

# Kurskorrektur

**NEUE GESCHÄFTSMODELLE** – Die Lasten zwischen Hersteller und Händler müssen neu verteilt werden. Die ZDK-Markenverbände haben sich dazu auf ein gemeinsames Vorgehen geeinigt. Cebra fordert Sofortmaßnahmen. VON DORIS PLATE



**ZDK-Vizepräsident Ulrich Fromme:**  
» Erstmals ist es gelungen, dass alle Marken in dieser Frage an einem Strang ziehen. «



**Berater Walter Mising** präsentierte die wichtigsten Grundsätze für ein neues Geschäftsmodell auf dem AUTOHAUS-Perpektiven-Seminar.

**D**erzeit gibt es zwar eine Sonderkonjunktur durch die Umweltprämie. Zukunftsorientierte Händler lassen sich davon aber nicht blenden: Spätestens Ende des Jahres bzw. wenn der Fördertopf aufgebraucht ist, holt die Realität die Autobranche wieder ein. Deshalb war ein neues

Geschäftsmodell das wichtigste Thema bei der letzten Sitzung der Fachgruppe Fabrikatsvereinigungen Mitte Februar in Bad Neuenahr. Ergebnis: Die ZDK-Markenverbände einigten sich auf ein gemeinsames Vorgehen zur Durchsetzung neuer Geschäftsmodelle. „Das ist eine wichtige Weichenstellung“, resümierte der Vorsitzende Ulrich Fromme. Erstmals sei es gelungen, dass alle Marken in dieser Frage an einem Strang ziehen.

Alle Anwesenden seien sich einig gewesen, dass die Zusammenarbeit mit den Herstellern neu definiert werden müsse, so der ZDK-Vizepräsident. Eine gemeinsame Aktion sei die einzige Chance, bei diesem für die Branche überaus wichtigen Thema voranzukommen. Dafür verabschiedeten die Markenverbände Eckpunkte und Gestaltungsprinzipien.

## Gemeinsam und markenspezifisch

Ein Arbeitskreis soll nun Details ausarbeiten, die die einzelnen Markenverbände dann mit ihren jeweiligen Herstellern und Importeuren besprechen werden. Dabei ist zu erwarten, dass es durchaus markenspezifische Unterschiede geben wird. Fromme geht davon aus, dass es noch einhalb bis zwei Jahre dauern wird, bis neue Geschäftsmodelle in den einzelnen Fabrikaten zum Tragen kommen.

„Hoffentlich spüren wir aber schon schneller Veränderungen.“ Der ZDK-Vizepräsident ist davon überzeugt, dass das auch im Interesse der Hersteller wäre: „Derjenige Hersteller oder Importeur, der die motiviertesten, gesündesten und stärksten Händler hat, wird im Markt die größten Erfolge haben.“

## Grundlagen und Eckpunkte

Dafür ist den Händlern vor allem wichtig, dass das neue Geschäftsmodell auf privatem Unternehmertum und dem Bekennnis dieses Unternehmertums zum Markenhandel basiert: „Die Hersteller brauchen ein gesundes Netz, genauso wie die Händler gesunde Hersteller brauchen.“ Als Eckpunkte wurden formuliert:

1. Der Hersteller muss Markt- und Markenziele realisieren können. Gleichzeitig muss dem Handel aber die Chance eröffnet werden, eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu erzielen.
2. Indikator für den Erfolg des neuen Geschäftsmodells ist die Rendite.
3. Die Kosten müssen entsprechend dem Verursacherprinzip zugeordnet werden: Wer bestimmt, zahlt.
4. Der Handel stellt für den Hersteller den wichtigsten Vertriebskanal dar.

## LESEN SIE HIER...

... wie die im ZDK organisierten Markenverbände das neue Geschäftsmodell zwischen Hersteller und Händler gestalten wollen.

## KURZFASSUNG

1. Mit vereinten Kräften wollen die Markenverbände nun neue Geschäftsmodelle für ihre jeweiligen Fabrikate diskutieren.
2. Auf Basis eines von einem ZDK-Arbeitskreis erarbeiteten Grundmusters sollen in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Importeur oder Hersteller individuell für jedes Fabrikat passende Lösungen erarbeitet werden.
3. Wichtigster Indikator für den Erfolg des neuen Geschäftsmodells muss die Rendite sein.
4. Der europäische Verband Cebra fordert Sofortmaßnahmen – sonst könnten die Händlernetze zerstört sein, bevor es zu grundsätzlichen Änderungen kommt.



**GRUNDSÄTZE NEUES GESCHÄFTSMODELL**

<b>Rendite</b>	Die Rendite ist für beide Seiten (Hersteller und Handel) der entscheidende Indikator für ein gesundes und leistungsfähiges Geschäftsmodell
<b>Kosten</b>	In diesem Modell trägt jede Seite (Hersteller und Handel) die Kosten, die ihr originär zuzuordnen sind
<b>Kundenbeziehung</b>	Die Kundenbeziehung und Kundenbindung rückt neben der Rendite in den Mittelpunkt des Modells
<b>Vertriebserfolg</b>	Vertrieb und Handel werden als entscheidende Assets begriffen
<b>Vertriebskanal</b>	Der Handel bleibt für den Hersteller der wichtigste Vertriebskanal

**CECRA: 8 SOFORTMASSNAHMEN!**

- 1.** Keine weitere Aufstockung der Lager
- 2.** Akzeptable Finanzierungsbedingungen der Herstellerbanken
- 3.** Anpassung der Produktion
- 4.** Volumenabhängige Händler-Margensysteme sollten ausgesetzt und dem Händler eine ausreichende und sichere Marge zugestanden werden.
- 5.** Hersteller sollten alle Programme stoppen, die Investitionen von den Händlern verlangen, aber keinen sofortigen Gewinn bringen.
- 6.** Händler und Hersteller müssen zur Lösung der Restwertproblematik zusammenarbeiten.
- 7.** Hersteller sollten realistische Jahresziele mit den Händlern vereinbaren, die auch je nach Marktentwicklung angepasst werden können.
- 8.** Hersteller und Händlerverbände sollten wichtige Fragen regelmäßig, mindestens monatlich, diskutieren, um für beide Seiten gute Lösungen zu finden.

**5.** Kundenbeziehung und Kundenbindung rückt neben der Rendite in den Mittelpunkt des Modells.

**Gestaltungsprinzipien**

Auf diesen Grundlagen und Eckpunkten aufbauend ergeben sich folgende Gestaltungsprinzipien:

- 1.** Keine Überproduktion: Die Produktion muss entsprechend der tatsächlichen Nachfrage in den deutschen Markt gesteuert werden.
- 2.** Kein Direktvertrieb: Mit den Aktivitäten des Handels konkurrierende Vermarktungsaktivitäten des Herstellers müssen entweder ganz aufgegeben oder eingeschränkt werden.
- 3.** Außendienst überprüfen: Im Sinne der Kostensenkung muss der Hersteller seine internen Strukturen optimieren.
- 4.** Neuer Normalmarkt: Die Vertriebsnetzstruktur muss auf einen Markt von drei Millionen Einheiten pro Jahr angepasst werden.
- 5.** Restprovision: Die Margensysteme müssen unter Berücksichtigung der veränderten Marktbedingungen angepasst werden.

Schon bei der Jahrespressekonferenz zur IHM am 10. März will der Verband konkrete Forderungen präsentieren.

**Cecra fordert Sofortmaßnahmen**

Der europäische Verband Cecra fordert in der derzeitigen Krise Sofortmaßnahmen, um das Überleben der Händler zu sichern. Die Dachorganisation befürchtet, dass sonst die Händlernetze kollabieren, bevor grundsätzliche Veränderungen wie neue Geschäftsmodelle zum Tragen kommen. Liquidität und Profitabilität seien derzeit die wichtigsten Probleme im Händlernetz, heißt es in einem Papier des Executive Bureaus, in dem acht Thesen zur Bewältigung der derzeitigen Krise aufgestellt werden (*siehe Kasten rechts oben*).

**Hersteller und Importeure haben andere Probleme**

Während von Händlerseite also großflächig auf das Thema losgegangen wird, hört man von den Herstellern und Importeuren derzeit wenig hierzu. Zwar gibt es in den letzten Monaten immer öfter Informationen, dass Hersteller ihre Netze bei verschiedenen Problemen stützen. Auch werde bei manchen Standards nicht mehr überprüft oder die Umsetzung von neuen CIs verschoben. All das erscheint angesichts der Gesamtlage aber eher als Flickwerk.

Weder bei Volkswagen, deren Händlerverbands-Präsident Michael Lamlé das Thema als Erstes anging, noch bei Smart, wo der für den Markenhandel zuständige

ZDK-Vizepräsident Ulrich Fromme selbst Verbandspräsident ist, ist in den letzten Monaten von großen Fortschritten berichtet worden, obwohl beide Organisationen schon im Herbst letzten Jahres die Diskussionen begannen. Im Gegenteil: Gerade die Hersteller haben derzeit andere Probleme, kämpfen selbst ums Überleben, haben ihre Produktion reduziert, Kurzarbeit eingeführt und arbeiten mit Hochdruck an Sparmaßnahmen, um die Krise zu überstehen. Die Zusammenarbeit mit dem Händlernetz gerät da eher ins Hintertreffen.

Berater Walter Missing, der das Thema auf den AUTOHAUS-Perspektiven-Seminaren beleuchtet hat, ist aber zuversichtlich. Seiner Meinung nach ist der Bedarf für eine Veränderung oder Erneuerung des Geschäftsmodells in den Führungsetagen der Hersteller angekommen. Auch von Importeuren wie Toyota sei schon Interesse angemeldet worden.

Es ist Herstellern und Händlern zu wünschen, dass es gelingt, endlich die Gespräche zur grundsätzlichen Neugestaltung der Geschäftsbeziehung wieder aufzunehmen oder bei manchen Fabrikaten jetzt damit zu beginnen. Alte Denkmuster müssen überwunden werden. Denn schließlich wollen beide dasselbe: endlich wieder Geld verdienen. ■