

Jenseits der Million

Volkswagen Leasing | Gerhard Künne, Sprecher der Geschäftsführung, über Wachstumspotenziale nach dem Erreichen des bedeutenden Meilensteins, seine Ziele und neue Projekte.

— Eine Leasinggesellschaft hat kürzlich eine Kampagne gestartet zu einer Million Fahrzeuge in 37 Ländern, eine weitere hat vor einigen Jahren die Auslieferung des 500.000sten Fahrzeugs gefeiert – Sie haben seit letztem Jahr eine Million Fahrzeuge in Deutschland gleichzeitig im Bestand. Wie setzt sich diese enorme Zahl genau zusammen?

Wir liegen jetzt bei knapp über einer Million Verträge. 1.050.000 ist die Gesamt-Vertragszahl für Leasing insgesamt des abgelaufenen Geschäftsjahres. Wir haben einen Privatkunden-Anteil, der sich zwischen elf und zwölf Prozent bewegt. Der Rest ist gewerbliches Leasing, wobei der Großkundenanteil im Vergleich zu den gewerblichen Einzelkunden und den Privatkunden den größten Anteil einnimmt.

Letztes Jahr hatten wir rund 439.000 Neuverträge – davon rund 185.000 im Großkundengeschäft. Und so wie die Auftrags-eingänge in diesem Jahr weiter bei uns eingehen, das heißt, die Fahrzeuge sind noch nicht in der Bilanz, aber die Verträge sind schon da, werden wir im Moment in einer Größenordnung von plus 20 Prozent im Vergleich zum Vorjahresniveau hinauslaufen. Folglich werden wir uns auf hohem Niveau weiter stabilisieren können. Das zeigt: Wir kommen bei unseren Kunden sehr gut an.

– Was sind für Sie die Erfolgsfaktoren der Volkswagen Leasing im Vergleich zum Wettbewerb? Führen Sie das auf die starke Marke VW Pkw zurück oder die breite Produktpalette, die Sie mit den Konzernmarken Audi, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Skoda und Seat anbieten?

Das sind insgesamt mehrere Faktoren, die dort zusammenkommen und auch gut zusammenspielen. Der erste Faktor ist, ganz klar, da haben Sie recht, der Volkswagen Konzern. Insgesamt steht dieser sehr positiv da. Und die Fahrzeugpalette, die der Konzern anbietet, geht über alle Klassen: Wir sind mit Skoda Citigo, VW up oder Seat Mii in der ganz kleinen Klasse vertreten genau wie in der absoluten Premium-Klasse. Mit den fünf Hauptmarken, die wir im Portfolio haben, decken wir die gesamte Bandbreite ab.

Zweitens: Wir haben mit unserem Händlernetz mittlerweile eine Vertriebsgemeinschaft aufgebaut, die systemseitig so eng



Fotos: Autoflotte

„In vielen Dingen etwas anonym“ | Gerhard Künne arbeitet daran, die Nachteile von Größe zu kompensieren. Um Kundenwünsche zu erfüllen, will er „einen festen Ansprechpartner für alles“ realisieren

verzahnt ist, dass wir von der Marktbearbeitung her im Gleichschritt laufen. Wir haben rund 300 Großkundenleistungszentren, das ist eine Zahl, die bei anderen das Händlernetz alleine schon ausmacht. Dort gibt es gewisse Qualitätsanforderungen, die zu erfüllen sind. Und das kombinieren wir mit unserem Vertrieb. Das heißt, wir haben ein eigenes Key-Account-Management sowie einen eigenen Außendienst – da unterscheiden wir zwischen dem Außendienst, der diese Leistungszentren betreut, und dem Key-Account-Management, das die ganz großen Fuhrpark-Adressen direkt betreut.

Und dieses Zusammenspiel aus starken Automobilmarken, den Aktivitäten des Herstellers, dem Händlernetz mit Spezialisierung insbesondere im gewerblichen Bereich sowie unserer eigenen hochprofessionellen Vertriebsmannschaft und dem Ausbau des gesamten Dienstleistungsgeschäfts – das ist etwas, was sich im Markt kaum wiederfindet und für mich einer der ganz entscheidenden Faktoren, warum sich unser Wachstum so positiv entwickelt.

– Welche Rolle spielen heute die Konditionen bei einem Neuabschluss?

Sie spielen schon eine Rolle, können aber in einer gewachsenen Geschäftsbeziehung durch eine gute Betreuung ausgeglichen werden. Wenn Sie natürlich an einer Ausschreibung teilnehmen und eine Kundenbeziehung aufbauen wollen, dann ist der Faktor Preis sicherlich eine wichtige Größe, um überhaupt miteinander ins Gespräch zu kommen.

Bei gewachsenen Geschäftsbeziehungen ist der Preis natürlich nach wie vor relevant, um weiter im Geschäft zu bleiben, aber nicht der allein ausschlaggebende Faktor. Deutlich wichtiger sind dann Prozesse, Produktangebote, Betreuung und Zusammenarbeit. Letztendlich kostet auch jeder Wechsel des Leasing- oder Fuhrparkmanagementpartners den Kunden wieder Geld. Eine effiziente Betreuung und schlanke Prozesse sind wesentlich sinnvoller als eine Ersparnis von beispielsweise monatlich 5,60 Euro in der Leasingrate.

– Wenn man mit den Fuhrparks spricht, die ja oft mit mehreren Leasinggebern zu-

sammenarbeiten, dann hört man, dass das Angebot oft recht austauschbar sei: Jeder bietet Reifenmanagement, jeder bietet Tankkarten an, jeder schraubt an den Konditionen, damit das Angebot attraktiv ist. Oft hört man, dass die Zufriedenheit mit einer Gesellschaft doch stark von den Kundenbetreuern abhängt. Ist das eine Sache, die Sie für die Volkswagen Leasing so unterschreiben können?

Das ist definitiv so, wenn Sie über günstige Angebote Ihre Kunden ködern und hinterher nicht beweisen, dass Sie Ihre Versprechen auch halten können. Dann läuft die Geschäftsbeziehung im Regelfall wie folgt ab: Nach ein, zwei oder drei Jahren stellen Sie fest, dass die Zugänge abreißen und der Kunde den Partner gewechselt hat. Irgendwann ist er dann also wieder verloren. Sie haben also keine Chance, wenn Sie in der gemeinsamen Zusammenarbeit nicht die entsprechende Betreuung haben. Und dieses Zusammenspiel aus der lokalen Betreuung bei unserem Handelspartner vor Ort, über die gesamte Volkswagen Handelsgruppe, und dem was wir an Unterstützung dem Händler, aber auch dem Kunden bieten, klappt hervorragend.

Wir legen hier Wert darauf, dass der Handelspartner im Vordergrund steht. Das ist eine Beziehung, die gewachsen ist und die auch von Vertrauen vor Ort geprägt ist. Denn wir haben den großen Nachteil, dass wir in vielen Dingen etwas anonym sind. Wir sind knapp 5.000 Mitarbeiter der Volkswagen Financial Services AG hier in Braunschweig und können nicht in einer Stunde beim Kunden in Düsseldorf sitzen, obwohl er manchmal das Verlangen hat. Aber das funktioniert

Durch Full-Service hat eine stärkere Fokussierung und Zentralisierung stattgefunden.

über unsere Großkundenbetreuer in den Autohäusern hervorragend. Wir unterstützen diese kontinuierlich und legen daher auch auf Qualifikation bei uns im Haus immens großen Wert.

Ein kurzes Beispiel an dieser Stelle: Wir haben in den letzten vier Jahren 80 neue Leasingfachwirte bei uns ausgebildet. Das heißt, unsere Mitarbeiter bekommen von uns das Angebot, in Zusammenarbeit mit der in Braunschweig ansässigen Welfen-Akademie über einen Zweijahresabschluss den Leasingfachwirt zu erwerben. Dieses Angebot wird sehr gut angenommen und dürfte in der Branche schwer zu finden sein.

– Machen Sie eigentlich regelmäßig Kundenzufriedenheitsabfragen?

Ja, wir machen solche Umfragen zweijährig im Wechsel. Einmal führen wir die Händlerzufriedenheitsabfrage und im Folgejahr die Kundenzufriedenheitsabfrage durch. Insbesondere im Großkundengeschäft geht das auch über Direktanfragen, um aus erster Hand wichtige Aspekte zu erfahren und gegebenenfalls an den ein oder anderen Stellen etwas zu verbessern.

– Wie sind die Ergebnisse? Wo sind Ihre Stärken, wo ist gegebenenfalls noch Verbesserungspotenzial?

Die Stärken sind ganz klar unser gesamtes Produktportfolio sowie das Zusammenspiel im Vertrieb. Woran wir gerade arbeiten, ist ein Ansprechpartner für alles. Bei einer gewissen Unternehmensgröße ist das nicht so leicht herzustellen. Es ist immer ein Unterschied, ob Sie 500 Kunden haben oder 5.000 und jeder möchte einen festen Ansprechpartner haben. Aber auch hier sind wir dabei, die Kundenwünsche immer weiter zu erfüllen.

– Haben Sie Statistiken darüber, wie lang im Durchschnitt eine Kundenbeziehung bei Ihnen hält?

Wir haben auch schon mal mit einem Kunden vor vier Jahren ein großes 25-jähriges Jubiläum als Dankeschön gefeiert. Eine Statistik zur durchschnittlichen Dauer einer Kundenbeziehung liegt uns aber nicht vor.

– Und gefühlt?

Gefühlt würde ich sagen, dass 60 bis 70 Prozent unserer Kundenbeziehungen länger als zehn Jahre laufen. Vorher wurde etwas weiter gestreut: Als die Fuhrparks sich noch im Wesentlichen auf das Finanzierungsinstrument Leasing beschränkten, da war es kein großes Problem, wenn man drei, vier oder fünf Leasinggesellschaften hatte. Durch den Wandel hin zum gesamten Full-Service-Gedanken bis hin zu einem Reporting-, Vertrags- und Fuhrparkmanagementsystem hat eine stärkere Fokussierung und Zentralisierung stattgefunden.

Außerdem muss man ganz klar sagen, dass das Angebot an Leasinggesellschaften auch geringer geworden ist. Der eine oder andere macht schließlich auch die Tür zu. Von daher erzielen wir ebenfalls aus unserem Kundenbestand heraus immer stärkeres Wachstum und bauen immer stärkere Geschäftsbeziehungen aus.

Darüber hinaus stellen wir fest: Sollten wir einmal einen Kunden verlieren und sollte dieser auf ein günstigeres Angebot setzen,

auch das passiert hin und wieder, kommen teilweise nach ein oder zwei Jahren wieder Fahrzeuge in unser Portfolio, weil er sich doch wieder für uns entscheidet. Von daher ist es schwierig zu sagen, wann eine Kundenbeziehung anfängt und wieder aufhört.

– Haben Sie Neuheiten für dieses Jahr geplant?

Vor Kurzem haben wir im Tankkartengeschäft, ein Geschäftsfeld, bei dem wir dabei sind, es weiter mit Profil zu versehen und stärker auf unsere Kunden zuzuschneiden, die „Audi e-gas-Karte“ für das Audi g-tron-Modell herausgebracht. Dahinter steckt ein System, das bekannt ist aus dem Ökostrom-Bereich: Ein Kunde, der in seinem Haus Ökostrom haben will und mit gutem Gewissen das Licht anknipst, zahlt mehr als derjenige mit dem Standard-Haushaltstarif.

Diese Idee steckt auch hinter der „Audi e-gas-Karte“. Dabei wird aus regenerativ erzeugtem Strom und über elektrolytische Verfahren Erdgas erzeugt – dieses Verfahren, einen Rohstoff zu entwickeln, der in der Produktion kein CO₂ erzeugt, kostet Geld. Wer die „e-gas“-Tankkarte nutzt und das Audi g-tron-Modell fährt, kann über diese Karte genau diesen Kraftstoff beziehen, fährt CO₂-neutral und zahlt dafür einen Obolus. Das sind 14,95 Euro pro Monat, die als Reinvest und zum weiteren Ausbau des Projekts eingesetzt werden. Alles in allem handelt es sich dabei um ein Angebot, mit dem man spezielle Kundenbedürfnisse abdeckt und womit der Kunde sein Umweltbewusstsein zum Ausdruck bringen und fördern kann.

– Gibt es denn dieses Umweltbewusstsein wirklich auf die große Masse gerechnet? Ich habe immer den Eindruck, dass, wenn man im Fuhrpark über CO₂-Reduktion spricht, es dann in erster Linie darum geht, wie die Spritkosten gesenkt werden können.

Wirtschaftlich betrachtet haben Sie da vollkommen recht. Aber das eine schließt ja das andere nicht aus. Von daher: Warum sollte man den einen Effekt nicht nutzen, um den anderen zu fördern, das ist sicherlich der Gedanke.

Elektromobilität ist im Moment auch eine etwas teurere Mobilität, im Rahmen dessen jeder Hersteller im Moment schaut, wie man dort ein vernünftiges Pricing-Modell entwickeln kann, das letztendlich die Grundkosten im Fahrzeug mit abdeckt. So ist auch hier der Gedanke, dass, wenn man Umweltschutz und besondere Modelle anbietet, diese nicht zum Nulltarif zu bekommen sind. Man konnte früher ja auch wählen zwischen BlueMotion-Modellen und den herkömmlichen

chen Antrieben. BlueMotion hat bei der Marke VW Pkw einen immer größeren Anteil gewonnen. Da war zu Anfang auch ein Preisunterschied erkennbar, das BlueMotion-Modell war etwas teurer. Trotzdem waren die Kunden bereit, dafür Geld zu investieren.

– Was für Themen beobachten Sie sonst noch, die die Fuhrparkleiter momentan umtreiben?

Das Thema Elektromobilität wird eines sein, das auch Fuhrparkleiter beschäftigen wird, wenn es darum geht, im regionalen oder auch im innerstädtischen Verkehr Mobilität sicherzustellen und auch die Firma entsprechend zu positionieren. Da wird sicherlich etwas kommen, womit wir das Angebot zum e-Golf und e-up zukünftig mit begleiten. Dahinter steckt auch die Ladeinfrastruktur. Wir arbeiten gerade an dem Thema, wie wir den Kunden ein entsprechendes Angebot machen können, sodass er auch immer mit Strom versorgt werden wird.

– Und überall mit derselben Karte, wenn möglich ...

Ja, das wird ein Kernpunkt sein, der das Thema Elektromobilität im gewerblichen Bereich betrifft. Besonders die Prozesse und die Prozesskosten sind dabei zu berücksichtigen. Elektrofahrzeuge anzuschaffen ist nicht das größte Problem. Dabei kann man auch gegebenenfalls akzeptieren, dass sie einen höheren Listenpreis haben. Den Leasingvertrag wird man auch für den Kunden akzeptabel gestalten können. Aber dahinter einen Prozess zu haben, der sich loslöst von dem Gesamtfuhrpark. Das ist ein größeres Problem.

– Spielen denn Elektroautos schon eine kleine, marginale Rolle in Ihrem Portfolio?

Nein, sie haben im Moment keine Relevanz. Nachfrage ist zwar immer wieder punktuell da, aber eher mit dem Charakter: Ich möchte es mal probieren, mal testen und selbst erleben. Im Bestand spielt Elektromobilität bei uns aber noch keine Rolle, auch nicht in der Gesamtnachfrage. In den Ausschreibungen ist dann eher die Gesamtökobilanz relevant als punktuell einzelne Fahrzeuge herauszu-selektieren.

– Wie sehen Sie denn die Restwerte von Elektrofahrzeugen?

Das ist sicherlich in der ersten Zeit erst einmal ein bisschen „trial and error“. Dabei muss man Vertrauen in die Fahrzeuge und in die Technik setzen. Die Hersteller reagieren. Volkswagen zum Beispiel gibt acht Jahre Garantie auf die Leistungsfähigkeit der Batterie. Das ist schon



Neue Ziele | Nach über einer Million Leasingverträge will Gerhard Künne die Dienstleistungsquote erhöhen

einmal ein Lebenszyklus, in dem Sie auch restwertmäßig sehr gut planen können. Von daher sind schon gewisse Parameter gesetzt, welche uns die nötige Stabilität geben. Aber entscheidend ist: Gibt es danach einen funktionierenden Gebrauchtwagenmarkt? Und das weiß keiner. Von daher kann man im Moment nur Parallelen zu den herkömmlichen Antrieben ziehen, sich daran anlehnen und bereit sein, an der einen oder anderen Ecke Erfahrungen zu sammeln.

– Wo Sie vorher gerade von Ökobilanz sprachen: Wie entwickelt sich die Beteiligung der Fuhrparks an der Auszeichnung „Die Grüne Flotte“, die Sie in diesem Jahr schon zum fünften Mal ausloben?

Die Grüne Flotte hat sich mittlerweile auch bei unseren Großkunden als feste Größe etabliert, sodass wir auch einen immer größeren Zuwachs bei den Teilnehmern haben, die sich der Auswertung stellen und eine stichtagsbezogene Bewertung wünschen. Und das

„Unser erklärtes Ziel ist es, als Komplettanbieter am Markt zu agieren.“

wollen wir in diesem Jahr mit unserem fünfjährigen Jubiläum hervorheben. Wir möchten unser Engagement mit dem NABU weiter ausbauen und ganz klar auch ein Zehnjähriges feiern wie ein 15-jähriges.

– Wie sieht der weitere Ausbau aus?

Wir sind sehr stark im Moorschutz engagiert und wollen dieses Engagement in den süddeutschen Raum tragen. Wir sind im Moment

von Norden aus kommend im Emsland und Gifhorner Land aktiv gewesen und wollen im Raum Bad Tölz weitere Projekte gemeinsam mit dem NABU anschieben.

– Abschließend noch ein Ausblick, bitte. Was ist denn jetzt, wo Sie über eine Million Verträge erreicht haben, Ihr nächster Meilenstein? Was sind Ihre nächsten Wachstumsziele?

Das Dienstleistungsgeschäft ist eines dieser Wachstumsziele. Im Moment haben wir eine Quote bei den Serviceverträgen im Leasingbereich über alle Kundengruppen hinweg von rund 42 Prozent, im Großkundenbereich liegt dieser Wert bei rund 75 Prozent. Kernleistungen sind W&V und Reifen. Tankkarten und Kraftstoff werden wir jetzt weiter ausbauen. Denn dort sehen wir ein Feld, in dem wir mit 140.000 Tankkarten, die wir im Umlauf haben, eine große Kompetenz besitzen. Wir sind ohnehin im Pkw-Bereich neben den Mineralölgesellschaften einer der größten Anbieter. Auf diese Weise wollen wir über alle Verträge hinweg mindestens 50 Prozent Dienstleistungsquote erreichen.

Unser erklärtes Ziel ist es dabei, als Komplettanbieter am Markt zu agieren. Aus diesem Grund haben wir auch die Euromobil Autovermietung GmbH im Januar 2012 als Tochtergesellschaft übernommen, weil wir ein durchgängiges Mobilitätsangebot für unsere Kunden haben wollen – von 54 Monaten, was beim Leasing möglich ist, bis runter zu einem Tag, später bei Corporate Car-sharing auch bis zu einer halben Stunde.

Herr Künne, vielen Dank für das Gespräch!

| Interview: Mireille Pruvost