

Perspektiven 2016

**Professor Hannes Brachat
im Dialog mit Walter Missing**

Walter Missing

Missing Management GmbH & Co. KG

Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb

Januar / Februar 2016

Dialog Teil I (vormittags)

Die Welle mit ihrer ganzen Kraft und Macht steht sinnbildlich für die Automobilhersteller und neuerdings für Google & Co. ...



... und der Surfer steht für die Händler, der sich geschickt auf die Welle mit ihren Unberechenbarkeiten einstellen muss

Das Bemühen, die Beziehung zwischen Händlern und Herstellern mit einem „Neuen Geschäftsmodell für den Automobilhandel“ zu verbessern, ist erfolglos verlaufen

Grundlagen eines Neuen Geschäftsmodells

**Die Systempartnerschaft
auf dem Prüfstand**



Bonn, Mai 2010

**ZDK - Zentralverband
Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe**


**Fakt ist, dass sich das Geschäftsmodell für alle ändern wird –
Berichte in den Medien unterstreichen diese Entwicklung**

Der Feind im Auto

**Die Digitalisierung stellt die Autoindustrie auf
den Kopf.
Neue Spieler machen Druck.
Wer wird die Welt der rollenden Smartphones
bestimmen?**

Glücksvögel
auf Durchbruch

FAZ 09. Januar 2016

Wer da nicht aufpasst, so lehrt es das Beispiel der einst „Großen“
z.B. , der wird „disrupted“ – zerlegt von neuen Anbietern

DISRUPTION*

Alle wollen deshalb Apple sein!!

Die Händler müssen die Rolle des geschickten Surfers einnehmen und sich konzentriert auf die neuen Realitäten einstellen

1. Von außen kommt keine Unterstützung

Hilf Dir selbst ...

2. Wirtschaft und Markt verändern sich immer schneller

Stell Dich konsequent darauf ein ...

3. Verdrängungswettbewerb wird noch stärker

Versuch, zu den Besten zu gehören ...

4. Die digitale Welt bringt neue zusätzliche Herausforderungen

Begreife die neuen Themen als Chance und packe sie an ...

Deshalb stehen heute für den Handel zwei Erfolgsbedingungen gleichberechtigt nebeneinander:



1.

**Der Händler
muss das bestehende
System aus
dem „eff-eff“ beherrschen**

**Das herkömmliche
Autohaus vs. der
herkömmliche Kunde**

2.

**Der Händler
muss sich konzentriert
auf die „neuen“ Themen
einstellen**

**Das virtuelle
Autohaus vs. der
virtuell affine Kunde**

**An dieser Doppelstrategie führt kein Weg vorbei –
im bestehenden System gilt es, die richtigen Prioritäten zu setzen**

1.

Verkaufte Autos

Es geht nicht mehr primär
darum, die Autos zu
zählen, die man
verkauft hat

2.

Erzielte Erträge

Viel wichtiger ist es, genauestens
das Ergebnis zu betrachten,
woraus die Erträge
resultieren

4.

Verlustquellen

Müssen deshalb
in den besonderen Fokus
rücken (das gilt vor allem für den
Verkauf Neu- und Vorführwagen)

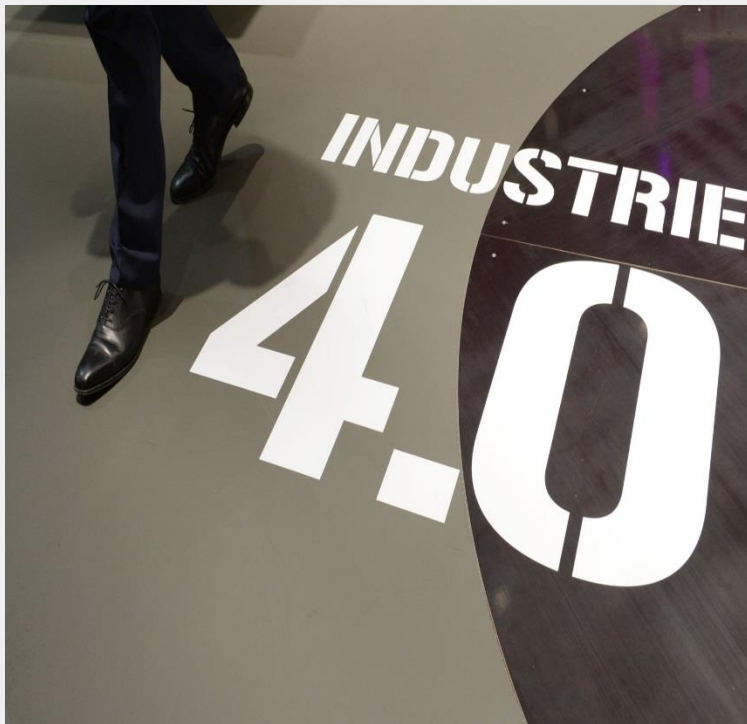
3.

Saldo zählt

Unter dem
Strich kann das z. B.
zu der Erkenntnis führen,
dass „Weniger“ „Mehr“ sein kann

**Neue
Prioritäten
+
Qualitative
Verbesserungen**

In der virtuellen Vertriebslandschaft gilt es, sich rechtzeitig auf die Anforderungen der Kunden der Generation Y einzustellen



„Handel 4.0“

4.0 im Sinne der intelligenten Vernetzung bestehender Systeme und Prozesse mit der digitalen Welt ist nicht länger ein Thema nur der Industrie sondern muss auch vom Handel adaptiert werden

Erfolgsentscheidend ist die richtige Balance zwischen 4.0 und 4,0%

Für das Neuwagengeschäft ist in einem gesättigten Markt mittel- und langfristig von Ø 3,1 Mio. Neuzulassungen auszugehen

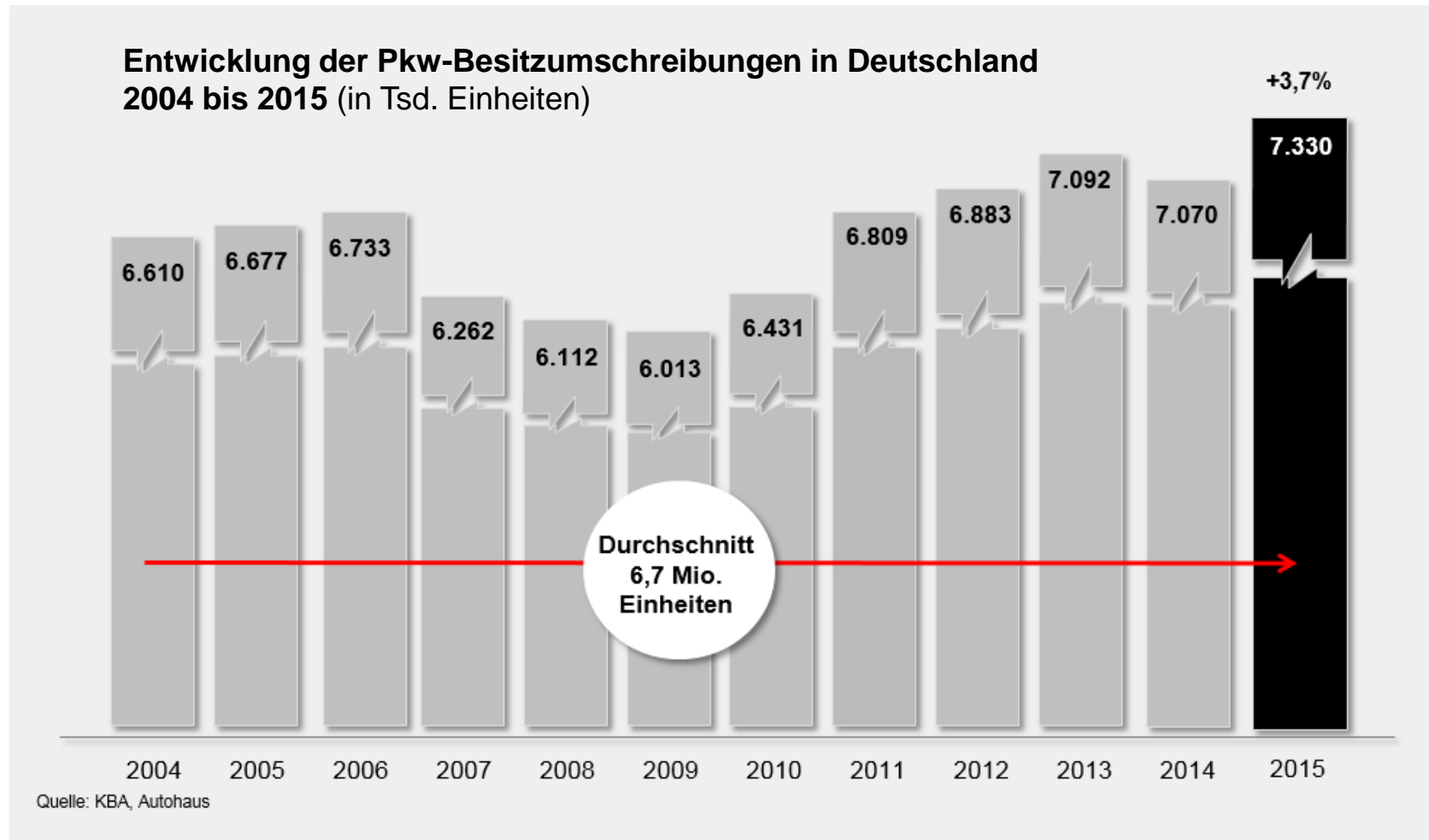


Die Konsequenz lautet:

Weiteres Wachstum ist in Deutschland im Verkauf Neuwagen nur durch **massive Verdrängung** zu erreichen

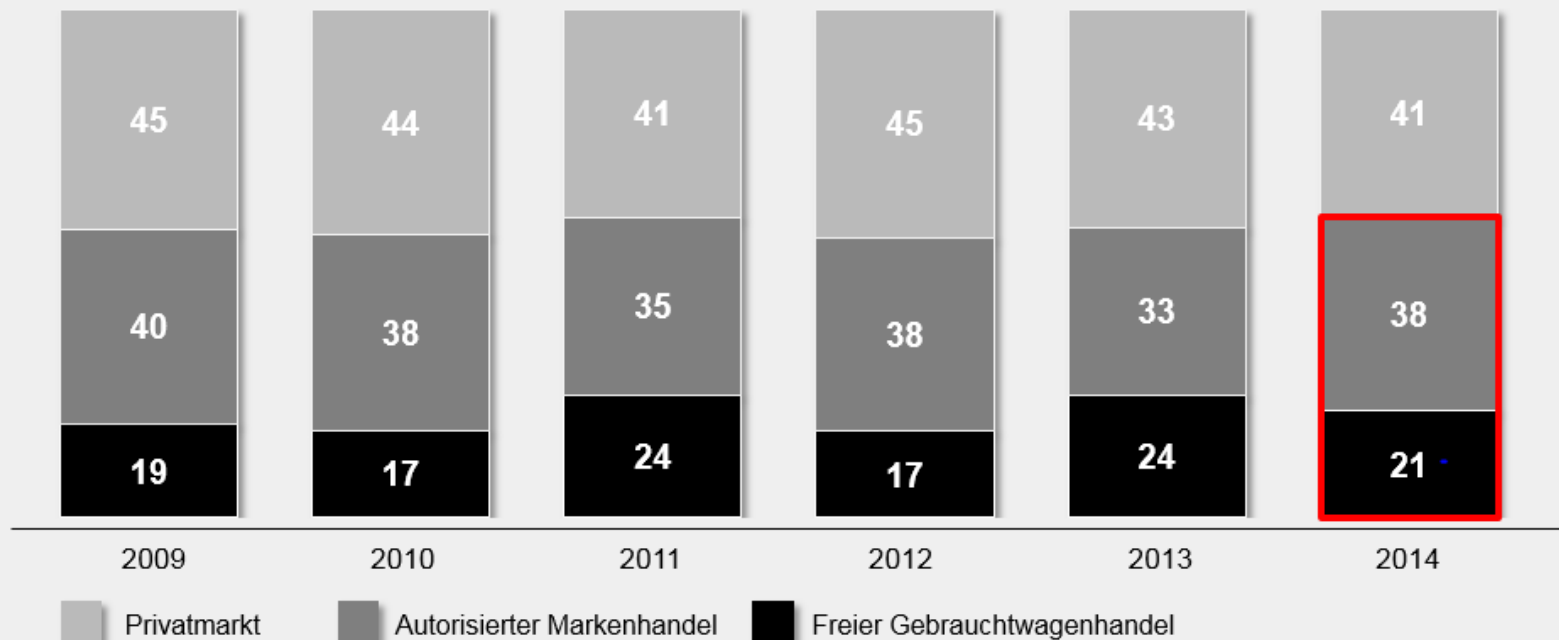
Das gilt für die Händler aller Marken!

Neben dem „After Sales“ kommt deshalb dem „Gebrauchtwagen-Verkauf“ eine immer wichtigere Rolle zu



Auch wenn der Handel gegenüber dem Privatmarkt wieder Boden gut gemacht hat, ist hier das Potenzial noch nicht ausgeschöpft

Entwicklung der Anteile von Privatmarkt, Markenhandel und freiem GW-Handel an den Besitzumschreibungen 2009 bis 2014 (Angaben in%)



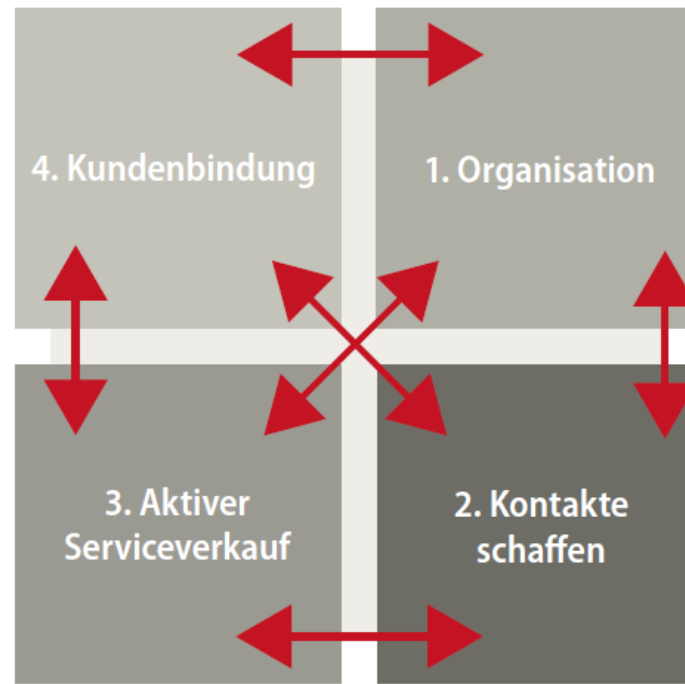
Quelle: DAT-Report 2015

Im Servicegeschäft können die stabilen Erträge zukünftig nur dann erwirtschaftet werden, wenn ...

... alle vorhandenen Potenziale konsequent gehoben werden, das bedeutet:

- Kundendaten im Fokus
- Reklamationsmanagement
- Auswertungen Kundenzufriedenheit
- Händler-Bindungsprogramm
- Besondere Leistungen für A-Kunden
- ...

- Serviceberater versteht sich als Verkäufer
- Kundennutzen wird aufgezeigt
- Verkaufsfördernde Gestaltung
- Mitarbeiterbeteiligung
- Zielgruppenspezifische Angebote
- ...

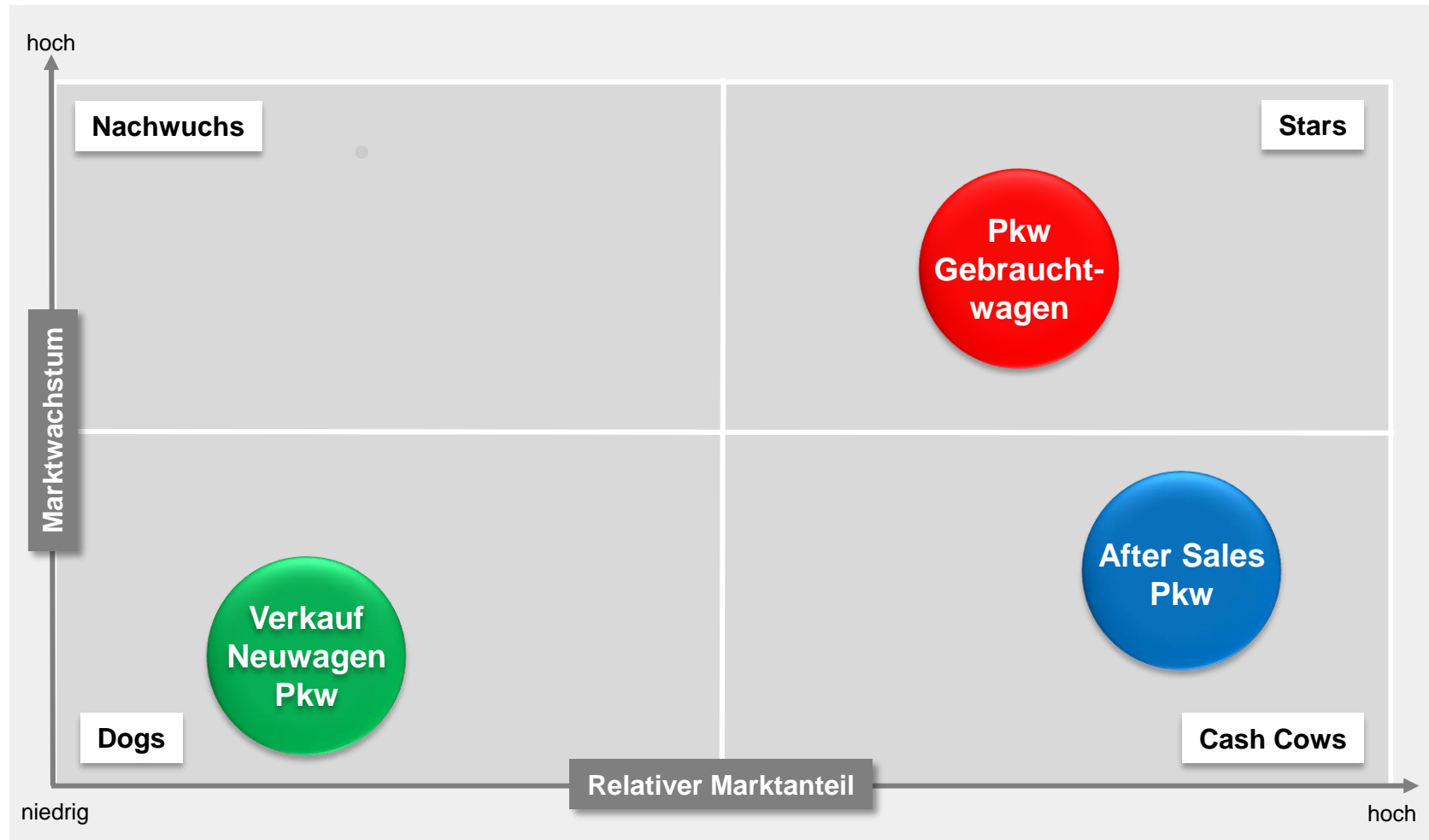


- Kernprozesse
- Rahmenbedingungen
- Öffnungs-/Arbeitszeiten
- Mitarbeiterentwicklung
- Entlohnung
- ...

- Differenzierung zum Wettbewerb
- Direktwerbung
- Empfehlungsmanagement
- ...

Alle vier Bereiche stehen im unmittelbaren Zusammenhang und dürfen bei Maßnahmen keine Widersprüche erzeugen.

Ordnen wir die drei Hauptgeschäftsfelder in eine Matrix* ein, zeigt sich folgendes Bild

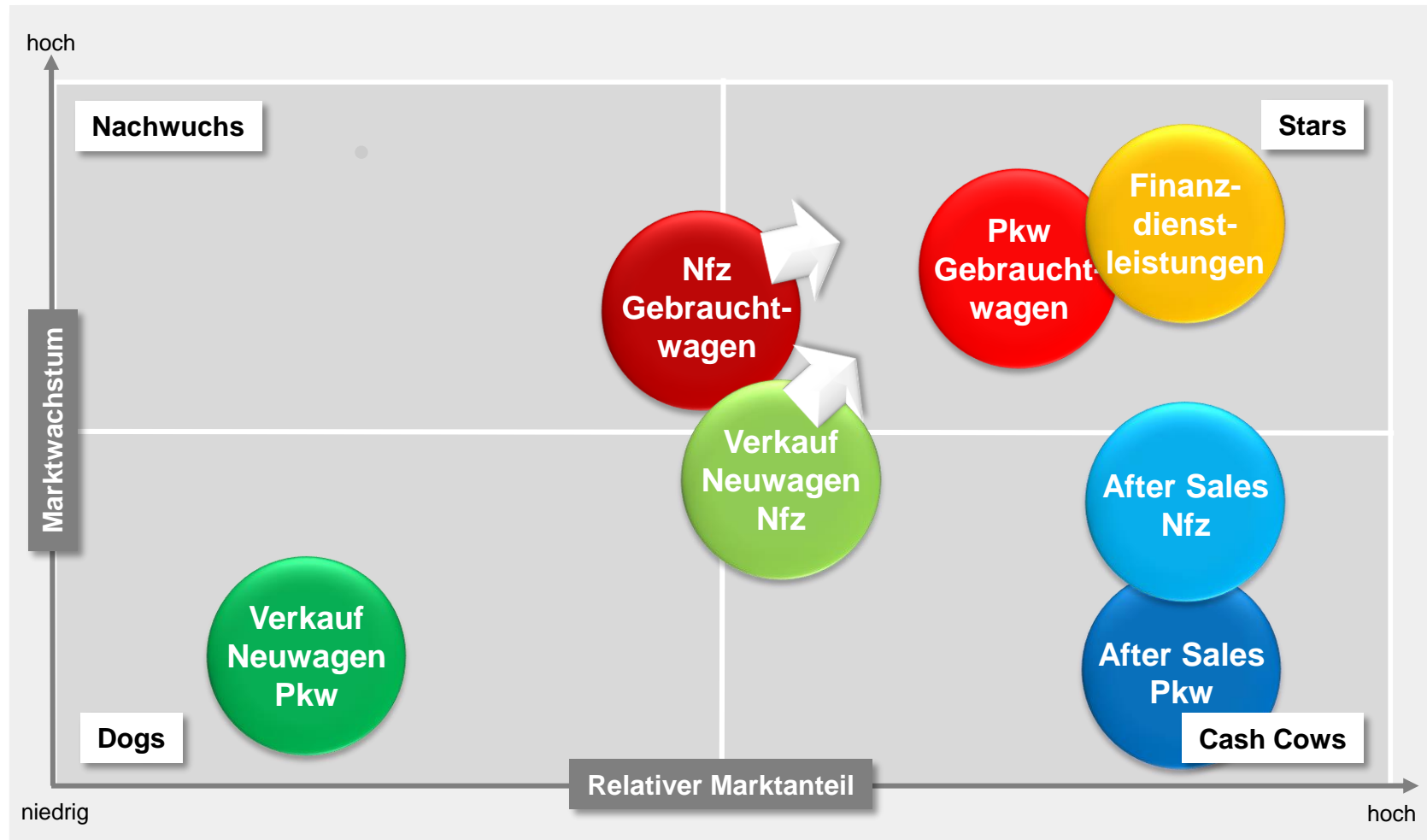


Das oberste Ziel muss lauten, in allen Geschäftsfeldern die „machbaren“ Ergebnisse zu erzielen und entsprechend zu steuern:

Service und Teile	Verkauf Gebrauchtwagen	Verkauf Neuwagen
Gewinne stabil halten (d.h. DB III* Werkstatt > 30% Teile > 15%)	Gewinnpotenziale optimal ausschöpfen (d.h. BRG > 10%)	Verluste vermeiden (d.h. DB III > 5%)

* alter Kontenplan // Im neuen Kontenplan lauten die Werte: Service > 25% und Teile > 23%

Die Finanzdienstleistungen finden sich ganz oben unter den sog. „Stars“, aber es gibt noch weitere ertragsträchtige Bereiche



Nur Audi AG vertritt den absolut richtigen Anspruch, dass in allen Geschäftsfeldern schwarze Zahlen erwirtschaftet werden müssen



Audi-Vertriebschef Wayne Griffiths:

"Es kann nicht sein, dass das Neuwagengeschäft nicht profitabel ist und quersubventioniert werden muss".

Für die Hersteller-Händler-Beziehungen muss heute mehr denn je die Maxime gelten, dass ...



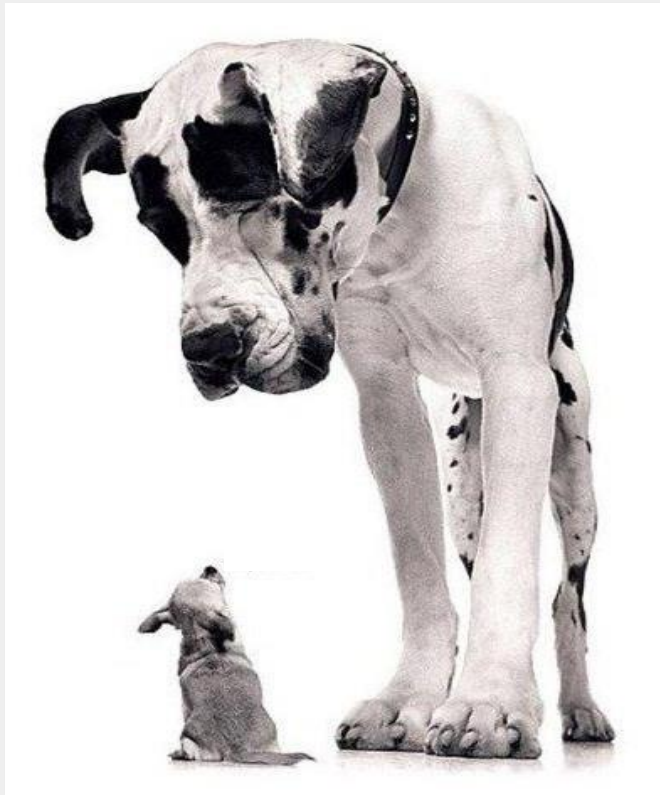
1.

... die **Absatzplanung mit der Renditeplanung der Händler** und nicht nur der Hersteller einhergeht

2.

... die **Markt- und die Renditeperformance für Hersteller und Händler** eine Einheit bilden

Entscheidend kommt es darauf an, dass sich die Systempartner auf Augenhöhe begegnen ...



... auch wenn der Eine ungleich größer ist als der Andere

Dazu muss sich aber der Handel in weiten Bereichen weit professioneller aufstellen als bisher – zum Beispiel bei den **Jahreszielvereinbarungen** mit den Herstellern

Aufsatzpunkt dafür ist eine saubere Markt- und Absatzpotenzialanalyse zur Ermittlung von: (Beispiel Verkauf Neuwagen Pkw)



- **Marktvolumen** in dem Marktgebiet (Neuzulassungen)
- **Marktanteil** der jeweiligen Marke und dem möglichen Verbesserungspotenzial (im Abgleich Gesamtmarkt Deutschland)
- **Eigenmarktanteil** (Anteil der Lieferungen des gebietsansässigen Händlers (Pump-in) an den Lieferungen aller Händler der gleichen Marke in dem Gebiet)
- **Pump-out** (Lieferungen des Händlers in andere Gebiete)

Nur auf dieser Basis sind anspruchsvolle, aber auch realistische Volumenziele mit den Herstellern auf Augenhöhe zu vereinbaren

Praxisbeispiel:

Markt- und Absatzpotenzialanalyse einer Autohaus Gruppe für ihre Marke 1						
Marke 1	Markt- volumen	Marktanteil Marke 1	Neuzulassungen Marke 1	Pump-in* Marke 1	Eigenmarkt- Anteil	Absatz- potenzial
Marktgebiet 1	4.500	18,0%	810	770	70%	540
Pump-out	-	-	-	-	-	110
Gesamtabsatz						650

* Neuzulassungen
abzüglich Reimporte

Die „richtigen“ Volumenziele sind von größter Bedeutung und müssen so dimensioniert werden, dass ...

1.

... auf grenzwertige Geschäfte zugunsten der Rendite verzichtet werden kann

2.

... überhöhte und im späteren Abverkauf teure Bestände vermieden werden

3.

... die volle Ausschöpfung der an die Zielerreichung gekoppelten Boni sichergestellt wird

Im Hinblick auf ein professionelles Lager- und Vorfühswagen-Management kommt es entscheidend darauf an ...

1.

... die Sollbestände klar und eindeutig pro Marke und pro Betrieb zu definieren

2.

... die Sollbestände in der Planung durchgängig zu verankern und kontinuierlich zu beobachten

3.

... konsequent einzuschreiten, wenn Bestandshöhe, Bestandsstruktur oder auch das Alter der Bestände von den Zielwerten abweichen

Dialog Teil II (nachmittags)

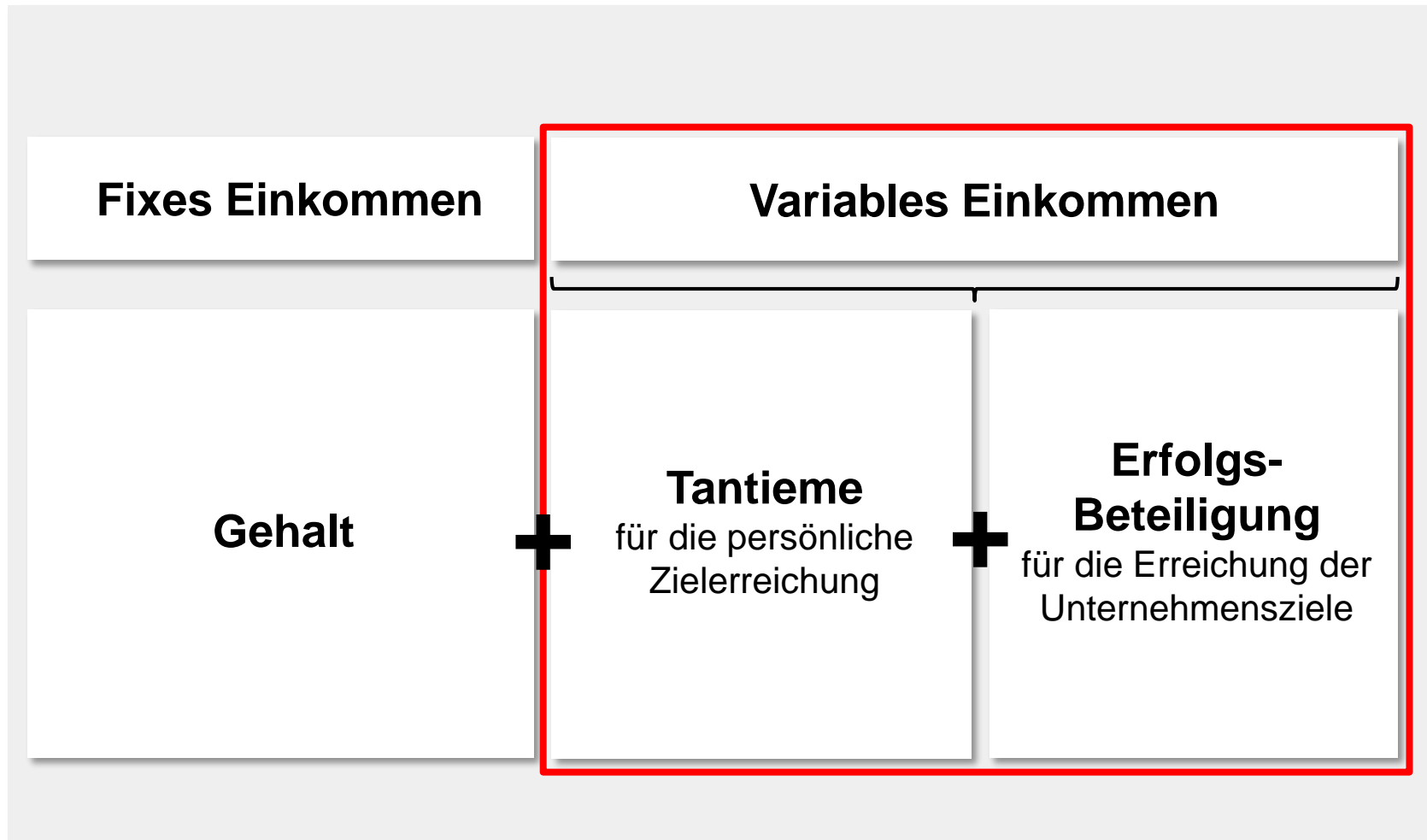
Ein Zielsystem besteht aus verschiedenen Komponenten, die eng mit einander verzahnt werden



Beispiel einer Zielvereinbarung zwischen Geschäftsführer und Bereichsleiter Verkauf Gebrauchtwagen

Zielvereinbarung Verkauf Gebrauchtwagen		Zielwerte 2016
1.	Realisierung der Absatzplanung 2016 für Gebrauchtwagen gesamt	1.000 EH
2.	Erfüllung der Zielvereinbarung 2016 für Werksdienstwagen	500 EH
3.	Erreichung des geplanten Deckungsbeitrags III 2016	0,8 Mio. €
4.	Begrenzung des Anteils der GW-Verkäufe an Wiederverkäufer	WDV-Anteil max. 30%
5.	Begrenzung des Bestands an Gebrauchtwagen >180 Tage	max. 3,0% vom Gesamtbestand
6.	Verkürzung der Standzeit Null bei Gebrauchtwagen	auf 5 Tage
7.	Erfolgreiche Etablierung des neuen Geschäftsfelds xy	Einschätzung GF

Die Erreichung der vereinbarten Ziele muss über eine variable Vergütung maßgeblichen Einfluss auf das Einkommen haben



Beispiel einer gekoppelten Ziel- und Tantieme-Vereinbarung für einen Bereichsleiter Verkauf Gebrauchtwagen

Bereichsleiter Verkauf Gebrauchtwagen						
Ziel- und Tantieme-Vereinbarung 2016		Plan-Werte 2016	Ist-Werte 2016	Tantieme (jeweils ab .. % Zielerreichung)		
				95% ZE	100% ZE	105% ZE
1.	Realisierung der Absatzplanung 2016	1.000 EH.	-	-500 €	2.000 €	+500 €
2.	Erfüllung Zielvereinbarung 2016 für WDW	500 EH.	-	-250 €	1.500 €	+250 €
3.	Erreichung DB III 2016	0,8 Mio. €	-	-750 €	3.000 €	+750 €
4.	Begrenzung WDV-Geschäft	30%	-	-250 €	500 €	+250 €
5.	Begrenzung GW-Bestand >180 Tage	3,0%	-	-1.000 €	1.000 €	+/-0
6.	Verkürzung der Standzeit Null	5 Tage	-	-500 €	500 €	+/-0
7.	Erfolgreiche Etablierung Geschäftsfeld xy	GF	-	-1.000 €	1.000 €	+/-0
Gesamt-Tantieme p.a.		-	-	5.250 €	9.500 €	11.250 €

Beispiel einer Erfolgsbeteiligung in Abhängigkeit von dem erzielten Unternehmensergebnis

Bereichsleiter Verkauf Gebrauchtwagen						
Vereinbarung Erfolgsbeteiligung 2016	Plan GJ 2016	Ist GJ 2016	Erfolgsbeteiligung			
			ab 95% ZE	bei 100% ZE	ab 105% ZE	Gesamt p.a.
1. Unternehmensergebnis 2016 nach Steuern gemäß geprüfter Bilanz	500 T€	475 T€	2.000 €	-	-	2.000 €
2. Unternehmensergebnis 2016 nach Steuern gemäß geprüfter Bilanz	500 T€	500 T€	-	4.000 €	-	4.000 €
3. Unternehmensergebnis 2016 nach Steuern gemäß geprüfter Bilanz	500 T€	524 T€	-	4.000 €	-	4.000 €
4. Unternehmensergebnis 2016 nach Steuern gemäß geprüfter Bilanz	500 T€	600 T€	-	4.000 €	3.000 €*	7.000 €
5. Unternehmensergebnis 2016 nach Steuern gemäß geprüfter Bilanz	500 T€	700 T€	-	4.000 €	4.000 €* (> max.)	8.000 € (> max.)

* 3% aus dem Delta zwischen dem geplanten und dem erreichten Ergebnis, maximal jedoch 4.000 €

Die Steuerung des Verkaufs Neuwagen baut auf 4 entscheidende „operative Fixpunkte“ auf

1.

Bruttogewinn Einzelkunden
> 10%

2.

Deckungsbeitrag III
> 5%

3.

Leistungsboni der Hersteller
> Volle Ausschöpfung

4.

Portfolio-Management*
> FD-Quote > 60%

* auch GW

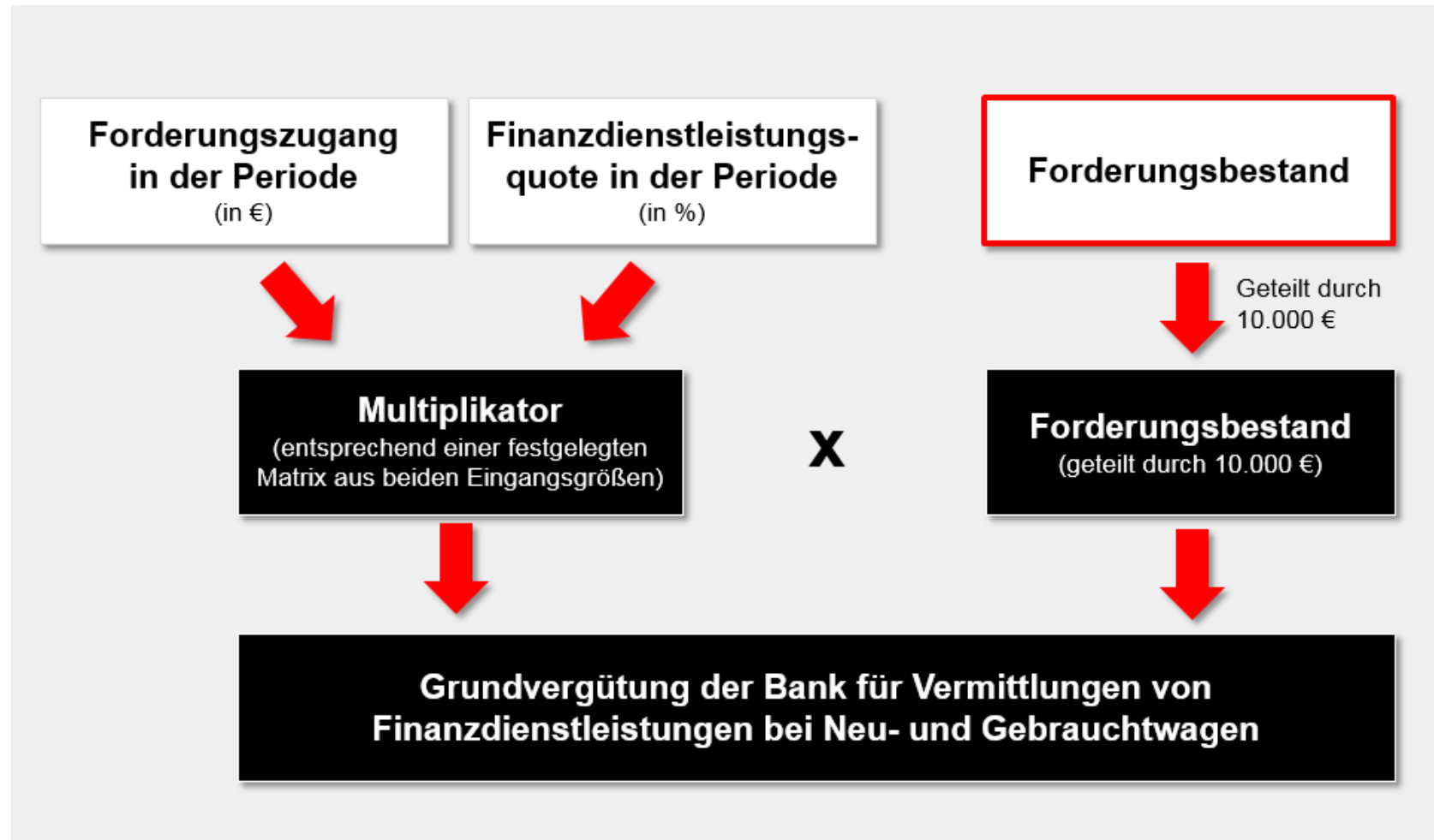
Die Leistungsbonus-Systeme der Hersteller werden immer komplexer und müssen professionell gemanagt werden

Beispiel Audi:

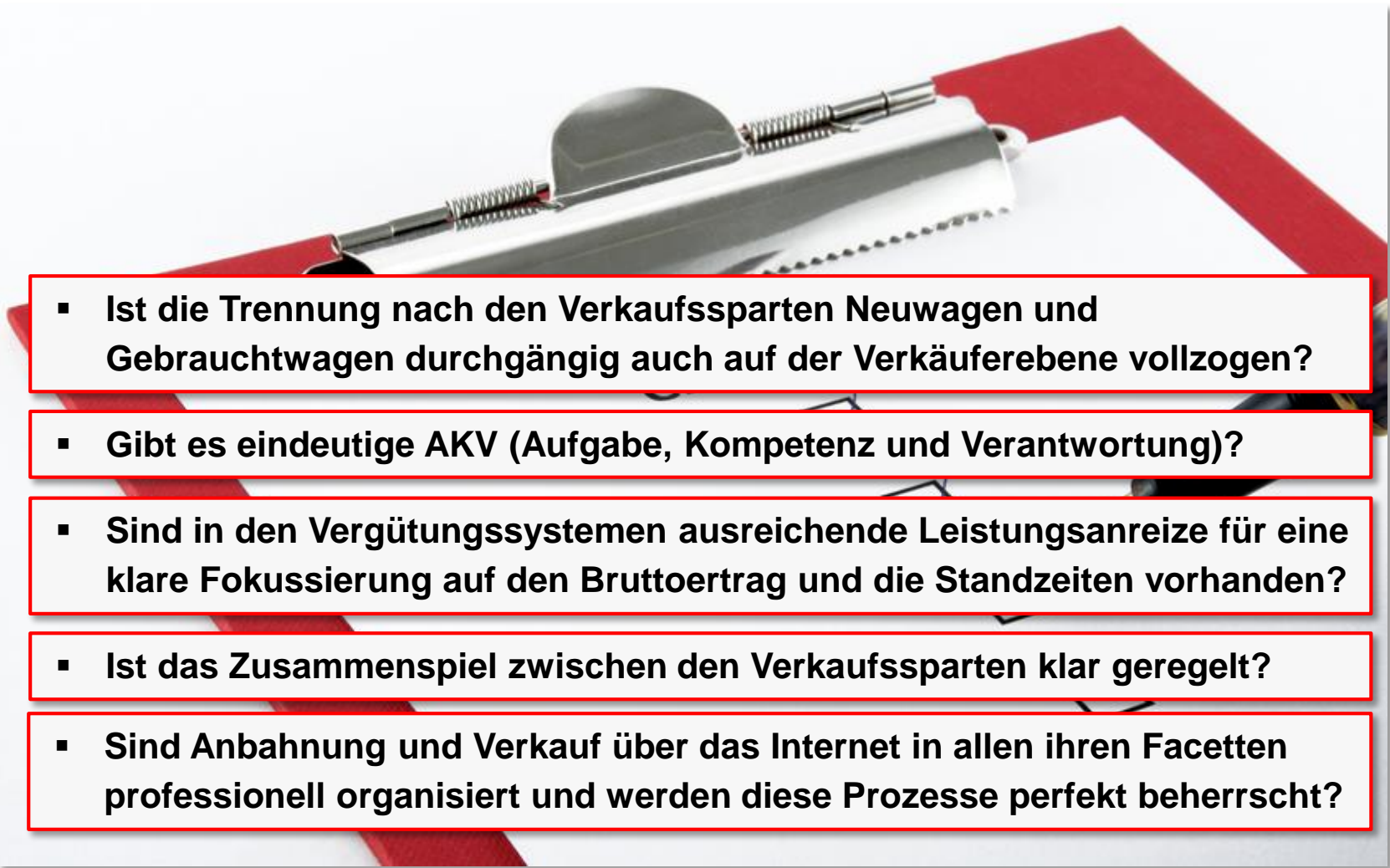
Bonusarten (ohne Modellboni)	Maximale Bonus-Höhe in %	
	2015	2016
Performance-Bonus	1,25	1,25
Loyalitäts- u. Eroberungsbonus	1,40	1,60
Ausstattungs-Bonus	Ø 0,80*	Ø 0,90*
CSS-Bonus	0,50	entfällt
CI/CD-Bonus	2,50	2,50
Vorfürswagen-Bonus	0,70	0,80
Gesamt	7,15	7,05

* Formal beträgt der Bonus 1.6% in 2015 und 1,8% in 2016; realistisch betrachtet können maximal die in der Tabelle genannten Bonuswerte erreicht werden

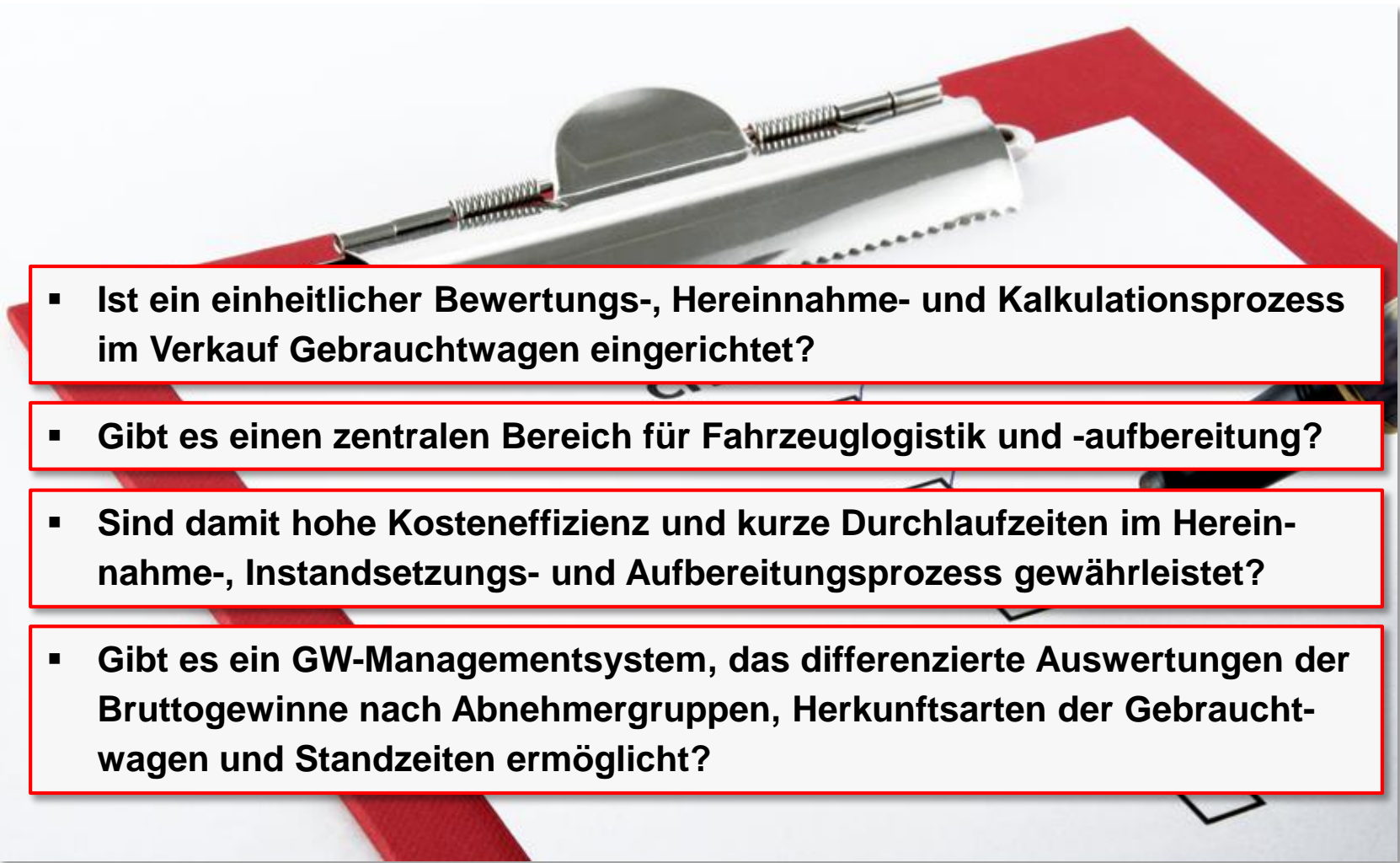
Beispiel der Volkswagen Bank für die Grundvergütung ihrer Portfolio-Partner



Strukturelle Voraussetzungen im Geschäftsfeld Verkauf Gebrauchtwagen (1)

- 
- Ist die Trennung nach den Verkaufssparten Neuwagen und Gebrauchtwagen durchgängig auch auf der Verkäuferebene vollzogen?
 - Gibt es eindeutige AKV (Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung)?
 - Sind in den Vergütungssystemen ausreichende Leistungsanreize für eine klare Fokussierung auf den Bruttoertrag und die Standzeiten vorhanden?
 - Ist das Zusammenspiel zwischen den Verkaufssparten klar geregelt?
 - Sind Anbahnung und Verkauf über das Internet in allen ihren Facetten professionell organisiert und werden diese Prozesse perfekt beherrscht?

Strukturelle Voraussetzungen im Geschäftsfeld Verkauf Gebrauchtwagen (2)

- 
- Ist ein einheitlicher Bewertungs-, Hereinnahme- und Kalkulationsprozess im Verkauf Gebrauchtwagen eingerichtet?
 - Gibt es einen zentralen Bereich für Fahrzeuglogistik und -aufbereitung?
 - Sind damit hohe Kosteneffizienz und kurze Durchlaufzeiten im Hereinnahme-, Instandsetzungs- und Aufbereitungsprozess gewährleistet?
 - Gibt es ein GW-Managementsystem, das differenzierte Auswertungen der Bruttogewinne nach Abnehmergruppen, Herkunftsarten der Gebrauchtwagen und Standzeiten ermöglicht?

Die Steuerung des Verkaufs Gebrauchtwagen baut auf vier entscheidende „operative Fixpunkte“ auf

1.

Bruttogewinn

> 10%

2.

Deckungsbeitrag III

> 5%

3.

Bestände (nach Standzeiten)

- Umschlagsfaktor > 6,0 p.a.
- Ø Standzeit: 65 Tage
(Werksdienstwagen 40 Tage)
- Bestand > 180 Tage: 0%

4.

Bestands-Mix (Herkunftsarten)

- 45% aus Inzahlungnahmen
- 25% aus Leasingrückläufern
- 15% aus freien Zukäufen
- 15% aus Werksdienstwagen

Die Gesamtsteuerung der Bruttogewinne erfolgt über ein eng verzahntes Standzeitenklassen- und Herkunftsarten-Management

Verkaufsstruktur	35%	30%	25%	5%	5%	0%	100%	
Herkunft	Ertrag 0-30 (in %)	Ertrag 31-60 (in %)	Ertrag 61-90 (in %)	Ertrag 91-120 (in %)	Ertrag 121-180 (in %)	Ertrag >180 (in %)	Gesamt (in %)	Ziel (in %)
Inz. auf NW	15,0	12,0	10,0	5,0	1,0	-3,0	11,7	12,0
Inz. auf GW	17,0	14,0	12,0	7,0	3,0	-1,0	13,7	14,0
Freier Zukauf	15,0	12,0	10,0	5,0	1,0	-3,0	11,7	11,0
Werksdienstwagen	8,0	6,0	4,0	-1,0	-5,0	-9,0	5,3	8,0
Leasing	11,0	9,0	7,0	2,0	-2,0	-6,0	8,3	8,0
Gesamt	12,7	10,2	8,2	3,2	-0,8	-4,8	9,7	
Ziel	13,0	10,0	8,0	4,0	0,0	-2,0		10,2
Mietwagen	6,0	6,0	4,0	-1,0	-5,0	-9,0	4,6	5,0
Vorfürswagen	6,0	6,0	4,0	-1,0	-5,0	-9,0	4,6	5,0
Gesamt	12,1	9,3	7,8	2,8	-2,7	-5,2	9,2	9,8

Die Steuerung des After Sales baut auf 4 entscheidende „operative Fixpunkte“ auf

1.

**Deckungsbeitrag III
Service**
> 25%

2.

**Deckungsbeitrag III
Teiledienst**
> 23%

3.

Personal-Effizienz*
Verhältnis 2 zu 1

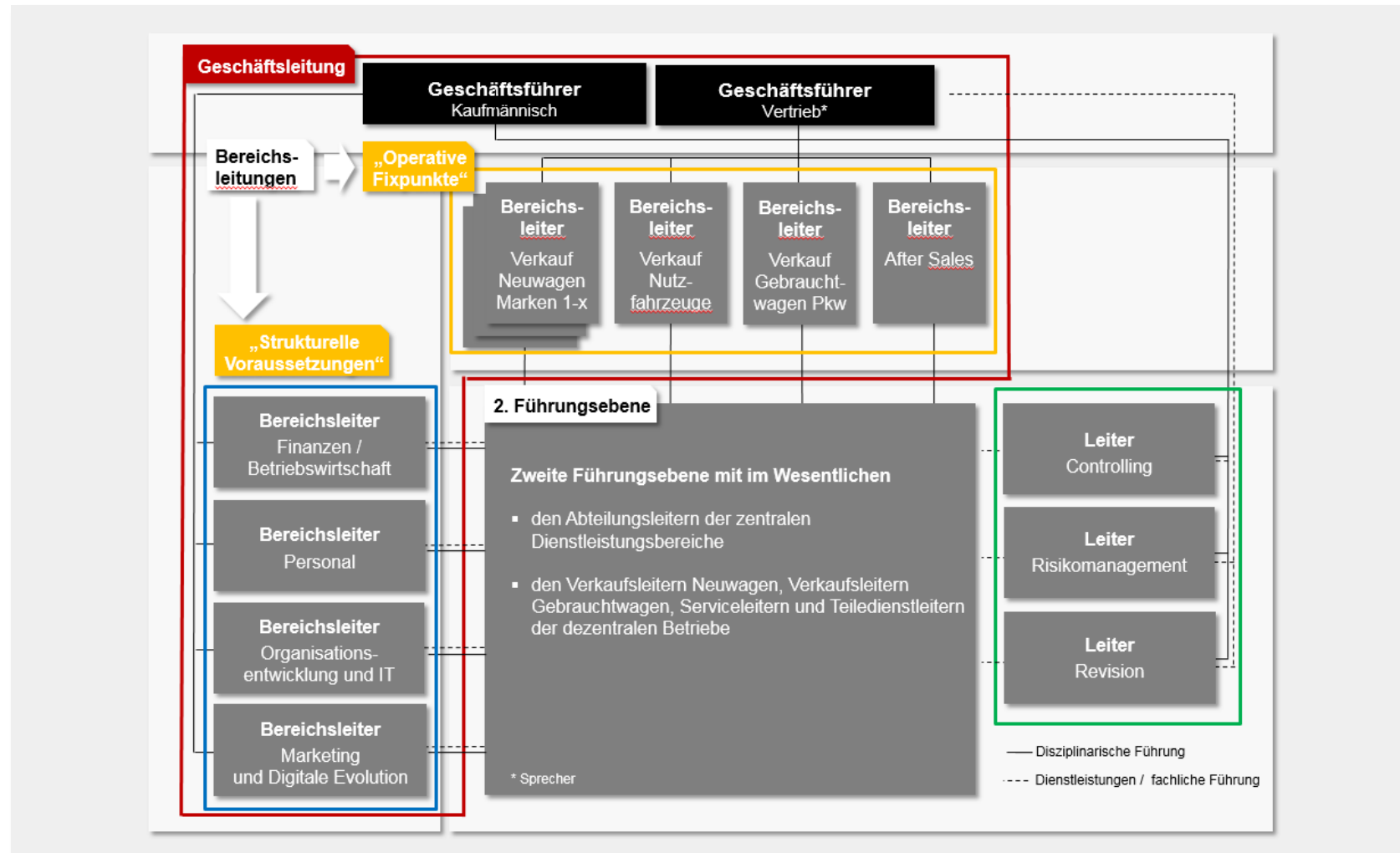
4.

Service Absorption**
> 1. Grad > 100%

* Verhältnis Anwesenheitsstunden aller Mitarbeiter im After Sales zu den verkauften Stunden

** Bruttogewinn After Sales im Verhältnis zu den Kosten After Sales + indirekte Kosten Gesamtbetrieb

Beispiel einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur in einem Automobilhandelsunternehmen



Im Bereich „Finanzen und Betriebswirtschaft“ sind sechs hauptsächliche Funktionen angesiedelt



Die gängigen Zukunftskonzepte enthalten die folgenden Standardelemente



- **Leitbild, Vision und Mission des Unternehmens**
- **Regelkommunikation**
- **Markenportfolio und Wettbewerbsposition**
- **Marktpotenziale**
- **Absatzplanung für 3 - 5 Jahre**
- **Investitionsplanung für 10 Jahre**
- **Unternehmensfinanzierung**
- **Ertragsplanung und Planbilanzen für 3 - 5 Jahre**

Es gibt sicher nicht nur einen Schlüssel zum Erfolg – aber vorne rangiert zweifellos ...



**... das ganz konsequente
Führen und Steuern
mit und nach Zahlen**

**Denn eines ist gewiss:
Zahlen lügen nicht!**

Die wesentlichen strategischen Erfolgsfaktoren liegen zudem ganz konkret in der richtigen Ausgestaltung folgender Punkte

- Aufbau und Zusammensetzung der **Führungsorganisation**
- Klar definierte **Anforderungen an Professionalität und Qualität der Führungskräfte**
- Struktur der **Geschäftsfelder** und der **zentralen Dienstleistungsbereiche**
- Zusammenwirken der Bereiche auf Basis einer **Geschäftsordnung**
- Organisation der **Planungs- und Steuerungsprozesse** und des **Controllings**
- **Permanente Organisationsentwicklung**
- Entwicklungsplanung für **Führungskräfte** und **Mitarbeiter**
- Aktives **Finanz- und Bankenmanagement**
- **Risikomanagement**
- **Strategische Partnerschaft mit den Herstellern**

MISSING MANAGEMENT GmbH & Co. KG

Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb

Puschkinallee 3

D-14469 Potsdam

Telefon +49 (0) 331 740 36 995 bis – 998

Telefax +49 (0) 331 740 36 999

Info@MissingManagement.com

www.MissingManagement.com

