



**Kommentar /**

So stark trifft Händler die aktuelle Krise.  
Ein Kommentar von Walter Missing.

# Mit Tempo in die Krise?

**D**ie sich derzeitig aufbauende Branchenkrise zeigt sich bei den einzelnen Marken sehr unterschiedlich. Während beispielsweise die Audi-Händler zurzeit noch über eine gewisse Stabilität und ein gutes Polster im Auftragsbestand verfügen, haben die Händler der anderen Premiummarken BMW, MB und Porsche erhebliche Einbußen zu verzeichnen.

**MB-Händler stärker gefährdet**

Insbesondere haben die Händler des Daimler-Konzerns trotz der laufenden Unterstützungsmaßnahmen durch ihren Hersteller in Höhe von rund 60 Millionen Euro unter der Branchenkrise besonders zu leiden. Denn derzeit treffen in der deutschen Mercedes-Benz-Organisation gleich zwei krisenhafte Entwicklungen aufeinander und bringen die Händler in starke Bedrängnis. Nach den schon seit längerem schleppenden Pkw-Verkäufen ist nun auch das Nutzfahrzeuggeschäft quasi über Nacht eingebrochen. Die Auftragsgänge für die Schwerlastwagen tendieren aktuell gegen null. Die Probleme im Mercedes-Benz Pkw-Geschäft, die in den zurückliegenden Jahren durch die boomenden Nutzfahrzeugverkäufe überdeckt wurden, kommen jetzt mit voller Kraft zum Vorschein und schlagen sich in den Betriebsergebnissen im Handel nieder. Ein Desaster für die Mercedes-Benz-Partner, die die Quersubventionierung zwischen den beiden Sparten jahrelang zuge-

lassen hatten. Ihr Hersteller, die Daimler AG, währte sich und ihre Organisation in – wie sich jetzt offenbart – trügerischer Sicherheit und hat es im Gegensatz zu ihren Konkurrenten wie zum Beispiel Audi in den vergangenen Jahren versäumt, neue Konzepte und Programme für ihre Vertriebsorganisation zu entwickeln und sie auf die sich abzeichnenden Veränderungen in der Markt- und Vertriebslandschaft in Deutschland vorzubereiten. In den Zulassungszahlen per September 2008 spiegelt sich das noch weniger wider als in den aktuellen Auftragsengängen (*siehe Grafik*). Diese machen deutlich, dass vor allem Audi das aktuelle Krisenszenario sehr viel besser zu bewältigen scheint als die unmittelbaren Wettbewerber. Eine stringente Händlersteuerung mit Budgets für die Netzrestrukturierung und Investitionen sowie gezielte Händlerentwicklungsprogramme tragen dazu ebenso bei wie insbesondere die massiven Investitionen in die Entwicklung zukunftsfähiger Produktprogramme.

**Gravierende Fehler**

Beim Konkurrenten Mercedes-Benz hingegen rächen sich jetzt die gravierenden Fehler der vergangenen Jahre, die derzeit erst richtig zum Vorschein kommen – etwa die beispiellose Ressourcenverschwendung im Rahmen des Chrysler-Mergers, der dem Kerngeschäft des Unternehmens über Jahre Geld und, noch wichtiger, Management-Attention entzogen hat. Noch können die Verkaufszahlen durch exorbitante Lieferungen an die großen Autovermieter und die massive Ausweitung des Geschäfts mit den Firmenangehörigen, zu denen sich inzwischen schon Verwandte dritten Grades zählen dürfen, geschönt werden. Doch auch dieser so genannte „Gales-Effekt“ hat Grenzen, will man den Markt mit jungen Gebrauchten nicht völlig überschwemmen und das eigentliche Neuwagen-geschäft nicht

AUFTRAGSEINGANG DER PREMIUMMARKEN IN DEUTSCHLAND						
	Jan.-Sept. 2008		Jan.-Sept. 2007		Abweichung zum Vorjahr	
	Volumen	Marktanteil in %	Volumen	Marktanteil in %	Abweichung Volumen in %	Abweichung Marktanteil in Prozentpunkten
Audi	205.510	9,20%	196.511	8,70%	4,60%	+0,50
Premiummarkt (Audi, BMW, MB, Porsche)	684.547	30,70%	710.943	31,50%	-3,70%	-0,80
BMW, MB, Porsche	479.037	21,50%	514.432	22,80%	-6,90%	-1,30



**Der Autor Walter Missing steht für Fragen und Anregungen unter der E-Mail-Adresse [Walter.Missing@FahrHerrmannMissing.com](mailto:Walter.Missing@FahrHerrmannMissing.com) oder unter der Telefonnummer (03 32 01) 43 03 26 zur Verfügung.**

noch stärker beeinträchtigen. Der Absatz-Strukturmix ist bereits dermaßen aus der üblichen Relation geraten, dass neuerdings auch die Verkäufe dieser GW-Rückläufer auf die Jahresziele der Händler angerechnet werden sollen. Die aktuelle Situation bei Daimler lässt sich nicht deutlicher als an den jüngsten Entscheidungen zu vorübergehenden Produktionsstilllegungen in allen Mercedes-Benz-Werken und dem Canossagang der Branche nach Brüssel mit Dieter Zetsche an der Spitze offenbaren.

Man stelle sich vor, Daimler hätte die von Schrempf, Cordes und Co., von denen heute immer noch fast alle auf ihren Vorstandsposten sitzen, versenken über 100 Milliarden noch oder hätte sie in die Forschung und in die Entwicklung zukunftsweisender Fahrzeug- und Antriebskonzepte investiert. Wie anders stünde das stolze Unternehmen da. Was ihm heute fehlt, ist eine nachvollziehbare Strategie, ein klarer Plan, ein gegebenenfalls auch visionäres Ziel. Diese können und dürfen sich nicht in Aktien-Rückkauf-Programmen erschöpfen. Damit ist keine Mannschaft zu motivieren, damit lässt sich keine Investition im Handel begründen und vertreten.

### **VW und Audi auch mental vorn**

VW und Audi sind auch da ganz anders aufgestellt. Sie wollen die Nummer 1 in der Welt respektive im Premium-Segment werden und folgen auf ihrem Weg dorthin ganz konsequent einem ausgefeilten Masterplan. Das gilt für die Produktpolitik ebenso wie für

die begleitenden Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen. Dem Slogan „Das Auto“ von VW vermochte Mercedes-Benz nur den von Marketingstrategie Olaf Göttgens „plattgemachten Stern“ entgegenzusetzen, mit dem man sich den Spott der Branche zugezogen hat.

Gleichwohl spüren aber auch Hersteller wie VW und Audi die Verwerfungen in den Märkten. Und auch sie haben daraus – noch – nicht die richtigen Schlüsse gezogen. Wenn zurzeit allerorten Konjunkturprogramme für den Automobilhandel gefordert und eine rasche Umsetzung der geplanten CO<sub>2</sub>-Besteuerung propagiert wird – auch um eine drohende Insolvenzelle im Handel abzuwenden –, dann sind diese Forderungen zunächst absolut richtig und auch mehr als berechtigt. Sie werden ihre Wirkung im Handel auch nicht verfehlen – allerdings nur, wenn es gelingt, die steuerlich begünstigten Fahrzeuge mit niedrigen Nachlässen in den Markt zu bringen. Angesichts der Erfahrungen der jüngeren Vergangenheit bestehen in dieser Hinsicht jedoch berechnete Zweifel.

### **Herkömmliche Konzepte wirken nicht mehr**

Denn der Handel ist heute nicht in der Lage, selbst stückzahlmäßig knappe und stark nachgefragte Fahrzeugmodelle zu auskömmlichen Konditionen zu verkaufen. Beredtes Beispiel dafür ist der VW Tiguan. Reine Stückzahlsteigerungen entfalten deshalb nur noch im Service-, nicht aber im originären Verkaufsgeschäft signifikant positive Ergebniswirkungen. Daraus resultiert die Notwendigkeit eines neuen Geschäftsmodells für den Automobilvertrieb in Deutschland, an dessen konkreter Ausgestaltung intensiv gearbeitet werden muss.

Dieses Modell muss im Kern eine Neuausrichtung der Hersteller-Händler-Beziehung, auf deren besondere Qualität und Stabilität gerade bei Mercedes-Benz immer größter Wert gelegt wurde, enthalten. Vor diesem Hintergrund stünde es den Herstellern gut zu Gesicht, ihre Händler nicht länger durch zwar durchaus anerkanntenswerte Subventionsprogramme zu unterstützen, sondern sich zu Vorreitern eines neuen Geschäftsmodells zu machen, das den Händlern endlich wieder eine angemessene Renditechance eröffnet. Welcher Hersteller auch immer diesen Schritt tut, kann entscheidende Wettbewerbsvorteile für sich verbuchen. ■

Anzeige 1/4 Seite quer