

In einer Stunde

„Wir glauben,“ unterstreicht Wolfram Uhlmann, seit 1991 Geschäftsführer der Leasing- und Handelsgesellschaft Deutschland (LHS) in Stuttgart, eine Hausphilosophie, „Dienstleistung ist kein elektronisches Instrument.“ Bei der LHS, die bereits 1969 aus einem Autohaus heraus startete, spiegelt sich ein möglichst hohes Maß an menschlicher Nähe zum Kunden schon in der dezentralen Organisations-Struktur in Deutschland wieder. Bundesweit sind inzwischen neun LHS-Niederlassungen zu „kleinen“ Leasinggesellschaften ausgebaut worden, die eigenständig mit dem Kunden in Beratungs-, Preis- und Prozessverhandlungen treten. Angebote und Weiterentwicklungen erfolgen ebenfalls dezentral über die Niederlassungen, denen alle Informationen elektronisch zur Verfügung stehen.

„In kleinen Niederlassungen ist der Kunde eben noch selbstverständlich, das wird vor Ort auch gelebt“, führt Uhlmann weiter aus, „So hält sich kein Mitarbeiter an seinem Schreibtisch fest. Wenn der Kunde ruft, marschiert er. Von unseren Standorten aus sind die Betreuer in spätestens einer Stunde beim Kunden. Aus diesem Grunde heraus haben wir auch bis heute der Idee eines zentralen Call-Centers widerstanden.“ Die LHS setze auf personalisierte, individualisierte Beratung und habe sich „auch menschlich organisiert, um die Marktführerschaft des Qualitätsbewusstseins ganz nach vorn stellen zu können“. Der Kunde erwarte, dass ihm beispielsweise ein Reporting in allen Einzelheiten, auch anhand von Beispielen demonstriert werde, er wünsche, dass ihm ein Car-Konfigurator auch erläutert würde, der ja ohnehin auf seine Anforderungen zu individualisieren sei. „80 Prozent der Kunden“, berichtet Uhlmann, „wollen die Zahlen auch interpretiert sehen.“

Manpower

So draußen auftreten zu können, setzt auch eine aufmerksame Personalentwicklung voraus. Die LHS pflegt schon im Unternehmen die Strategie offener Kommunikation, die auch vom Sachbearbeiter zur Führungsebene hin hierarchisch frei geführt werden soll. Stets angesagt ist schon vom Stil her die Team-Atmosphäre. „Wir wollen immer die offene Führung praktizieren“, betont Uhlmann, „die Mitarbeiter fördern, stärken und nach vorn bringen im Sinne von Qualität im Denken und Handeln.“

Neben Pflichttrainings wie etwa zur Bearbeitung eines Leasingvertrages, zum Versicherungs- oder Beschwerdemanagement, zur Rhetorik (Kommunikation, Kommunikation im Team, Telefon), werden auch immer wieder spezielle Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung abgehalten. Beim Team-Training beispielsweise sind die Mitarbeiter vier Tage auf engem Raum unterwegs mit der Maßgabe, gemeinsam an ihre Grenzen zu gehen.

Beim sogenannten „Yellow-Team“ werden sechs Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten vorgeschlagen, die selbst Projekte definieren und erarbeiten sollen.

„Hierbei geht es wesentlich darum“, verdeutlicht Nina Backes, in Stuttgart zuständig für die Personalentwicklung, „über den Tellerrand hinaus zu schauen.“ Zu beispielhaften Themen der jüngeren Vergangenheit zählen die Auswertung einer Mitarbeiter-Umfrage, ein Referat zum Nutzfahrzeug-Management oder die Bewertung des Einkaufs-Managements.

Standing und Rüstzeug

Die LHS-Mitarbeiter, viele sind 15, 20 Jahre oder länger dort beschäftigt, bewegen sich in einem Unternehmen, das, laut Uhlmann, das Fuhrparkmanagement mitentwickelt hat und über ein großes Know-How in Bezug auf die komplette Ausrichtung auf Flotten verfügt. „Unsere Wiege stand in einem Autohaus, von daher ist uns schon eine hohe Affinität zum Auto und Autohandel mit auf den Weg gegeben. Daraus resultieren hohe Kenntnisse über die Produkte, den Service und die Vor- und Nachteile aller Lösungen für die Anwender.“ Auch der eine oder andere Fahrzeughersteller oder Fuhrparkmanagement-Anbieter würde gerne die zentrale Datenbank der LHS nutzen. „Kaum einer verfügt über so viele präzise und differenzierte Drei- oder Vierjahres-Daten der Fahrzeuge bzw. über Informationen darüber, welche Veränderungen es im Fahrzeug-Leben bei Laufleistungen von 100.000 Kilometern und mehr gibt.“

Die Entwicklung des Fuhrparkmanagements: Seit zehn Jahren ist die komplette Vertragsverwaltung, begonnen beim Außendienst bis hin zur Gebrauchtwagenverwertung ein kompletter, ausgefeilter IT-Prozess. Gerade auch die Wiedervermarktung lebt sehr stark von Händlerbeziehungen, die teils über Jahrzehnte gepflegt wurden. Darüber hinaus hat die LHS viel in die Verbesserung der Online-Kommunikation zum Kunden, die Straffung organisatorischer Abläufe und pragmatische, saubere Abwicklungen investiert. Uhlmann betont die strikte Herstellerunabhängigkeit der Firma: Im Focus liege, was zu den Kundeninteressen passe.

Ein Tag bei der LHS in Stuttgart

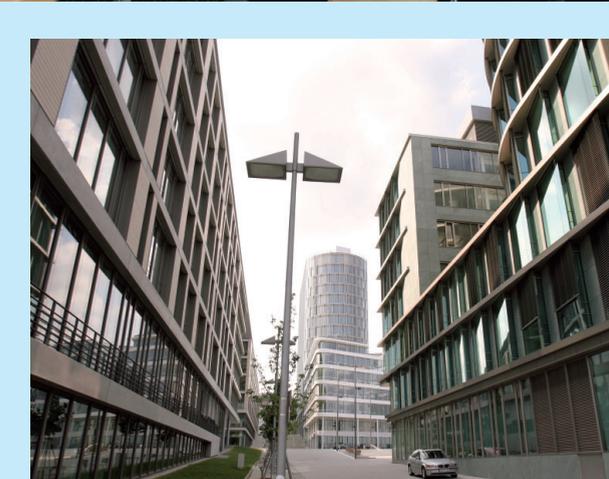
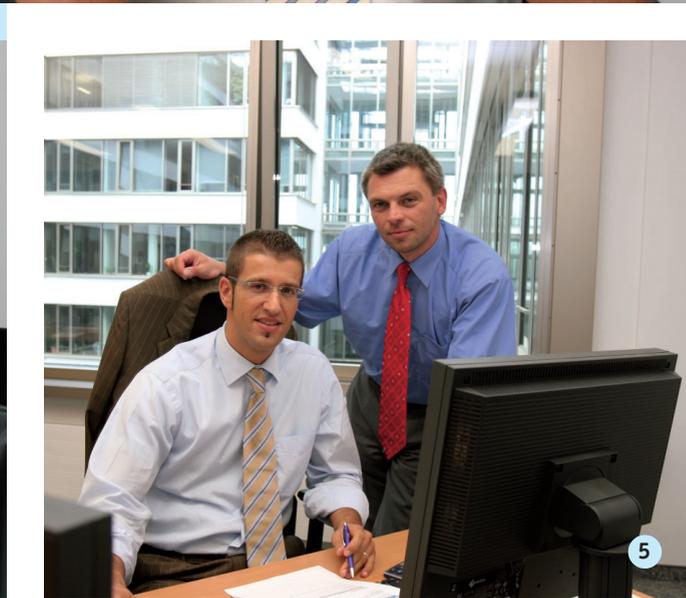
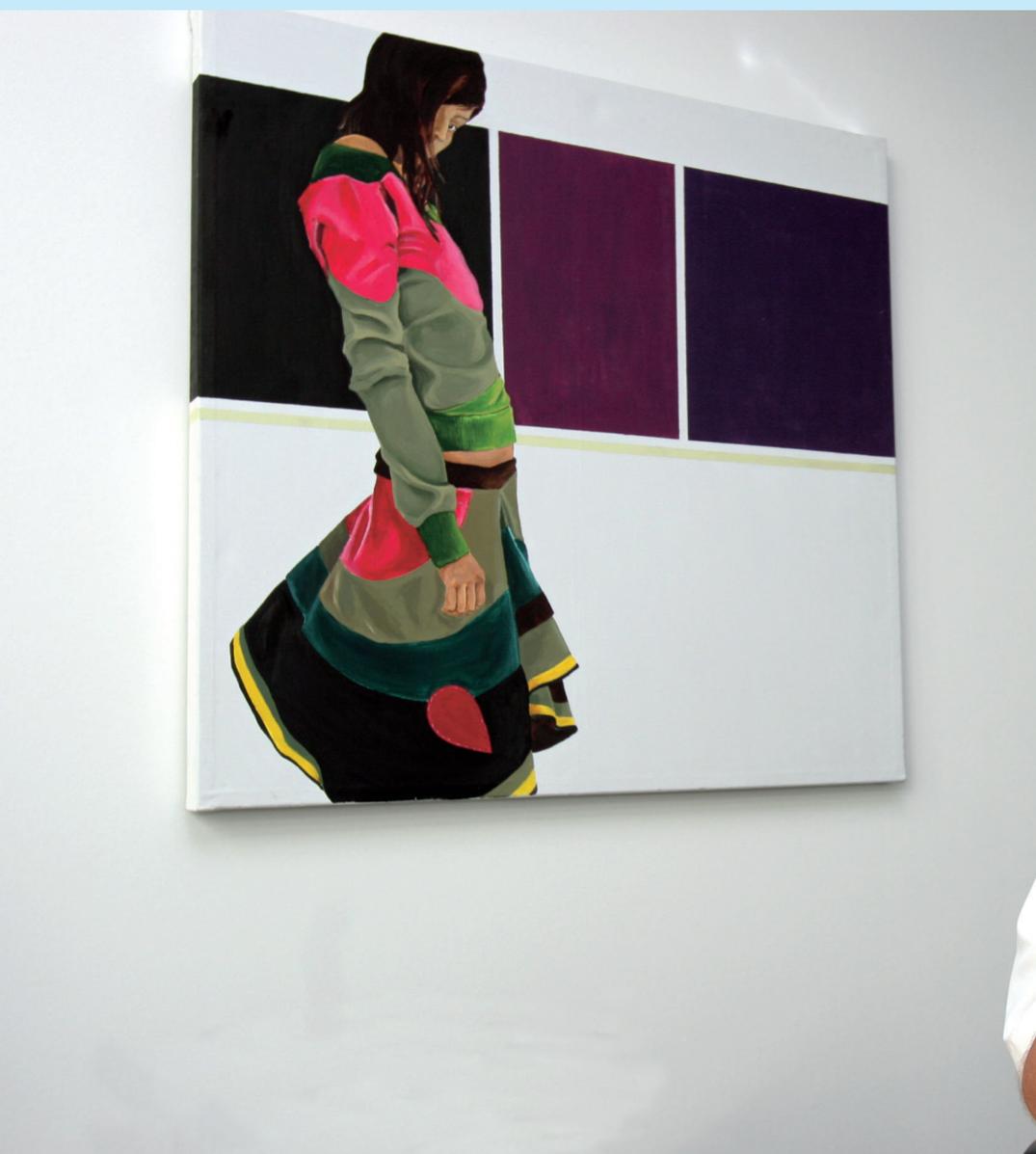
beim Kunden



1



3



1. Der LHS-Neubau am Pariser Platz in Stuttgart
2. Geschäftsführer Wolfram Uhlmann: „Wenn der Kunde ruft, marschiert er.“
3. Marketingleiter Steffen Mayer auf der Seifenkiste des „Yellow“-Teams: „Projekte definieren und erarbeiten.“
4. Guten Morgen in Stuttgart: Wolfram Uhlmann, Kristine Mensch, Steffen Mayer (beide Marketing), Erich Kahnt (FM, v.l.)
5. Rui Filipe, Christian Remke (Versicherungs-Koordination): „Überhaupt nichts dem Zufall überlassen.“
6. In kleinen Niederlassungen ist der Kunde noch selbstverständlich

Die LHS beginnt mit der Betreuung ab einer Fuhrparkgröße von zehn Fahrzeugen, ab 20 Fahrzeugen wird das Fuhrparkmanagement angeboten. „In kleineren Flotten ist es vernünftiger, ein abgespecktes Dienstleistungsprogramm zu bringen, hier reichen ein bis zwei Werkstätten“, sortiert Uhlmann, „bei noch weniger Fahrzeugen ist der Markt noch sehr entwicklungsbedürftig. Hier ist deutlich mehr Überzeugungsarbeit zu leisten, warum Full Service notwendig ist, und auch ein anderes Dienstleistungsnetz erforderlich ist.“

Beispiel Schadenmanagement

Explodierende Versicherungsprämien auf Grund unakzeptabel hoher Schadenquoten zur Jahrtausendwende haben die LHS zur Entwicklung der Module Schadenmanagement und Schadenprozess-Steuerung motiviert im Hinblick auf deutliche Senkung der Versicherungskosten und Erhöhung des Dienstleistungskomforts für die Kunden. „Hierbei verfolgen wir das Konzept“, erklärt Christian Remke, Leiter Versicherungs-Koordination bei der LHS, „überhaupt nichts dem Zufall zu überlassen. Wir entscheiden sorgfältig, welcher Mietwagen, welche Werkstatt, ob ein Gutachter, und wenn ja, welcher zum Einsatz kommt.“

Hierbei wird nur auf Werkstätten zurückgegriffen, die den hohen Qualitätsanforderungen der LHS genügen. Durch Berücksichtigung der Auslastung der Werkstätten und des Terminwunsches des Nutzers kann die Reparatur schnell und zum optimalen Zeitpunkt durchgeführt werden.

Es kommt den Kunden gerade auch auf einen solchen Komfort an,“ ergänzt Christopher Gerber, Leiter Finanz- und Rechnungswesen in Stuttgart, „dass der Wagen Freitagmittag punkt 12 Uhr fertig ist, der Mietwagen abgeholt und das Originalfahrzeug außen und innen gereinigt zurückgebracht wird. 1.000 Nutzer sind bei uns nicht 1.000 Autos, sondern 1.000 einzelne Menschen; der Fuhrparkbetreiber hat diese Dienstleistung aus gutem Grund gekauft.“

Auch Mietwagen seien ein klassischer Kostentreiber, Unfallersatz-Tarife würden nicht selten das Dreifache kosten. Gelegentlich stelle sich dann heraus, dass der Unfall so unverschuldet nicht gewesen sei. Die LHS gewähre Mietwagen grundsätzlich nur zu ihren Standard-Tarifen, unabhängig davon, wer die Kosten hinterher trägt. Und wenn für die Dauer der Reparatur ein Kleinwagen wie z.B. ein VW Polo ausreicht,“ so Christian Remke, „gibt es den kostenlos.“

Beispiel Full Service-Leasing/ Technischer Bereich

Die Abteilung ist in drei Teams aufgeteilt. Die Kfz-Spezialisten stehen im Dialog mit den Werkstätten und gegebenenfalls auch mit den Fahrzeugherstellern in Bezug auf Reparaturfreigaben und Rechnungskontrolle. Bei Inspektionen, Wartung und Verschleiß werden alle Herstellervorgaben berücksichtigt. Die Mitarbeiter erstellen in punkto Service die komplette Fahrzeughistorie inklusive aller Verbrauchsmaterialien und stellen das Reifenmanagement dar.

Das Team „Tankkarte“ bearbeitet das Treibstoffmanagement. Darüber hinaus befasst sich eine Gruppe mit den Rechnungen, die nicht auf elektronischem Wege eingehen. Derzeit werden so bundesweit und aus dem angrenzenden Ausland rund 40.000 Verträge überwacht.

„Ich habe hier die Möglichkeit, jedes Fahrzeug individuell zu betrachten“, erläutert Achim Köhler, Leiter Full Service bei der LHS, den Wert der Arbeit auch für die Kunden. „Ich kann hier beispielsweise auf Basis der Service-Historien einen VW Golf mit einem VW Passat vergleichen und kalkulieren. Es sind sämtliche Kostenvergleiche bis fünf Jahre darstellbar, und wir kalkulieren wirklich mit der 2. Stelle hinter dem Komma. Wenn ich einen Audi A4 ausrechnen will, habe ich hier alle Vorgaben, die ich benötige. Wir können auch den perfekten Audi A4 modellieren. Auf dieser Basis ermitteln wir eine Rate für den Kunden, die plausibel belegbar passt.“

Beispiel Gehaltsumwandlungsmodelle

Die Gehaltsumwandlungsmodelle werden in der Öffentlichkeit immer wieder gern vereinfachend plakativ als Win-win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber dargestellt. Bei genauer Prüfung stellt sich dann im Einzelfall gelegentlich heraus, dass der wirtschaftliche Erfolg für beide Seiten von etlichen Parametern abhängig ist.

„Das liegt nicht selten daran,“ weiß Christopher Gerber, Prokurist bei der LHS, „dass schon der Einstieg in die Gespräche mit den interessierten Unternehmen falsch inszeniert wird. Wir seitens der LHS empfehlen, dass schon beim ersten Kontakt auch die Mitarbeiter aus der jeweiligen Lohnbuchhaltung an die Hand genommen werden. Es geht um eine exakte Definition der Ausgangslage im betroffenen Unternehmen. Wie bestücke ich also die erste Runde am Tisch, welche Lohnart muss ich einrichten, welche Abrechnungen muss ich einrichten? Es geht nicht darum, mit drei oder vier Beispielrechnungen alles zu erreichen, sondern das Thema ehrlich und transparent zu diskutieren.“

Die Arbeit der Niederlassung

„Im Grunde mündet die Arbeit aller Abteilungen in der Zusammenführung und Umsetzung bei uns“, beschreibt beispielsweise Hans-Jörg Dengler, Niederlassungsleiter der LHS Stuttgart für den Raum Baden-Württemberg, seinen Aufgabenbereich. Gegenwärtig betreut die Niederlassung mit 13 Kundenbetreuern im Innendienst und sechs Außendienstlern rund 300 Unternehmen mit etwa 9.000 Fahrzeugen. „Wir wollen möglichst nah am Kunden sein, nehmen seine sehr individuellen Wünsche auf, überlegen, was das optimale Produkt für ihn ist, und erklären es ihm.“

Im Laufe der Jahre sei es stetig zunehmend gelungen, die Abwicklungsprozesse auch dadurch zu verschlanken, dass Direkt-Kontakte zu den Dienstwagenutzern hergestellt worden seien. Die Fragen, die früher aus den Unternehmen gekommen wären, würden nun von den Fahrern an die Niederlassung gestellt und umgehend bearbeitet. „In den neun Jahren, in denen ich bei der LHS bin, hat sich das Fuhrparkmanagement dramatisch nach vorn entwickelt. Allein schon die zunehmende Nutzung elektronischer Medien und Handys hat die Reaktionszeiten extrem verkürzt. Auch werden in den Unternehmen immer häufiger die Prozesse rund um den Fuhrpark dahingehend in Frage gestellt, wie man sie möglichst optimieren kann.“

1. Niederlassungsleiter Hans-Jörg Dengler: „Fuhrparkbetreiber stellen ihre Prozesse immer häufiger in Frage.“

2. Nina Backes (Personalentwicklung): „Über den Tellerrand hinaus schauen.“

3. Prokurist Christopher Gerber: „Themen ehrlich und transparent diskutieren.“

4. Derzeit werden rund 40.000 Verträge überwacht.

