

Grundlagen eines Neuen Geschäftsmodells

Die Systempartnerschaft
auf dem Prüfstand

Bonn, Mai 2010

DEUTSCHES KRAFTFAHRZEUGGEWERBE

Zentralverband



Impressum:**Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e. V.**

Franz-Lohe-Str. 21
53129 Bonn

Tel.: (0228) 91 27 – 0
Fax: (0228) 91 27 – 150

Homepage: www.kfzgewerbe.de
E-Mail: zdk@kfzgewerbe.de

Hauptgeschäftsführer: Dr. Axel Koblitz

Registergericht: Amtsgericht Bonn
Registernummer: VR 3528

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e.V. reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Inhaltsverzeichnis.....	II
Präambel.....	III
I. Situationsanalyse	1
A. <i>Der Neuwagenmarkt in Deutschland</i>	1
B. <i>Der Gebrauchtwagenmarkt in Deutschland</i>	2
C. <i>Der Servicemarkt in Deutschland</i>	3
D. <i>Die wirtschaftliche Situation der Markenhändler in Deutschland</i>	3
E. <i>Konsequenzen für die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel</i>	4
II. Grundsätze und Eckpunkte einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel	5
A. <i>Eckpunkte Neuwagen</i>	5
B. <i>Eckpunkte Gebrauchtwagen</i>	7
C. <i>Eckpunkte Service</i>	7
D. <i>Eckpunkte Ersatzteile</i>	8
III. Betriebswirtschaftliche Basis eines neuen Geschäftsmodells.....	9
IV. Handlungsoptionen.....	11
1. <i>Prozessoptimierung / Kostensenkung</i>	11
2. <i>Subvention des Verkaufs durch Aftersales-Erträge</i>	13
3. <i>Gestaltung eines neuen Vergütungssystems</i>	14
V. Musterkalkulation: Vergleich der Ist-Situation des Handels mit der Situation nach Neuem Geschäftsmodell	20
Schlusswort.....	21

Präambel

Der Vertrieb von Neufahrzeugen über ein Netz autorisierter Vertragshändler bzw. Handelsvertreter (im Folgenden Händler genannt) ist nicht ohne Grund weltweit das dominierende Geschäftsmodell für den Absatz des hochwertigen Konsumgutes „Automobil“. Denn kaum eine andere Vertriebsform ermöglicht wirtschaftlich und kundennah eine so umfassende Marktdurchdringung mit Neuwagen, Gebrauchtwagen und Aftersales-Leistungen bei einer zugleich so hohen Kundenbindung.

Allerdings ist dieses System in gesättigten Märkten – so auch in Deutschland - in Schieflage geraten. Ursächlich hierfür sind die Absatzrückgänge in allen drei Geschäftsbereichen und die Tatsache, dass sich Hersteller und Händler auf das nachhaltig geringere Marktvolumen noch nicht wirklich eingestellt haben. Im Ergebnis ist so in den letzten Jahren - trotz der grundsätzlichen Vorteile des Vertriebs über Händler - die Rentabilität der Händlernetze in einem nicht mehr hinnehmbaren Umfang erodiert.

An den Symptomen wird bereits seit Jahren laboriert. Die Dramatik der Entwicklung – seit 2008 noch verstärkt durch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise – erfordert jedoch ein konsequentes Kurieren der Ursachen!

Diese Ausarbeitung soll aufzeigen, wie die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel gestaltet werden kann, um mittels einer angemessenen Eigenkapitalrendite dem Vertrieb über Händler wieder zu seiner alten – auch aus Sicht von Herstellern und Kunden wichtigen und notwendigen – Stärke zu verhelfen.

Die in dieser Ausarbeitung zusammengefassten Überlegungen sind im Rahmen von Diskussionen des Arbeitskreises Neues Geschäftsmodell des Zentralverbandes Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) entstanden. Daran haben mitgewirkt:

<i>Robert Rademacher</i>	Präsident des ZDK
<i>Ulrich Fromme</i>	Vizepräsident des ZDK, Vorsitzender der Fachgruppe Fabrikatsvereinigungen
<i>Stefan Ax</i>	Geschäftsführer des Verbandes der Mercedes-Benz-Vertreter e.V.
<i>Thomas Bieling</i>	Vorstandssprecher des Verbandes Deutscher Opel- und Chevrolet-Händler e.V.
<i>Johann Gesthuysen</i>	Hauptgeschäftsführer des Ford-Partner-Verbandes e.V.
<i>Heinz Gerhard Herrmann</i>	Leiter Herstellerbeziehung und Kommunikation des Verbandes Deutscher Opel- und Chevrolet-Händler e.V.
<i>Udo Jüngling</i>	Geschäftsführer des Verbandes der Toyota-Händler Deutschlands e.V.
<i>Michael Lamlé</i>	Vorsitzender und Geschäftsführer des Volkswagen und Audi Händlerverbandes e.V., Mitglied des ZDK-Vorstandes
<i>Thomas Peckruhn</i>	Vorsitzender des Verbandes Deutscher Skoda-Vertragspartner e.V., Mitglied des ZDK-Vorstandes
<i>Gerhard Stach</i>	Präsident des Verbandes der Peugeot-Partner Deutschlands e.V.
<i>Antje Woltermann</i>	Geschäftsführerin des ZDK, Abteilung Betriebs-, Volkswirtschaft & Fabrikate
<i>Marc Voß</i>	Referent, Abteilung Betriebs-, Volkswirtschaft & Fabrikate, ZDK

Die Erstellung der Ausarbeitung erfolgte mit freundlicher Unterstützung von Dr. Alexander Martinowsky, Vorstandsvorsitzender der Wiesenthal & Co. AG, Österreich.

I. Situationsanalyse

Grundsätzlich verfolgen Automobilhersteller und Händler im Rahmen ihrer Zusammenarbeit gleichgerichtete Ziele. Sowohl Hersteller als auch Händler haben ein großes Interesse an einer optimalen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit ihrer Marke.

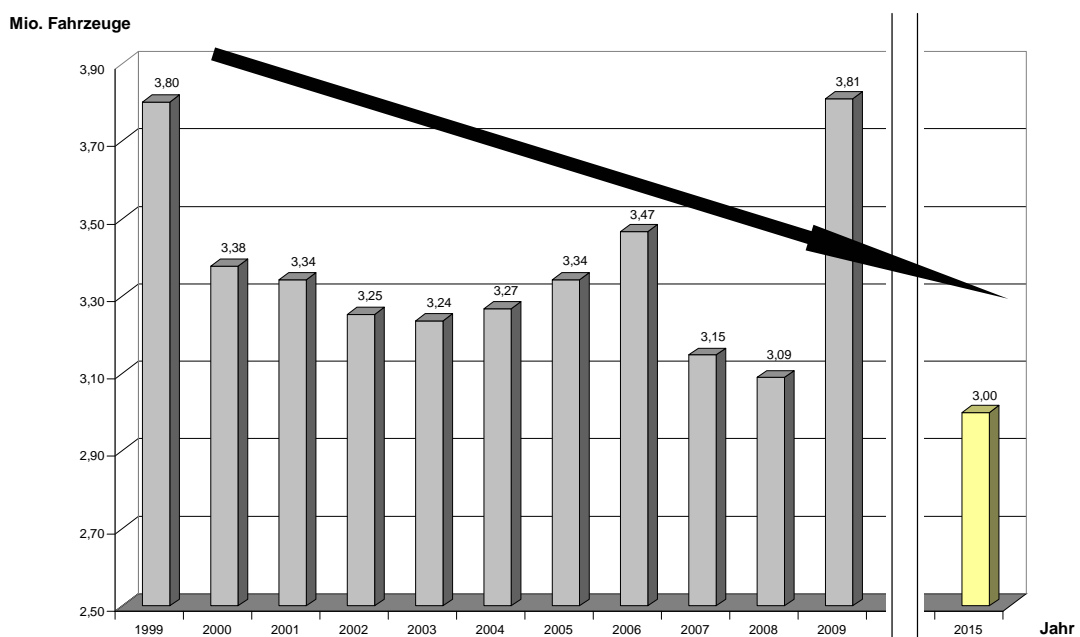
Der Hersteller entwickelt und produziert qualitativ hochwertige Fahrzeuge. Die Händler vertreiben und betreuen diese Fahrzeuge. Gemeinsames Ziel ist, die Kunden mit Produkt und Service so zufrieden zu stellen, dass dieselben Marke und Händler weiterempfehlen und dort auch selbst wieder kaufen.

Außerdem trägt der Hersteller die Verantwortung dafür, die Rahmenbedingungen – Belieferung, Vergütung und Netzstruktur – so zu gestalten, dass das Händlernetz im Bundesdurchschnitt eine angemessene Eigenkapitalverzinsung erreicht, um damit seine Investitions- und Zukunftsfähigkeit sicherzustellen.

Die in den letzten Jahren zwischen Herstellern und Händlern praktizierte Form der Zusammenarbeit hat diesen Anspruch in fast keinem Fall mehr gewährleistet. Deshalb muss diese Zusammenarbeit auf den Prüfstand gestellt und in vielen Bereichen neu konzipiert werden.

Dazu sind zunächst die Rahmenbedingungen zu analysieren.

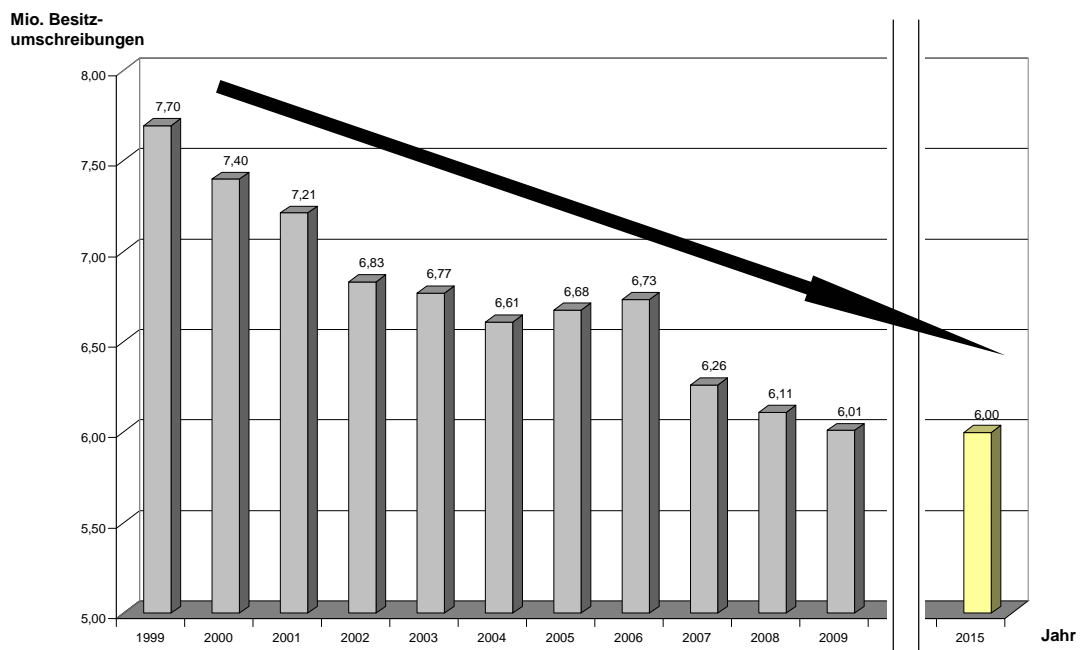
A. Der Neuwagenmarkt in Deutschland



Betrachtet man die Entwicklung der Neuzulassungen über diesen Zeitraum, so zeigt sich ein nachhaltig rückläufiger Trend. Ohne die Umweltprämie hätten die Pkw-Neuzulassungen in 2009 unter 2,9 Mio. Einheiten gelegen. Langfristig werden sich die Neuzulassungen bei etwa 3,0 Mio. Einheiten (plus/minus 5 – 10 Prozent) einpendeln.

Hier ist zudem kritisch anzumerken, dass sich der Anteil der Direktlieferungen der Hersteller von etwa 10 Prozent in 1999 auf über 30 Prozent in 2008 erhöht hat. Damit ist das Volumen für den Handel von früher über 3,0 Mio. auf nur noch 2,0 Mio. Neuwagen geschrumpft!

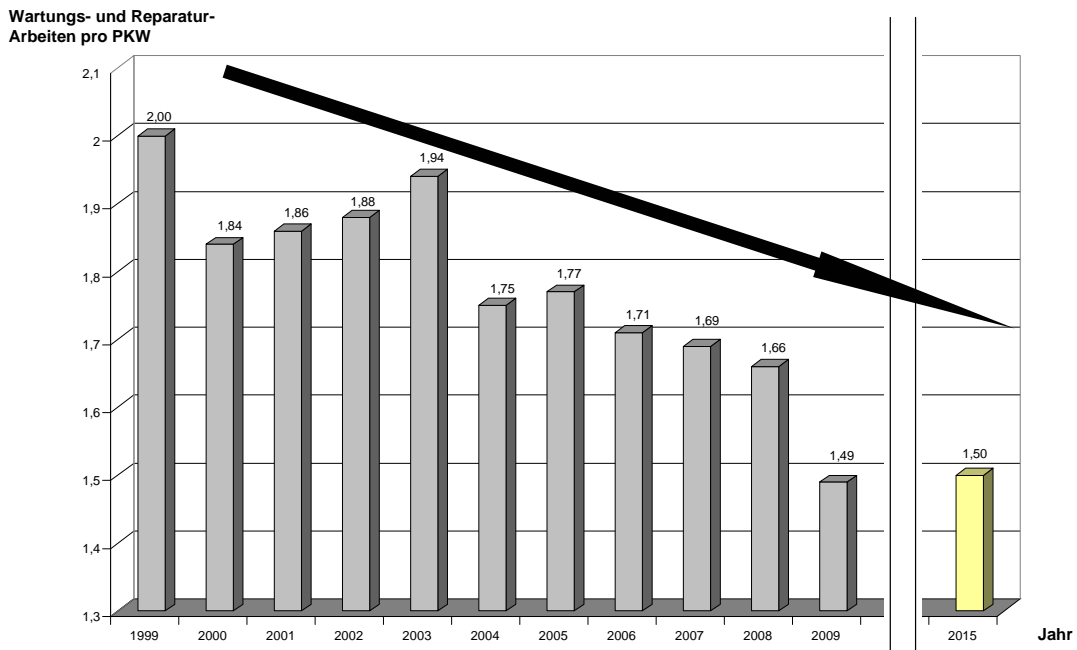
B. Der Gebrauchtwagenmarkt in Deutschland



Quelle: KBA & ZDK

Eine ähnliche Entwicklung ist auch auf dem Gebrauchtwagenmarkt zu erkennen. Die Anzahl der Besitzumschreibungen ist während der letzten zehn Jahre von 7,7 Mio. im Jahr 1999 auf 6,01 Mio. Fahrzeuge im Jahr 2009 zurückgegangen. Sollte das Instrument der Hersteller- und Händler-Kurzzulassungen in Zukunft verantwortungsbewusster eingesetzt werden, so werden die Besitzumschreibungen auch hierdurch statistisch zurückgehen. Allerdings bestehen Chancen, durch Gebrauchtwagen- und Jahreswagen-Vertriebskonzepte den Anteil des Handels an den Besitzumschreibungen zu Lasten des Privatmarktes zu erhöhen.

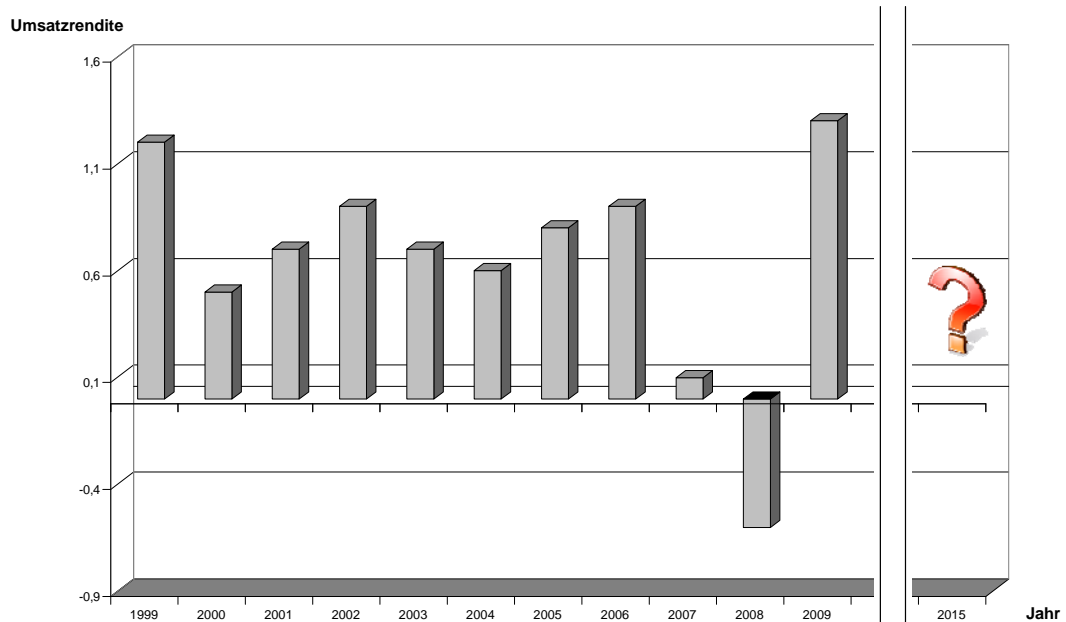
C. Der Servicemarkt in Deutschland



Das Servicevolumen weist eine ähnliche Tendenz auf. Die durchschnittlichen Wartungs- und Reparaturarbeiten pro Pkw gehen zurück. Mit einer Trendumkehr ist nicht zu rechnen, angesichts immer wartungsärmerer Fahrzeuge eher mit dem Gegenteil.

D. Die wirtschaftliche Situation der Markenhändler in Deutschland

Entwicklung der Umsatzrenditen 1999 - 2009



Fortschreitender Margenverfall und Ertragsschwund kennzeichnen seit dem Jahr 2000 die wirtschaftliche Situation der Markenhändler in Deutschland. Ursächlich für den Margenverfall sind fast immer hoher Lieferdruck seitens der Hersteller und vielfach auch Bonussysteme, die zur Preisschleuderei animieren, um (zu) hohe Absatzziele doch noch irgendwie zu erreichen. Hinzu kommen Kostensteigerungen, die nicht selten auch aus überzogenen Auflagen der Hersteller - sowohl im Vertrieb als auch im Service - resultieren.

Im Jahr 2008 hatte sogar mehr als die Hälfte aller Markenhändler ein negatives Ergebnis zu verkräften! Vor allem bei Händlern von Premiummarken schlugen – und schlugen – dabei Verluste aus der Übernahme von Leasing-Rückläufern zu weit überhöhten Preisen gravierend zu Buche.

Im Jahr 2009 hat die Umweltprämie positive Auswirkungen auf die Ergebnisse derjenigen Händler gehabt, die mit ihren Marken von dieser Prämie profitiert haben. Diese Ergebnisverbesserungen dürfen aber dort, wo sie eingetreten sind, nicht über die unverändert vorhandenen Schwächen des bisherigen Geschäftsmodells hinwegtäuschen.

E. Konsequenzen für die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel

Die absehbare Entwicklung führt zu dem Ergebnis, dass die bisherige Form der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel unter Berücksichtigung der veränderten Marktbedingungen neu gestaltet werden muss, um die gemeinsamen Ziele mit Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen. Es besteht dringender Handlungsbedarf!

Die folgenden Seiten geben Aufschluss darüber, welche Grundsätze und Eckpunkte der Zusammenarbeit zu Grunde gelegt werden und wie diese in der Ausgestaltung Berücksichtigung finden sollten.

II. Grundsätze und Eckpunkte einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel

Fünf Grundsätze bilden die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel.

- Die Rendite ist für beide Seiten (Hersteller und Handel) der entscheidende Indikator für ein gesundes und leistungsfähiges Geschäftsmodell.
- Die Kundenorientierung und Kundenbindung stehen neben der Rendite im Mittelpunkt des Geschäftsmodells.
- In diesem Modell ist eine angemessene Risikoverteilung gewährleistet, und jede Seite (Hersteller und Handel) trägt die Kosten, die ihr originär zuzuordnen sind.
- Vertrieb und Handel werden als entscheidende Werte der Wertschöpfungskette begriffen.
- Der Handel hat für den Hersteller der wichtigste Vertriebskanal zu sein.

Auf der Basis der zuvor genannten Grundsätze sind die folgenden Gestaltungsprinzipien gemeinsam von Hersteller und Handel zu konkretisieren:

A. Eckpunkte Neuwagen

Menge

Der Markt wird nachfrageorientiert beliefert. Das nicht mehr zeitgemäße Push-System wird zugunsten eines kundennahen Pull-Systems aufgegeben.

Die Lagerhaltung erfolgt nicht mehr beim Handel, sondern in möglichst wenigen Poolagern, auf die alle autorisierten Händler direkten Zugriff haben.

Der Händler ruft beim Hersteller die Fahrzeuge ab, für die er Kundenaufträge hat oder die er als Ausstellungs- und Vorführwagen einsetzen will. Es bleibt dem Händler überlassen, darüber hinaus auch ein Handlager vorzuhalten.

Vertriebskanäle

Grundsätzlich vertreibt der Hersteller seine Neuwagen über den autorisierten Handel.

Bei der Vereinbarung des Absatzes für das Folgejahr wird der Hersteller mit dem Händlerverband Vereinbarungen dahingehend treffen,

- ob - und gegebenenfalls, welche weiteren - Vertriebskanäle neben dem autorisierten Handel beliefert werden,
- welchen Umfang (absolut und prozentual) eventuelle Lieferungen über weitere Vertriebskanäle maximal erreichen dürfen und
- welche Kompensation der Handel für Lieferungen des Herstellers über weitere Vertriebskanäle erhält.

Sollte der Hersteller mehr Fahrzeuge als vereinbart am autorisierten Handel vorbei in den Markt bringen, so erhöht sich die vereinbarte Kompensation in einer vorher festzulegenden Größenordnung.

Netz

Die Größe und Struktur eines Vertriebsnetzes muss entsprechend der nachhaltig zu erwartenden Absatzmengen und unter Berücksichtigung evtl. genutzter weiterer Vertriebskanäle bemessen sein.

Der Hersteller stimmt seine mittel- und langfristig angestrebte Vertriebsnetzstruktur frühzeitig mit dem Händlerverband ab. Bei grundsätzlichen Strukturveränderungen hat der Hersteller zunächst zu versuchen, die Zustimmung des Händlerverbandes einzuholen.

Vertriebssteuerung

Hersteller und Händler streben gemeinsam eine Senkung der Vertriebskosten an. Hierzu werden alle relevanten Prozesse der Vertriebssteuerung – sowohl beim Hersteller als auch bei den Händlern – gemeinsam analysiert und gegebenenfalls optimiert.

Nicht in ausreichender Menge zur Verfügung stehende Modelle oder Varianten werden gleichmäßig auf die angeschlossenen Händler verteilt.

Vergütung

Vergütungssysteme müssen

- einfach strukturiert, transparent und planbar sein;
- den administrativen Aufwand sowohl auf der Herstellerseite als auch im Handel gering halten;
- hinsichtlich der Konditionen (z.B. Höhe der Rabatte und Boni) für alle Mitglieder des Netzes gleichermaßen gültig sein;
- Bestandteil des Vertrages sein, um Planungssicherheit für den Handel zu gewährleisten.

Boni dürfen in ihrer Struktur nicht der Rabattschleuderei Vorschub leisten.

Forderungsmanagement

Bei der Gestaltung der Zusammenarbeit sind auch Liquiditäts- und Finanzierungsaspekte zu betrachten. Sowohl für Forderungen des Herstellers an den Handel als auch für Forderungen des Handels an den Hersteller haben angemessene Modalitäten sowie konkrete und für beide Seiten identische Zahlungsziele zu gelten. Zudem sollten gleich lautende Aufrechnungsmöglichkeiten formuliert werden. Rückbelastungen sind nur im Einzelfall mit Zustimmung des Händlers möglich.

Finanzdienstleistungen

Der Grundsatz, nach dem die Rendite der entscheidende Indikator ist, gilt auch für Finanzdienstleistungen, sofern der Händler als Vermittler der herstellereigenen Finanzdienstleistungsgesellschaft fungiert.

Da es sich insoweit bei dem Händler um einen echten Vermittler handelt, darf ihm das Restwertrisiko aus Leasinggeschäften nicht übertragen werden.

Falls der Hersteller Finanzierungsaktionen bundesweit bewirbt, muss - auch wenn theoretisch die Teilnahme freiwillig ist, faktisch aber ein Teilnahmezwang besteht - gewährleisten, dass auch in diesen Fällen eine angemessene Provision gewährt wird. Die Angemessenheit ist mit dem Händlerverband abzustimmen.

B. Eckpunkte Gebrauchtwagen

Vertriebskanäle

Das Gebrauchtwagengeschäft liegt grundsätzlich in der Verantwortung des Handels. Es ist Entscheidung des einzelnen Händlers, sich an Gebrauchtwagenprogrammen des Herstellers zu beteiligen.

Wenn der Hersteller Gebrauchtwagen (z.B. Dienstwagen, Jungwagen, Kurzzulassungen, Leasingrückläufer, Rückläufer aus Vermietgeschäften etc.) vermarktet, hat er dieselben zunächst den Händlern im eigenen Netz anzubieten. Nur die Fahrzeuge, die der eigene Handel nach einer vereinbarten Frist nicht abgenommen hat, können Dritten angeboten werden. Bei der Preisstellung ist dem eigenen Handel Meistbegünstigung einzuräumen.

Der Hersteller informiert den eigenen Handel frühzeitig, welche Mengen binnen welcher Zeiträume voraussichtlich vermarktet werden sollen, um so für seine Händler bessere Planungsmöglichkeiten zu schaffen.

C. Eckpunkte Service

Netz

Unter den geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen hat der Hersteller nicht die Möglichkeit, die Struktur seines Servicenetzes autonom festzulegen.

Allerdings sollte er sich verpflichten, nicht selbst im Service tätig zu werden.

Garantiarbeiten

Jedes Geschäftsfeld muss so gestaltet werden, dass ein rentables Arbeiten möglich ist. Dieser Grundsatz muss auch im Garantiebereich gelten. Der Hersteller verpflichtet den Händler/die Werkstatt zur Durchführung von für den Kunden kostenlosen Arbeiten (z.B. Garantiarbeiten, Rückrufaktionen). Für den Handel/die Werkstatt besteht aber aus betriebswirtschaftlicher Sicht kein Unterschied, wer den Werkstattauftrag erteilt – der Endkunde oder der Hersteller. Die Vergütung für geleistete Garantiarbeiten muss deshalb so bemessen sein, dass die entstehenden Kosten gedeckt und ein angemessener Gewinn erzielt werden kann. Sofern der Hersteller zur Abwicklung dieser Arbeiten Prozesse vorgibt, die aufwendiger sind als die „normalen“ Werkstattprozesse, so hat er die dafür entstehenden Mehrkosten zusätzlich zu vergüten.

Im Sinne eines effizienten Forderungsmanagements sollten zudem Fristen für die Vergütung der Garantiarbeiten festgelegt werden. Diese sollten sich an dem im Werkstattbereich üblichen Zahlungsfristen orientieren (z.B. spätestens zwei Wochen nach Einreichung des Garantieantrages, sofern dieser fehlerfrei ist).

D. Eckpunkte Ersatzteile

Vertriebskanäle/ Netz

Original-Ersatzteile werden ausschließlich über die autorisierten Ersatzteilhändler vertrieben.

Im Übrigen hat der Hersteller aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen nicht die Möglichkeit, sein Netz autonom zu strukturieren.

Ersatzteillager

Die Entscheidung über Umfang und Struktur des Ersatzteillagers obliegt allein dem Handel/der Werkstatt.

Vergütung von Ersatzteilen im Garantiefall

Die Vergütung von Ersatzteilen im Garantiefall muss so bemessen sein, dass die Kosten des Händlers gedeckt sind und ein angemessener Gewinn erzielt werden kann.

Sollten aufgrund von Vorgaben des Herstellers die Prozesse zur Verwendung von Garantieteilen einen höheren Aufwand als im Normalgeschäft verursachen (z.B. aufgrund von Vorgaben zur Lagerung von Altteilen), so sind die dafür entstehenden Kosten vom Hersteller zu tragen (z.B. in Form eines prozentualen Aufschlages auf die UPE).

Bezüglich der Modalitäten und Zahlungsfristen gelten die Ausführungen zu den Gestaltungsprinzipien Service entsprechend.

Die vorgenannten Grundsätze und die daraus abgeleiteten Eckpunkte bilden die Grundlage für die Analyse der Standards und Prozesse.

III. Betriebswirtschaftliche Basis eines neuen Geschäftsmodells

Ein funktionierendes Geschäftsmodell ist dadurch gekennzeichnet, dass ein professionell agierendes Unternehmen bzw. Vertriebsnetze im Gesamtdurchschnitt in der Lage sein müssen, **nachhaltig angemessene Renditen** zu erwirtschaften. Diesen Begriff gilt es zu präzisieren. Dabei bedeutet:

- „**nachhaltig**“ = mit hoher Wahrscheinlichkeit im Schnitt über mehrere Jahre.
- „**angemessen**“ = ca. 15 %.
- „**Rendite**“ = Eigenkapitalrendite, gemessen am Unternehmensergebnis.

Im Folgenden wird erläutert, weshalb eine Eigenkapitalrendite von 15 % als Renditeziel festgelegt werden soll. Zunächst stellt sich die Frage, warum auf die Eigenkapitalrentabilität und nicht etwa auf die Gesamtkapitalrentabilität abgestellt wird. Dies lässt sich damit begründen, dass die Eigenkapitalrentabilität als Maßstab dafür gilt, wie effizient das Unternehmen aus Sicht der Eigenkapitalgeber mit den zur Verfügung gestellten Mitteln arbeitet.

Sofort einsichtig ist dies bei börsennotierten Unternehmen. Derjenige, der Aktien eines börsennotierten Unternehmens kauft und somit dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung stellt, ist selbstverständlich daran interessiert, wie dieses Unternehmen mit seinem Kapital arbeitet und welchen Ertrag er daraus erzielen kann. Hier ist ein direkter und unmittelbarer Vergleich zur Entwicklung der Aktien anderer Unternehmen möglich. Allerdings existieren im deutschen Automobilhandel keine börsennotierten Unternehmen.

Zunehmend häufiger gibt es Familienunternehmen mit Fremdmanagement. Bei diesen treten die Eigentümer, da sie nicht selbst im Geschäft aktiv sind, als Finanzinvestoren auf. Und als solche sind sie an der Rentabilität des von ihnen eingesetzten Kapitals interessiert. Darüber hinaus ist noch eine dritte Gruppe von Unternehmen zu betrachten, die im Automobilhandel bisher die größte Rolle spielte. Hierbei handelt es sich um eigentümergeführte Unternehmen. Bei diesen stellt die Eigenkapitalrendite das maßgebliche Beurteilungskriterium der Fremdkapitalgeber dar. Denn sie lässt eine Beurteilung der wirtschaftlichen Rationalität der Eigentümer zu.

Das bedeutet: Um das zum Betreiben des Geschäfts notwendige Fremdkapital zu erhalten, ist nicht nur eine gewisse Eigenkapitalquote, sondern auch eine gewisse Eigenkapitalrentabilität notwendig.

Die Gesamtkapitalrentabilität dagegen ist ein Maßstab dafür, wie effizient ein Unternehmen mit den ihm insgesamt zur Verfügung gestellten Mitteln gearbeitet hat. Sie ist – isoliert betrachtet – nicht geeignet, ein Gesamturteil über das Unternehmen zu fällen.

Bezüglich der als angemessen betrachteten Höhe der Eigenkapitalrendite ist das mit der Anlage verbundene Risiko zu betrachten. So erhält ein Investor derzeit bei risikoloser Anlage eine Rendite von 2 bis 4 %. Bei mit geringem Risiko verbundenen Staats- oder Unternehmensanleihen ist eine Rentabilität von 3 bis 7 % zu realisieren. Bei langfristiger Anlage in Aktien ist von einer Rentabilität zwischen 10 und 13 % auszugehen. Dagegen ist die Beteiligung an einem Autohaus mit einem höheren Risiko behaftet. Unterstellt man einen Risikoaufschlag von mindestens 2 %, so lässt sich aufbauend auf der Rentabilität von Aktienanlagen eine Eigenkapitalrendite von 15 % ableiten.

Betrachtet man nun die bilanzielle Grundstruktur eines zukunftsfähigen Autohauses (s. Abbildung), so lassen sich im Folgenden die Gesamtkapitalkosten ableiten.

Bilanz					
Aktiva		Passiva		Kapitalkosten	
Grund und Gebäude	20-30%	EK	20%	☞	15%
Lager	30-50%	FK unverzinst	15-30%	☞	0%
Forderungen Bargeld	15-30%	FK verzinst	50-65%	☞	5-7%
100%		100%			

In obigem Beispiel eines Autohauses mit einer Eigenkapitalquote von 20 % ergibt dies Gesamtkapitalkosten in Höhe von **5,5 – 7,5 %**.

Bei einem im Automobilhandel üblichen Kapitalumschlag von 2 bis 3 lassen sich daraus die benötigten Umsatzrenditen ableiten:

1,0 - 1,5 % nach Zinsen bzw. 1,8 - 3,75 % vor Zinsen (EBIT).

IV. Handlungsoptionen

Die unter Punkt III. definierte nachhaltig angemessene Rendite ist nur erreichbar, wenn im Neuwagengeschäft ein annähernd zweistelliger Bruttogewinn erzielt wird.

Zugleich müssen immer wieder – siehe den folgenden Absatz 1 - alle Kostenpositionen auf den Prüfstand gestellt werden. Eine Quersubventionierung des Verkaufs durch den Aftersales-Bereich – siehe Absatz 2 – ist, wenn überhaupt, allenfalls kurzfristig zu tolerieren. Zudem erforderlich ist ein marktorientiertes Vergütungssystem. Vorteile für Händler und Hersteller bietet – siehe Absatz 3 – ein Vergütungssystem in Art eines Restmargenmodells.

1. Prozessoptimierung / Kostensenkung

In der gegebenen Situation gilt es noch mehr als ohnehin sämtliche Standards und Prozesse mit dem Ziel der Kostensenkung zu optimieren. Dazu sind alle Standards und Prozesse unvoreingenommen daraufhin zu untersuchen, ob sie in der heutigen Form sinnvoll bzw. überhaupt notwendig sind. In einem zweiten Schritt müssen den Anforderungen und Prozessen die entsprechenden Kostenverursacher zugeordnet werden. Die Vorgehensweise kann anhand folgender Beispiele verdeutlicht werden:

Vorgaben zur Vorhaltung von Fahrzeugen:

Vorgabe von Ausstellungsfahrzeugen:

Grundsätzlich handelt es sich um einen erforderlichen Standard, denn Ausstellungsfahrzeuge werden als erforderliches „Handwerkzeug“ eines Händlers angesehen. Allerdings ist eine Differenzierung nach Volumen- und Nischenmodellen sinnvoll.

Es sollte zudem eine Lösung gefunden werden, die dazu führt, dass die Fahrzeuge sich nicht im Eigentum des Handels befinden (bilanzieller Effekt). Folgende Möglichkeiten wären dabei denkbar:

1. Hersteller verkauft das Fahrzeug an die Bank.
 - ➡ Bank berechnet dem Händler Zinsen.
 - ➡ Ankaufverpflichtung durch den Händler nach x Monaten.

2. Hersteller verkauft das Fahrzeug an den Händler.
 - ➡ Händler verkauft das Fahrzeug an die Bank.
 - ➡ Händler least das Fahrzeug (sale-and-lease back).

3. Hersteller stellt dem Händler das Fahrzeug zur Verfügung (Konsignationsware).
☞ Händler zahlt für Zurverfügungstellung monatlich eine Pauschale an Hersteller.

Vorgabe von Lagerwagen:

In einer optimierten Zusammenarbeit ist ein Pull-orientiertes Vertriebssystem umgesetzt. Somit ist dieser Standard nicht mehr erforderlich.

Vorgabe von Vorführwagen:

Dieser Standard ist nicht zwingend erforderlich. Sicherlich muss dem Kunden die Möglichkeit der Probefahrt geboten werden. Allerdings muss dies nicht durch eigene Vorführfahrzeuge gewährleistet werden, sondern ist über einen Fahrzeugpool sicherzustellen, auf den der Händler gegen Zahlung einer Nutzungsgebühr zugreifen kann.

Sofern sich der Händler dafür entscheidet, eigene Vorführwagen einzusetzen, gleicht der Hersteller den durch die Zulassung entstandenen Wertverlust aus und ermöglicht die Teilnahme dieser Vorführfahrzeuge an aktuellen Verkaufsprogrammen.

IT-Vorgaben:

Grundsätzlich benötigt der Händler ein DMS (bestehend aus Warenwirtschaftssystem, Buchhaltungssystem und Kommunikationsmöglichkeit mit dem Hersteller). Sofern der Hersteller die erforderlichen Schnittstellen zur Verfügung stellt und der Händler die Software selbst wählen kann, trägt er die Kosten. Überall dort, wo der Hersteller zur Abwicklung der Geschäftsprozesse Soft- oder Hardware vorgibt, hat er die Kosten dafür zu tragen.

CI Vorgaben:

Außen/Innen:

Ein einheitlicher Auftritt der Händler eines Netzes ist für den Hersteller aber auch den einzelnen Händler von Interesse. Potentielle Kunden erkennen den Händler direkt als Vertragshändler. Da derartige Vorgaben in beiderseitigem Interesse liegen, sollten sowohl Hersteller als auch Händler die Kosten für die Umsetzung tragen.

Wenn ein Händler auf Verlangen des Herstellers markenspezifische Investitionen tätigt, muss eine Investitionsschutzregelung vereinbart werden.

Beispiel für eine Investitionsschutzregelung:

„Falls ein Händler - in Abstimmung mit dem Hersteller – Investitionen in einer Größenordnung von mehr als €..... vornimmt, so erhält er einen Vertrag, der erstmals mit einer Frist von 24 Monaten zum Ende des fünften Vertragsjahres kündbar ist.

Sollte ein Händler – auf Anforderung des Herstellers – CI-gerechte Investitionen vorgenommen haben und sollte der Vertrag – ohne dass der Händler hierzu einen wichtigen Grund gegeben hat – vor Ablauf des fünfzehnten Abschreibungsjahres gekündigt werden, so hat der Händler Anspruch auf Erstattung von je einem Fünfzehntel der gegenüber einer Normalinvestition CI-bedingten Mehrkosten für jedes angebrochene nicht amortisierte Jahr.“

Selbst die einfallsreichsten Maßnahmen, die Kosten zu senken und/oder Absatz und Umsatz zu steigern, werden nicht zu schwarzen Zahlen im Fahrzeugverkauf (Neuwagen und Gebrauchtwagen) führen, solange der Bruttoertrag bei 6 bis 8 % und nicht bei etwa 10 % liegt. Wenn derzeit einem Bruttoertrag von vielfach nur 6 bis 8 % aber Kosten in Höhe von 10 % gegenüber stehen, so wären Kostensenkungen von 20 bis 40 % oder Umsatzsteigerungen um 25 bis 65 % notwendig, nur um die Verluste auszugleichen. Solche Potentiale sind völlig unrealistisch!

Der ZDK unterstützt die Fabrikatsverbände bei der fabrikatsspezifischen Analyse der vorliegenden Vertriebs- und Service-Standards. Auf Wunsch werden entsprechende Schemata erstellt. Diese sind im Zusammenhang mit der Musterkalkulation (siehe Punkt V.) zu sehen.

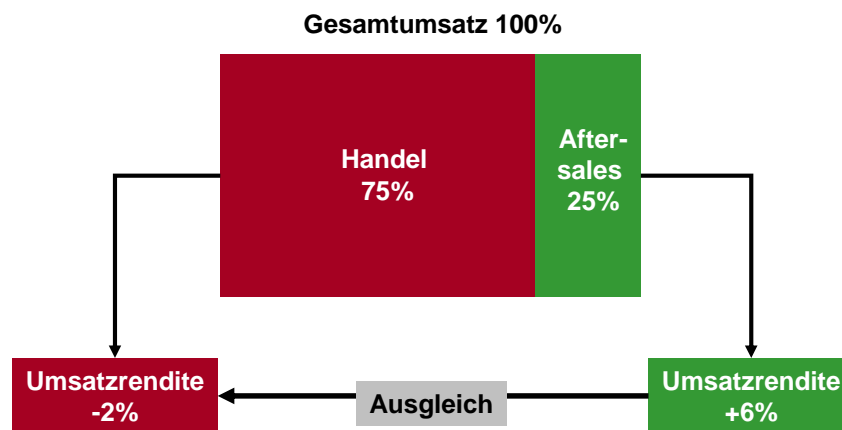
2. Subvention des Verkaufs durch Aftersales-Erträge

Seit dem Jahr 2000 liegt die durchschnittliche Gesamtrendite im deutschen Autohandel unter 1 Prozent, also im Bereich der „schwarzen Null“. Im Jahr 2008 war es sogar eine „rote Null“. Und ohne die Umweltprämie wäre der Ertragsverfall in 2009 noch weiter fortgeschritten. Aber selbst diese unbefriedigenden Ergebnisse wurden nur dadurch erreicht, dass die im Fahrzeuggeschäft (Neuwagen und Gebrauchtwagen) hinzunehmenden Verluste durch Überschüsse aus dem Aftersales-Bereich subventioniert wurden.

Eine solche Quersubvention mag kurzfristig für einzelne Jahre eine Option sein. Mittel- oder gar längerfristig kann und darf sie es nicht sein! Denn auch die Ertragsmöglichkeiten im Af-

tersales sind begrenzt und nicht beliebig auszuweiten. Für die Zukunft muss man sogar davon ausgehen, dass die Aftersales-Renditen ihrerseits unter Druck geraten werden. Denn einerseits gehen die Wartungs- und Reparaturarbeiten pro Pkw kontinuierlich zurück, und andererseits sind die Stundenverrechnungssätze von Markenhändlern bereits heute höher als die von reinen Markenwerkstätten und freien Werkstätten.

Angesichts der Tatsache, dass 75 % des Gesamtumsatzes im Handel und 25 % im Bereich Aftersales realisiert werden, so müssten zum Ausgleich von einer angenommenen Umsatzrendite im Handel von -2% 6 %-Punkte Umsatzrendite im Aftersales erwirtschaftet werden. Da die Preisautonomie im Ersatzteilmbereich begrenzt ist, müsste die Rendite hauptsächlich durch den Verkauf von Arbeitswerten erwirtschaftet werden.



Die Quersubvention des Verkaufs durch den Aftersales ist keine dauerhaft akzeptable Lösung der Ertragsprobleme des Autohandels! Das Geschäftsmodell Autohaus kann nur durch eine Verbesserung der Ergebnisse im Geschäftsbereich Handel saniert werden!

3. Gestaltung eines neuen Vergütungssystems

Um den Geschäftsbereich Verkauf nachhaltig zu sanieren, ist auch ein neues Vergütungssystem erforderlich. Dieses muss es dem Händler ermöglichen, die Kosten des Vertriebs zu decken und einen angemessenen Ertrag zu erwirtschaften.

Ein derartiges Vergütungssystem sollte – wie üblich – aus einem Grundrabatt und wenigen flexiblen Boni bestehen, die zum Erreichen bestimmter Vertriebsziele des Herstellers beitragen sollen. Boni dürfen in ihrer Struktur allerdings nicht der Rabattschleuderei Vorschub leisten.

Nach Prüfung zahlreicher Alternativen, verspricht die Einführung eines Restmargenmodells überzeugende Vorteile sowohl für den Handel als auch für den Hersteller. Gegen ein solches Restmargenmodell gab es in der Vergangenheit viele Einwände:

- Das System sei manipulierbar.
- Ein Übergang zum Agentensystem sei dafür notwendig.
- Die Preisautonomie des Handels müsse aufgegeben werden.
- Ein solches System wirke nachlasssteigernd.
- Ein solches System bringe einen hohen Verwaltungsaufwand mit sich.

Allen diesen Bedenken kann mit der Einführung eines Restmargenmodells auf Basis der Differenz zwischen UPE und Marktwert (beispielsweise nach einem Jahr) begegnet werden.

Erläuterung: Steigende Nachlässe ziehen einen niedrigeren Transaktionspreis und somit eine Absenkung des Marktwertes eines Jahreswagen nach sich. Umgekehrt lässt ein sinkender Marktwert auf einen geringeren Transaktionspreis und folglich höhere Nachlässe schließen. Das bedeutet, der Nachlass kann indirekt über die Differenz zwischen UPE und Marktwert gemessen werden.

Prinzipielle Vorgehensweise:

1. Definition der Differenz zwischen UPE und Marktwert auf Basis des Normalnachlasses, der dem Netz die Erreichung der Zielrendite erlaubt.
2. Vergleich der Ziel- mit der Ist-Differenz.
3. Ausschüttung der Differenz (oder eines vereinbarten Prozentsatzes derselben) an das Netz.

Ein Beispiel: Ein Hersteller X bietet auf dem deutschen Markt vier verschiedene Modelle an. Insgesamt setzt er in dem betrachteten Jahr 500.000 Fahrzeuge ab.

Modelle	UPE	Einheiten p.a.
I	12.000 €	150.000
II	15.000 €	125.000
III	17.000 €	75.000
IV	20.000 €	150.000

Zu Beginn des Jahres legen Hersteller und Händler gemeinsam die Zielrendite im Neuwa-
gengeschäft sowie den üblichen Nachlass im Netz über alle Modelle fest.

In unserem Beispiel gehen wir von einer Zielrendite von 3% und einem Nachlass von 10%
aus. Die Vertriebskosten werden in Prozent der UPE angegeben, hier 11%. Das bedeutet,
die notwendige Marge inklusive der Verkaufsförderung, die dem Händler die Erreichung der
Zielrendite erlaubt, beträgt 24%.

Ziel-Rendite (NW)	3%	} Wird gemeinsam festgelegt (Basis: UPE).
Üblicher Nachlass (im Netz über alle Modelle)	10%	
Kosten des NW-Handels	11%	} Wird gemeinsam ermittelt (Basis: UPE).
Notwendige Marge (Inkl. VKF)	24%	

Das Margensystem:

		Ø
Grundrabatt	10%	10%
Flexible Boni		
<i>Bonus I</i>	0% oder 2,5%	2%
<i>Bonus II</i>	0% bis 2%	1,5%
<i>Bonus III</i>	0% bis 3%	2,5%
Summe	10% bis 17,5%	16%

Damit die notwendige Marge von 24% erreicht wird, muss die Verkaufsförderung so gestaltet
sein, dass im Durchschnitt über das Netz 8% (auf Basis der UPE) gewährt werden.

Am Anfang eines Jahres bzw. einer Abrechnungsperiode werden von einer paritätisch besetzten Marktwertkommission die Ziel-Marktwerte nach beispielsweise 12 Monaten festgelegt.

Modelle	I	II	III	IV
UPE	12.000 €	15.000 €	17.000 €	20.000 €
Ziel-Marktwert nach 12 Monaten	75%	72%	70%	74%

Nach Ablauf der Periode - in unserem Beispiel 12 Monate - werden die prognostizierten Marktwerte den tatsächlichen Marktwerten gegenüber gestellt. Daraus lässt sich anschließend errechnen, ob - und wenn ja, in welcher Höhe – eine Kompensation an das Netz oder an den Hersteller zu zahlen ist.

Modell	I	II	III	IV
UPE	12.000 €	15.000 €	17.000 €	20.000 €
verkaufte Einheiten	150.000	125.000	75.000	150.000
Ziel-Marktwert	75%	72%	70%	74%
Ist-Marktwert	72%	74%	68%	73%
Differenz (%-Punkte)	-3%	2%	-2%	-1%
Ausgleich	54.000.000 €	-37.500.000 €	25.500.000 €	30.000.000 €

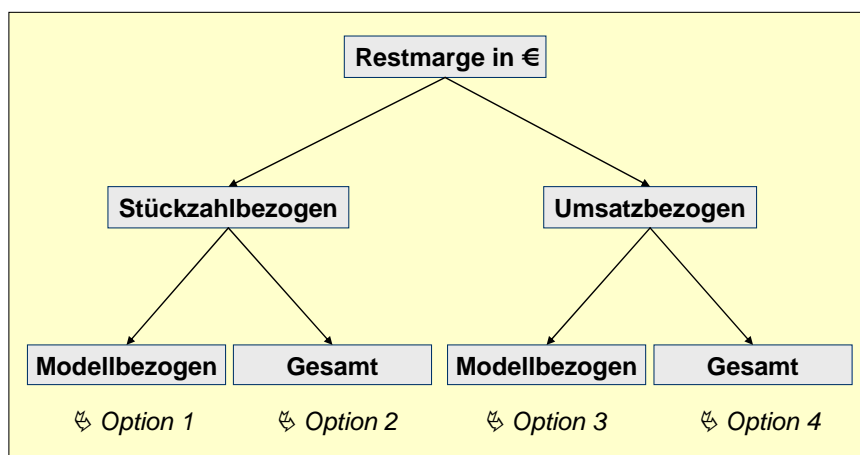
Saldo 72.000.000 €

Summe Einheiten 500.000
Summe UPE-Umsatz 7.950.000.000 €

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, die Ausschüttung zu verteilen, entweder

- Stückzahlbezogen oder
- Umsatzbezogen.

Anschließend besteht jeweils die Möglichkeit, die Ausschüttung auf Basis der einzelnen Modelle oder auf die Gesamtstückzahl bzw. den Gesamtumsatz zu berechnen.



Daraus ergibt sich in unserem Beispiel folgende Aufteilung:

Kompensation	Gesamt	(Gesamtstückzahl / Gesamtumsatz)
pro Einheit	144 €	
pro € UPE-Umsatz	0,0091 €	

Kompensation	Modell I	Modell II	Modell III	Modell IV
pro Einheit	360 €	-300 €	340 €	200 €
pro € UPE-Umsatz	0,0300 €	-0,0200 €	0,0200 €	0,0100 €

Anhand des folgenden Vergleichs von Händler A und Händler B sollen die Auswirkungen dieses Systems bei unterschiedlichem Nachlassverhalten verdeutlicht werden. Händler B setzt mehr als doppelt so viele Fahrzeuge ab, trotzdem realisiert er aufgrund seines höheren durchschnittlichen Nachlasses eine deutlich geringere Umsatzrendite als Händler A.

Händler A

Modell	I	II	III	IV	Summe
UPE	12.000 €	15.000 €	17.000 €	20.000 €	64.000 €
Einheiten	100	150	150	100	500
UPE-Umsatz	1.200.000 €	2.250.000 €	2.550.000 €	2.000.000 €	8.000.000 €
Ø Nachlass	10,00%	12,00%	8,00%	14,00%	10,93%
Umsatzerlöse	1.080.000 €	1.980.000 €	2.346.000 €	1.720.000 €	7.126.000 €

Option 1	36.000 €	-45.000 €	51.000 €	20.000 €	62.000 €
Option 2					72.000 €
Option 3	36.000 €	-45.000 €	51.000 €	20.000 €	62.000 €
Option 4					72.453 €

UPE-Umsatz	8.000.000 €	
- Nachlass	874.000 €	
Umsatzerlöse	7.126.000 €	
- HEK	6.080.000 €	UPE - (UPE x 24%)
Bruttoertrag	1.046.000 €	
- Kosten	880.000 €	
Ergebnis	166.000 €	

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Kompensation	62.000 €	72.000 €	62.000 €	72.453 €
Saldo	228.000 €	238.000 €	228.000 €	238.453 €
UPE-				
Umsatzrendite	2,85%	2,98%	2,85%	2,98%
Umsatzrendite	3,20%	3,34%	3,20%	3,35%

Händler B

Modell	I	II	III	IV	Summe
UPE	12.000 €	15.000 €	17.000 €	20.000 €	64.000 €
Einheiten	200	300	500	200	1.200
UPE-Umsatz	2.400.000 €	4.500.000 €	8.500.000 €	4.000.000 €	19.400.000 €
Ø Nachlass	13,00%	12,00%	14,00%	10,00%	12,59%
Umsatzerlöse	2.088.000 €	3.960.000 €	7.310.000 €	3.600.000 €	16.958.000 €

Option 1	72.000 €	-90.000 €	170.000 €	40.000 €	192.000 €
Option 2					172.800 €
Option 3	72.000 €	-90.000 €	170.000 €	40.000 €	192.000 €
Option 4					175.698 €

UPE-Umsatz	19.400.000 €
- Nachlass	2.442.000 €
Umsatzerlöse	16.958.000 €
- HEK	14.744.000 €
Bruttoertrag	2.214.000 €
- Kosten	2.134.000 €
Ergebnis	80.000 €

UPE - (UPE x 24%)

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Kompensation	192.000 €	172.800 €	192.000 €	175.698 €
Saldo	272.000 €	252.800 €	272.000 €	255.698 €
UPE-				
Umsatzrendite	1,40%	1,30%	1,40%	1,32%
Umsatzrendite	1,60%	1,49%	1,60%	1,51%

Ein so gestaltetes Restmargenmodell funktioniert sowohl in einem Händler- als auch in einem Agentensystem. Es belässt die Preisautonomie beim Handel. Es basiert auf objektiv messbaren Zahlen. Folglich ist keinerlei Interpretationsspielraum vorhanden. Das System ist nicht manipulierbar und bedarf nur eines relativ geringen Verwaltungsaufwandes. Ein solches Restmargenmodell wirkt keinesfalls Nachlass fördernd. Denn der Händler kann das Jahresergebnis zum Zeitpunkt der Nachlassentscheidung noch nicht abschätzen. Er profitiert bzw. verliert aber umso mehr, je stärker er unter bzw. über der allgemeinen Nachlassentwicklung des Netzes liegt. Zudem hängt die Marktwertentwicklung nicht ausschließlich vom Nachlassverhalten der Händler ab. Drückt der Hersteller - über welche Vertriebskanäle auch immer - mehr Fahrzeuge in den Markt, als dieser aufnehmen kann, wirkt sich dieses Verhalten direkt negativ auf die Marktwerte aus. Dies zieht wiederum einen höheren Ausgleich durch den Hersteller an das Netz nach sich. So schafft dieses innovative Vergütungssystem auch ein höheres Problembewusstsein beim Hersteller, da dieser die Auswirkungen seiner Vertriebsentscheidungen unmittelbar mitträgt.

V. Musterkalkulation: Vergleich der Ist-Situation des Handels mit der Situation nach Neuem Geschäftsmodell

Nach Analyse sämtlicher Prozesse und Standards sowie der Konkretisierung eines neuen Vergütungssystems sind Musterkalkulationen notwendig, um die Auswirkungen eines optimierten Geschäftsmodells auf die wirtschaftliche Situation eines Händlernetzes besser abschätzen zu können.

Diese Musterkalkulationen veranschaulichen, welche Kosten durch Anwendung eines neuen Geschäftsmodells reduziert werden können und wie sich dies auf die Umsatzrendite bzw. die Eigenkapitalrendite eines Autohauses auswirkt. Solche Musterkalkulationen werden selbstverständlich für jedes Fabrikat individuell erstellt.

Der ZDK hat dafür entsprechende Kalkulationstools entwickelt. Diese können den Fabrikatsverbänden für ihre Gespräche mit dem jeweiligen Hersteller über die Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells zur Verfügung gestellt werden.

Schlusswort

Diese Ausarbeitung enthält einen Katalog von Eckpunkten und Maßnahmen, die in ihrer Summe die Grundlagen eines Neuen Geschäftsmodells ausmachen. Dieses Programm ist für alle Marken gültig und dementsprechend allgemein gehalten. Für eine konkrete Umsetzung ist – wie im Text bereits mehrfach erwähnt - eine Anpassung an die jeweils fabrikatspezifischen Gegebenheiten erforderlich.

Einige Fabrikate werden in diesem Katalog Punkte finden, die bei ihnen längst Realität sind. Umso besser! Dafür gibt es genügend andere Fabrikate, bei denen hierüber noch heftig gerungen werden muss.

Ein ganz entscheidender Eckpunkt, der noch bei fast keinem Fabrikat als erfüllt abgehakt werden kann, ist die nachfrageorientierte Belieferung des Marktes mit Neuwagen und Fast-Neuwagen. Solange ein Fabrikat diese Waage nicht ins Gleichgewicht bekommt, sind alle anderen Bemühungen, dem Margenverfall im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft zu begegnen, zum Scheitern verurteilt. Zu dem Punkt „Menge“ schlägt der ZDK vor, Vernunft und Augenmaß für die Zukunft nicht nur in Sonntagsreden zu geloben, sondern ganz konsequent auf ein nachfrageorientiertes Distributionssystem umzustellen. Damit würden zumindest die in Europa produzierenden Hersteller dann endlich die Vorteile ihrer hochflexiblen Fabriken mit ihren kurzen Vorlaufzeiten und ihren Möglichkeiten, die Produktion noch kurzfristig an die eingehenden Bestellungen anzupassen, voll ausschöpfen. Hunderttausende von Bestandsfahrzeugen, die sich bisher unverkauft in den verschiedenen Pipelines befinden, bräuchten nicht gelagert, finanziert und schließlich mit massiven Verkaufshilfen – sowie allen negativen Konsequenzen auf Restwert und Markenimage - in den Markt gedrückt zu werden.

Es muss in Deutschland wieder möglich werden, dass ein aus ausgewählten Vertragshändlern bzw. Handelsvertretern bestehendes Markenvertriebsnetz im Durchschnitt die in diesem Programm definierten Renditeziele erreicht! Mit vernünftigen Strukturen und ebenso vernünftigem Verhalten kann nämlich auch in stagnierenden Märkten Geld verdient werden!

Mit diesbezüglichen Gesprächen zwischen Herstellern und deren Händlerverbänden sollte so frühzeitig wie möglich begonnen werden!