



In nur drei Jahren hat Skoda sein gesamtes Netz auf eine neue CI umgestellt und für zukünftiges Wachstum vorbereitet.

NETZ-INFRASTRUKTUR

Gut geplant auf Wachstum vorbereitet

Skoda will mit der Umsetzung der neuen CI das Händlernetz auch für nachhaltiges Wachstum aufstellen. Für die passgenaue Infrastruktur werden 500 Millionen Euro investiert.

Bis Ende 2016 werden alle 560 Vollfunktionsbetriebe von Škoda in Deutschland ihre Um- oder Neubauten abgeschlossen haben. In nur drei Jahren hat die aufstrebende Marke damit das Netz für zukünftiges Wachstum aufgestellt und dafür 500 Millionen Euro investiert. Ein Großteil der Händler hat dabei weit über die definierten Standards hinaus geplant: 15 Prozent der Händler haben in einen Neubau investiert. 30 Prozent größere Umbauten vorgenommen. Die restlichen 55 Prozent der Händler haben sich für ein reines Rebranding entschieden.

In dem Gesamtprozess ging es aber nicht nur um Fassaden und Möbel, sondern um eine grundlegende Neuausrichtung durch eine passgenaue Infrastruktur für jeden Händler und optimierte Prozesse. Damit das alles in der Kürze der Zeit gelingen konnte, mussten viele eng zusammenarbeiten: Händlerverband, Her-

steller, die anderen Konzern-Marken sowie Architekten und Lieferanten der CI-Elemente.

Vor dem Start durchgeplant

Als Schnittstelle zu allen Beteiligten holte Škoda Auto Deutschland die auf den Automobilssektor spezialisierte Unternehmensberatung BCON an Bord, die über langjährige Expertise in der Durchführung internationaler Großprojekte in Vertrieb und Service verfügt. „Die externe Unterstützung war ein wesentlicher Erfolgsfaktor“, betont Volkmar Junge, Bereichsleiter Händlerorganisation Škoda Auto Deutschland. „BCON hat das gesamte Projekt vorab von A bis Z durchgeplant und anschließend die praktische Umsetzung begleitet und synchronisiert.“ Bis zu zehn Berater waren und sind dafür im Einsatz. „Ein Teil arbeitet als Field Force eng verzahnt mit den Betrieben vor Ort an der Umsetzung, während der an-

dere Teil die Abstimmung mit Importeur und Hersteller, die Konzeptarbeit, das Reporting und die Steuerung der Lieferanten übernimmt“, erläutert Alexander von Buzay, Management Partner von BCON.

Vier-Phasen-Plan

Vier Phasen umfasste der Plan: In Phase 1 wurde jeder Betrieb in den Geschäftsbereichen Vertrieb, Service, Gebrauchtwagen, Finanzkraft und Organisation detailliert bewertet und klassifiziert. Die ermittelte Marktattraktivität für alle Geschäftsbereiche wurde der Händlerperformance gegenübergestellt. So entstanden verschiedene Handlungsempfehlungen.

Wachstumsrechner

Auf dieser Basis folgte in Phase 2 eine gemeinsam mit dem Händler vor Ort erarbeitete individuelle Geschäftsplanung für die kommenden fünf Jahre. Ein spezifisches Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken (SWOT-Analyse)-Profil definierte für jeden Händler wesentliche Maßnahmen zur nachhaltigen Weiterentwicklung. „Harmonisierung der Infrastruktur mit dem Gebietspotenzial lautete die Aufga-

KURZFASSUNG

Mit Hilfe der Unternehmensberatung BCON hat Skoda Auto Deutschland sein Netz generalstabsmäßig auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet. Einer detaillierten Analyse folgte die Aufstellung eines Fünf-Jahres-Plans, um die nötigen baulichen Voraussetzungen richtig einschätzen zu können.



» Die Betriebe, die das neue Škoda Handelsdesign bereits umgesetzt haben, verzeichnen ein Umsatzwachstum, das je nach Geschäftsbereich bis zu 9 % über dem durchschnittlichen Wachstum der noch nicht umgerüsteten Betriebe liegt. Die Kundenzufriedenheitswerte sind ebenfalls deutlich höher. «

**Volkmar Junge, Bereichsleiter
Händlerorganisation Škoda Auto Deutschland**

be“, so von Buzay. „Im Rahmen der Geschäftsplanung wurden die ermittelten Planungsdaten anhand eines Wachstumsrechners mit benchmarkorientierten Optimalvorgaben überprüft.“ Kennzahlen, z. B. für Schauraumgröße, Personalbedarf und verfügbare Hebebühnen im Service, Stellfläche für Gebrauchtwagen, unterstützten den Planungsprozess, in dessen Verlauf auch die Rendite stets berücksichtigt wurde.

50 Pilotbetriebe machten Praxistest

In Phase 3 adaptierten Hersteller und Händlerverband die neuen weltweiten Standards und das CI-Masterkonzept und überführten sie in einen rechtlichen und damit verbindlichen Rahmen. Phase 4 startete mit 50 Pilotbetrieben, die die Vielfalt der Händler im Netz widerspiegeln. Auf Basis der daraus erhaltenen Erkenntnisse und durch den intensiven Austausch mit den Pilotbetrieben wurden alle we-

sentlichen Konzeptpunkte und Prozesse angepasst und für den Massen-Roll-out vorbereitet. Das Masterkonzept des Herstellers wurde auf die spezifischen Anforderungen der Betriebe adaptiert, um für jeden Betrieb eine praktikable und wirtschaftliche Lösung zu gewährleisten.

Nicht unwichtig war es auch, dafür zu sorgen, dass alle CI-Elemente serienreif sind. Erforderliche Kapazitäten und Prozessabläufe mussten mit den Lieferanten vereinbart werden. Und: Vor dem Start des Massen-Roll-outs gab es bereits für jeden Betrieb eine detaillierte Zeitplanung, über die die Autohäuser informiert waren.

Erfolgsfaktoren

Erprobte Projektmanagementtools kamen zum Einsatz. Dazu gehört u. a. ein Produktionsplanungstool für das Lieferantenmanagement sowie ein „Readiness Tracking“ nach einem 100-Punkte-Plan, mit dem die Umrüstung jedes einzelnen Betriebs je nach Umsetzungsfortschritt organisiert wurde. Zudem kam ein Tool zur Händlernetzentwicklung zum Einsatz, das sämtliche quantitativen und qualitativen Netzbewegungen registrierte und laufend anhand der definierten Soll-Netzstruktur abglich, um eine optimierte Marktdurchdringung zu erreichen.

Umfangreicher Qualitätsprozess

Ein umfangreicher Qualitätsprozess begleitete die Umsetzung, ergänzt durch eine Händlerzufriedenheitsbefragung nach Abschluss aller Arbeiten. So konnten aufkommende Qualitätsmängel beim Handel direkt erkannt und in Zusammenarbeit mit den Lieferanten bearbeitet werden. Alle Maßnahmen wurden laufend auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüft. Innovative Elemente der Digitalisierung für den Handel konnten so entwickelt, pilotiert und in den Roll-out-Prozess mit einbezogen werden. Laufende Kundenbefragungen halfen, die Konzepte weiter zu optimieren. Die Bündelung der Masse an Informationen und die laufende Zusammenführung aller Beteiligten in diversen Workshops und Status-Telefonkonferenzen waren das Erfolgsrezept für die Umsetzung, sind sich die Beteiligten sicher. Nur so konnten im Zuge des Projektes die Rendite des Handels gehalten, die Kundenzufriedenheit verbessert und der Absatz im Vertrieb, Service und GW-Geschäft gesteigert werden.

Nächste Schritte

Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Bei Händlern und Kunden kommt der neue Škoda Markenauftritt hervorragend an. „Die Betriebe, die das neue Škoda Handelsdesign bereits umgesetzt haben, verzeichnen ein Umsatzwachstum, das je nach Geschäftsbereich bis zu neun Prozent über dem durchschnittlichen Wachstum der noch nicht umgerüsteten Betriebe liegt. Die Kundenzufriedenheitswerte sind ebenfalls deutlich höher“, stellte Volkmar Junge fest.

Mit dieser positiven Grundstimmung soll nun weiter an qualitativen Themen gearbeitet werden. Dazu zählt die Fortführung des intensiven Dialogs mit jedem Händler über die bereits etablierten Geschäftsplanungsprozesse. Hier werden gezielt individuelle Maßnahmen vereinbart, um die gemeinsam gesetzten Ziele zu erreichen. Der Fokus liegt jetzt auf der Marktausschöpfung, den Prozessen im Autohaus und in der Weiterqualifizierung des Personals. Die Steigerung des Kundenerlebnisses sowie die Sicherstellung einer nahtlosen Customer Journey unter dem Vorzeichen der Digitalisierung sind weitere Stichworte der nun folgenden Weiterentwicklung. AH ■



» Im Rahmen der Geschäftsplanung wurden die ermittelten Planungsdaten anhand eines Wachstumsrechners mit benchmarkorientierten Optimalvorgaben überprüft. «

**Alexander von Buzay,
Management Partner von BCON**