

Im Schneckentempo

NEUES GESCHÄFTSMODELL – Vertreter der Automobilindustrie sehen keine Notwendigkeit, den Vertrieb grundsätzlich neu zu ordnen. Es gibt aber verschiedene Varianten der Optimierung. VON DORIS PLATE

LESEN SIE HIER...

... worauf sich die Händlervetreter für ihre Diskussionen einstellen müssen.

Das Deutsche Kfz-Gewerbe setzt auf das neue Geschäftsmodell. Wir haben nachgefragt, was die Industrie davon hält. Vorweg: Es geht langsam voran, seit 2006 wird darüber diskutiert. 2007 sprachen die großen VW-Händler in ihrer MMI-Gruppe das Thema an, 2008 der Volkswagen- und Audi-Händlerverband. Seit 2009 hat sich der Zentralverband des Deutschen Kfz-Gewerbes (ZDK) das Thema auf die Fahne geschrieben. Die Fachgruppe Fabrikatsvereinigungen bildete eine Arbeitsgruppe. Wir berichteten zuletzt in AUTOHAUS 19/2009.

Ende Januar wurde nun die endgültige Version von diesem Gremium verabschiedet. Spätestens im April will der ZDK die Diskussionsgrundlage den Hersteller- und Importeursverbänden (VDA und VDIK) vorstellen. Auf unsere AUTOHAUS-Anfrage gab es keine Antworten von **Volkswagen, Subaru, Mazda und Ford**. Begründung: Volkswagen hat es drei Wochen vor Genf nicht mehr geschafft, Subaru und Mazda wollen die Empfehlung des VDIK abwarten und auch Ford will sich vor der offiziellen Vorstellung noch nicht äußern.

Aus Fabrikatskreisen waren vorab schon kritische Stimmen zu hören: Angesichts der Tatsache, dass in vielen Fabrikaten die Politik aus den europäischen Mutterhäusern bestimmt werde, sei es schwierig, mit einem deutschen Modell durchzudringen. Außerdem bezögen sich die Ausführungen nur auf einstufige Netze. Für Fabrikate, deren Händlernetze mehrstufig organisiert sind, sei das Diskussionsmodell deswegen nur sehr begrenzt anwendbar oder müsse stark angepasst werden. Diese Arbeit erwartet der ZDK ohnehin von den einzelnen Marken und will lediglich einen Leitfaden präsentieren.



Michael Renz, Vertriebsleiter von Audi in Deutschland: » Die Kostenaufteilung zwischen Hersteller und Handel muss ins Gesamtkonzept des Geschäftsmodells passen und hängt von der Art der vertraglichen Zusammenarbeit ab, die vom heutigen Modell bis zum Franchise reicht. «



BMW-Sprecher Alexander Bilgeri: » Unsere Preis- und Bonussysteme sehen bereits heute eine Beteiligung des Herstellers an den Kosten für die Erfüllung verschiedener Standards vor. «



Hyundai-Deutschland-Geschäftsführer Werner H. Frey: » Von der Frage der ‚Kostenverursachung‘ zu unterscheiden ist die Frage, ob und wo die Kostenbelastung für den Handel mit klassischen oder hinzugekommenen Aufgaben zu hoch ist. Darüber muss man dann im Einzelfall, z. B. bei der Vorführwagenhaltung, sprechen. «



Nissan-Vertriebsleiter Steffen Cost: » Vorführwagen und lokale Werbemaßnahmen sind Kosten, die originär dem Händlernetz zuzuordnen sind, die jedoch vom Hersteller subventioniert werden sollten. «

Audi: Optimierungsmöglichkeiten

Audi-Vertriebsleiter Deutschland Michael Renz zeigte sich aufgeschlossen: „Gemeinsam mit dem Händlerverband diskutieren wir Optimierungsmöglichkeiten für unser Vertriebssystem – dabei steht u. a. eine höhere, wirtschaftlich tragende Rendite im Mittelpunkt der gemeinsamen Ausarbeitung.“

Nicht erforderlich ist ein neues Geschäftsmodell aus der Sicht von BMW. Sprecher Alexander Bilgeri: „Das Geschäftsmodell der BMW/Mini-Handelsorganisation ist auf gegenseitiges Vertrauen und auf die Honorierung von Leistung ausgelegt. Die Investitionen eines Handelsbetriebs in die Marken BMW und Mini lohnen sich auch in Zukunft. Es werden bestimmte Standards seitens der BMW Group gefordert, die sowohl dem generellen Markenauftritt gerecht werden als auch das lokale Autohaus für den Kunden attraktiv ma-

chen. Bestimmte Standards sind abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell oder größenabhängig und führen deshalb zu differenzierten Formaten, in denen der Unternehmer sein Geschäft betreiben kann.“ Auch die Rendite ist für Bilgeri kein Grund, sich neu zu orientieren: „Die Maßnahmen zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. So ist die durchschnittliche Händlerrendite auch im Jahr der Finanzkrise 2009 positiv ausgefallen.“

Für **Hyundai-Deutschland-Geschäftsführer Werner H. Frey** handelt es sich bei dem Diskussionsleitfaden des ZDK nicht wirklich um ein neues Geschäftsmodell: Schließlich werden weiterhin Neufahrzeuge von autorisierten Händlern in ihren Automobil-Handelsbetrieben an Kunden verkauft. „Bei dem neuen Geschäftsmodell des ZDK scheint es sich um verschiedene Einzelfelder zu handeln, auf denen spezifisch Verbesserungen besprochen und ver-



einbart werden sollen. Wir sehen für unsere Marke Hyundai kein grundlegend neues Geschäftsmodell an sich und werden mit unserem Händlerverband die Themen besprechen, die gegebenenfalls bei uns zu besprechen sind“, so Frey.

Nissan: Vorführwagen originäre Aufgabe des Handels

Auch bei der Zuordnung der Kosten zeigen sich die unterschiedlichen Sichtweisen. Während das ZDK-Modell fragt: „Warum soll der Handel eine vom Hersteller vorgegebene Quote an Lagerwagen erfüllen und diese auf seine Kosten finanzieren?“, sieht das z. B. Nissan-Vertriebsleiter Steffen Cost völlig anders. Für ihn sind Vorführwagen die originäre Aufgabe des Handels. Generell trägt er zwar den Grundsatz mit, dass jede Seite die Kosten tragen sollte, die ihr originär zuzuordnen sind. „Allerdings ist es in einigen Fällen erforderlich, dass der Hersteller sich auch an Kosten, die er nicht originär zu vertreten hat, beteiligt. Zu nennen sind hier die Förderung von Vorführwagen, die jeder Partner zwingend braucht, um das Geschäft betreiben zu können, oder die Herstellerbeteiligung an lokalen Werbemaßnahmen des Handels. Beides sind Kosten, die originär dem Händlernetz zuzuordnen sind, die jedoch vom Hersteller subventioniert werden sollten.“ Beides sei heute bei Nissan gängige Praxis.

Am offensten zeigt sich hier wieder Michael Renz: „Es stehen verschiedene Varianten zur Optimierung des Geschäftsmodells zur Diskussion. Die Kostenaufteilung zwischen Hersteller und Handel muss in

das Gesamtkonzept des Geschäftsmodells passen und hängt von der Art der vertraglichen Zusammenarbeit ab, die vom heutigen Modell bis zum Franchise reicht.“

BMW hat schon alles gemacht

Alexander Bilgeri von BMW blockt auch hier eine neue Diskussion ab: „Unsere Preis- und Bonussysteme sehen bereits heute eine Beteiligung des Herstellers an den Kosten für die Erfüllung verschiedener Standards vor.“

Teilweise gesprächsbereit ist indes Frey: „Von der Frage der ‚Kostenverursachung‘ zu unterscheiden ist die Frage, ob und gegebenenfalls wo die Kostenbelastung für den Handel mit klassischen oder in den letzten Jahren hinzugekommenen Aufgaben zu hoch ist. Darüber muss man dann im Einzelfall, etwa am Beispiel der Vorführwagenhaltung sprechen.“ Frey ist stolz auf das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Handel und Importeur bei seiner Marke. Er warnt vor Übertreibungen: „Trotzdem kann der Importeur nicht alle Kosten im Handel übernehmen, denn schließlich agiert der Händler als wirtschaftlich und juristisch eigenständiges Unternehmen.“

Die Berücksichtigung des Restwerteverfalls im Vergütungssystem ist ebenfalls ein zentraler Punkt im ZDK-System: „Warum soll der Handel Restwerte garantieren, obwohl er keinen Einfluss auf die Vertriebspolitik des Herstellers hat, welche aber entscheidend die Restwerte beeinflusst? Hier sieht Michael Renz von Audi keinen zusätzlichen Handlungsbedarf: „Der Händler als freier Unternehmer definiert

die Restwerte im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit mit und trägt somit auch einen Teil der Verantwortung. Die Audi Restwerte werden in der Audi Restwertkommission als Empfehlung ausgesprochen. Die Restwertkommission ist paritätisch durch Vertreter des Händlerverbandes, der Händler, der FS AG und der Audi AG als Hersteller besetzt. Durch diese Vorgehensweise wird eine permanente Anpassung an die Marktgegebenheiten sichergestellt.“

Bei BMW meint man, das Thema erledigt zu haben: „Bei der BMW Group blicken wir auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit unserer Händler mit BMW Financial Services zurück, in der unternehmerische Gestaltungsspielräume des Händlers auf der einen Seite sowie marktgerechte Preise auf der anderen Seite den Erfolg des einzelnen Händlers ausmachen.“

Überproduktion nur bei den anderen

Und auch Hyundai sieht keinen Handlungsbedarf. Werner H. Frey: „Das Thema Restwerteverfall spielt für die Hyundai-Händler keine große Rolle, denn die Marke Hyundai hat einen sehr hohen Privatkundenanteil und fast keine Leasinggeschäfte. Pläne, den Restwerteverfall in die ‚Händlervergütung‘ mit aufzunehmen, existieren aktuell bei uns daher nicht.“

Auch an das Thema Überproduktion, das von vielen als Ursache für die Misere gesehen wird, will keiner richtig ran. Michael Renz: „Unsere Produktion orientiert sich an der Marktnachfrage. Dabei dürfen wir jedoch die jeweilige Wettbewerbssituation im Markt nicht außer Acht lassen.“ Zu Deutsch: Wenn wir weniger Autos bauen, verkaufen die anderen mehr. Auch BMW hat seine eigenen Maßnahmen: „Dem generellen Preisdruck begegnen wir mit einer Vielzahl von Innovationen. So halten wir unsere Fahrzeuge auch für den Gebrauchtwagenmarkt attraktiv. Hier sind beispielsweise unsere verbrauchsreduzierenden Maßnahmen, die wir unter EfficientDynamics zusammenfassen, genannt.“

Werner H. Frey sieht den Einfluss des Importeurs auf die Produktionsmengen des Herstellers „naturgemäß begrenzt“. Aber: „Durch lokale Produktionsstätten kann Hyundai Motor Company sehr flexibel auf die Nachfrage in unterschiedlichen Märkten reagieren und wir vertrauen darauf, dass man dadurch rechtzeitig eine sich abzeichnende Überproduktion vermeiden wird.“ ■