

Automobilhandel: Wo liegen die Erfolgspotenziale der Zukunft?

Hans-Jürgen Persy
Löhr & Becker AG

10. Tag der Automobilwirtschaft
Nürtingen, 8. Oktober 2009

Agenda

Automobilhandel: Wo liegen die Erfolgspotenziale der Zukunft?

- I. **Ausgangssituation**
- II. Erfolgsprämissen
- III. Erfolgspotenziale und Handlungsfelder
- IV. Bewertung und Zusammenfassung

I. Ausgangssituation

Externe Rahmenbedingungen



I. Ausgangssituation

Bestehende Chancenfelder (extern)



I. Ausgangssituation

Aktuelle Problemfelder (extern)



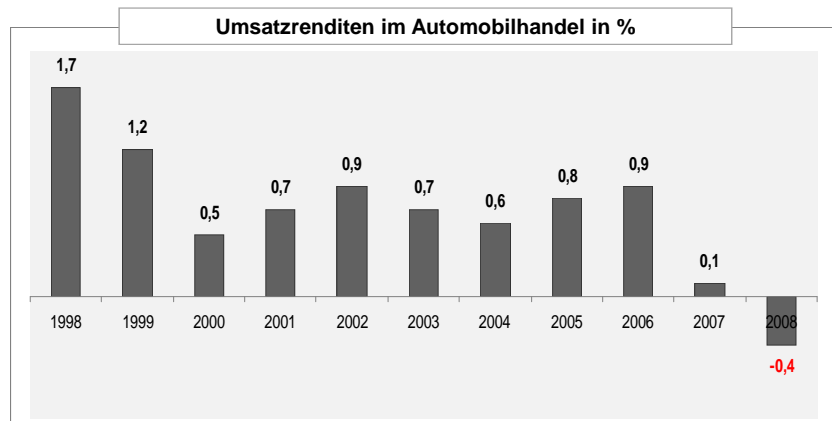
Nürtingen, 08.10.2009

© Löhr & Becker

5

I. Ausgangssituation

Innere Verfassung des Automobilhandels (1)



Nürtingen, 08.10.2009

© Löhr & Becker

6

I. Ausgangssituation

Innere Verfassung des Automobilhandels (2)

Rentabilität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkaufsgeschäft kaum noch rentabel. ▪ Servicegeschäft kein Ausgleich.
Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unzureichende Renditen, hohe Investitionen und Standards belasten Eigenkapitalbasis und Kreditfähigkeit.
Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch hohe Kapitalbindung in Beständen, Gebäuden, Ausrüstungen: Liquidität Problemfeld Nummer 1.
Kostenstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überdimensionierte Strukturen (vor allem Personal).

I. Ausgangssituation

Positionen der Hersteller

Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung Markt- und Markenziele - Erfüllung der Standards
	<ul style="list-style-type: none"> - Investitionsbereite und investitionsfähige Händler
	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Stückzahlen und Marktanteile
	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichst niedrige Vertriebskosten

I. Ausgangssituation

Positionen des Handels

Handel	- Angemessene Rendite hat oberste Priorität
	- Marge, die steigenden Kosten + Nachlässen Rechnung trägt
	- Nachfrage-orientierte Stückzahlpolitik - Abkehr vom Mengendruck
	- Kein Risiko für die Durchsetzung von Preisen und Restwertstabilität
	- Kostenübernahme / -beteiligung der Hersteller für Markenziele und Standards

I. Ausgangssituation

Erkenntnisse und Konsequenzen = erste Zwischenbilanz

Weiter so?	▪ kann und darf es angesichts der dargestellten Gesamtsituation nicht geben
Gängige Sichtweisen	▪ von Herstellern und Handel passen bei Vertriebsstrategie und -politik nicht immer zusammen
Aktuelle Positionen und Prioritäten	▪ übersehen, dass Erfolge im Markt proportional von der Performance des anderen Partners abhängig sind
Bestehende Zielkonflikte	▪ müssen offen diskutiert und konsequent ausgeräumt werden
Markt- und Rendite-Performance	▪ müssen für Hersteller und Handel eine klare Einheit bilden

Agenda

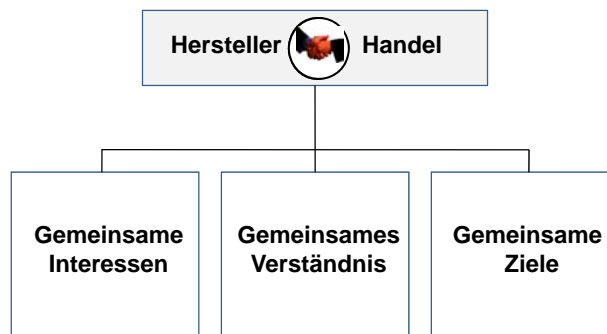
Automobilhandel: Wo liegen die Erfolgspotenziale der Zukunft?

- I. Ausgangssituation
- II. **Erfolgsprämissen**
- III. Erfolgspotenziale und Handlungsfelder
- IV. Bewertung und Zusammenfassung

II. Erfolgsprämissen

Drei Säulen

- Voraussetzung: Ganzheitliche Bejahung und konsequente Verfolgung der Gemeinsamkeiten.



II. Erfolgsprämissen

Gemeinsame Interessen – **Gemeinsames Verständnis** – Gemeinsame Ziele

Die Interessen betreffen elementarste Fähigkeiten der beiden Parteien.

Leistungs- und
Wettbewerbs-
fähigkeit

Ertrags-
fähigkeit

Investitions-
fähigkeit

Zukunfts-
fähigkeit

Hersteller



Handel



II. Erfolgsprämissen

Gemeinsame Interessen – **Gemeinsames Verständnis** – Gemeinsame Ziele

MMI Gruppe I und VW/Audi
Händlerverband sowie ZDK

- Die Rendite ist für beide Seiten der entscheidende Indikator für eine gesunde und leistungsfähige Partnerschaft.

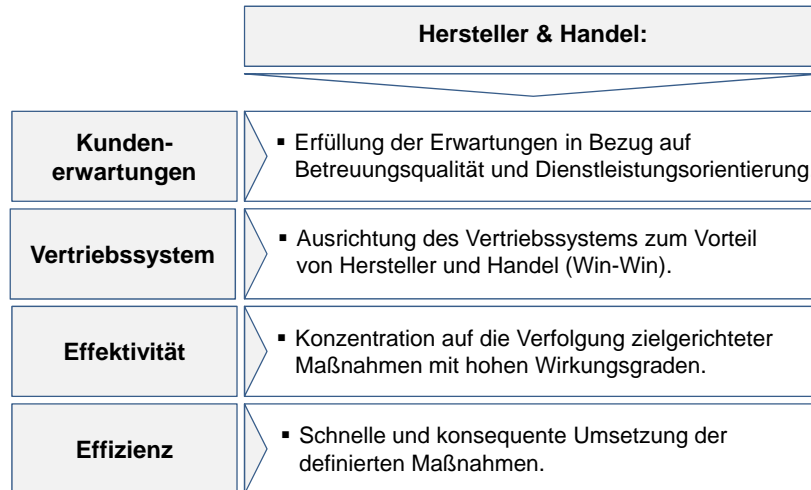
- In dieser Partnerschaft trägt jede Seite die Kosten und die Risiken, die ihr originär zuzuordnen sind.

- Vertrieb und Handel werden als entscheidende und unverzichtbare Assets in der Wertschöpfungskette begriffen.

- Der Handel ist und bleibt für die Hersteller der wichtigste und entscheidende Vertriebskanal.

Erfolgsprämissen

Gemeinsame Interessen – Gemeinsames Verständnis – **Gemeinsame Ziele**



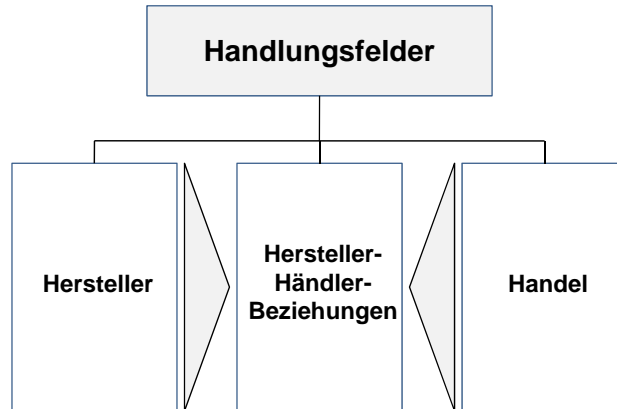
Agenda

Automobilhandel: Wo liegen die Erfolgspotenziale der Zukunft?

- I. Ausgangsituation
- II. Erfolgsprämissen
- III. **Erfolgspotenziale und Handlungsfelder**
- IV. Bewertung und Zusammenfassung

III. Erfolgspotenziale und Handlungsfelder

Ansatzpunkte (1)



III. Erfolgspotenziale und Handlungsfelder

Ansatzpunkte (2)

Handlungsfelder <i>Hersteller</i>	Handlungsfelder <i>Hersteller-Händler</i>	Handlungsfelder <i>Handel</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menge ▪ Vertriebskanäle ▪ Vertriebssteuerung ▪ Netz ▪ Vergütungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenzuordnung ▪ Kostenbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionalisierung ▪ Kundenorientierung ▪ Prozessoptimierung
<p>Fokus:</p> <p>Support / Enabling statt Kontrolle</p>	<p>Fokus:</p> <p>Ressourceneinsatz nach dem Verursachungsprinzip</p>	<p>Fokus:</p> <p>Effizienz steigern und Kosten senken</p>

Agenda

Automobilhandel: Wo liegen die Erfolgspotenziale der Zukunft?

- I. Ausgangssituation
- II. Erfolgsprämissen
- III. Erfolgspotenziale und Handlungsfelder
- IV. Bewertung und Zusammenfassung**

IV. Bewertung

Qualitätsmerkmale des erfolgreichen Händlers der Zukunft (1)

Bewertung durch Hersteller und Handel:	
Marktumfeld	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann sich auch in einem schwierigen Marktumfeld behaupten.
Wettbewerbsdruck	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hält dem internen und externen Wettbewerbsdruck im Verkauf und Service stand.
Kunden-erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfüllt die Kundenerwartungen in Bezug auf Dienstleistungsorientierung & Betreuungsqualität.

IV. Bewertung

Qualitätsmerkmale des erfolgreichen Händlers der Zukunft (2)

Bewertung durch Hersteller und Handel:	
Herstellerstrategie	<ul style="list-style-type: none"> Setzt die Markt- und Markenziele des Herstellers am Point of Sales konsequent um.
Rendite	<ul style="list-style-type: none"> Erreicht eine angemessene Renditechance, die er auch unter schwierigen Marktbedingungen realisieren kann.
Zukunftsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Stellt seine Zukunftsfähigkeit durch kontinuierliche Stärkung des Eigenkapitals sicher.

IV. Zusammenfassung

Erfolgsdimensionen

1. Die Modifikation der Hersteller-Händlerbeziehung in der dargestellten Form stellt eine **gewaltige** Herausforderung und zugleich eine **einmalige** Chance dar.
2. Das Ziel der einzuleitenden Veränderungen ist die Realisierung einer „**win-win-Situation**“ für Hersteller und Handelsorganisation.
3. Unter den veränderten Bedingungen können die Hersteller ihre **Markenziele** und -strategien sichern.
4. Und der Handel erhält die Chance, nachhaltig eine angemessene **Rendite** zu erwirtschaften.

IV. Zusammenfassung

Erfolgspotenziale

Vor dem Hintergrund der dargestellten Gesamtsituation und Zusammenhänge lauten die **Erfolgspotenziale der Zukunft**:

1. Kongruenz der Ziele von Hersteller und Handel
2. Gemeinsame Identifizierung der Ursachen für die bestehende Situation
3. Konsequente Eliminierung aller Misserfolgskomponenten
4. Effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit