

# Kreative Gewinner

**Der BMW Verbund NRW setzt im Großkundengeschäft nicht auf Preisschlachten, sondern auf individuelle Vor-Ort-Betreuung. Die Verkaufszahlen sprechen für diese Win-win-Strategie.**

**W**er heutzutage Großkunden gewinnen und langfristig an sich binden will, muss mehr bieten als zuverlässige Fahrzeuge. Speziell im Premiumbereich ist Kreativität gefragt. Die BMW Niederlassung Düsseldorf scheint das erkannt zu haben. Jährlich werden 3.200 Fahrzeuge an Großkunden verkauft. Etwa 140 Großkunden werden im BMW Niederlassungsverbund NRW betreut. Dazu zählt auch der französische Luxushersteller LVMH (Moët Hennessy – Louis Vuitton S. A.), der unter anderem in Düsseldorf mit einer Niederlassung vertreten ist und bereits seit 20 Jahren zur Kundschaft gehört (s. Interview mit Jochen Ohler, Seite 48).

„Wir sehen diverse Trends im Großkundengeschäft: Die Kundenanforderungen werden immer individueller. Wir legen daher verstärkt Flexibilität an den Tag, um diese verschiedenen Ansprüche zu erfüllen“, erklärt Carsten Ott, Leiter Vertrieb an Großkunden im BMW Verbund NRW, der 1998 zum Gründungsteam von Alphabet zählte und die ersten drei Jahre des Leasingunternehmens begleitet hat. Bei LVMH beispielsweise gestaltet sich die Zusammenarbeit sehr eng. Christian Warsch, Vertrieb an Großkunden, betreut LVMH bereits seit zwölf Jahren und berichtet von den individuellen Wegen, die seither gemeinsam beschritten wurden: „Wir haben schon viel Kreativität bewiesen: Angefangen mit einem 316er BMW, konnte sich der Außendienstler bei LVMH später sein Auto individuell zusammenstellen, bis wir die Unternehmensspitze vom Diesel überzeugen konnten. Jetzt sind wir zu standardi-

sierten Ausstattungen übergegangen, damit die Fahrzeuge innerhalb der Gruppe flexibel einsetzbar sind.“

Auch bei den Fahrzeugen an sich geht es immer mehr um die Individualisierbarkeit, so Ott – nicht nur, aber vor allem bei der 5er-Reihe: „Wir gehen immer mehr dazu über, für die einzelnen Kundenvorlieben bestimmte Ausstattungslinien anzubieten, das haben wir jetzt zum Beispiel im 1er-Bereich mit der Urban- oder Sport-Line gemacht.“

## Dezentrale Nutzerbetreuung

Eine weitere Entwicklung, die man in Düsseldorf beobachtet, ist neben der individuellen bundesweite Betreuung der Kunden, insbesondere der Nutzer. „90 Prozent unserer Kunden haben ihre Fahrer bundesweit im Einsatz, deshalb wird aus unserer Sicht die Betreuung vor Ort immer wichtiger“, ergänzt Ott. Mit anderen Worten: Das Modell „dezentrale Nutzerbetreuung“ hat sich bei BMW bewährt. Ein Großkunde trifft dabei mit dem BMW Betreuer Vereinbarungen und dort, wo die einzelnen Nutzer sitzen, führen Ansprechpartner gegen eine Vergütung vor Ort die Beratung und die Probefahrten mit den immer beratungsintensiveren Fahrzeugen aus.

Nicht nur von Trends, auch von Spirit ist die Rede, wenn Ott und sein Team über ihre Arbeit sprechen. Das äußert sich etwa im Arbeitsgerät, das die BMW Verkäufer seit Neuestem zum Kunden mitnehmen: Ein iPad soll für echtes Erleben sorgen, die Konfiguration des Wunschmodells erfolgt vor Ort und kann im Bild gezeigt werden.



Ansprechend: helle Ausstellungsräume

Kreativ, aber (noch) nicht alternativ geht es dagegen in den meisten Verkaufsfällen der Niederlassung Düsseldorf zu. „Wir werden mit der Marke BMW in den kommenden Jahren Angebote an unsere Großkunden machen. Mit dem BMW Active E wird es erste Einsätze ab Mitte 2012 geben. Es wird künftig auf die Infrastruktur und die Reichweite der Fahrzeuge ankommen. Aber wir gehen auch davon aus, dass gerade für Elektroautos Carpool- und -sharing-Modelle bei Kunden wichtig sein werden, da Elektromodelle auf Jahre hinaus noch eine eingeschränkte Fahrleistung erreichen und deshalb auch nicht für den gesamten Mobilitätsbedarf optimal geeignet sind.“ Und wenn Ott mit dieser Prognose recht hat, hat BMW mit AlphaCity, dem Carsharing-Angebot für Firmenkunden, ins Schwarze getroffen.

Konventionell, jedoch äußerst sparsam angetriebene Automobile bleiben jedoch dominant im Großkundengeschäft: „Wir haben einen starken Zuwachs bei den Allradfahrzeugen – mit dem sogenannten xDrive System, insbesondere im 5er-Bereich, aber auch beim 3er. Viele Dienstwagennutzer gehen von der klassischen Limousine oder dem Kombi auf die SUV“, berichtet Ott. Und noch eine weitere Verschiebung überrascht: Das Verhältnis Touring-Limousine bei der neuen 5er-Reihe beläuft sich in Düsseldorf auf 50:50, früher war nur jeder dritte BMW 5er eine Limousine. Ott liefert eine Erklärung: „Hier zeigt sich ganz klar, dass viele Nutzer aufgrund



Ein eingespieltes Trio: Christian Warsch, Carsten Ott und Erwin Claasen (v. l. n. r.)



Christian Warsch erklärt Jochen Ohler (l.) anhand eines iPads den BMW 5er.

des Designs – und natürlich des geringen Verbrauchs – entscheiden. Wir erwarten auch für die neue 3er-Limousine, die am 11. Februar 2012 auf den Markt kommt, diese starke Verlagerung.“

Bei aller Verschiebung, eines bleibt laut Ott konstant: Nach wie vor ist das Auto ein hochemotionales Thema, „es sind lediglich viele Kriterien dazugekommen, etwa Total Cost of Ownership oder CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Wobei wir hier in einer komfortablen Lage sind: Wir sind mit einem CO<sub>2</sub>-Verbrauch von 157 g/km der effizienteste Hersteller im Premiumbereich. Das hilft uns sehr, aber das Thema Emotion ist immer noch das beste Kaufargument – und auch hier können wir punkten.“ Warsch bestätigt: „Wir haben sehr früh mit den Efficient-Dynamics-Maßnahmen angefangen.

Da waren wir unseren Wettbewerbern circa drei Jahre voraus. Mittlerweile merkt man, dass das Thema Effizienz in den Gesprächen eine große Rolle spielt.“

Einen Trend in der Branche wollen die Rheinländer allerdings nicht mitmachen: Preisaggressivität. „Wir bemerken den Preiskampf einiger Wettbewerber schon, wobei wir mit Qualität dagegenhalten wollen, insbesondere mit der dezentralen Nutzerberatung. Wir glauben, dass dieser Weg der bessere ist. Denn wir sehen auch, dass sich das oft in der Leasingrate gar nicht niederschlägt, weil wir ein sehr enges Abhängigkeitsverhältnis haben, vom Nachlass zum dann erzielten Restwert. Von daher ist es eine Strategie, die mittel- und langfristig nicht weiterhilft.“

Doch Ott und sein Team haben auch Strategien in petto, die mittel- und langfristig weiterhelfen sollen. Einer dieser Wege könnte mit dem Mini befahren werden, der im Großkundengeschäft vor allem im User-Chooser-Bereich Chancen hat. „Hier sehen wir sehr großes Potenzial, insbesondere mit dem viertürigen Countryman, der auch für den Businessbedarf ein vollwertiges Auto ist. Wir sehen aber auch, dass wir uns im Bereich Mini spezialisieren müssen.“ Dieser Aufgabe widmen sich im NL-Verbund zwei Mini-Spezialisten, die sich auch um die Mini-Anforderungen der Kunden ihrer Kollegen kümmern.

Aber auch das eigene Marketing hat man in Düsseldorf im Blick – sei es, indem BMW seine Räumlichkeiten für externe Veranstaltungen zur Verfügung stellt, oder indem zur Markteinführung in jedem Mini in Düsseldorf ein Parfum von LVMH zu finden war. Herrn Ohler hat es gefreut. Eine klassische Win-win-Situation.

SUSANNE LÖW

**BMW Niederlassung Düsseldorf im Profil**

- ▶ 1988 Gründung der BMW Niederlassung Düsseldorf, 2007 Zusammenschluss mit Dortmund, Essen und Bonn zum BMW Niederlassungsverbund Nordrhein-Westfalen
- ▶ circa 1.000 Mitarbeiter; GK-Verkaufsteam: 15 Verkäufer + zwei Verkaufsassistentinnen im Verbund
- ▶ 140 Großkunden im NRW-Verbund (davon 60 Prozent von DD betreut); FP-Größe von 30 bis 10.000 Fahrzeuge
- ▶ 3.200 Großkundenfahrzeuge pro Jahr (davon 200 Mini), je ein Drittel der BMW Fahrzeuge machen dabei die 3er- und die 5er-Reihe aus
- ▶ eigener Großkundenfuhrpark mit 130 Fahrzeugen/Jahr (mit GK-Paketen)
- ▶ spezieller Airport-Service für Großkunden am Flughafen Düsseldorf





# One-Stop-Buy gewünscht

Jochen Ohler, Director Finance & Shared Services, erklärt, warum LVMH seit 20 Jahren mit der BMW Niederlassung Düsseldorf zusammenarbeitet.

**Af:** Herr Ohler, der BMW Verbund NRW verkauft jährlich 3.200 Fahrzeuge an Großkunden. Wie viele davon nehmen Sie in Empfang – und welche Modelle haben Sie im Fuhrpark?

**Ohler:** Wir haben eine Fuhrparkgröße von rund 95 Fahrzeugen, in der Regel über drei Jahre/90.000 Kilometer geleast, sodass man von 30 BMW-Fahrzeugen pro Jahr ausgehen kann. Zusätzlich haben wir noch einige T5 von VW. 80 Prozent unserer Flotte wird deutschlandweit von unserer Vertriebsmannschaft gefahren, die unsere Waren – Parfum und Kosmetik – vor Ort präsentiert. Daher haben wir überwiegend 318d Touring im Fuhrpark, denn wegen des Präsentationskoffers sind eine einfache Zu- und Entladung sowie Stauraum wichtige Kriterien. Bei uns am Standort Düsseldorf ist der 5er die Obergrenze. Wir haben momentan einen 535d, der Rest sind 520d und 525d – eine komplette Dieselflotte, wobei wir über die Jahre aber auch einen Trend zum Downsizing spüren.

**Af:** Sie arbeiten seit 1991 mit der BMW NL DUS zusammen, anscheinend hat sich die Kooperation bewährt. Warum?

**Ohler:** Wegen der Konditionen und weil wir hier für alle unsere Bedürfnisse ein offenes Ohr gefunden haben. Auch in den Abläufen mit der Tochter Alphabet – bis auf die Versicherung haben wir alle Fahrzeuge im Full-Service-Leasing – gab es immer wieder kreative Ideen, wie wir effizienter werden können. Es ist für uns wichtig, dass man mit konkreten Verbesserungsvorschlägen auf uns zukommt, weil wir kein eigenes Fuhrparkmanagement haben. Das funktioniert bei BMW sehr gut, auch unsere Nutzer fühlen sich gut betreut. Wir wünschen uns also einen One-Stop-Buy: Je weniger Türen wir besuchen müssen, um unsere Wünsche zu platzieren, desto besser fühlen wir uns aufgehoben.

**Af:** Wie sieht die Dienstwagenrichtlinie bei LVMH aus?

**Ohler:** Wir haben sechs Vertriebsdivisionen bei LVMH für die sechs unterschiedlichen Marken. Trotzdem haben wir eine sehr starke Standardisierung über Pakete und Hinterlegungen, das heißt, wir fahren

kein User-Chooser-Konzept. Aus Vereinfachungsgründen gibt es aber keine Standardisierung nach Leasingraten, vielmehr ist das Modell abhängig von der Position des Nutzers. Lediglich im Managementbereich gibt es für die 16 Fahrzeuge mehr Wahlmöglichkeiten. Durch die Standardisierung sind unsere Fahrzeuge weitestgehend identisch. Nun planen wir für die Zukunft auch bei der Farbgebung eine stärkere Einheitlichkeit.

**Af:** Wie wichtig ist für Sie der persönliche Kontakt zur Niederlassung?

**Ohler:** In unserem Prozessablauf und auch bei BMW ändert sich immer wieder viel. Ein enger Kontakt ist daher wichtig, damit man weiß, mit wem man spricht und damit die Ansprechpartner ein gewisses Verständnis für unser Unternehmen haben. Das funktioniert hier sehr gut. Es hat sich zudem bewährt, dass Herr Warsch unsere Car Policy sehr genau kennt, was Missverständnisse vermeidet.

**Af:** Rechtfertigt eine Premiumbetreuung auch einen höheren Preis?

**Ohler:** Natürlich spielt der Preis eine Rolle. Allerdings sind wir eine kleine Einheit, 360 Mitarbeiter, davon 100 am Standort Düsseldorf, der Rest ist deutschlandweit unterwegs. Unser Geschäft ist es, unsere Produkte zu platzieren und nicht den Fuhrpark zu managen. Das heißt, wenn man alleine über den Preis geht, ohne den Service zu sehen, kaufe ich mir unter Umständen schlechte Prozesse ein. Für geschliffene und gute Strukturen werden wir zwar nicht alle Zusatzkosten akzeptieren, aber wir ha-



Jochen Ohler über die Zusammenarbeit mit der BMW Niederlassung: Transparenz, Verständnis, Verbesserungsorientierung

ben einen größeren Ertrag, wenn wir uns preislich kompetitiv wiederfinden und das Gesamtpaket stimmt. Denn dann kann ich mich auf meine internen Abläufe fokussieren.

**Af:** Welche Kennzahlen Ihres Fuhrparks kontrollieren Sie regelmäßig?

**Ohler:** Wir überprüfen die Entwicklung der Gesamtkosten, dies wird durch fünf Controller jeweils für einen pro Vertriebsdivision gewährleistet. Und das Thema Schäden ist nun stärker in den Fokus gerückt, was aber eher mit den überwiegend jungen Fahrern zu tun hat. Hier wollen wir verstärkt im Umgang mit den Fahrzeugen schulen. Wir setzen ja auch keine Mitarbeiter an einen Computer, ohne sie für das Programm zu schulen. Beim Thema Monitoring einzelner Größen wie Verbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß gibt es bei uns sicher noch Verbesserungsmöglichkeiten, da wir kein eigenes FPM haben. Daran arbeiten wir aber, etwa indem wir über Alphabet Benchmarks erhalten. CO<sub>2</sub> steht bei LVMH im Konzern durchaus im Fokus, allerdings gibt es bezüglich des Fuhrparks (noch) keine konkreten Zahlenvorgaben.

**Af:** BMW managt und kontrolliert also eigentlich Ihren Fuhrpark mit?

**Ohler:** Wir sind auf verständnisvolle und kompetente Ansprechpartner bei BMW angewiesen. Natürlich kennen wir zum Beispiel unsere Vorlaufzeiten und wissen, dass wir einen relativ konstanten Neuwagenfluss haben mit einer Häufung alle drei Jahre zum Sommer auf der 3er-Seite. Aber wir kennen ja nicht die Aussteuerung innerhalb des BMW-Werkes – über einen Informationsfluss, wann etwa Leasingverträge gekürzt oder gestreckt werden können, sind wir daher natürlich immer sehr dankbar.

INTERVIEW: SUSANNE LÖW **Af**

## Luxe à la française

Der französische Luxushersteller LVMH (Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A.), 1987 gegründet, beschäftigt weltweit über 80.000 Mitarbeiter. 60 Marken aus den Bereichen Wein/Spirituosen, Mode/Lederwaren, Parfum/Kosmetik, Uhren/Schmuck und „Selective Retailing“ zählen zum Portfolio. Im Bereich Parfum/Kosmetik gibt es sechs Vertriebsdivisionen für die einzelnen (Duft-)Marken wie Kenzo, Dior oder Givenchy.