

Wie die Zeiten sich doch ändern

Damals, vor 20 Jahren | Bekannte Branchengesichter blicken zurück auf zwei Dekaden im Flottengeschäft. Von ersten Gehversuchen in der anbrechenden digitalen Welt bis zum immer jungen Kampf der Hersteller.



Foto: GM Company

1995 trifft auf 2015 | Gerd H. Kronacher zwischen dem Insignia Sports Tourer und dem Omega MV6, der einst zur Flotte von Max Schmeling zählte

Falk-Plan und G-Netz

— Gerd H. Kronauer, Key Account Manager Behörden, arbeitet seit 1983 bei Opel in verschiedenen Bereichen. Er hat das Unternehmen quasi von der Pike auf gelernt. Nach Aufgaben in der Fertigung und im Entwicklungsbereich kümmert er sich seit über 20 Jahren um Flottenkunden und jetzt um Behörden, VIP oder Diplomaten und hat in dieser Zeit viel erlebt. „Da das Thema Flotte bei vielen Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat, hat sich auch die Professionalität der Fuhrparkmanager sehr verändert. Früher waren die Flottenleiter oft noch in der Personalabteilung angesiedelt, heute gibt es schon eigene Abteilungen“, hält Kronauer fest. Gleichzeitig wurde aus dem klassischen Kauffuhrpark der 1990er Jahre mit der Zeit ein komplexes Leasinggeschäft. Diesem Trend folgte Opel 1996 mit einer eigenen Full-Service-Leasinggesellschaft. Insgesamt kamen die Verhandlungen in den 1980er und 1990er Jahren einer umfänglichen Beratung gleich. Kronauer blickt zurück: „Vor allem technische Erklärungen waren gefragt, da die Autos längst nicht so auf die Firmenwagennutzer zugeschnitten waren, wie heute mit unseren Opel Business Modellen. Der Falk-Plan und das C-Netz-Telefon sind dem Navi, der Freisprecheinrichtung und den speziellen AGR-Sitzen gewichen. Dinge wie das Onstar-System für einen automatischen Notruf oder die Möglichkeit, bald sieben Geräte über den WLAN-Hot-Spot im Opel ansteuern zu können, zeigen, dass die Sicherheit der Nutzer und die Mobilität der Arbeit wichtige Antreiber sind. Auch die Abstimmung

mit den Flottenverantwortlichen lief damals etwas anders. Meist endete bereits der erste Termin beim Kunden mit dem Kaufvertrag. Letzte Änderungen wurden dann per Fax erledigt. Heute haben die Kunden oftmals schon drei, vier Angebote vorbereitet und es geht in erster Linie um die Lebenszykluskosten und Vorgaben der Car-Policy zu den CO₂-Werten oder dem Verbrauch.“ Zwei Dinge zeigen sich recht deutlich als Trends der vergangenen zwei Dekaden: Die Flotten werden öfter europa- oder sogar weltweit ausgeschrieben, also internationaler, und letztendlich entscheidet immer stärker das Budget der Flotte über den Auftrag.

| Interview mit Gerd Kronauer, Key Account Manager Behörden bei Opel

Helden und eine Schreibmaschine

— Eines meiner ersten Schreiben in meiner neuen Funktion als Abteilungsleiter Firmenkundengeschäft bei Citroën richtete sich an die Redaktion Autoflotte zum fünften Geburtstag des Blatts. Das neue Jahrtausend hatte die ersten Tage gezählt, die Sorge um „Y2K“ war verflogen und das zu dieser Zeit aufkommende Interesse am Firmenkundengeschäft gewann – nicht nur bei Citroën – rasch an Fahrt. Die deutschen Hersteller waren in diesem Geschäft fast unter sich und

viele Importeure schickten sich an, hier mitzumischen. Entsprechend wurden zuständige Abteilungen auf- oder ausgebaut und man traf sich bei immer mehr neuen Gelegenheiten wie Messen, Foren, Symposien, Akademien, Awards und Vergleichsfahrten. Neue Publikationen, vielfältige Dienstleistungsangebote und speziell entwickelte, „unverzichtbare“ Tools für Fahrer und Fuhrparkmanager reicherten das Angebot an. Viele Akquisitionen, Ausschreibungen und – nicht selten fragwürdige – Verhandlungstermine später kehrte dann zunehmend Gelassenheit und Routine ein. Das war auch nötig, denn das Geschäft wurde viel schneller – online eben. Kaum einer mag mehr glauben, dass wir noch Jahre später eine klassische Olympia-Schreibmaschine vorhielten, da auch im Internet-Zeitalter immer wieder Ausschreibungen auf Papier eingingen und auch so zu bearbeiten waren, zurückzusenden im vorbereiteten Umschlag, Gebühr zahlt der Empfänger. Die Kalkulation von Angeboten ist heute zwischen allen Beteiligten synchronisiert, Produkte werden auf besondere Kunden zugeschnitten und die Restwerte werden monatlich in Gremien analysiert, denn das Geschäft ist eng. Oft geht es um wenige Taler und entsprechend sorgfältig wird gearbeitet. Nicht erst dann kommen die Vertriebsmitarbeiter, Verkäufer, Key Account Manager ins Spiel. Die geduldrigen Akrobaten der Diplomatie, mit feinem Gespür nicht nur gegenüber Kunden und solchen, die erobert werden wollen. Ohne sie läuft nichts trotz aller Online-Phantasien von

efrigen IT-Creaturen und Prozess-Experten. Das Geschäft lebt vom engagierten und regelmäßigen persönlichen Kontakt. Beziehungen wollen aufgebaut und gepflegt, Pflaster geklebt und Krisen überstanden werden. Es war, ist und bleibt ein mühseliges Geschäft mit ganz besonderen Menschen. Die Verkäufer sind die Helden im Geschäft mit den nicht immer ganz einfachen Schlüsselkunden. Bitte lächeln.

| *Stephan Lützenkirchen, Direktor Kommunikation und externe Beziehungen, Peugeot Citroën Deutschland*

Eine Woche Zeit

— Als ich meinen ersten Arbeitstag hatte, befand sich die Kommunikation per E-Mail noch in den Kinderschuhen. Man kann es sich heute fast nicht mehr vorstellen, aber Angebote für unsere Kunden wurden ausgedruckt und per Brief oder Fax verschickt. Der technische Fortschritt und die Digitalisierung vieler Arbeitsabläufe haben den Zeitdruck eines jeden deutlich erhöht. Viele Kunden erwarten eine umgehende Bearbeitung ihrer Anfrage und rufen manchmal schon eine Stunde später an, um zu erfahren, warum sie noch keine Antwort erhalten haben. Das war früher nicht so, denn durch die postalische Zustellung der Anfragen war klar, dass auch die Zustellung der Angebote einige Tage in Anspruch nehmen würde. Eine Bearbeitungszeit von rund einer Woche war absolut in Ordnung. Der persönliche Kontakt zu den Kunden stand früher stärker im Fokus. Man tauschte sich zum Teil über Jahrzehnte geschäftlich und manchmal auch privat aus. Die Zusammenarbeit war enger und dadurch flexibler. Das Internet hat die Wettbewerbssituation durch eine deut-

lich höhere Vielfalt an Anbietern und Preisübersichten stark verändert. Die Anforderungen des Kunden sind und waren zu Recht immer groß. Heute wird jedoch eine deutlich kürzere Bearbeitungsdauer der Aufträge erwartet. Unser Kerngeschäft drehte sich früher ausschließlich um den Reifenservice. Heute ist Euromaster ein Mobildienstleister. Dienstleistungen wie Führerscheinechecks, UVV, Autoglasreparaturen, Fahrzeuginspektionen oder Online-Terminplaner, wie wir sie heute anbieten, waren früher unvorstellbar. Ich bedauere, dass der persönliche Kontakt zu den Kunden aufgrund von Zielen wie Effizienzsteigerung und Profitabilität immer stärker auf der Strecke bleibt. Jeder hat immer weniger Zeit für persönliche Gespräche. Das ist schade, betrifft aber unsere ganze Gesellschaft und alle Branchen. Früher galt die Devise, dass der Kunde maximal zwei Gegenangebote einholt. Diese Devise ist durch die Vielfalt des Internets hinfällig. Heute steht Geiz leider manchmal an erster Stelle, Qualität ist zweitrangig. Das erscheint zunächst clever, rentiert sich auf Dauer aber nicht. Denn gute Dienstleistungen gibt es nicht umsonst.

| *Michael Bogateck, Direktor Verkauf bei Euromaster*

Es bleibt ein People-Business

— Früher war nicht alles besser! Es war anders. Natürlich hat sich die Kommunikation in den letzten 20 Jahren verändert. Es ging halt manueller zu: Overhead-Projektorfolien statt Powerpoint-Charts, Fax und Telefon statt E-Mail und Pictels, Schwacke-Listen statt Mobile.de und Werbe-Anzeigen statt Online-Banner. Das Internet und die zunehmende Digitalisierung vieler Geschäftsprozesse hat sicherlich unsere Arbeitswelt am stärksten beeinflusst. Bei entsprechendem Fokus in der Nutzung der neuen Medien, Anwendungen und Systeme sind wir heute in unserer Arbeitswelt weitaus effektiver unterwegs als damals. Ich würde auch nicht sagen, dass dies zu Lasten eines persönlichen Umgangs mit Kollegen oder Kunden geht. Vielmehr ermöglichen heutige CRM- und Datenbank-Systeme eine qualifizierte Ansprache unserer Kunden, welche damals in der Form nicht stattfinden konnte. Unabhängig davon, dass gerade das FlottenBusiness gegenüber dem Privatkundengeschäft immer ein „People-Business“ war, ist und auch bleibt. Zusätzlich haben sich alle Beteiligten weiter professionalisiert. In der Vergangenheit gab es viele Fuhrpark-Verantwortliche, die die Tätigkeiten nebeneinander erledigen mussten, ohne dass es angemessene Qualifizierungsangebote gab. Das hat sich in Zeiten der heutigen Fortbildungs- und Zertifizierungsangebote wesentlich geändert. Ein weiterer Unterschied zu

Foto: Autoflotte



Foto: Justen Fotografie



Foto: Mazda



damals ist sicherlich, dass die Markt- und Kundenbearbeitung zwischen sogenannten Premiumherstellern und denjenigen Marken, welche nicht oder noch nicht dazugezählt werden, nicht mehr klar zu trennen ist. Gerade im Flottenbereich stehen wir heute in Deutschland über alle Segmente hinweg in einem intensiven Wettbewerb zu den Premiumherstellern. Dank herstellereigenen Autobanken beziehungsweise Leasinggesellschaften mit umfangreichen Restwert-Unterstützungen ist die Diskrepanz zwischen UPE (unverbindliche Preisempfehlung) und angebotener Leasingrate auch für uns immer wieder erstaunlich. Was hier hilft, ist der genaue Blick auf die UPE in Verbindung mit der Ausstattung. Denn ausstattungsbedingt gibt es jenseits der Leasingraten besser ausgestattete Fahrzeuge, die dann in Verbindung mit dem geldwerten Vorteil beziehungsweise der einprozentigen Versteuerung durch den Firmenwagenfahrer ihre Vorteile ausspielen. Der Wettbewerbsdruck durch die Leasingraten der Premiumhersteller bleibt dennoch hoch. Vielleicht haben wir damit doch etwas gefunden, was früher besser war.

| René Bock, Leiter Fleet und Remarketing bei Mazda Motors Deutschland

Abwrackprämie: Flop. Winter-Pneus: Top

— Als ich vor rund zwölf Jahren das Flottengeschäft bei A.T.U aufzubauen begann, standen wir ganz am Anfang. Es gab damals noch keinen Großkundenbereich. Daher habe ich gleich damit begonnen, Kundentermine zu vereinbaren. Das lief damals noch zum großen Teil per Telefon. Durch die Digitalisierung hat sich unsere Arbeit heute aber stark verändert, insbesondere mit der Einführung unseres Onlineportals. Seitdem können Kunden ihre Termine direkt einstellen – ohne telefonische Anfrage oder E-Mail. Der Kontakt zu unseren Flottenkunden hat sich ebenfalls verändert. Es werden mehr Zahlen und Daten angefordert als früher. Wir haben auch häufiger Kontakt mit unseren Kunden als früher. In der Anfangszeit hatte unser typischer Kunde einen reinen Kauffuhrpark, den er selbst verwaltete. Durch Anpassungen konnten wir in den letzten Jahren immer mehr Kunden mit Leasingfuhrparks hinzugewinnen. Die Kunden sind heute generell anspruchsvoller und erwarten nicht nur Reifen und Inspektionen, sondern verstärkt auch UVV-Prüfung, Führerscheinkontrolle sowie Hol-und-Bring-Service. Eine Revolution war für unser Geschäft die Einführung der Onlineplattform im Jahr 2006. Das hat unsere Kundenbeziehungen auf ein neues Level gehoben. Aber auch die Einführung von Reifen- und Wartungspauschalen kam einer Revolution gleich. Großen Einfluss hatte die Abwrackprämie aus dem Jahr 2009. Dadurch wurden knapp zwei Millionen Altfahrzeuge vorzeitig aus dem Markt genommen. Dies ging zu Lasten der Werkstätten. Ein positives Beispiel ist die Verschärfung der Winterreifenpflicht im Jahr 2010. Diese führte im Jahr der Einführung zu deutlich höheren Absatzzahlen bei Winterreifen. Die Wettbewerbssituation stellte sich

Foto: A.T.U



vor 20 Jahren völlig anders dar. Das Internet spielte noch keine Rolle. Es gab weniger Player im Markt und die Preistransparenz war nicht so hoch. Heute gibt es die Tendenz, dass Marktteilnehmer versuchen, sich verstärkt in neuen Marktsegmenten auszubreiten. Große Automobilhersteller bewerben intensiv ihr Reifen- und Servicegeschäft. Und Autozubehör bekommen Sie heute nicht nur im Internet, sondern bei jedem Baumarkt und immer häufiger auch in Lebensmittel-discountern. Der gesamte Wettbewerb hat sich deutlich verschärft. Aber genau das spielt uns in die Karten. Denn beim Preis-Leistungs-Verhältnis sind wir an der Spitze.

| Manfred Koller, Leiter Flotten- und Großkundengeschäft bei A.T.U

Angebot per Post

— 1985 war mein erstes Arbeitsjahr im Familienunternehmen Maske. Die Kommunikation lief damals hauptsächlich über das Telefon – zu einer Zeit, als das Fax die neueste Errungenschaft war. Ansonsten wurde sehr stark auch der direkte Kundenkontakt in Form von Besuchen gesucht. E-Mails waren noch nicht existent. Entsprechend erfolgten Kundenanfragen hauptsächlich telefonisch. Daraus wurde dann ein schriftliches Angebot erstellt, das per Post zugesandt wurde. Heute müssen Entscheidungen schneller getroffen werden und der Kommunikationsablauf wird sehr stark vom Telefon auf die E-Mail verlagert. Entsprechend war der Kontakt früher in jedem Fall intensiver und persönlicher, da man telefonieren musste oder ein Besuch notwendig war – was natürlich zeitintensiver war. Auch heute ist der Fuhrpark meist in den Bereichen Einkauf oder Technik angesiedelt. Eine Sache hat sich aber schon verändert: Durch immer mehr Transparenz und Fachwissen im Flottenbereich werden die Kunden aufgeklärter. Deshalb wird immer mehr Transparenz in den Angeboten und Dienstleistungsumfängen erwartet. So ist im Vergleich zu 1985 der Kunde heute wesentlich anspruchsvoller – das betrifft die Fahrzeugwahl, die Ausstattung und auch die Dienstleistungen. Damals wie heute haben wir Deutschen den unstillbaren Drang, alles in Gesetze und Verordnungen zu fassen. Ich meine, dass man zu 50 Prozent auf all diese Reglementierungen verzichten kann, ohne dass dies groß bemerkt werden würde. Zu den negativen Veränderungen in den vergangenen Jahren zählt aus unserer Sicht in erster Linie die Abwrackprämie. Im Wettbewerb gab es 1985 nur wenige Mitbewerber – diese waren hauptsächlich Herstellergesellschaften. Eines aber blieb in all den Jahren gleich: Wir sind nach wie vor unserem Kernprodukt – der Auto-Langzeitmiete – treu geblieben.

| Andreas Maske, Geschäftsführer Maske Fleet



Foto: Maske

E-Paper | Die ganze Geschichte

— Eine Langversion der Zeitreisen unserer Branchenkenner finden Sie im kostenlosen E-Paper dieser Autoflotte (<http://digital.autoflotte.de>).