vorheriger Markenzugehörigkeit zu schlagkräftigen Trios aus zwei Großkundenverkäufern plus einer Back-Office-Kraft formiert und auch räumlich direkt nebeneinander angesiedelt. Grundlage dafür war die Einschätzung von Andreas Schulz, welche Typen am besten zusammenarbeiten.

„Außerdem gehen die Back-Office-Mitarbeiter jetzt mit den Verkäufern zu den Ansprechpartnern der Großkunden“, ergänzt der TRIAS-Coach. Stellschrauben wie diese haben Teamgeist entstehen lassen und die Motivation gesteigert. Infolgedessen hat sich auch die Betreuung der Bestandskunden intensiviert und die Potenzialausschöpfung durch die Verkäufer erhöht.

Parallel dazu bilden Kripgans und Schirmer Gruppen zu einzelnen Projektfeldern und verteilen konkrete Aufgaben. Ein Beispiel für das operative Geschäft ist die Entwicklung einer Checkliste für Leasingrückläufer, die nun standardisiert verwendet wird. Die jüngste Neuerung in der Organisation, die das Großkundenzentrum realisiert hat: die Übergabe der Fahrzeuge erfolgt nicht mehr nur für VW, sondern auch für Audi über das Auslieferungszentrum im Betrieb Kattwyk am Freihafen. „Das ist uns trotz der Menge relativ reibungslos gelungen, weil die Mitarbeiter hinter der Entscheidung gestanden und an einem Strang gezogen haben“, sagt Kripgans.

Stärken als Basis der Akquisestrategie

Darüber hinaus hat eine neue Strategie für die markenübergreifende Kundenakquisition Einzug gehalten, welche individuell auf die jeweiligen Stärken der Verkäufer angepasst ist. Dies hat Andreas Schulz durch Einzelgespräche vorbereitet und durch Begleitung etwa bei Kundenbesuchen flankiert.

Während ein Verkäufer zum Beispiel konsequent die elektronischen Kanäle professionell bespielt und damit Kunden gewinnt, haben sich drei Akquisiteure als ein Team gefunden, die gerne im Außendienst sind. Sie werben und sprechen potenzielle Kunden vor Ort an. „Diese selbstlernende Gruppe ist erfolgreich und Ansporn für die gesamte Mannschaft, die Kundengewinnung auf ihre Art voranzutreiben“, sagt Schirmer.

Gleichwohl ist ihm und Astrid Kripgans klar, dass sie sich nicht auf dem bisher Erreichten ausruhen können, sondern immer wieder nachjustieren oder neue Aufgaben bewältigen müssen. Dabei sehen sie sich als Führungskräfte in der Pflicht, auch künftig eine offene Kommunikation und die Formulierung klarer Ziele zu pflegen. Schließlich soll das Team seine Leistung weiter entfalten, wenn es die Latte für 2020 bereits dieses Jahr überspringt. *Annemarie Schneider* ■

KURZFASSUNG

Das Großkundenzentrum Hamburg hat sich in den vergangenen vier Jahren mit Unterstützung der Unternehmensberatung TRIAS über die vier Marken Audi, Skoda, VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge neu ausgerichtet und will die seither anhaltende Wachstumsphase mit dem Knacken der Absatzmarke von 6.000 Fahrzeugen in 2018 fortsetzen.

TRIAS

Die TRIAS GmbH mit Sitz in Dingolfing ist Full-Service-Dienstleister für den Automobilhandel. Das Leistungsportfolio umfasst die Beratung sowie die Prozessoptimierung plus deren Begleitung in den Autohäusern rund um die Zielgruppe der kleinen und mittleren Fuhrparks, als auch digitale Produkte wie Apps, Software und Service-Plattformen. TRIAS arbeitet seit über 20 Jahren für Hersteller und mit Handelsgruppen im Bereich der gewerblich genutzten Fahrzeuge. Das Team besteht aus rund zehn Mitarbeitern, die je nach Aufgabenstellung ihre Expertise mit einem Netzwerk aus Kooperationspartnern und rund 30 freiberuflichen Spezialisten bündeln. TRIAS ist Teil von Springer Automotive Media, zu der auch AUTOHAUS gehört. Weitere Infos unter E-Mail: info@triastraining.de, Tel.: 08731-32650

AUDI UND VW HAMBURG

Die Audi Hamburg GmbH und die Volkswagen Automobile Hamburg GmbH vertreten die Marken Audi, Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge sowie Skoda in der Hansestadt und betreiben dafür neun Standorte. Dort sind insgesamt rund 900 Mitarbeiter beschäftigt, die 2017 zirka 18.000 Neu- und Gebrauchtwagen an Einzel- sowie Großkunden vermarktet haben. 2018 sollen es rund 20.400 Fahrzeuge werden.