

MANAGEMENT-PROFI

MATTHIAS WUPPERMANN

BestSeller der Automobilbranche

Lernen Sie von erfolgreichen
europäischen Händlern

Eine Reise zu zehn
erfolgreichen Händlern
in Europa



Inhalt

Vorwort	6
1. Die Bestseller	11
In den Rängen – Die Disziplinen der Bestseller	12
2. Alleinstellungsmerkmale, Wettbewerbsstärke der Händlermarke oder des Händlernamens: Gute Händlermarken. Gute Namen	14
Der Benchmarker: Wensink	17
Der Grenzgänger: Kestenholz	23
Der Wissenschaftler: Kroely	32
3. Erfolgreiches Neufahrzeuggeschäft	39
Der Selfmademan: Weller	42
Der Eroberer: Trivellato	53
Der Mann aus Yorkshire: Terry Lister	59
4. Erfolgreiche Händler im Gebrauchtfahrzeuggeschäft	67
Die Forscher: Kunzmann	71
Der Groß-Händler: Havard	83
5. Erfolgreiches Werkstattgeschäft	91
Die Netzwerker: AHG	94
Der Teamplayer: von Rotz	100

Der Selfmademan: Weller



Burkhard Weller

Die **WELLER**Gruppe GmbH & Co., KG
Franklinstr. 6, Berlin
info@wellergruppe.de

Burkhard Weller hat mit dem neuen Autohaus der Toyota/Lexusbrand in Berlin einmal mehr gezeigt, wie Betriebe heute aussehen müssen, die dem Kunden gefallen, die er attraktiv und schön findet. Vielleicht war die „Franklinstraße“ für ihn auch ein wenig die Krönung dessen, was 1979 in Osnabrück begann. Da hatte er seinen ersten Toyota-Betrieb der Brand AutoWeller eröffnet. Der erste Meilenstein seiner Reise als erfolgreicher Automobilhändler.

Die Franklinstraße ist der Musterbetrieb für Europa geworden, ein Flagship für die Marken Lexus und Toyota. Er trägt in vielem seine Handschrift. Schauen Sie ihn an. Sie werden staunen und begeistert sein.

Vielleicht treffen Sie auch den Chef von 33 Betrieben selbst. Dann fragen Sie ihn aus. Fragen Sie ihn z.B. zu seinem „Credo“. Wer sich so etwas „Kundenfreundliches“ ausdenkt und umsetzt, gehört für mich zur Avantgarde des europäischen Automobilhandels.

Ein paar Daten zum Wachstum der Gruppe:

1979 Burkhard Weller ist 25 Jahre alt.

Gründung des Stammhauses in **Osnabrück**. Beginn mit Toyota, Harley und dem Import von GM.

1991 mit 37 Jahren, ist Burkhard Weller größter Toyotahändler Deutschlands. Der erste Meilenstein steht, die Brand

„AutoWeller“.

1996 Weller kauft den in Konkurs gegangenen BMW-Händler Brinkmann & Knoery. Der zweite Brand wird zum Meilenstein:

„B&K“

2006 ist Burkhard Weller der größte BMW-Händler Deutschlands.

2003 der Kauf der VW und Audibetriebe Ludewig + Bechheim in Soest und Werl gelingt. Der dritte Meilenstein steht. Die dritte Brand, kennt jetzt schon jedes Kind, wird später:

„MaxMoritz“

Der Weg zur WellerGruppe, zu 33 Betrieben in Zahlen:

	1998	2006	2007	2010
Fzg.	10.500	40.000	42.500	54.000
Umsatz	170 Mio	711 Mio	800 Mio	1 Mrd.
Mitarbeiter	360	1.600	1.800	?

Mit drei Mitarbeitern, null Eigenkapital und 25 Jahren fing er an. Daraus sind 1.800 Mitarbeiter geworden, in 33 hochmodernen, kundenfreundlichen Betrieben.

„Wäre heute wahrscheinlich so nicht möglich... Oder eigentlich doch“, schränkt er ein.

Ein Mann der Wachstum nicht nur predigt, sondern macht. Wie der „Treppensteiger“ vor der Tür der Zentrale. Vorgelebter Erfolg in einer Plastik, die *en miniature* jedes Jahr dem erfolgreichsten seiner 33 Betriebe verliehen wird. 2006 für Kundenfreundlichkeit, gemessen an der Kundenloyalität in den einzelnen Geschäftsfeldern der Betriebe.

Bei Null angefangen. Mit dem Duft von Benzin, Reifen und Werkstatt im kleinen Betrieb seines Vaters aufgewachsen. Die Lehre macht er im benachbarten Bielefeld bei Opel Hagemann. Die ersten Autoverkäufe im Simca-Betrieb des Vaters, aber nur drei Monate. Mit 18 Jahren wird er der jüngste Verkäufer bei Schrauben Würth. Er lernt schnell und ist noch schneller erfolgreich. So erfolgreich, dass die beiden Unternehmer noch heute geschäftliche und freundschaftliche Kontakte pflegen.



Herr Weller

Mit 25 Jahren, 1979, beginnt er seine Karriere als selbstständiger Automobil- und Harleyhändler. Born to be wild? Vielleicht in der Freizeit. Aber nicht als Händler. Da regiert der Kunde.

Machen wird ein geflügeltes Wort in seinem Unternehmen.

Das Mitarbeiter-**Credo** entsteht. „Die am meisten (vom Kunden) geschätzte Automobilhandelsgruppe Deutschlands wollen wir werden.“ Das hat bisher noch keiner geschafft.

Über 17.000 Neufahrzeuge verkauft er heute mit Kundenfreundlichkeit. 1.800 Mitarbeitern in drei Brands hat er das Credo eingepaukt – bis sie überzeugt waren und es lebten:

Der Kunde ist die wichtigste Person in unserem Unternehmen.

Er ist niemals eine Unterbrechung unserer Arbeit.

Wir sind abhängig von ihm.

Er ist jemand, den wir von uns begeistern.

Er soll sich in unserem Hause wohlfühlen.

Er tut uns mit seinem Besuch einen Gefallen, nicht wir ihm.

Unsere Events sollen ihm mehr als gefallen, sollen ihn begeistern.

Wir möchten erreichen, dass er uns weiterempfiehlt.

Und...

Mitarbeiter sind alle, die bei der WellerGruppe arbeiten:

die Freude an ihrer Arbeit haben,

sich einsetzen und weiterentwickeln wollen,

Leistungsorientiert denken und wirtschaftlich handeln,

durch positive Ausstrahlung begeistern.

Es hat mich schon interessiert, ob das nur im „Credo“ steht, wie es kommuniziert wird, wie die Mitarbeiter sich hinter den Kulissen, im Alltag damit identifizieren.

Deshalb habe ich Herrn Weller gebeten, mir aus den Brands Betriebe zu nennen. Ich wollte mir selbst einen Eindruck verschaffen über die Leistungsfähigkeit seiner Organisation, über das gelebte „Credo“. Meine eigenen Erfahrungen im Handelsbetrieb wichen doch etwas davon ab. So kam ich nach Winsen/Luhe, Osnabrück und Soest:

Heute kann ich sagen, ich weiß nicht genau, wie die das geschafft haben, aber bei Herrn Flügge (B+K, in Winsen/Luhe), bei Herrn Stege (AutoWeller in Osnabrück), bei Herrn Kahler (MaxMoritz, VW) und Herrn Linpinsel (MaxMoritz, Audi in Soest) brauchen sie tatsächlich kein Credo mehr, weil sie es leben und **machen**. Diese Filialen produzieren das, was Herr Weller unter Ausschöpfung versteht.



Die Betriebe B&K und MaxMoritz

Wenn man deren Zahlen anschaut, wird schnell klar, was Burkhard Weller von seinen anderen Betriebsleitern erwartet:

Winsen/Luhe B+K	220 NF	650 GF	200.000 €/Mech.
Osnabrück Toy./Lex	1.200 NF	2.200 GF	295.000 €/M.
Soest VW/MM	650 NF	3.300 GF	218.000 €/M.
Soest Audi/MM	350 NF	800 GF	200.000 €/M.

Vier Betriebe von den 33, die im Kampf um den Kunden diese Fähigkeiten unter Beweis stellen. Leistung und Investment passen in diesen Betrieben zusammen, können sich sehen lassen. Aber auch das Management.

Schauen Sie sich nur einmal die Gebrauchtfahrzeugverkäufe an, die Herr Flüge in Winsen/Luhe bringt. Bei Neufahrzeugverkäufen von 220 Einheiten und einem Marktanteil, der 10% über dem von BMW Deutschland liegt.

Oder Herr Stege, der schon früh in der Osnabrücker Werkstatt dazu stieß. Dessen Mechaniker pro Kopf einen Umsatz von 295.000 € generieren. Jeder!

Und die Herren Kahler und Linpinsel, die in Soest eine gewaltige Menge Gebrauchtfahrzeuge mit positivem Ergebnis **vermarkten**.

Da verwundert es nicht, dass diese Betriebe der WellerGruppe den anderen *BestSellern* dieses Buchs viele *Benchmarks* wegschnappen.

Sie führen mit 57% über den nationalen Marktanteilen.

Sie führen mit der besten Kundenstruktur. Kundenstruktur macht Marge im NF-Geschäft.

Sie zeigen einen beeindruckenden Anteil von Vielfahrern und sind führend beim Verkauf von Finanzierungen. Nur bei Versicherungen liegen sie zurück. Bewusst!

„Weil die Kunden nicht so gerne alle ihre Versicherungen im Autohaus abschließen, und wir nicht gegen die Wünsche der Kunden handeln wollen“, sagt Burkhard Weller.

Wie intensiv der Chef selbst einsteigt, wurde mir klar, als ich in Winsen/Luhe nach dem letzten Besuch von Burkhard Weller fragte. „Das sei leider schon lange her. Und... Herr Weller besucht vorrangig Betriebe, die ihre Ziele noch erreichen müssen.“

Die WellerGruppe führt er jetzt nicht mehr von Osnabrück, sondern von der Franklinstraße in Berlin, dem neuen Hauptsitz der Ideenschmiede, der Finanzen, des „Headhunting“ und der Öffentlichkeitsarbeit der WellerGruppe.



Der Standort in der Franklinstraße, Berlin

Hier wird z.B. die Eventkultur der WellerGruppe laufend weiter entwickelt. Auch wenn es Professoren gibt, die Events für nutzlos halten. Aber die kennen keine Wellerevents. Diese reichen weit über die Vorstellung von Neutypen hinaus. Gemeinsam erlebte Events schweißen zusammen, wenn sie gut sind. Wenn sie besser sind als die der Wettbewerber, schaffen sie sogar ein wenig „Neidkultur“, die Interessenten dazu verführen soll, dazu gehören zu wollen, meint Herr Stege.

Und so wirken die Wellerevents allemal. Sie sind so angesagt, dass die Kunden und Interessenten unbedingt immer eingeladen werden wollen.

Wellerevents sind immer ausgebucht. Hier treffen Sie die Theaterleute, Ballettratten nach der Veranstaltung, hier trifft man auf Sportprominenz wie Becker, Kahn und Kubica. Zu Weller kommen Künstler wie die Netrebko und Villazón. Und ich würde auch nicht ausschließen, dass eines Tages Müntefering und Merkel vorbeischauen. Wellerevents begeistern 200.000 Kunden und noch mehr Interessenten. Intern spricht er da mit 1.800 Mitarbeitern und ihrer Begleitung. Begeistert sie jedes Jahr mit seiner WellerGala.

Kundenevents als Themenpartys, Eröffnungspartys, VIP-Abende. Sie begegnen ihm in seinen Autohäusern, er schenkt Ihnen das Amusegeul im top Restaurant, sie tanken zu seinen Preisen,

zu Preisen von gestern (zwei Stunden lang). Wer so etwas schafft, wer solche Events bietet, wer Kunden und Interessenten so attraktiv einlädt und verwöhnt, schafft diese „kleine Neidkultur“ bei all denen, die noch nicht dazu gehören. So wird Verbindendes unmerklich zum Kaufwunsch.

Spricht er von Führung und Organisation und Synergie meint Burkhard Weller den WellerWeg. Streng nach Marken getrennt werden die Betriebe geführt.

AutoWeller leitet der Brandverantwortliche für Toyota und Lexus mit einem Team von zwölf Mitstreitern.

B&K leitet der Brandverantwortliche für BMW mit einem ähnlich kleinen Team.

Und MaxMoritz hat Burkhard Weller vorübergehend selbst übernommen, um seiner jüngsten Brand den Kampfgeist und die Begeisterung einzuhauchen, die der Vertrieb der Konzernmarken VW/Audi/Skoda innerhalb der WellerGruppe verdient.

Wie diese drei Brands mit möglichst flacher Hierarchie kostengünstig gesteuert werden, das ist seine Erfindung. Ein Weg, der nicht nur gut aussieht, sondern auch sehr gut funktioniert.

Die operative Verantwortung lässt er dort, wo der Kunde ist, dort wo der Erfolg gemacht wird. Verkaufs- und Werkstattverantwortung muss für alle Entscheidungen und jedwede Unterstützung des Kunden am *point of sale* zur Verfügung stehen, dort wo der Kunde anklopft. Und ich hatte auch bei meinem Besuch der Betriebe von Herrn Flügge, Herrn Stege, Herrn Kahler und Herrn Linpinsel den Eindruck, dass sie sich ihrer uneingeschränkten Handlungsfähigkeit und Verantwortung in den Filialen voll bewusst sind und diesen Spielraum nutzen.

Kaufmännische Funktionen und Personalthemen werden beim Brandverantwortlichen gebündelt. Sie werden sie in keiner Filiale finden. Das funktioniert mit wenig Personal und ohne Wartezeiten in den operativen Betrieben.

In der Unternehmensspitze werden von Burkhard Weller und seinen Kollegen die Finanzen, die Immobilien, das Führungspersonal und die Öffentlichkeitsarbeit für das ganze Unternehmen, für die drei Marken und deren Betriebe zusammengeführt. Natürlich auf der Basis des im Betrieb, in der Brandleitung bereits Erarbeiteten.

Synergieeffekte, die die Kosten verringern sollen, gibt es nur dort, wo Doppelarbeit, Doppelverantwortung und Doppelsteuerung konsequent verhindert werden.

Und wer berichtet, wer macht das Controlling, wer macht Pläne, wer definiert die Ziele? Kommt darauf an wofür. Für die Betriebe der vor Ort Verantwortliche. Für mehrere Betriebe einer Brand, der Brandverantwortliche. Pläne und Ziele müssen natürlich aber auch ins Ganze passen, also vom Brandverantwortlichen abgeseget werden.

Das laufende Controlling, ob in Winsen/Luhe etwas anders läuft als geplant, macht unterjährig Herr Flügge. In Osnabrück Herr Stege. In Soest für VW/Seat Herr Kahler und für Audi Herr Linpinsel.

Wie und was kontrolliert wird, dafür gibt es einen Wegweiser, das bestimmt der PC. Die Mannschaft um Herrn Weller hat für jeden Betriebsleiter die gleiche Steuerungs- und Kontrollsysteme-

matik in die Programme eingebaut. Gegen Missverständnisse, und damit jeder weiß, wie der Chef die Dinge angeht.

Und woher bekommt der Brandverantwortliche die Monatsberichte, wenn keiner an der Front ihm das aufschreibt? Er hat alle nötigen Daten aus dem PC. Die Summe und die einzelnen Betriebe. So sieht er sofort, wo es brennt. Kein Filialleiter muss ihm dabei helfen.

Das Gleiche gilt für die Chefetage.

Eine wirklich flache Hierarchie ohne Doppelarbeit. Der WellerWeg. Flacher und kostensparender geht es nicht.

Seit 1979 – seit der Gründung seines Unternehmens – bis heute hat Burkhard Weller diese kostengünstige Organisation, das „Credo“, die kundenorientierte Gestaltung seiner Betriebe und Prozesse und ein genial einfaches Konzept für Wachstum entwickelt: Er kauft nur in Konkurs gegangene Händler. Das ist günstiger als eine Übernahme und birgt mehr Wachstumspotential.

Denn an zuviel Wachstum sind diese Händler selten gescheitert. Sie mussten aufgeben, weil sie die Felder NF-Verkauf, GF-Verkauf und Werkstatt lange Zeit nicht richtig bestellt und gedüngt haben. Was man kauft, ist brachliegendes Feld mit fruchtbarem Boden oder Absatz- und Umsatzpotential pur. Was noch fehlt, ist ein tüchtiger Verwalter und Menschen, die gerne pflügen, sähen und ernten. Die Spaß an Leistung haben und einsehen können, dass man für die Fehler der Vergangenheit die eigenen Ansprüche zunächst zurückschrauben muss.

Natürlich müssen auch die *tools* stimmen, die Wellersoftware installiert und trainiert werden und das „Credo in die Köpfe“ kommen können. Der Betrieb muss so renoviert und um- oder neu gebaut werden, wie die Kunden ihn wollen und mögen. Aus internen Prozessen müssen Kundenprozesse werden, um die Arbeit mit und für den Kunden einfacher und effizienter zu machen. Um Kunden anzulocken. Wenn ich dann noch die Bewohner des Orts, des Gebiets einlade, um den Wandel durch Weller vorzuführen, bekommt das Ganze neuen Schwung und das Unternehmen kann zum Erfolg zurückkehren.

Für das Personal der Übernahme gilt normalerweise die 1/3 Lösung. Die Mitarbeiter erfahren, wer und was gebraucht wird. Wer sich für das „Credo“ begeistern kann, weiß auch, dass Konkurse nie nur vom Chef alleine gemacht werden. Und so wie der alles verloren hat, muss sich auch der Mitarbeiter Angenehmes und erworbene Rechte neu verdienen. Wichtig ist es, bei Betriebsübernahmen die an der Insolvenz Mitschuldigen heraus zu sieben und nur mit den Einsichtigen weiter zu arbeiten.

„Wir befreien uns innerhalb von zwei Monaten so von den Indifferenten und Sich-keiner-Schuld-bewussten. Schließlich soll und muss der *turn around* innerhalb eines Jahres geschafft werden. Danach beginnt der Neuaufbau, die Modernisierung, die Straffung aller Prozesse und die Rückgewinnung der Kunden. Innerhalb eines Jahres muss der Betrieb wieder in der Gewinnzone ankommen.“

In welcher Phase das Unternehmen gerade steckt, erfährt der Leser meist aus der Presse:

„Auto Weller kauft MaxMoritz.“

„Auto Weller verprellt langjährige Mitarbeiter mit Änderungen der Arbeitsverträge.“

„Auto Weller modernisiert MaxMoritz mit umfangreichen Baumaßnahmen.“

„MaxMoritz zurück in der Gewinnzone.“

Und am Jahresende, nach der Pressekonferenz mit Burkhard Weller: „WellerGruppe um weitere 10% gewachsen.“

Das sind dann die Kunden, um die sich der Vorbesitzer nicht mehr gekümmert hat. Oder die GF-Kunden, die durch das umfangreiche Gebrauchtwagenangebot eines Wellerbetriebes ange-lockt werden. Oder die Werkstattkunden, die nun als Kunden angesprochen, gut betreut und richtig „wie die Kunden im Credo“ bedient werden.

Natürlich ist nicht alles so leicht und simpel, wie es hier dargestellt wurde. Aber eins ist ganz klar, Wachstum kann nur aus Potentialen, aus Feldern oder Märkten kommen, die bisher schlecht oder passiv bearbeitet wurden.

Das gilt auch wenn die Margen schlechter werden. *When times get tough, the tough gets going.* Wenn die Margen dünner werden, zeigen sich die Guten.

Der Umsatz kann steigen und die Erträge trotzdem fallen. Das erfährt der gesamte Handel zur Zeit am eigenen Leib. Dann darf noch weniger die interne Organisation den Kunden lenken, sondern der Kunde soll uns tanzen lassen. Der Kunde soll sein Auto bei uns finden. Wir wollen von ihm keine 18.000 € abfordern, sondern ihm dabei helfen, sein Auto optimal zu finanzieren und günstig zu versichern.

Ein paar Eckdaten schaffen Klarheit über künftige Aufgaben.

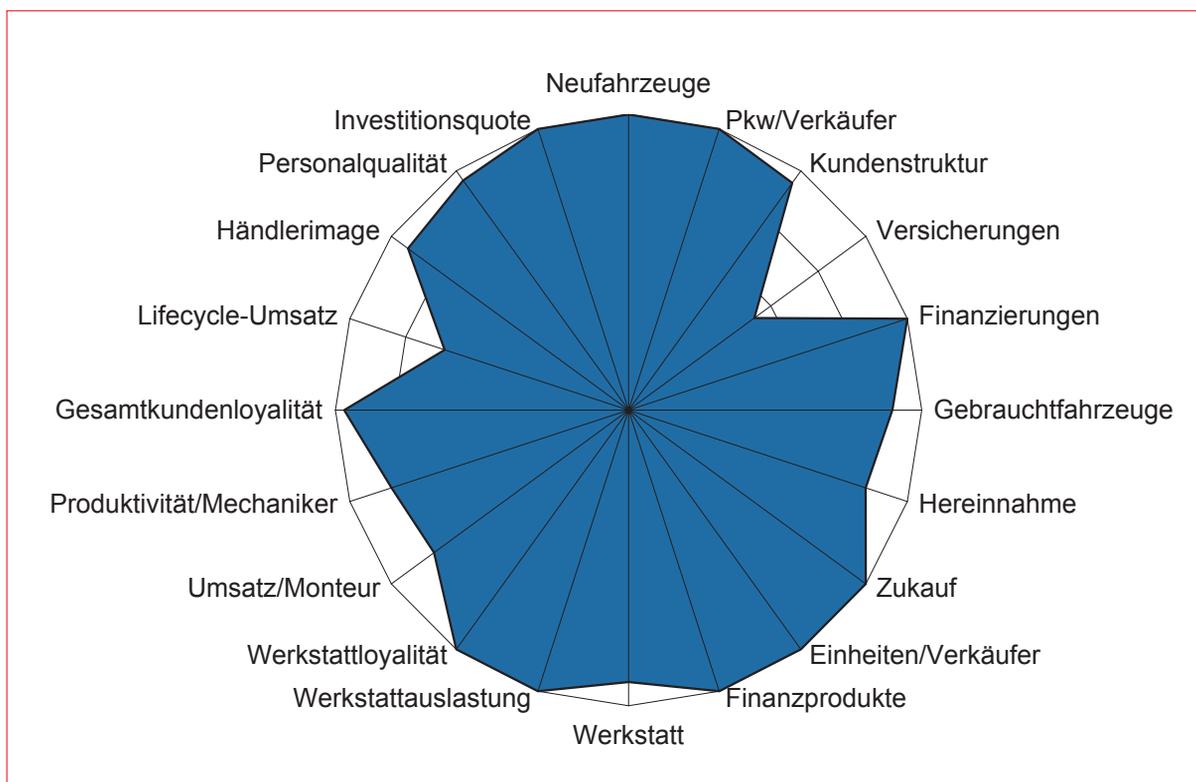
Der Umsatz soll bis 2010 eine Milliarde übersteigen. Bei 800 Millionen ist er bereits angekommen. Das Ergebnis koppelt sich aber ab und wird kleiner. Wie kann man diese Entwicklung umkehren? Wellers Marktanteile, seine Spitzenleistungen im Gebrauchtfahrzeugverkauf und seine Ideen, Kunden in die Werkstatt zurückzuholen, die zu ATU oder anderen gegangen sind, z.B. über die Einkaufskarte günstige Reparaturen anzubieten, machen die WellerGruppe stärker als die meisten Wettbewerber.

Er selbst steigt ein und übernimmt eine Brand. Wo die Rotation der Gebrauchtfahrzeugbestände die 7 noch nicht erreicht hat, wo zu viele Langsteher das Ergebnis belasten, will er besser werden. Wo die Einkaufspreise nicht stimmen, setzt er DEKRA ein. Wo vorhandene Dateien nicht vernetzt oder schlecht genutzt werden, sucht und zeigt er Marktpotentiale.

Die vier besuchten Betriebe demonstrieren eindrucksvoll, dass das Absatzvolumen GF in Relation zum Neuwagengeschäft auf 1:1,9 bis 1:5 gesteigert werden kann. Weitere Reserven stecken in der Optimierung der Werkstattloyalität, z.B. dass man 45% loyaler Gebrauchtfahrzeugkunden deutlich vermehren kann. Penetrationsraten bei der Finanzierung von 70% sind möglich und machbar.

Der strengen Auslese von Mitarbeitern in Neuerwerbungen und anspruchsvolleren Zielen zur Verbesserung der Erträge folgt die Motivation des Teams. Jährlich wird der Preis des Treppenbezwingers, des leistungsstärksten Teams auf der WellerGala an einen Betrieb vergeben. Das Kriterium, letztes Jahr die Kundenfreundlichkeit, ändert sich jedes Jahr; und jedes Jahr findet ein großer Wettstreit um den Erwerb dieses Preises zwischen allen 33 Betrieben statt.

Diesen Preis zu gewinnen, bedeutet einen wichtigen Platz im Unternehmen zu erobern, bedeutet Ansehen und Prämien. Wahrscheinlich auch die Möglichkeit, sich und das Team weiter zu bringen. Spürbare Motivation, die nach oben, aber auch nach unten führen kann, hält die Spannung, steigert den Ehrgeiz, besser zu werden und die Lust in einem Unternehmen mit zu arbeiten, dass sich Wachstum und Erfolg auf die Fahnen geschrieben hat. Und besonders wichtig für „Sportler“, hier gibt es jede Menge Chancen für top Performer, sich über Leistung schnell weiter zu entwickeln. Diesen Karriereweg kann Ihnen so kein Konzern bieten.



Potentialausschöpfung bei Weller



Checkliste

Was ist aus dieser Unternehmerstory weiter zu empfehlen, was bringt Wettbewerbsvorteile, was ist erfolgsversprechend vielleicht auch für Sie?

- 1.** Events machen, die verführen, die „Stadtgespräch“ werden.
- 2.** Dem Kunden bieten, was er will, nicht was wir wollen.
- 3.** Der Chef muss einsteigen, wenn es brennt, muss fordern und fördern.
- 4.** Trennen Sie sich von unfreundlichen Mitarbeitern, die den Kunden vergraulen.
- 5.** Suchen Sie Ihre Potentiale und schöpfen Sie sie aus.
- 6.** Doppelarbeit vermeiden, Systeme vernetzen, Bedarfszeitpunkte terminieren.
- 7.** Seien Sie immer da, wenn der Kunde Sie braucht.
- 8.** Leistung direkt belohnen.
- 9.** Bedenkenträger und Drückeberger aussortieren. Whynotter einstellen.
- 10.** Alle Prozesse einmal im Jahr auf die Prüfbank.