

Grundsatzthema

AGENDA AUTOMOBILHANDEL 2010 – Die maßgeblichen To Do's für Autohaus-Unternehmer im kritischen Branchenjahr 2010. Teil 4: Neues Kapitel in den Hersteller-Händler-Beziehungen aufschlagen. VON WALTER MISSING

Die vorangegangenen drei Beiträge AGENDA Automobilhandel 2010 haben den grundsätzlichen Handlungsbedarf beschrieben, mit dem sich Autohaus-Unternehmer aktuell auseinandersetzen müssen. Aber Restrukturierung kann nicht alles leisten und ist nur eine Seite der Medaille – ein funktionierendes Zusammenspiel von Herstellern und Händlern auf Augenhöhe ist die andere.

Sackgasse

Seit Jahren wird über die Notwendigkeit eines neuen Geschäftsmodells diskutiert. Hersteller und Handel haben erkannt, dass das in seinen Grundelementen seit den 1950er Jahren unveränderte Modell in eine Sackgasse geraten ist. Auch die Banken sehen das inzwischen offensichtlich so. Sie machen dem Handel das Leben schwer und haben die Branche auf die rote Liste gesetzt. Ein „Weiter-So“ kann es nicht geben, und doch lassen überzeugende Lösungen auf sich warten. Dabei liegen die Karten auf dem Tisch – und angesichts steigender Insolvenzen wissen Vertriebschefs wie Händlerverbandspräsidenten, dass die Zeit davonläuft.

Prämie verzögert Konsolidierung

Der ZDK hat für 2009 stolze Zuwachsraten im Neu- und Gebrauchtwagenverkauf gemeldet (vgl. Seite 22). Auch das Servicegeschäft hat entgegen aller Befürchtungen von der Abwrackprämie profitiert. Doch trotz fast einmalig hoher Neuzulassungen von über 3,8 Mio. Fahrzeugen konnten die fabrikatsgebundenen Händler nur eine Umsatzrendite von durchschnittlich rund einem Prozent erreichen. Das ist vor dem Hintergrund des Nachfragebooms äußerst mager. Angesichts des erwarteten Zulassungsrückgangs von mindestens 1 Mio. Fahrzeugen im laufenden Jahr sind ein tiefes Abgleiten in die roten Zahlen und eine Beschleunigung des Konsolidierungsprozesses der Branche zu erwarten. Der

Automobilhandel wird dadurch weiter an Attraktivität innerhalb und außerhalb der Branche verlieren.

Bestehendes Modell nicht zu halten

Die Zahl der fabrikatsgebundenen Betriebe dürfte sich in den nächsten Jahren auf deutlich unter die vom ZDK prognostizierte Größenordnung von 15.000 reduzieren. Selbst damit ist allerdings noch lange keine Erfolgsgarantie für die verbleibenden Unternehmen verbunden. Die Netzrestrukturierungen verschiedener Hersteller sind dafür ein beredtes Beispiel. Sie haben allesamt nicht zu Renditeverbesserungen bei den Händlern geführt. Die Frage ist deshalb, wer auf Handelsseite überleben wird.

Da spielen zum einen die vertretenen Marken – ihre Stärke und Attraktivität – eine essentielle Rolle. Zum anderen kommt es entscheidend auf die Händlerprofessionalität und die Geschwindigkeit an, mit der in den Unternehmen notwendige Restrukturierungsarbeiten angegangen werden. Wenn es allerdings selbst in Normaljahren einer ganzen Branche nicht gelingt, ein schwarzes Ergebnis in einer Größenordnung von mindestens 2–3% Umsatzrendite zu erzielen, dann hat das weniger mit unternehmerischem Unvermögen zu tun, sondern dann ist – frei nach Shakespeare – „etwas faul im Staate Deutschland“. Das heißt, es besteht grundsätzlicher Änderungsbedarf in Bezug auf die Systemgrundlagen und das Geschäftsmodell.

ZDK-Initiative

Der ZDK hat sich der Thematik angenommen und Eckpunkte eines neuen Geschäftsmodells definiert. Diese Initiative hat für eine hohe Aufmerksamkeit gesorgt, inhaltlich ist jedoch wenig wirklich vorangebracht worden. Bis heute erschöpfen sich die Verlautbarungen weitgehend in Überschriften, die angekündigten Grundlagen sollen – so Robert Rademacher bei der Jahrespressekonferenz des ZDK – in Kürze

vorgestellt werden. Ob dann ein im Detail durchgerechnetes Modell präsentiert wird, das von Herstellern und Handel gemeinsam getragen werden kann, muss bezogen auf die bisher veröffentlichten Inhalte bezweifelt werden. Umsetzungschancen wird nur ein Modell haben, das die gesamte Prozesskette Automobilvertrieb abbildet, sich für beide Seiten rechnet und zu der viel beschworenen Win-Win-Situation führt. Nur dann kann – wie es Prof. Brachat treffend formuliert hat – „aus der heutigen Zweckgemeinschaft eine echte Ertragsgemeinschaft“ werden.

Verpuffte Energie

Es bringt nichts, ausgetretene Wege weiter zu gehen und z.B. die Margensysteme auf Basis von Leistungsbausteinen wie der Kundenzufriedenheit zu verfeinern. Nach den Erfahrungen der Vergangenheit wird das weder zu nachvollziehbaren Leistungsveränderungen noch zu messbaren Steigerungen von Absatz und Ergebnis führen. Umso erstaunlicher ist es, dass sich weiterhin einzelne Hersteller in der aktuellen Margendiskussion intensiv damit befassen. Auch die verschiedenen Qualifizierungs- und Professionalisierungsoffensiven für den Handel – so wichtig und notwendig sie aus Sicht der Hersteller für eine Verbesserung der Vertriebsorganisationen sind – bewirken keine unmittelbare Veränderung der Ertragssituation der Unternehmen.

Vor dem Hintergrund der zunehmend kritischen Einstellung der Banken zum Automobilhandel und der Bedeutung, die Themen wie Kapitaldienstfähigkeit, Working Capital und Liquiditätssicherung zukommt, ist es im Rahmen eines neuen Geschäftsmodells notwendig, die wirklich entscheidenden Hebel anzupacken. Denn das Servicegeschäft wird den zunehmenden internen Subventionsbedarf aus dem NW- und GW-Verkauf nicht dauerhaft decken können und auch über Kosteneinsparungen im gesamten Autohaus wird

es nicht gelingen, Renditen zu realisieren, die die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen langfristig sichern.

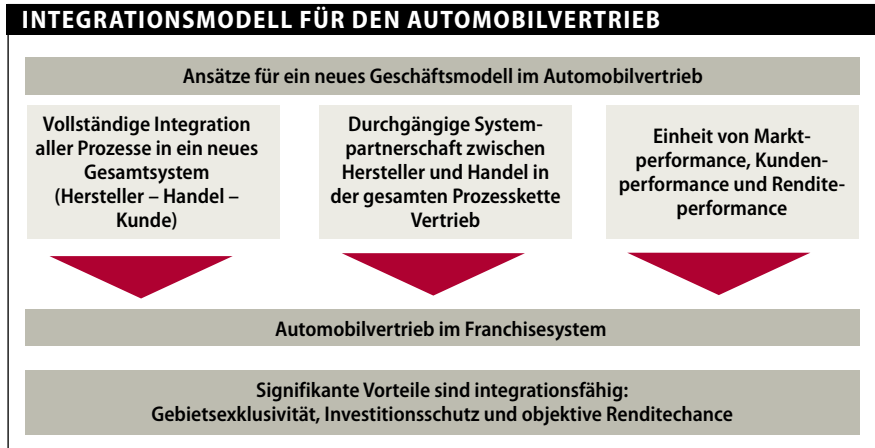
Entscheidende Hebel

Nachdem namhafte Hersteller die Verantwortung für die Stabilität der Restwerte übernommen haben, stellt sich jetzt vor allem die Frage, wie der andauernden Bruttoertragsproblematik im Neuwagenverkauf begegnet werden kann. Im Grundsatz gibt es nur zwei Alternativen: Entweder eine stringent nachfrageorientierte Steuerung der Fahrzeugmengen in den Markt. Die Hersteller müssten dann eine klassische Pull-Strategie fahren. Da dies jedoch eher unwahrscheinlich ist, bleibt den Herstellern die Alternative, sich im Neuwagenverkauf der Verantwortung für die Durchsetzung der Preise im Markt zu stellen. Auf der Vergütungsseite bedeutet das die Einführung von Resterlösmodellen, wie sie VW und Mercedes-Benz im Nutzfahrzeug- oder VW und Audi im Großkundengeschäft seit Jahren erfolgreich praktizieren, allerdings verbunden mit einer herstellerseitigen regionalen Markt- und Nachlassbeobachtung. Denn kein Teilmarkt gleicht 1:1 dem anderen. Wenn der Markt die aufgerufenen Bruttolistenpreise nicht mehr akzeptiert und das Pricing im inzwischen zweistelligen Prozentbereich korrigiert, kann das nicht vom Handel allein getragen werden. Und die Verlagerung der Verkäufe an Endkunden über den Kanal der jungen Gebrauchten, der z. B. bei vielen Mercedes-Benz-Partnern inzwischen 2/3 der Gesamtverkäufe ausmachen soll, entspringt der Not und kann kaum als eine ernst zu nehmende strategische Alternative angesehen werden.

Integration in Gesamtsystem

Im Rahmen eines neuen Geschäftsmodells kommt es auf eine möglichst vollständige Integration der zwischen Hersteller, Händler und Kunde laufenden Prozesse an. Eine durchgängige Systempartnerschaft zwischen Herstellern und Handel, mit der die heute bestehenden Lücken und Defizite im Vertrieb geschlossen werden können. Dazu gehören neben den Veränderungen im Margensystem auch klare Regelungen für eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten.

Besondere Bedeutung hat die Lösung des Problems der ständig steigenden Komplexitätskosten, die vor allem durch die Modelloffensiven der Hersteller im Hinblick auf Lager- und Vorfürwagen, Prä-



sentationsflächen oder Lagerkapazitäten entstehen. Ziel muss sein, mögliche Kostenverlagerungen zum Hersteller durch Kosteneinsparungen an anderer Stelle zu kompensieren und damit der herstellerseitig geforderten langfristigen Kostenneutralität in der Vertriebskette möglichst nahe zu kommen (siehe Grafik oben).

Vertikal-GVO und Franchise-System

Die geplante Einführung einer Vertikal-GVO zur Mitte des Jahres 2013 bereitet vielen Branchenvertretern Kopfzerbrechen, weil sie vermeintlichen Errungenschaften des Handels entgegenwirkt. Lässt man das Interesse an weit reichenden Händler-schutzbestimmungen einmal außer Acht, muss man sich allerdings fragen, woher die Sorgen rühren. Denn der Mehrmarkenhandel außerhalb von Konzernmarken wie Mercedes und Smart, BMW und Mini oder VW, Audi, Skoda und Seat hat sich nur in seltenen Fällen wirklich gerechnet. Und – Hand aufs Herz – welcher Händler hat denn von der Niederlassungsfreiheit im Neuwagenverkauf seit deren Einführung in 2002 Gebrauch gemacht? Viel wichtiger ist die Feststellung, dass die Vertikal-GVO Hersteller und Handel das Franchise-System in die Hände spielt, das gute Voraussetzungen für die Umsetzung eines Integrationsmodells auf Basis der oben genannten Bedingungen bietet.

Für die Realisierung eines neuen Geschäftsmodells bedarf es keiner Abkehr vom Vertragshandel. Dennoch sollte man die Alternativen kennen. Denn gute Franchise-Systeme bieten gleich mehrere interessante Ansätze: Der Handel erhält eine vertraglich vereinbarte Ertragsprognose und objektive Renditechance für seine finanziellen Aufwendungen und Leistungen. In Verbindung damit kann das System so gestaltet werden, dass es einen weitgehenden Investitionsschutz bietet. Im Gegenzug kann der Hersteller einen

durchgängigen exklusiven Marken- und Marktauftritt sicherstellen und weiß, dass sich seine Händler ebenso exklusiv auf sein Geschäft konzentrieren. In Franchise-Systemen kann darüber hinaus die Zuordnung von Gebieten zum Vertragsbestandteil gemacht werden. Gekoppelt mit solch einem Gebietsschutz würde das die Planbarkeit der Geschäfte mengenmäßig und qualitativ signifikant erhöhen. Es lohnt sich deshalb, sich mit Franchise-Systemen als möglicher Vertragsgrundlage für ein neues Geschäftsmodell Vertrieb zu befassen. Dem erklärten Ziel, dass Markt-, Kunden- und Renditeperformance für Hersteller und Handel in Zukunft eine klare Einheit bilden, käme man damit einen entscheidenden Schritt näher. ■



ÜBER DIESE SERIE

AGENDA Automobilhandel 2010

Die maßgeblichen To Do's für Autohaus-Unternehmer im kritischen Branchenjahr 2010

- 1. Teil: Klare Konzepte gegen Bankendruck entwickeln (AUTOHAUS 3/2010)**
- 2. Teil: Fokus auf die vorrangigen Managementprozesse richten (AUTOHAUS 4/2010)**
- 3. Teil: Unternehmensentwicklung proaktiv vorantreiben (AUTOHAUS 5/2010)**
- 4. Teil: Neues Kapitel in den Hersteller-Händler-Beziehungen aufschlagen (AUTOHAUS 6/2010)**

Wenn Sie Anmerkungen oder Fragen haben, können Sie sich gerne an den Autor und Experten für Sanierungs- und Restrukturierungsarbeit wenden:
 Walter.Missing@MissingManagement.com oder
 Tel. 033201 - 43 03 26 / 27
 bzw. Mobiltelefon 0175 - 41 88 922.