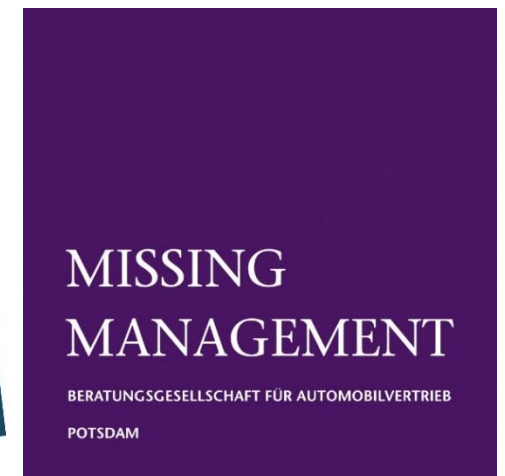


Zukunft des Automobilhandels

– alles in Bewegung

Walter Missing

Berlin, 28. Mai 2019



NACHHALTIGE VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE

Die prägenden Trends und maßgeblichen Treiber des Wandels bei den Herstellern und im Handel

1

Digitale Transformation

Digitalisierung in allen Bereichen

2

Die Hersteller erfinden sich neu

Änderung des bestehenden Geschäftsmodells

3

Die besten Jahre des Autos kommen erst

Intelligentes Komplexitätsmanagement

4

Autos – fahrende Smartphones

Zunehmende Vernetzung der Autos

5

Elektromobilität

als priorisierte Antriebstechnologie

6

Vertriebsstrategie

Schafft der Handel den Wandel?

7

Vertriebsnetzpolitik

Der Handel wird weiter an die kurze Leine genommen

8

Die großen Händler werden größer und was machen die kleinen?

Konsolidierungsprozess im Handel

NACHHALTIGE VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE

Die prägenden Trends und maßgeblichen Treiber des Wandels bei den Herstellern und im Handel

1

Digitale Transformation

Digitalisierung in allen Bereichen

2

Die Hersteller erfinden sich neu

Änderung des bestehenden Geschäftsmodells

3

Die besten Jahre des Autos kommen erst

Intelligentes Komplexitätsmanagement

4

Autos – fahrende Smartphones

Zunehmende Vernetzung der Autos

5

Elektromobilität

als priorisierte Antriebstechnologie

6

Vertriebsstrategie

Schafft der Handel den Wandel?

7

Vertriebsnetzpolitik

Der Handel wird weiter an die kurze Leine genommen

8

Die großen Händler werden größer und was machen die kleinen?

Konsolidierungsprozess im Handel

DIGITALE TRANSFORMATION

- 1 Übergang von der analogen Welt in die digitale Welt in allen Bereichen
- 2 Digitale Technologien, veränderte Kundenerwartungen und neue Wettbewerber
- 3 Grundlegender und dauerhafter Wandel
- 4 Veränderungen von
 - Strategie,
 - Struktur und
 - Prozesse



CHANCEN UND RISIKEN FÜR HERSTELLER & HANDEL

- ➔ Digitalisierung als Auslöser der Veränderungen und zugleich als Vehikel für die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle
- ➔ Ein gehöriges Stück Wandel und von hohen Investitionen begleitet – mit Chancen und Risiken
- ➔ Große neue Herausforderungen, die die Hersteller gemeinsam mit dem Handel offensiv annehmen könnten
- ➔ Der digital vernetzte Kunde und seine Erwartungen müssten dabei in den zentralen Fokus gestellt werden
- ➔ **Notwendigkeit eines neuen Gestaltungsrahmens für ein integriertes und vernetztes Geschäftsmodell zwischen Hersteller><Kunden><Handel als Voraussetzung. Ein Weitermachen wie bisher wird nicht funktionieren**

Einleiten der Veränderungen

Konsequente Umsetzung

Kurzfristig (2019 / 2020)

mittelfristig (2021 – 2025)

langfristig (2026 – 2030)

NACHHALTIGE VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE

Die prägenden Trends und maßgeblichen Treiber des Wandels bei den Herstellern und im Handel

1

Digitale Transformation

Digitalisierung in allen Bereichen

2

Die Hersteller erfinden sich neu

Änderung des bestehenden Geschäftsmodells

3

Die besten Jahre des Autos kommen erst

Intelligentes Komplexitätsmanagement

4

Autos – fahrende Smartphones

Zunehmende Vernetzung der Autos

5

Elektromobilität

als priorisierte Antriebstechnologie

6

Vertriebsstrategie

Schafft der Handel den Wandel?

7

Vertriebsnetzpolitik

Der Handel wird weiter an die kurze Leine genommen

8

Die großen Händler werden größer und was machen die kleinen?

Konsolidierungsprozess im Handel

DIE HERSTELLER ERFINDEN SICH NEU

Heute Autos, morgen Mobilität



Tradiertes Selbstverständnis:

Autos bauen und verkaufen

Entwickeln, Produzieren, Organisieren des Vertriebs
von Fahrzeugen

Neue Vision und Mission:

**Mobilität
entwickeln und vermarkten**

„den Kunden die Mobilitätsleistungen anbieten,
die diese gerade brauchen“ (Beispiel Credo Mercedes)

MOBILITÄT ⁽¹⁾

Shared mobility

- 1 Shared Mobility mit zunehmender Bedeutung
 - „Nutzen statt Besitzen“ als definitive Konsequenz?
 - Oder Car Sharing eher als partielle Ergänzung in den Städten anstatt eigenes Fahrzeug > Diskussion noch offen?

- 2 Car Sharing
 - In 2018 rd. 2,46 Mio. Nutzer von Car Sharing Angeboten
 - Rd. 20.200 Fahrzeuge im Einsatz
 - Free-floating Car Sharing mit rd. 9.000 Fahrzeugen bisher nur in wenigen Großstädten

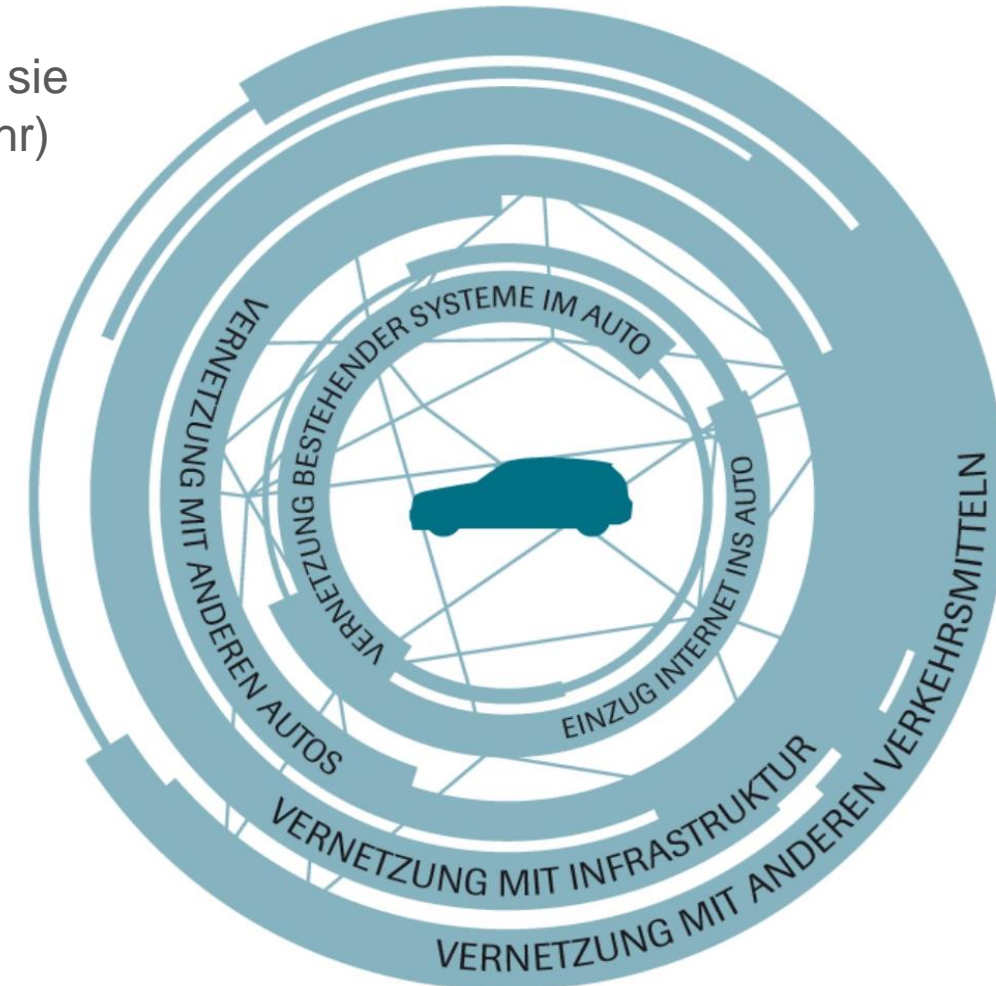
- 3 Jüngste Entwicklungen
 - Fusion der Car Mobility Firmen von BMW und Daimler zu ShareNow
 - Einstieg Sixt mit „Sixt Share“, der Teile seiner Mietwagenflotte auch im Car Sharing einsetzen will



MOBILITÄT ⁽²⁾

Autonomes Fahren

- 1** Daten als das Öl der Zukunft: Intelligent vernetzt ermöglichen sie das autonome Fahren und vieles mehr (dazu später noch mehr)
- 2** Vollständig autonomes Fahren:
 - Das Auto übernimmt alle Fahrfunktionen, der Fahrer wird zum Passagier
- 3** Im Test bisher das „hoch automatisierte Fahren“ (Level 3):
 - Das Auto fährt über längere Strecken komplett selbstständig
 - Der Fahrer muss jederzeit übernehmen können
 - Zunächst aufgrund der Verkehrsinfrastruktur nur sehr eingeschränkte Anwendungsbereiche
 - Einsatz in der Breite erst nach 2030 zu erwarten
- 4** Vollständig autonomes Fahren auch danach begrenzt auf bestimmte Regionen



CHANCEN ODER RISIKEN FÜR DEN HANDEL?

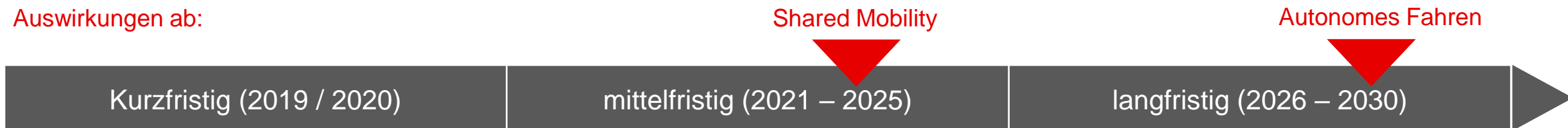
1 Shared Mobility

- ➔ Mittel- und langfristige Risiken, dass Car Sharing zu einer Reduzierung des Neuwagenabsatzes führt
- ➔ Aber auch Chancen, in dem Markt „mitzumischen“
 - Automobilhandel als möglicher Dreh- und Angelpunkt für die Mobilität der Zukunft
 - Bereitstellung, Pflege und Wartung der Fahrzeuge
- ➔ Bei Ford bereits Realität: Ford Car Sharing als System, in das der Handel explizit einbezogen wird

2 Autonomes Fahren

- ➔ Langfristig Risiko eines Rückgangs des Unfallreparatur-Geschäftes in den Kfz-Werkstätten

Auswirkungen ab:



NACHHALTIGE VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE

Die prägenden Trends und maßgeblichen Treiber des Wandels bei den Herstellern und im Handel

1

Digitale Transformation

Digitalisierung in allen Bereichen

2

Die Hersteller erfinden sich neu

Änderung des bestehenden Geschäftsmodells

3

Die besten Jahre des Autos kommen erst

Intelligentes Komplexitätsmanagement

4

Autos – fahrende Smartphones

Zunehmende Vernetzung der Autos

5

Elektromobilität

als priorisierte Antriebstechnologie

6

Vertriebsstrategie

Schafft der Handel den Wandel?

7

Vertriebsnetzpolitik

Der Handel wird weiter an die kurze Leine genommen

8

Die großen Händler werden größer und was machen die kleinen?

Konsolidierungsprozess im Handel

DIE BESTEN JAHRE DES AUTOS KOMMEN ERST

Intelligentes Komplexitätsmanagement



- 1** Plattformen und Varianten werden reduziert
 - Verringerung der Variantenvielfalt um bis zu 60%
 - Wirkungskette: Reduzierung der Komplexität > Niedrigerer Aufwand > Steigerung der Produktivität
- 2** Angebot von nur noch 3 bis 4 Ausstattungslinien
 - Beispiel: Standard, Economic, Business, Exklusiv
- 3** Vorkonfigurierte Ausstattungen wie Klimaanlage, Schiebedach oder Standheizung
- 4** „Functions on demand“:
 - Abruf direkt vom Auto beim Hersteller
 - Dauerhafte oder temporäre Nutzung gegen Bezahlung
- 5** Umsetzung u.a. über Kooperationen z.B. VW mit Amazon zur Neuausrichtung der „Industrial Processes“

CHANCEN ODER RISIKEN FÜR DEN HANDEL?

„Functions on demand“

- ➔ Änderungen der Beratungsleistungen im stationären Verkaufsgeschäft
- ➔ Dispositionen von heute mit hohem Personaleinsatz gehören der Vergangenheit an
 - Direkte Kommunikation Verkäufer > Produktion beim Hersteller
- ➔ Chancen für Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen im Verkauf

Auswirkungen ab:

Tesla

VW / Audi

Alle Marken

Kurzfristig (2019 / 2020)

mittelfristig (2021 – 2025)

langfristig (2026 – 2030)

NACHHALTIGE VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE

Die prägenden Trends und maßgeblichen Treiber des Wandels bei den Herstellern und im Handel

1

Digitale Transformation

Digitalisierung in allen Bereichen

2

Die Hersteller erfinden sich neu

Änderung des bestehenden Geschäftsmodells

3

Die besten Jahre des Autos kommen erst

Intelligentes Komplexitätsmanagement

4

Autos – fahrende Smartphones

Zunehmende Vernetzung der Autos

5

Elektromobilität

als priorisierte Antriebstechnologie

6

Vertriebsstrategie

Schafft der Handel den Wandel?

7

Vertriebsnetzpolitik

Der Handel wird weiter an die kurze Leine genommen

8

Die großen Händler werden größer und was machen die kleinen?

Konsolidierungsprozess im Handel

AUTOS – FAHRENDE SMARTPHONES

Zunehmende Vernetzung der Autos – Infotainment wichtiger als kW und Drehmoment

- 1 Autos werden vernetzt und mit Informationen über das Internet versorgt
- 2 Autos senden Daten in Clouds und zu anderen Fahrzeugen
- 3 Datenströme sorgen für Informationsaustausch u.a. zwischen Herstellern und Auto sowie Werkstatt und Auto
- 4 Updates statt Wartung der Fahrzeuge
- 5 „Flash over the air“ und „Services on demand“
 - Aufspielen ggfs. direkt durch die Hersteller
 - Credo von Tesla: Digitale Lösungen für 90% aller Probleme
- 6 Umsetzung u.a. über Kooperationen mit neuen Playern wie z.B. Ford und VW mit Apple oder BMW mit Microsoft



CHANCEN ODER RISIKEN FÜR DEN HANDEL?

Update anstelle Wartung

„Flash over the air“ und „Service on demand“ u. a.

- ➔ Weitreichende Paradigmenwechsel in vielen Bereichen
z. B. in der Garantieabwicklung
- ➔ Chancen für Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen im After Sales
- ➔ Mit zunehmender Vernetzung der Fahrzeuge mittel-/ langfristiges hohes Risiko eines Rückgangs des stationären Servicegeschäfts



NACHHALTIGE VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE

Die prägenden Trends und maßgeblichen Treiber des Wandels bei den Herstellern und im Handel

1

Digitale Transformation

Digitalisierung in allen Bereichen

2

Die Hersteller erfinden sich neu

Änderung des bestehenden Geschäftsmodells

3

Die besten Jahre des Autos kommen erst

Intelligentes Komplexitätsmanagement

4

Autos – fahrende Smartphones

Zunehmende Vernetzung der Autos

5

Elektromobilität

als priorisierte Antriebstechnologie

6

Vertriebsstrategie

Schafft der Handel den Wandel?

7

Vertriebsnetzpolitik

Der Handel wird weiter an die kurze Leine genommen

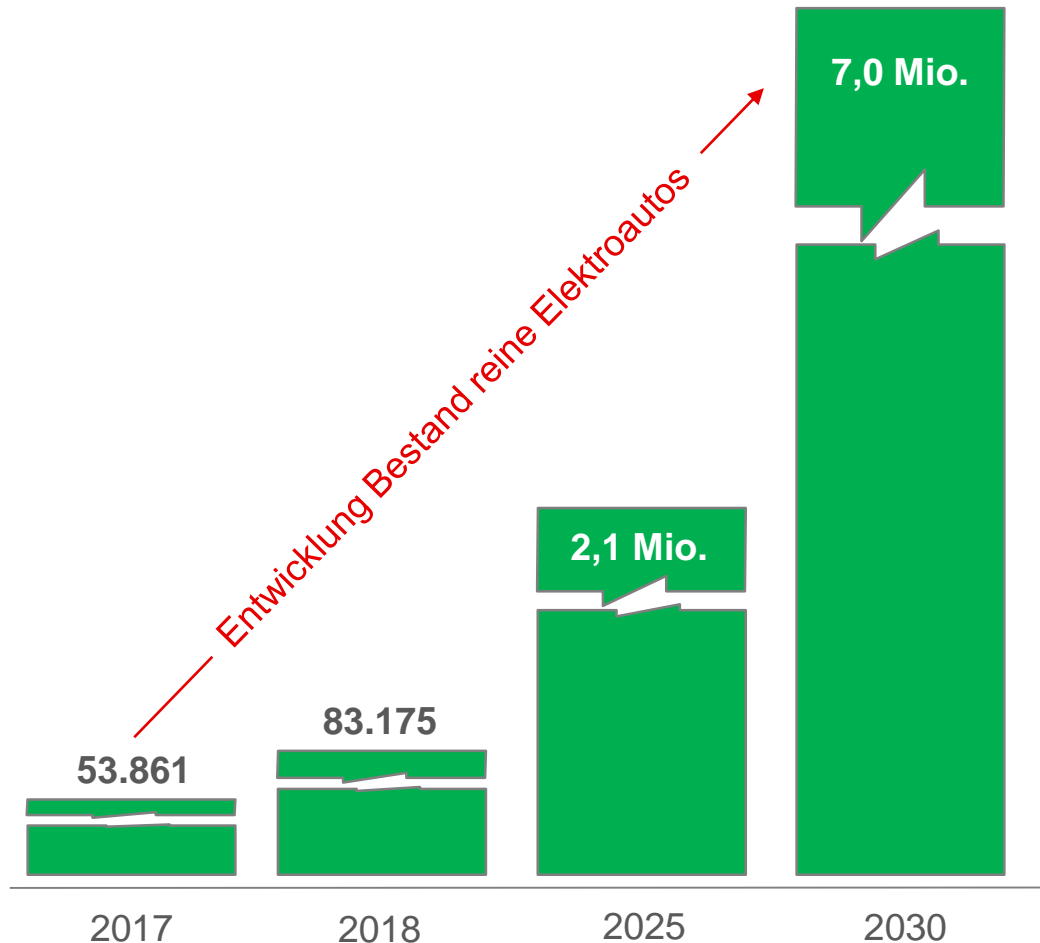
8

Die großen Händler werden größer und was machen die kleinen?

Konsolidierungsprozess im Handel

ELEKTROMOBILITÄT

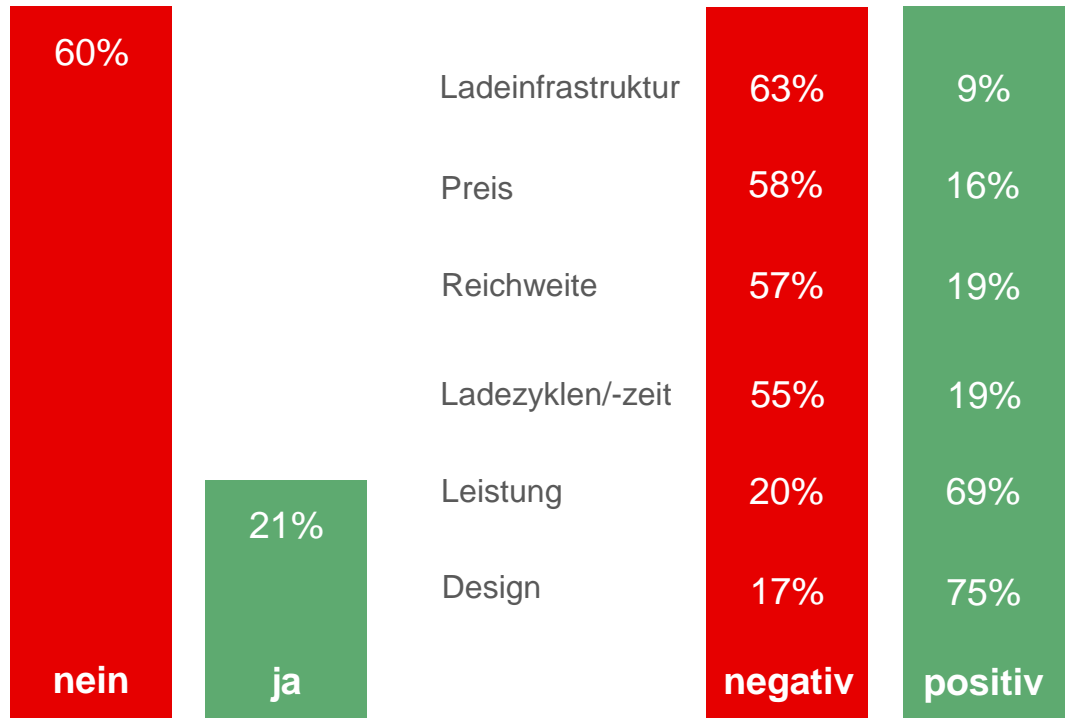
Zahlen und Fakten (1)



- 1 Weitreichende Umstellung auf reinem Elektroantrieb in den nächsten Jahren
- 2 Massive (einseitige) Investitionen in diese Antriebstechnologie trotz fraglicher CO₂-Gesamtbilanz
- 3 Elektro-Modelloffensiven (fast) aller Hersteller
 - Beispiel Volkswagen: Steigerung des Anteils Elektromodelle am Gesamtumsatz auf rd. 40% bis 2030
 - Nur so können aus Sicht von Volkswagen die CO₂-Ziele 2030 erreicht werden

ELEKTROMOBILITÄT LEHNEN DIE DEUTSCHEN (NOCH) AB

Zahlen und Fakten (2)



Käme es für Sie in Frage, in den nächsten Jahren ein Elektroauto zu kaufen?

So bewerten Kunden, die regelmäßig Auto fahren, Merkmale von Elektroautos

- 1 Elektroautos gelten zwar als umweltfreundlich
- 2 Was den Privatkunden wirklich wichtig ist, bieten sie nicht:
 - 60 % antworten auf die Frage, in den nächsten Jahren ein Elektroauto zu kaufen, mit „nein“
- 3 Privatkunden, die regelmäßig Auto fahren, bewerten Merkmale von Elektroautos negativ:
 - Ladeinfrastruktur 63 %
 - Preis 58 %
 - Reichweite 57 %
 - Ladezyklen / - zeit 55 %

Quelle: Simon, Kucher & Partners Study / Institut für Demoskopie Allensbach / KBA / FAZ

IST DER STROMER TATSÄCHLICH SAUBERER?

Elektromobilität derzeit nur lokal emissionsfrei

- 1** Zweifel an der einseitigen Fokussierung durch einzelne Hersteller und Zulieferer (> Bosch z.B. setzt auf die Brennstoffzelle)
- 2** Umfassende Initiativen zur Förderung der Elektromobilität durch die Politik
 - Ausbau Lade-Infrastruktur (heute nur 16.000 Stück)
 - Steuerliche Anreize
- 3** Kritik aus Wissenschaft und Forschung
(Aktuelle Studie des Ifo-Instituts München)
 - Elektromobilität senkt den CO₂-Ausstoss nicht, sondern erhöht ihn
 - Bei Berücksichtigung des CO₂-Ausstoss für die Herstellung der Batterien und des deutschen Strommix belastet ein Elektroauto das Klima um 11% bis 28% mehr als ein Diesel-Fahrzeug
 - In der Gesamtbilanz stößt vor diesem Hintergrund das Tesla Modell 3 mit 156 bis 181 Gramm deutlich mehr CO₂ pro Kilometer aus als ein vergleichbarer Dieselmotor



CHANCEN ODER RISIKEN FÜR DEN HANDEL?

1 Verkaufsgeschäft

- ➔ Im Verkauf passiert zunächst (noch) wenig (> begrenzte Risiken)
 - Elektroautos ersetzen weitgehend nur andere Antriebsformen

2 Servicegeschäft

- ➔ Im Service hohe Investitionen, mittelfristig Risiko spürbarer Rückgänge der Wartungen
 - Geringere technische Komplexität der Elektroautos
 - Weniger bewegliche Teile, die abnutzen und Servicetermine erfordern
 - Elektroautos brauchen kein Öl
 - Tesla will die klassischen Serviceintervalle bereits jetzt abschaffen
 - Umsetzung des (Hersteller-)Traums der zugeschweißten Motorhaube?

Auswirkungen ab:



NACHHALTIGE VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE

Die prägenden Trends und maßgeblichen Treiber des Wandels bei den Herstellern und im Handel

1

Digitale Transformation

Digitalisierung in allen Bereichen

2

Die Hersteller erfinden sich neu

Änderung des tradierten Selbstverständnisses

3

Die besten Jahre des Autos kommen erst

Intelligentes Komplexitätsmanagement

4

Autos – fahrende Smartphones

Zunehmende Vernetzung der Autos

5

Elektromobilität

als priorisierte Antriebstechnologie

6

Vertriebsstrategie

Schafft der Handel den Wandel?

7

Vertriebsnetzpolitik

Der Handel wird weiter an die kurze Leine genommen

8

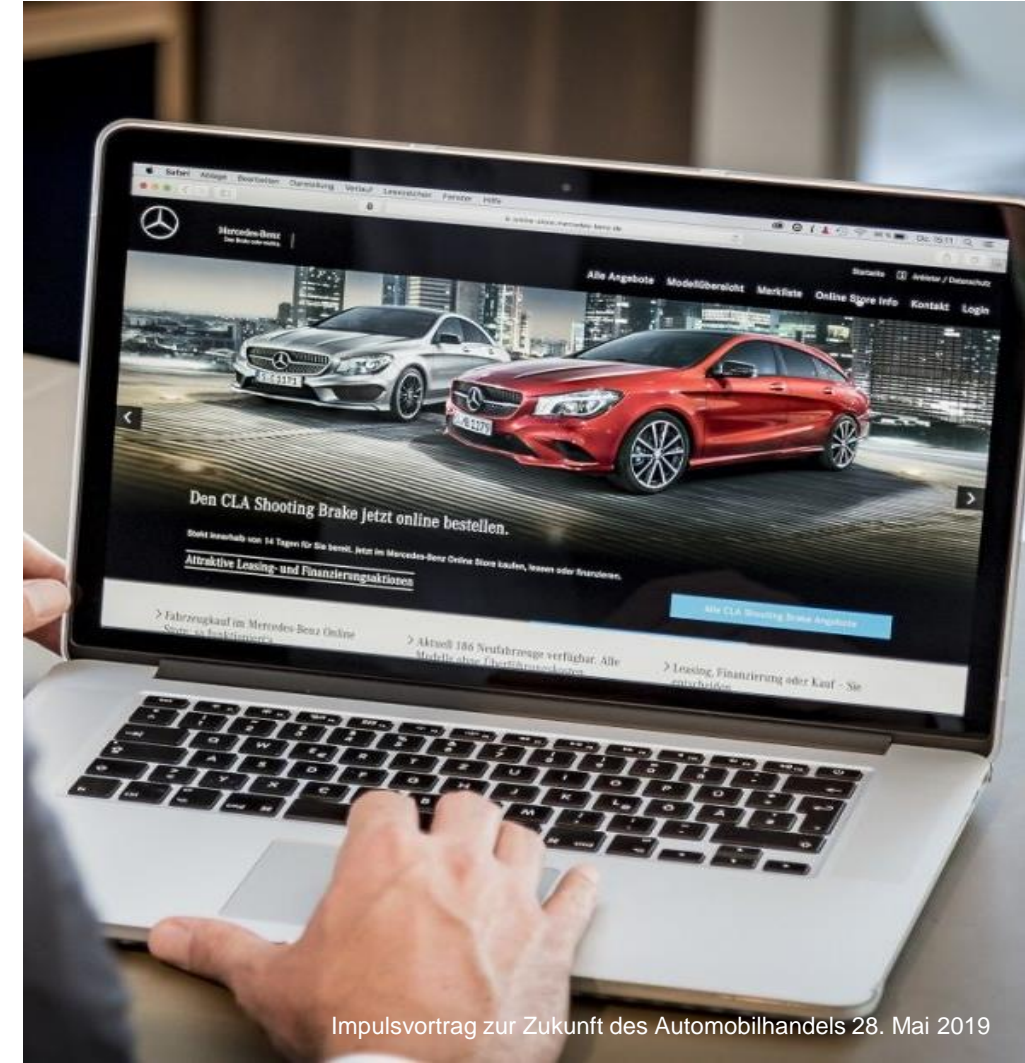
Die großen Händler werden größer und was machen die kleinen?

Konsolidierungsprozess im Handel

SCHAFFT DER HANDEL DEN WANDEL? (1)

Neue Ausgangsbedingungen (1)

- 1 Online-Vertrieb wird zunehmend wichtiger Faktor des Verkaufsgeschäfts
- 2 Veränderte Kundenbeziehung
 - „Kunde bestimmt, wann und wie er mit wem und zu was in Kontakt tritt“
- 3 Verlangen aller Beteiligten nach gemeinsamer Nutzung der Kundendaten deshalb grundsätzlich nachvollziehbar
- 4 Noch viele Fragen offen
 - Beispiel Tesla
 - Beispiel „Rückzieher“ des VW-Vertriebsvorstands
- 5 Entscheidend für den Handel sind
 - die Einbindung in die Vernetzung mit dem Kunden und
 - die angemessene Vergütung für seine (Dienst-) Leistungen



SCHAFFT DER HANDEL DEN WANDEL? (2)

Neue Ausgangsbedingungen (2)

1 Das Autohaus hat Zukunft – allen Unkenrufen zu Trotz

➔ Studie aus April 2019: 73% aller Autokäufer bevorzugen die persönliche Beratung im Autohaus
(puls Marktforschung Nürnberg in Zusammenarbeit mit Google)

➔ Das Autohaus stellt weiterhin unverzichtbare Infrastruktur bereit

2 Aber: Die Schwerpunkte werden sich ändern

➔ Spezialisierung zu Lasten der großen Vollfunktionsbetriebe

➔ Neue Vertriebsformate entstehen

- Pop-up Stores, City-Shops etc. (teilweise auch gescheitert)
- Gebrauchtwagen-Leuchttürme
- Service-Factories



SCHAFFT DER HANDEL DEN WANDEL? (3)

Das „Lastenheft“ für den Handel

- ➔ Der Handel muss weiter in den Vertrieb und in seine Betriebe investieren, allerdings mit anderen Stoßrichtungen (> neue Kanäle und neue Formate)
- ➔ Der Handel muss die durch die Digitalisierung und Spezialisierung der Betriebe möglichen Effizienzsteigerungspotenziale heben
- ➔ Der Handel muss die Omni-Channel Präsenz als Antwort auf verändertes Kundenverhalten zwingend sicherstellen und auf allen Kanälen und in allen Formaten gleichermaßen professionell auftreten
- ➔ Der Handel muss den Format-Mix der Zukunft „stationär, digital und spezialisiert“ konsequent umsetzen

Start:

VW, Audi und einzelne andere Marken

Zunehmend alle Marken

Kurzfristig (2019 / 2020)

mittelfristig (2021 – 2025)

langfristig (2026 – 2030)

NACHHALTIGE VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE

Die prägenden Trends und maßgeblichen Treiber des Wandels bei den Herstellern und im Handel

1

Digitale Transformation

Digitalisierung in allen Bereichen

2

Die Hersteller erfinden sich neu

Änderung des bestehenden Geschäftsmodells

3

Die besten Jahre des Autos kommen erst

Intelligentes Komplexitätsmanagement

4

Autos – fahrende Smartphones

Zunehmende Vernetzung der Autos

5

Elektromobilität

als priorisierte Antriebstechnologie

6

Vertriebsstrategie

Schafft der Handel den Wandel?

7

Vertriebsnetzpolitik

Der Handel wird weiter an die kurze Leine genommen

8

Die großen Händler werden größer und was machen die kleinen?

Konsolidierungsprozess im Handel

VERTRIEBSNETZPOLITIK

Neue Händlerverträge

- 1 Vertragskündigungen und Abschluss neuer Händlerverträge bei vielen Herstellern, obwohl eine valide Einschätzung derzeit noch gar nicht möglich ist

- 2 Inkrafttreten der neuen Verträge:


* Nur Vertragsanpassungen // ** Nur Serviceverträge

→		 *	Seit 1. Oktober 2018
→		**	1. Januar 2019
→			1. Januar 2020
→			1. April 2020
→			1. Oktober 2020
→			1. November 2020

VERTRIEBSNETZPOLITIK

Herstellerziele am Beispiel Volkswagen Pkw



1

Konsolidierung des
Vertriebsnetzes

> Hierzu gleich mehr

Aufbau der Infrastruktur
Elektromobilität

2

Ausbau des (Online-)
Direktvertriebs

3

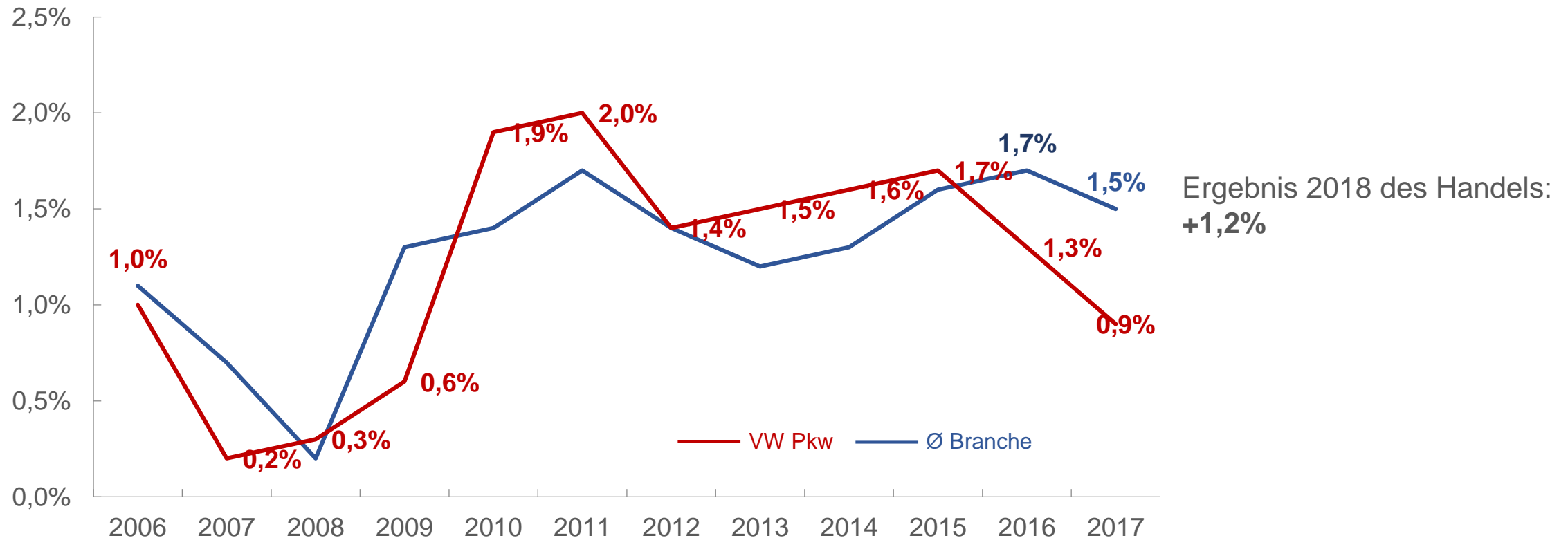
Gemeinsame Nutzung
der Kundendaten

4

Margenkürzung

VERTRIEBSNETZPOLITIK

Renditeverlauf 2006 bis 2017 der Volkswagen Pkw Händler zum Durchschnitt des Handels



VERTRIEBSNETZPOLITIK

Struktur am Beispiel Volkswagen Pkw

Situation heute



Strategische Ausrichtung

1

Nur ein
Vertriebspartner
in einem Marktgebiet

2

Größere
Vertriebspartner
als heute

3

Klare
Zielstruktur:
400 Vertriebspartner

NACHHALTIGE VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE

Die prägenden Trends und maßgeblichen Treiber des Wandels bei den Herstellern und im Handel

1

Digitale Transformation

Digitalisierung in allen Bereichen

2

Die Hersteller erfinden sich neu

Änderung des bestehenden Geschäftsmodells

3

Die besten Jahre des Autos kommen erst

Intelligentes Komplexitätsmanagement

4

Autos – fahrende Smartphones

Zunehmende Vernetzung der Autos

5

Elektromobilität

als priorisierte Antriebstechnologie

6

Vertriebsstrategie

Schafft der Handel den Wandel?

7

Vertriebsnetzpolitik

Der Handel wird weiter an die kurze Leine genommen

8

Die großen Händler werden größer und was machen die kleinen?

Konsolidierungsprozess im Handel

DIE GROßEN HÄNDLER WERDEN IMMER GRÖßER

Fortschreitende Konsolidierung des Automobilhandels

- 1 Der Konsolidierungsprozess im deutschen Kraftfahrzeuggewerbe wird weiter zunehmen
- 2 Über 21%* aller Neuwagen Pkw in Deutschland werden bereits jetzt von den 100 größten Autohausunternehmen verkauft
- 3 Die TOP 100 Händlergruppen wachsen deutlich stärker und weisen eine höhere Absatzdynamik auf als der Durchschnitt der Branche
 - Umsatz + 10,0% (Ø Branche +1,4%)*
 - Absatz + 5,9% (Ø Branche +2,7%)*

* Zahlen 2017



DIE KLEINEN HÄNDLER UND IHRE OPTIONEN ⁽¹⁾

1 Option 1: Weitermachen als Servicepartner

- ➔ Konzentration auf das After Sales Geschäft und auf den Gebrauchtwagen-Verkauf
- ➔ Ergänzung ggfs. durch EU-Vermittlungen
- ➔ Freier Handel mit angekauften Neuwagen



DIE KLEINEN HÄNDLER UND IHRE OPTIONEN (2)

2 Option 2: Verkauf des Unternehmens

- ➔ Nicht sämtliche bestehende Betriebe sind verkäuflich
- ➔ Veränderte Übernahmemöglichkeiten der großen Händler und neue Schwerpunkte
- ➔ Es werden nicht mehr alle Standorte benötigt und daher auch nicht übernommen



DIE KLEINEN HÄNDLER UND IHRE OPTIONEN ⁽³⁾

3 Option 3: Liquidation des Unternehmens

➔ Nur selten möglich; Sozialpläne teuer

4 Option 4: Insolvenz des Unternehmens

➔ Abwicklung in Eigenverwaltung

➔ Insolvenzverfahren



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

VERTRIEBSNETZPOLITIK

Zukunftsszenario am Beispiel Volkswagen Pkw



Insgesamt **399 Städte**
mit **über 50.000 Einwohnern**

> **Vollständige Besetzung**
mit VW Pkw
Vertriebspartnern



Weitere **110 Städte**
mit **über 25.000 Einwohnern**

> **Fallweise Besetzung**
mit VW Pkw
Vertriebspartnern



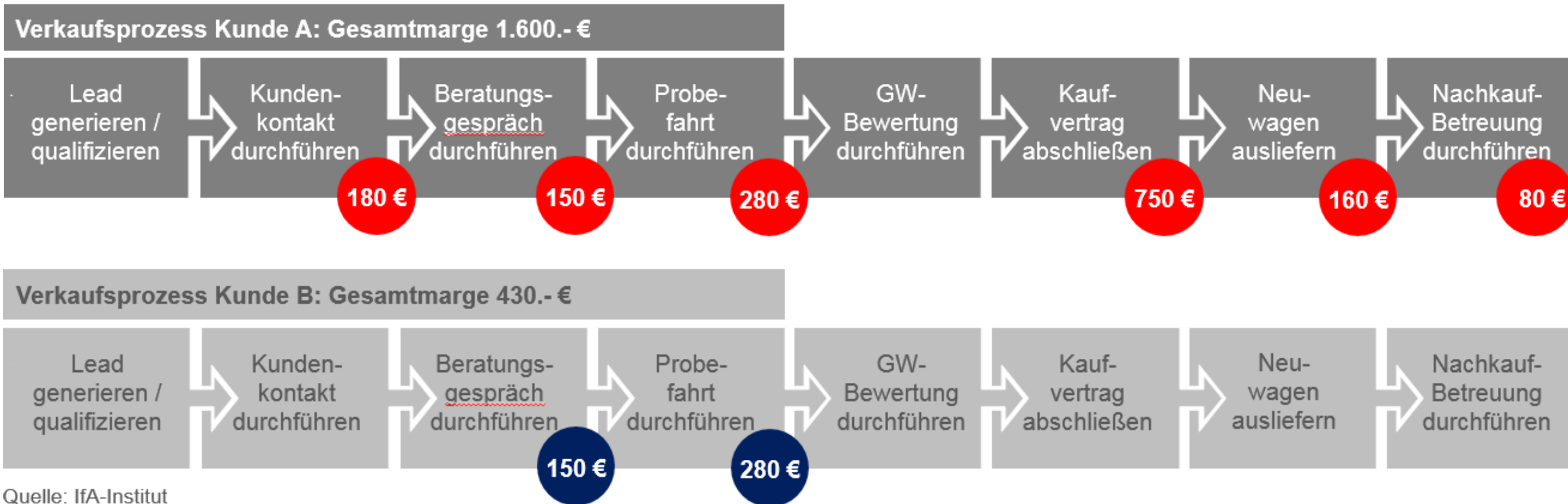
Sonstige Städte
und **ländlicher Raum**

> **Überwiegend Besetzung**
mit VW Pkw
Servicepartnern

ÄNDERT SICH DIE VERGÜTUNG DES HANDELS ...

... in Richtung der erbrachten (Dienst-)Leistungen?

➔ Provokatives Beispiel für ein Aktivitäten-basiertes Modell: Die erbrachte Leistung bestimmt die Händlermarge



Quelle: [IfA-Institut](#)