



Walter Missing: Branchenexperte und früherer Daimler-Manager

Experte

26.05.2014

"Daimler-Niederlassungen sind gewissermaßen unverkäuflich"

Von Ralf Padrtka

Daimler ordnet sein Retail-Netz neu. In einem ersten Schritt wollen die Schwaben ihre 33 konzern eigenen Niederlassungen regional bündeln. Von den aktuell noch 158 Standorten sollen 36 Autohäuser verkauft werden. Die große Zäsur wirft zahlreiche Fragen auf: Wie ist die Konzernstrategie einzuschätzen? Ergeben sich daraus Chancen für Investoren? AUTOHAUS Online bat den früheren Daimler-Manager Walter Missing zum Interview. Der Branchenexperte gilt als Konstrukteur des heutigen Mercedes-Vertriebsnetzes.

AUTOHAUS Online: Daimler will sich von 36 Niederlassungsstandorten trennen. Was halten Sie als Kenner von dieser Maßnahme?

Walter Missing: Dahinter steht aus meiner Sicht keine klare Strategie. Was da passiert, ist vielmehr Ausdruck der endgültigen Kapitulation vor der Tatsache, dass die Niederlassungen in ihrer heutigen Aufstellung gewissermaßen unverkäuflich sind. Ursprünglich wollte Daimler nur die großen Metropolen behalten. Das wären maximal zwölf Städte gewesen.

Wieso sind sie unverkäuflich?

Das ist einfach zu erklären: Die Mercedes-Niederlassungen schreiben jährlich hohe dreistellige Millionenverluste. Mit welcher Zielsetzung soll ein interessierter Käufer denn in unserer Branche "Verluste kaufen", wenn er weiß, dass die Niederlassungen heute zwar leistungsmäßig durchaus unterschiedlich, insgesamt aber sehr ordentlich geführt werden? Ein Vertreter wird das auch nicht wesentlich besser machen können. Also müsste Daimler den Verkauf mit hohen Millionenbeträgen subventionieren.

Woraus resultieren die Millionenverluste?

Die Verluste kommen aus mehreren Quellen. In erster Linie ist es das verlustträchtige Neuwagengeschäft. Daimler bezahlt – wie man weiß – deshalb ja auch seit langer Zeit jedes Jahr fast 100 Millionen Euro als Unterstützung bzw. als Ausgleich an ihre deutschen Vertreter für den angesichts der bestehenden Wettbewerbsverhältnisse nicht profitablen Verkauf von Neuwagen.

Es wird auch immer über die zu hohen Personalkosten gesprochen?

Sicherlich spielen diese eine gewisse, letztlich aber untergeordnete Rolle. Die Kostenprobleme konnten durch Verhandlungen mit den Betriebsräten so gut wie ausgeräumt werden. Von Bedeutung sind jedoch die hohen Betriebsrentenansprüche der Mitarbeiter der Niederlassungen. Da handelt es sich ebenfalls um mehrere hundert Millionen Euro, die im Rahmen eines Verkaufs von Niederlassungen ausgeglichen werden müssten.

Die Niederlassungsmitarbeiter bekommen Betriebsrenten? Das ist ungewöhnlich in der Branche.

Ja, das ist es. Die Niederlassungen sind bis auf drei Ausnahmen keine eigenständigen GmbHs, sondern integraler Bestandteil der Daimler AG in Stuttgart. Die Mitarbeiter der Niederlassungen haben die gleichen Ansprüche wie die Beschäftigten der Werke oder der Zentrale des Konzerns. Daher stammen ja auch die gängige Meinung, die Niederlassungen stünden in keinem echten Wettbewerb, und markige Sprüche wie "In den Mercedes-Niederlassungen kommt das Geld aus der Steckdose" und "Am 31. Dezember wird das Ergebnis auf null gestellt".

Daimler spricht von einem ersten Schritt. Ist das der Anfang vom Ende des Eigenvertriebs?

Hinter der Aussage steht sicherlich zunächst der jetzt eingeschlagene Weg der Regionalisierung von Niederlassungen, bei der im Übrigen dilettantisch vorgegangen wird. Die Verantwortlichen versuchen über diesen Weg – neben anderen fragwürdigen Maßnahmen wie etwa die Trennung des Pkw- und des Nutzfahrzeug-Geschäftes – die Niederlassungen wirtschaftlich zu machen, vergessen aber dabei gänzlich die Gesetzmäßigkeiten des deutschen Marktes.

Wieso dilettantisch?

Offensichtlich wurden hier Wholesale-Prozesse – darauf ist das Konzept ausgelegt – mit Retail-Prozessen verwechselt. Alles deutet darauf hin, dass hier mit wenig Marktkenntnis gearbeitet wurde.

Wozu führt das?

Zum einen werden Niederlassungen zusammengelegt, die nie und nimmer zusammengehören bzw. -finden. Die Hessen aus Kassel haben noch niemals einen gemeinsamen Markt mit den Niedersachsen in Hannover und Braunschweig gebildet. Ich könnte die Beispiele fortsetzen mit den Saarländern aus Saarbrücken in der geplanten Verbindung mit den Pfälzern in Mannheim und weiteren merkwürdigen Konstellationen. Da entstehen echte Cartoons. Zum anderen treibt die Trennung der Fahrzeugsparten in Pkw und Nutzfahrzeuge bereits jetzt Blüten. Es soll keine Niederlassungsleiter mehr geben. Mr. oder Mrs. Mercedes an den jeweiligen Plätzen mit Verantwortung für

das Gesamtgeschäft gehören der Vergangenheit an. Sie sollen stattdessen niederlassungsübergreifend eine der Fahrzeugsparten übernehmen. Wer auch immer sich das ausgedacht hat: Ich gebe dieser sogenannten Strategie eine Halbwertzeit von maximal drei Jahren, weil die wichtige Beziehung zum Kunden dabei völlig außer Kraft gesetzt wird.

Die Aktionäre fordern von Daimler eine höhere Profitabilität ein. Ist die Zäsur auch ein Kniefall vor den Investoren?

Ach nein – auf das Gesamtergebnis des Konzerns bezogen, spielen die Verluste in den Niederlassungen keine große Rolle. So gesehen sind es Kosten für einen Vertriebskanal. Die Niederlassungen stützen die gefährdeten Marktanteile von Mercedes-Benz in Deutschland. Bereinigt man die Neuzulassungen um die Werkswagen sowie die Direktgeschäfte mit den Werksangehörigen und den großen Autovermietungen, dann steht Mercedes-Benz Pkw mit gerade noch sieben Prozent auf dem fünften Platz der Neuzulassungen 2013 hinter VW, Audi, BMW und sogar Opel.

Wie bewerten Sie die zum Verkauf stehenden Standorte?

Bei den genannten Betrieben handelt es sich überwiegend um unattraktive Standorte mit schwieriger Marktlage, Investitionsbedarf und düsterer Zukunft.

Glauben Sie, dass sich trotzdem Chancen für interessierte Vertreter ergeben?

Ich sagte es ja bereits: Für die Vertreter gelten keine anderen Marktbedingungen. Die Leistungsfähigkeit von Niederlassungen und Vertretern ist nachgewiesen ungefähr gleich. Der Vertreter benötigt eine klare Wirtschaftlichkeitsperspektive. Deshalb hängt es sicherlich hauptsächlich vom Preis der Investition bzw. der Standorte ab. Wenn Daimler dem Investor das entsprechende Geld mit auf den Weg gibt, kann sich das Ganze für den Vertreter wirtschaftlich rechnen.

Können Sie sich vorstellen, dass alle betroffenen Standorte einen Käufer finden?

Es lässt sich mit dem richtigen Preis oder hier in dem Fall der richtigen Zugabe alles verkaufen. Bei einigen Standorten wird es trotzdem schwer werden.

Wird der Konzern diese Autohäuser dann schließen?

Wenn Daimler konsequent sein will, dann gibt es aus meiner Sicht keine andere Alternative.

Laut Daimler-Betriebsrat sind Hunderte von Arbeitsplätzen durch die Übernahmen in Gefahr. Sehen Sie das auch so?

Ich habe den Betriebsrat so verstanden, dass er damit in erster Linie die Regionalisierung der Niederlassungen meint. Durch die Zusammenlegungen werden selbstverständlich Arbeitsplätze abgebaut. In den Bereichen Verwaltungen oder Dispositionen sind dann zu viel Mitarbeiter an Bord.

Bei den betroffenen Mitarbeitern ist die Motivation auf dem Nullpunkt. Wie sehr schadet dies der Organisation?

Das Thema stimmt mich schon traurig. Ich kenne ja die Mitarbeiter teilweise sehr gut. Sie arbeiteten bisher mit höchster Motivation. Mercedes-Kunden erwarten sowohl im Pkw- als auch im Nutzfahrzeug-Bereich eine Betreuung rund um die Uhr. Die Wettbewerber beneiden Mercedes-Benz um seine Vertriebsorganisation. Jetzt sind die Mitarbeiter wütend und enttäuscht. Die Konkurrenz wird davon mehr profitieren als von den wenig attraktiven Pkw-Modellen von Mercedes-Benz in der gerade erfolgreich bewältigten Vergangenheit. Übrigens: Auch die Manager in den Niederlassungen schauen sich, wie man hört, wegen der beabsichtigten Regionalisierung bereits reihenweise nach anderen Jobs um.

Verringert der Teil-Rückzug des Herstellers den Wettbewerb im Mercedes-Handel – und damit die strukturellen Verluste im Pkw-Geschäft?

Ich glaube nein, das ist leider zu spät. Die Kunden haben sich auch bei Mercedes-Benz an die ruinös hohen Nachlässe gewöhnt. Im Gegensatz zu den Niederlassungen verkauft der Vertreter allerdings bei einer zu hohen Rabatthforderung das Auto sicher nicht. Es wird folglich zu weniger Verkäufen führen, wenn Vertreter Niederlassungsbetriebe übernehmen.

Herr Missing, vielen Dank für das Gespräch

Zur Person: Walter Missing kennt den deutschen Autohandel aus dem Effeff. Vor seiner aktuellen Tätigkeit als selbstständiger Unternehmensberater (Missing Management) war er unter anderem Niederlassungsleiter und Regionalleiter mehrerer Mercedes-Niederlassungen. Von 1998 bis 2004 war er bei Daimler-Chrysler Deutschland in der Geschäftsführung für die Vertriebsnetze zuständig.

Copyright © 1998 - 2014 AUTOHAUS online
(Foto: Missing Management)

Kommentar verfassen

Ihr Name*

E-Mail*

Ihr Wohnort