

## Hersteller-Händler-Beziehung (2) / Was Hersteller und was Händler für eine erfolgreiche Um-Entwicklung des Geschäfts tun müssen

# Gemeinsame Kür

VON WALTER MISSING

**A**nsatzpunkte für ein verbessertes Zusammenspiel Hersteller/Händler als Voraussetzung für den gemeinsamen Geschäftserfolg konnten Sie in der Ausgabe AUTOHAUS 3-2007 lesen. Neben diesen weichen Faktoren bildet sich der Geschäftserfolg von Unternehmen aber mit harten Zahlen ab – im Mittelpunkt der vertraglichen Zusammenarbeit von Herstellern und Händlern steht das Geldverdienen.

Dabei geht es vor allem um die langfristige Innovation, wie z. B. Investitions- und Qualifikationsfähigkeit der Händler und damit um die Qualität der Vertriebsnetze der Hersteller. Von den immer wieder in Branchenkreisen angesprochenen Umsatzrenditezielen von 2 bzw. 3 Prozent kann der Handel heute nur träumen. Diese Renditeziele sind außerdem für ein gutes Geschäftsmodell im Ansatz noch zu niedrig. Aber selbst wenn dies realistische Größen wären, dann sind sie im Vergleich zu den Umsatzrenditen der Hersteller unausgewogen.

### Rendite des Handels nicht stimmig

Der markengebundene Automobilhandel erreichte im Jahr 2006 gerade einmal eine durchschnittliche Umsatzrendite von 0,9 Prozent. 95 Prozent der Rendite kommen aus 20 Prozent des Geschäfts. Allein diese Relation zeigt auf, dass etwas nicht in Ordnung ist. Die einst vorhandenen Potenziale und Chancen des Automobilhandels wurden von Überproduktion und ruinösem Wettbewerb abgelöst. Die Netzrestrukturierungen der Hersteller konnten diese Probleme auch nicht beheben: Da die Anzahl der Betriebe weitestgehend erhalten blieb, kam es zu keiner nachhaltigen Wirkung. Margenkürzungen nach dem Motto „weniger Marge, weniger Nachlass“ verschärften die wirtschaftliche Lage der Händler zusätzlich.

Der Automobilhandel muss wie jedes andere Geschäftsmodell Bedingungen bieten, die es ermöglichen profitabel zu arbeiten. Da die Realität zeigt, dass es nicht so ist, muss das bestehende Modell kritisch hinterfragt werden:

- Worin liegen die Ursachen, dass die durchschnittliche Umsatzrendite im deutschen Automobilhandel im Vergleich zu anderen Branchen im Einzelhandel (*siehe Grafik*) weit hinten liegt?
- Worin liegen die Gründe, dass es in anderen Ländern, z. B. den USA, nicht so ist und im Automobilhandel wesentlich mehr verdient wird?
- Weshalb ist die Rendite der Automobilhändler unverhältnismäßig niedriger als die Rendite der Hersteller?

Die Rendite im deutschen Automobilhandel ist nachweislich nicht stimmig. Trotz guten Absatzes der Hersteller wird die Vertriebsleistung des Handels nicht ausreichend honoriert. Mit dramatischen Auswirkungen: Die Händler können kein Eigenkapital aufbauen und die Amortisation der von den Herstellern geforderten Investi-

tionen wird immer schwieriger. Nicht zuletzt bleiben kapitalstarke Investoren der Branche fern, weil eine attraktive Kapitalverzinsung nicht erreicht werden kann.

Die Folge ist eine schleichende Senkung des Qualitätsniveaus im Netz. Das Argument der Hersteller, die Händler leisteten unter anderem durch Rabattschleuderei selbst ihren Beitrag für diese unbefriedigende Situation, ist sicherlich nicht ganz von der Hand zu weisen. Das Geschäftsmodell müsste, wenn es intakt wäre, aber auch darauf ausgelegt sein, dieses Verhalten zu verhindern. Es wird sogar von den Herstellern selbst entkräftet, indem die herstellereigenen Niederlassungen keine signifikant anderen Ergebnisse als die Händler nachweisen können. Bei einigen Herstellern scheitern deshalb Versuche, Teile ihres Eigenretails zu verkaufen. Es muss also tiefer gehende, im Geschäftsmodell liegende Gründe geben.

### Mögliche Wege aus der Krise

Alle Beteiligten, die Hersteller und die Händler, müssen den Willen haben und ihren Beitrag für eine nachhaltige Veränderung leisten. Dabei sollten Ansatzpunkte für die Optimierung auch in anderen Bereichen bzw. Branchen des Einzelhandels gesucht werden.

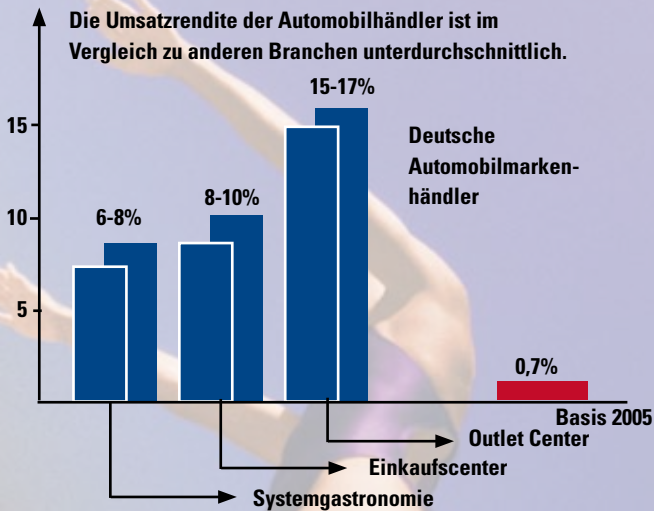
Automobilhandel ist typischer Einzelhandel in seinem Umfeld und mit seinen Gesetzmäßigkeiten. An den Entwicklungen des Einzelhandels müssen sich Hersteller und Händler orientieren. Warum stagniert die sonst so innovative Automobilbranche so vehement im heutigen System? Einerseits gibt es die Ängste der Händler vor Veränderungen und dem Verlust ihrer vermeintlichen unternehmerischen Freiheit. Andererseits sind es die nicht unberechtigten Befürchtungen der Hersteller vor Machtverlusten gegenüber ihren Vertragspartnern. Am Beispiel USA, wo die Kräfteverhältnisse Hersteller/Händler aufgrund anderer gesetzlicher Rahmenbedingungen ausgewogener sind, kann man es sehr gut nachvollziehen: Weil die Händler öffentlich gegen eine verfehlte Vertriebspolitik und zu hohe Neuwagenbestände rebellierten, musste DaimlerChrysler sich von seinem Vertriebschef trennen und 500 Mio. Dollar zusätzliche Marge an die Händler ausschütten.

Wie können die Wege aus der Krise aussehen und welchen Beitrag müssen die Beteiligten leisten?

**Beitrag der Hersteller** für eine nachhaltige Veränderung:

- Produktion stärker nachfrageorientiert steuern
- Vertriebsnetzstruktur weiter straffen und gleichzeitig mit neuen Vertriebsmodellen ausbauen
- Die heutigen konkurrierenden Vertriebskanäle neu ordnen bzw. aufgeben
- Intelligenter Vergütungsmodelle für Händler einführen:
  - Leistungsanreize außerhalb des Margensystems (klare Trennung zwischen Verkaufsleistung und speziellen Leistungen)

RENDITEVERGLEICH MIT ANDEREN BRANCHEN



- Unbefriedigende Renditeentwicklung seit Jahren im Kfz-Handel
- Geringe Eigenkapitalquote
- Die Amortisation der getätigten Investitionen wird zunehmend schwieriger
- Herstellereigenes Retail macht Verluste

**Walter Missing (53)** gilt als Experte sowohl in den operativen als auch strategischen Fragen des Automobilhandels. Vor seiner selbstständigen Beratertätigkeit für Hersteller und Handel war er langjährig in verschiedenen Führungspositionen des DaimlerChrysler-Vertriebes tätig und hat dabei die Hersteller-, aber auch die Handelsseite vertreten. In seiner Aufgabe als Geschäftsleitungsmitglied von DaimlerChrysler Deutschland verantwortete er von 1998 bis 2004 die Vertriebsnetze der Konzernmarken im deutschen Markt. Er zeichnete sich trotz der in seiner Verantwortung eingeleiteten gravierenden Veränderungen im Mercedes-Benz Vertriebsnetz, die sich die gesamte Branche als Vorbild nahm, insbesondere durch die höchste Händlerzufriedenheit während seines Wirkens aus. Die größten Chancen für die Branche sieht er in der Ausschöpfung der Potenziale aus einer optimalen Zusammenarbeit von Hersteller und Handel.



- Nachlassorientierte und bewegliche Margenmodelle mit kalkulatorischer Restmarge
- Honorierung der Nachlassverbesserung
- Erfahrungen aus heute beispielhaften Margenmodellen der Hersteller mit garantierter Restmarge (am Beispiel Groß- und Sonderkunden) auf das Margenmodell generell übertragen
- Periodische variable Beteiligung der Händler am Geschäftserfolg der Hersteller

**Beitrag der Händler** für eine nachhaltige Veränderung:

- Das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens an die Marktveränderungen anpassen und eigene Handelsmarke aufbauen
- Intelligenter Vergütungsmodelle für das Management und die Mitarbeiter einführen
- Eigene Ertragsituation proaktiv verbessern

→ Statt Rabattschleuderei das eigene Unternehmen auf eine marktkonforme Absatzgröße ausrichten

**Gemeinsame Beiträge** für eine nachhaltige Veränderung:

- Zielkonflikte zwischen dem freien Unternehmertum des Händlers und der Integration Hersteller/Händler lösen
- Leitgedanken der Partnerschaft und der Kundenbedürfnisse leben und mit einem gegenseitigen Leistungsversprechen ergänzen
- Qualifizierten Hersteller-Außendienst als echte Coaches und Unternehmensberater einsetzen/akzeptieren
- Differenzierte Retailsteuerung gemäß der individuellen Situation des Händlers und seines Marktes

**Nach der Pflicht die Kür**

Nach der beschriebenen kooperativen Pflicht für Hersteller und Händler sieht die gemeinsame evolutionäre Kür so aus:

- Beteiligungsmodell Hersteller/Händler (Hersteller beteiligt sich am Unternehmen des Händlers)
- Konkrete Abstimmung gemeinsamer kurzfristiger und langfristiger Unternehmensziele

Der Blick über den Tellerrand, um von anderen zu lernen, lohnt allemal. So sehen einige Best-Practice-Beispiele des typischen Einzelhandels aus:

- Der Einzelhandel entwickelt sich kontinuierlich weiter und passt seine Geschäftsmodelle permanent an
- Im Einzelhandel findet fortschreitend Prozessintegration Hersteller/Handel statt
- Im Einzelhandel wird mit differenzierten, zielgruppenorientierten Vertriebsmodellen nebeneinander gearbeitet
- Im Einzelhandel wird zwischen der Vergütung von Lieferung Handelsware, Systemunterstützung und begleitenden Leistungen wie Kundenservice, Mitarbeiterqualifikation, Produkteinführungen, Produktänderungen, Bevorratung klar getrennt
- Im Einzelhandel gibt es keine Großhandelsstufen wie in der Teilvermarktung der Automobilhersteller

**Fazit**

Der Automobilhandel steht erst am Anfang eines tief greifenden Wandlungsprozesses. Optimierungspotenziale und Veränderungsnotwendigkeiten für das bestehende Geschäftsmodell liegen sowohl bei den Herstellern als auch bei den Händlern. Beide Seiten benötigen Mut um diese Veränderungen gemeinsam proaktiv einzuleiten. Ein genauer Blick in die Geschäftsmodelle anderer Branchen in Einzelhandel kann positive Impulse auslösen. Noch schützt zwar die GVO 1400/2002 mehr die Hersteller als die Händler vor eigendynamischen Veränderungen. Aber an der Entwicklung anderer Branchen kann man nachvollziehen, wenn dieser Schutz nicht mehr besteht, wird der Markt den Wandlungsprozess treiben. Letztlich wäre solch ein Weg aber für Hersteller und Händler der schlechteste. Am wichtigsten ist jedoch zu verinnerlichen, dass die Regel unverändert im Automobilhandel bestehen bleibt: Der Erfolg des Automobilherstellers ist proportional abhängig von der Leistung seiner Händler – und umgekehrt. Das bestehende Geschäftsmodell kann deshalb nur gemeinsam verändert und innovativ entwickelt werden, damit es alle daran Beteiligten zufrieden stellt. ■