

Strategien zur Verbesserung der Hersteller-Händlerbeziehung

Auf Einladung des Verbandsvorstandes referierte Walter Missing im Rahmen einer Vorstandssitzung zu dem Thema „Die gegenseitigen Erwartungen der Automobilhersteller und des Handels – Optimierungspotentiale zwischen Herstellern und Partnern“. Das weitreichende Thema wurde von Herrn Missing hochinteressant untersucht und anhand von Charts plastisch präsentiert.



Walter Missing

Walter Missing, heute selbständiger Unternehmensberater, hat umfassende Erfahrungen aus der Automobilbranche. Viele Jahre war er in verschiedenen Führungspositionen im Daimler Chrysler Vertrieb tätig. Er verantwortete von 1998 - 2004 die Vertriebsnetze der Konzernmarken im deutschen Markt. Im Rahmen seiner selbstständigen Beratertätigkeit ist Herr Missing bereits für eine Reihe von VW/Audi Partnern tätig und verfügt deshalb auch über spezifische Kenntnisse über unsere Marken und Organisation.

Gegenwärtig, so führte er aus, wird das Zusammenspiel zwischen Herstellern und Partnern von deutlicher Unzufriedenheit überschattet. Die Partner beklagen eine unzureichende Renditesituation, Probleme aus der Händlersteuerung sowie das Austragen der Probleme der Hersteller auf dem Rücken der Händler.

Auf der anderen Seite bemängeln die Hersteller eine nicht ausreichende Leistungsfähigkeit der Partner in der Absatzielerreichung, eine zu geringe Höhe im Servicegrad und in der Kundenzufriedenheit und schließlich zu hohe Vertriebskosten. Die Unzufriedenheit aus der heutigen Zusammenarbeit schadet im Ergebnis sowohl den Herstellern als auch den Partnern. Auf Dauer wird das Geschäftsmodell in seinem Erfolg gefährdet.

Es gilt daher Möglichkeiten zu finden, um diese Gegensätze auszuschließen und aus der derzeitigen besonderen Situation heraus Erfolgsfaktoren für eine gute Partnerschaft zu entwickeln. Voraussetzung für ein erfolgreiches Zusammenspiel ist die Konkretisierung der jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sowie die Klärung der gegenseitigen Erwartungen mit einem gegenseitigen Leistungsversprechen. Hersteller und Partner vermeiden Unzufriedenheit aus Konflikten und Enttäuschungen, wenn ihre

gegenseitigen Erwartungen geklärt und definiert sind. Dies ist die „Pflicht“, vereinbarte gemeinsame Werte und ein Leistungsversprechen jeweils von Herstellern und Handel ergänzen zur „Kür“.

Konkret auf die Volkswagen und Audi Vertriebsorganisation bezogen schätzt Herr Missing die Voraussetzungen für den Verband aus der heutigen Zusammenarbeit mit den Herstellern heraus als gut ein. Deshalb sollte der Verband noch stärker initiativ werden und das heutige Geschäftsmodell von der Seite des Handels aus verändern. Der Verband sollte von einer Kommunikationsschnittstelle zu einer Innovationsschnittstelle werden und die Hersteller mit Ideen des Verbandes permanent herausfordern.

Dabei sollten zunächst die gegenseitigen Erwartungen und Leistungsversprechen definiert und die Prozesse darauf ausgerichtet werden. Der Verband sollte nicht mehr den Weg des geringsten Widerstandes einschlagen und gegenseitige Mängel akzeptieren bzw. gegeneinander aufrechnen, sondern stattdessen eine differenzierte Zusammenarbeit fordern. Dazu gehört in ganz besonderem Maße auch das Einfordern einer angemessenen Rendite, wobei die jeweilige Marktsituation von der Seite des Handels zu nutzen ist.

Unabhängig davon, wie sich der Wandel in der Zusammenarbeit im Einzelnen gestaltet, zwei Regeln bleiben aus Sicht von Herrn Missing bestehen:

1. Der Erfolg des Automobilherstellers ist proportional abhängig von der Leistung seiner Partner.
2. Der Erfolg der Partner ist proportional abhängig von der Leistung seines Automobilherstellers.

Daher muss das bestehende Geschäftsmodell proaktiv gemeinsam von Herstellern und Partnern verändert werden.

Dagmar Scheithauer / Händlerverband ■