

Euroforum

Üben für den Doppelpass

„Nur das perfekte Zusammenspiel von Herstellern und Handel bringt langfristig Erfolg“



Foto: Steiler

Walter Missing:
 „Egal, wie der Wandel im Automobilhandel weiter verläuft, folgende Regel bleibt unverändert bestehen: Der Erfolg des Automobilherstellers ist proportional abhängig von der Leistung seiner Händler – und umgekehrt.“

„Die meisten Autohersteller verdienen heute bereits kein Geld mehr in Deutschland.“ – „Die Ergebnissituation im deutschen Automobilhandel ist weiter höchst unbefriedigend.“ Diese beiden Zitate von Automobilanalyst Prof. Dr. Willi Diez und ZDK-Präsident Robert Rademacher zeigen das Dilemma, in dem die deutsche Autobranche steckt.

Doch nicht nur die wachsende Überproduktion und der daraus resultierende Preis- und Rabattdruck sind verantwortlich für diese Situation. Ebenso negative Wirkungen zeitigt das „mangelnde Zusammenspiel zwischen Hersteller und Händler“. Diese Meinung vertrat der Berliner Unternehmensberater Walter Missing, vormals Bereichsleiter Vertriebsnetze der DaimlerChrysler Vertriebsorganisation Deutschland (DCVD), auf der dritten

Jahrestagung Euroforum in Düsseldorf, die sich dem Thema „Strategien im Automobilhandel“ widmete. Als wesentliche Kennzeichen dieses mangelhaften Zusammenspiels identifizierte Missing:

- ▶ Fehler in der Verkaufsteuerung (Verkaufsaußendienst nicht „Coach“, sondern „Drücker“ des Handels)
- ▶ die zu undifferenzierte Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Händlern (■)
- ▶ den Aufbau konkurrierender Vertriebskanäle (herstel-

lereigenes Retail-Geschäft) mit ungleichen Bedingungen für den Automobilhandel

▶ ungeeignete Vergütungssysteme, bei denen die Fixmarge (sichere Kalkulationsbasis) immer mehr durch variable Margenbestandteile (unkalkulierbare Leistungsboni) ersetzt wird

Missings Fazit: „Das Zusammenspiel zwischen Herstellern und Händlern wird heute von deutlichen Interessenskonflikten überschattet. Diese Gegensätze schädigen unterm Strich beide Seiten. Auf Dauer wird das Geschäftsmodell dadurch erfolgsunfähig.“

Klare Linie

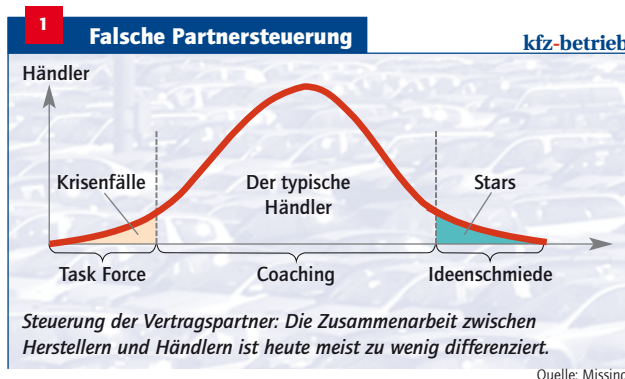
Wie nun können Hersteller und Händler aus diesem Konflikt neue partnerschaftliche Konzepte für den gemeinsamen Geschäftserfolg entwickeln? Hierauf gibt Missing eine klare Antwort: „Es bedarf einer gemeinsamen Zielsetzung, bei der Marktperformance und Renditeperformance wieder eine feste Einheit bilden.“ Zudem müssten Hersteller und Händler ihre

jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) sowie die daraus resultierenden Erwartungen klar definieren und regeln. Dabei sieht Missing die grundsätzlichen Erwartungen beider Seiten durchaus im Einklang. Denn Anforderungen wie „hohe Leistungsfähigkeit“, „erfolgreiches Marketing“, „hohe Produkt- und Servicequalität“ oder „bestmögliche Kundenzufriedenheit“ sind auf beiden Seiten unbestritten. Klare Interessengegensätze bestehen allerdings da, wo es um liebe Geld geht. Denn während die Händler naturgemäß an hohen Margen interessiert sind, möchte der Hersteller die Händlermarge möglichst gering halten.

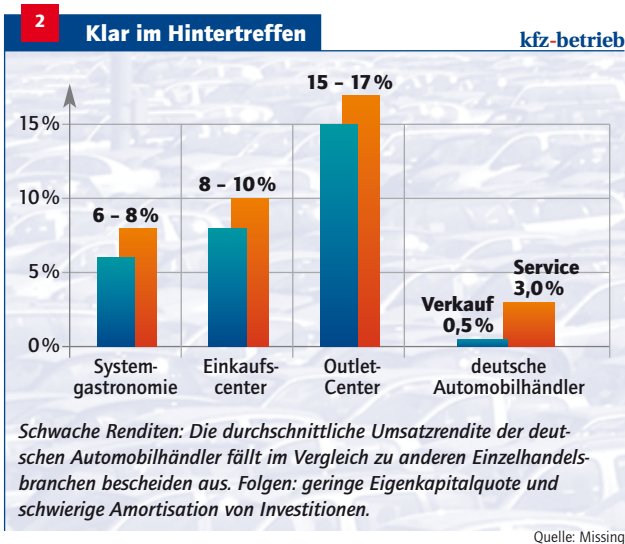
Missings Fazit: „Hersteller und Händler vermeiden Konflikte und Enttäuschungen, indem sie ihre gegenseitigen Erwartungen klären und ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen präzise definieren.“

Vorbild USA

Als wesentlichen Indikator für ein erfolgreiches Geschäftsmodell sieht Issing eine gleichermaßen gute Rendite für Hersteller und Händler. Doch gerade da scheiden sich die Geister. Während nämlich die Automobilbauer mehrheitlich mit exzellenten Geschäftsergebnissen glänzen, müssen die meisten Händler mit mehr als dürftigen Erträgen leben. Vergleicht man die Durchschnittsrendite im deutschen



Quelle: Missing



Automobilhandel mit der anderer Branchen, so ergibt sich ein ernüchterndes Bild (2). Auch gegenüber seinen Kollegen in den USA schneidet der deutsche Automobilhändler schlecht ab. Mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von gerade mal 0,8 Prozent fährt er nur etwa ein Drittel des Geschäftsergebnisses seines US-Kollegen ein (3).

Die Gründe für dieses Missverhältnis liegen laut Missing auf der Hand. Im Unterschied zu Deutschland nämlich gelten in den USA andere und für den Händler bessere Spielregeln:

- ▶ Die US-Hersteller beschränken sich in der Regel auf nur einen Vertriebskanal – den freien Händler.
- ▶ Herstellereigenes Retail und Direktvertrieb sind in den USA nicht zulässig.

- ▶ Rabattaktionen werden in den USA fast ausschließlich vom Hersteller finanziert.

Missings Fazit: „Eine gute Rendite für Hersteller und Handel ist der entscheidende Indikator für ein leistungsfähiges und gesundes Geschäftsmodell.“

Partizipationsmodell

Unter dem Motto „Die Chancen nutzen“ richtet Missing seinen Blick deshalb nach vorn. So sieht er deutliche Optimierungspotenziale im Geschäftsmodell, die Hersteller und Händler aufgreifen müssten.

Mögliche Wege der Hersteller:

- ▶ Überproduktion abbauen und stärker nachfrageorientiert steuern

- ▶ Vertriebsstruktur straffen und ausbauen
- ▶ intelligentere Vergütungssysteme entwickeln (Leistungsanreize außerhalb des Margensystems schaffen, Nachlassverbesserungen honorieren)

Mögliche Wege der Händler:

- ▶ eigenes Geschäftsmodell an die Marktbedingungen anpassen (permanente Weiterqualifizierung der Mitarbeiter, betriebliche Prozesse kontinuierlich verbessern)
- ▶ intelligentere Vergütungsmodelle entwickeln (höhere Motivations- und Leistungsanreize für Mitarbeiter)
- ▶ eigene Ertragssituation aktiv verbessern
- ▶ statt Rabattschleuderei das eigene Unternehmen auf eine marktgerechte Absatzgröße ausrichten

Gemeinsame Wege aus der Krise:

- ▶ Zielkonflikt zwischen dem freien Unternehmertum und der Integration Hersteller/Händler lösen
- ▶ Leitgedanken der Partnerschaft für Kundenbedürfnisse leben
- ▶ Hersteller-Außendienst als echten Coach und Unternehmensberater einsetzen

- ▶ differenzierte Retailsteuerung gemäß der Situation des Händlers/Marktes

Geradezu revolutionär mutet Missings Ideenentwurf eines beiderseitigen Beteiligungsmodells an, das er derzeit im Auftrag einiger namhafter Automobilhersteller entwickelt. Dieses Modell sieht vor, dass einerseits die Händler am Unternehmenserfolg der Hersteller partizipieren und andererseits die Hersteller am Unternehmenserfolg der Händler teilhaben.

Missings Fazit: „Der Automobilhandel steht erst am Anfang eines tiefgreifenden Wandlungsprozesses. Doch egal, wie der Wandel weiter verläuft, eine Regel bleibt unverändert bestehen: Der Erfolg des Automobilherstellers ist proportional abhängig von der Leistung seiner Händler – und umgekehrt. Deshalb müssen Hersteller und Händler das bestehende Geschäftsmodell gemeinsam aktiv verändern.“ Hierfür wünscht Missing der Automobilbranche einen „Klinsmann-Effekt“: Er soll die Motivation und den Mut für notwendige Veränderungen liefern – und zudem den gepflegten Doppelpass zwischen Herstellern und Händlern ermöglichen.

Gerd Steiler

