

Rückt näher an den Kunden:  
**Francisco Gomes Neto**, CEO von Marcopolo, einem der weltweit größten Hersteller von Busaufbauten, steuert den Vertrieb seiner Busse zukünftig selbst.

## Senhor Gomes: Seine Busse halten den Weltrekord

**In Brasilien dauert die längste Busfahrt drei Tage. Das Unternehmen Marcopolo liefert die Busse für den Linienverkehr.**

Text Gerald Scheffels Foto Douglas Eiji Matsunaga

Die über 6.000 Kilometer lange Strecke vom peruanischen Lima nach São Paulo ist die längste Buslinie der Welt. Fünf Tage Busfahrt, auf der sich zwei Fahrer jeweils im Vier-Stunden-Takt abwechseln, bei zwei vorgesehenen Pausen pro Tag. Die meisten der Busse stammen aus Brasilien. Wo das Schienennetz kaum ausgebaut ist und Inlandsflüge für viele Brasilianer zu teuer sind, ist der Bus Verkehrsmittel Nummer eins. 97 Prozent der knapp 210 Millionen Brasilianer entscheiden sich für den Fernbus, wenn sie von Stadt zu Stadt reisen. Entsprechend dicht ist das Busnetz – und entsprechend groß der Markt. Unangefochtene Nummer eins bei der Herstellung von Fern- und Stadtbussen ist seit vielen Jahren die Marcopolo S. A. Mit rund 11.000 Aufbauten pro Jahr und den Marken Marcopolo, Neobus und Volare gehört das Unternehmen zu den weltgrößten und exportiert in mehr als hundert Länder.

Bei einem Anteil von mehr als 60 Prozent im sehr großen Heimatmarkt gäbe es vielleicht Grund, sich zufrieden zurückzulehnen. Aber das ist nicht die Mentalität von Francisco Gomes Neto. Als er 2015 zum CEO von Marcopolo ernannt wurde, stellte er gemeinsam mit den Vorstandskollegen die zentralen Geschäftsprozesse auf den Prüfstand und ermittelte systematisch die Optimierungspotenziale.

### Vertrieb in eigener Regie

„Bisher haben wir im Vertrieb mit rund fünfzehn Handelspartnern gearbeitet – mit gutem Erfolg, ohne Zweifel, aber einem eher unsystematischen Ansatz. Gerade bei der Kundenbindung gab und gibt es deutliche Verbesserungsmöglichkeiten.“ Marcopolo bat





## Die Interoceânica

- 🕒 5 Tage Fahrzeit
- 📏 > 6.000 Kilometer
- € 166 Euro pro Fahrt

**Quer durch Südamerika:**  
Die Interoceânica verbindet den Pazifik mit dem Atlantik. Die längste Buslinie der Welt erstreckt sich von Lima nach São Paulo auf über 6.000 Kilometern.

geht es nun wieder aufwärts: Die Flottenbetreiber investieren in die Erneuerung des Fuhrparks, und davon kann Marcopolo überproportional profitieren. Francisco Gomes: „Wir haben uns ehrgeizige Ziele für Umsatz und Ertrag gesetzt und sind sehr zuversichtlich, diese Ziele mit einem besser strukturierten und direkten Vertrieb zu erreichen.“

### Schnelle Reaktion im Aftersales

Die Zusammenarbeit mit Porsche Consulting geht in einem zweiten Projekt weiter, das die gesamten Aftersales-Aktivitäten einbezieht. Francisco Gomes: „Auch hier können wir besser werden, indem wir unsere Dienstleistungen erweitern und den Absatz an Ersatzteilen steigern. Dazu müssen wir zunächst – genau wie beim Vertrieb von Neufahrzeugen – den Markt und die Wünsche der Kunden genau verstehen.“ Für diese Aufgabe wurde eigens ein neues Projektteam zusammengestellt, und demnächst können Händler und Endkunden die benötigten Ersatz- und Verschleißteile auch über einen digitalen Marktplatz beziehen.

Zu den weiteren Maßnahmen, mit denen Marcopolo – unterstützt von Porsche Consulting – den Service verbessern und ausbauen will, gehören regelmäßige Gespräche mit wichtigen Kunden sowie die Definition von Serviceleveln und Reaktionszeiten: „Wenn bei einem Überlandbus die Windschutzscheibe defekt ist, muss sie so schnell wie möglich ersetzt werden. Da spielen die Kosten eine untergeordnete Rolle – wichtiger ist, dass der Bus wieder einsatzbereit ist. Das sicherzustellen, ist unsere Aufgabe, und wir schaffen jetzt die Strukturen dafür.“ Im Aftersales-Bereich sieht Marcopolo noch deutlich größeres Wachstumspotenzial als im Vertrieb von Neufahrzeugen: „Hier haben wir noch viel Luft nach oben. Das werden wir systematisch nutzen.“

Porsche Consulting um Unterstützung bei der Nutzung dieses Potenzials durch das Etablieren nachvollziehbarer und reproduzierbarer Prozesse im gesamten Vertrieb.

Den Startschuss gab Francisco Gomes mit dem Appell an sein Team: „In der Produktion sind wir bestens organisiert. Wir kontrollieren jeden Schritt und jeden Parameter, alles ist transparent. Lasst uns das auf den Vertrieb übertragen!“

Der Kern der Strategie: Größere Flexibilität und erhöhte Transparenz des gesamten Vertriebsprozesses, um die Kundenanforderungen schneller und genauer abzubilden. „Wir wollen unseren Marktanteil im Heimatmarkt weiter ausbauen, indem wir die Kundenbeziehungen ausbauen und ihre Bedürfnisse und Wünsche besser verstehen“, so Gomes.

Das Projekt begann mit einer Analyse des Marktes. Das Ergebnis: „In einigen Regionen waren die Verkaufsergebnisse deutlich besser als in anderen. Die Stärken in einzelnen Regionen wollten wir, im Sinne einer

Best-Practice-Strategie, durch einen systematischen Ansatz und durch neue Vertriebsstrategien noch ausbauen“, so Diego Correia von Porsche Consulting in Brasilien.

Dabei nutzte Porsche Consulting unter anderem den Design-Thinking-Ansatz – und schaffte damit die Voraussetzung dafür, dass Marcopolo den Kunden nun individuelle Lösungen mit hohem Nutzwert anbieten kann. Zuvor wurden die Kunden in Segmente aufgeteilt und ihre Wünsche erfragt. Auf dieser Grundlage entwickelte das Team neue, marktgerechte Dienstleistungen und Vertriebsinstrumente wie zum Beispiel einen digitalen Produktkonfigurator, One-Stop-Shops, E-Commerce und neue Finanzierungsmöglichkeiten der Busse.

### Jeder Schritt im Vertriebsprozess ist definiert

Eine der wesentlichen Veränderungen ist das hybride Vertriebsmodell: In Großstädten und Regionen mit überdurchschnittlichem Wachstumspotenzial nimmt

Marcopolo den Vertrieb selbst in die Hand. In den anderen Vertriebsgebieten bleibt die Kooperation mit Partnern bestehen, aber die Prozesse werden standardisiert und die Kommunikation mit der Zentrale intensiviert.

Darüber hinaus hat Marcopolo über die gesamte Prozesskette von Bestellung, Produktion und Auslieferung klare Managementregeln eingezogen. Francisco Gomes: „Jeder Schritt ist jetzt definiert. Das hat auch zur Folge, dass Verkäufer und Kunde den Bus auf Anhieb korrekt spezifizieren und es weniger Last-minute-Änderungen gibt. Das verbessert nachweislich die Qualität und die Produktivität in unseren Werken.“

Bis die Vertriebsstruktur dann wirklich „steht“, wird noch etwa ein Jahr vergehen, aber bei Marcopolo sieht man sich auf gutem Weg und registriert erste Erfolge. Das Projekt kam außerdem zur rechten Zeit, denn nach einem drastischen Rückgang des brasilianischen Busmarktes in den vergangenen Krisenjahren