

ZfAW

Zeitschrift für
die gesamte Wertschöpfungskette
Automobilwirtschaft

Sonderdruck aus Heft 4/2009, S. 6-15

Dr. Stefan Niemand

Matthias Liebe-Kleymann

Zehn Thesen zum
Automobilvertrieb der Zukunft



Zehn Thesen zum Automobilvertrieb der Zukunft



Die Automobilindustrie steckt in der Krise – und viele sehen als Ursache die Finanz- und Weltwirtschaftskrise. Der vorliegende Beitrag blickt hinter diese kurzfristigen Themen und leitet aus schon länger erkennbaren Schwachstellen und Problembereichen zehn Thesen ab, wie auch in Zukunft ein erfolgreicher Automobilvertrieb gewährleistet werden kann. Ausgangspunkt sind die schon seit längerem kritische Situation im Automobilhandel sowie die sich rapide verändernden Trends, Rahmenbedingungen und Kundenwünsche. In Verbindung mit anderen Effekten wie zunehmendem Wettbewerb führt dies zu einem gefährlichen Mix von Herausforderungen für den Automobilvertrieb. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen leiten die Autoren zehn Handlungsfelder ab, die als zentrale Stellhebel für den erfolgreichen Automobilvertrieb der Zukunft fungieren und – will man erfolgreich sein – nur in gemeinsamer Anstrengung zwischen Hersteller, Importeur und Handel bewältigt werden können. Dabei decken die Thesen die gesamte Bandbreite vom grundsätzlichen Infragestellen des Geschäftsmodells über Fragen der Netzstruktur, der Bonus- und Margensysteme, der Kostenstruktur bis hin zu Vertriebsalltag und Handelsmarketing ab, nicht ohne auch Dienstleistungsaspekte entsprechend zu würdigen.

1. AUTOMOBILVERTRIEB IN DER KRISE

Der Automobilmarkt steckt in der tiefsten Krise der Nachkriegszeit – und viele suchen die Gründe dafür in der aktuellen weltwirtschaftlichen Lage. Die wahren Gründe jedoch haben mit der aktuellen Situation nur sehr bedingt zu tun. Die Grundsteine der momentanen Situation wurden viel früher gelegt und zeigen ihre furchtbaren Auswirkungen nun um so stärker. Der vorliegende Beitrag will sich jedoch nicht mit offensichtlichen unternehmerischen Fehlentwicklungen wie Größenphantasien, Überproduktion, Marktferne, falschen Technologien und Produkten sowie verfehlter Preispolitik auseinandersetzen. Vielmehr sollen die Entwicklungen im Automobilver-

trieb kritisch beleuchtet werden, und es werden zehn Handlungsfelder herausgearbeitet, die für einen erfolgreichen Automobilvertrieb in Zukunft entscheidend sind.

Der traditionelle Automobilvertrieb mit seinen drei Spielern Hersteller, Importeur und Handel sowie dem zweistufigen Vertriebssystem Importeur – Handel in einem Land ist in der Nachkriegszeit entstanden und hat weitgehend bis heute Bestand. Verschiedene Angriffe auf dieses System (so z.B. die Versuche von Edeka oder Metro, in den Automobilhandel einzusteigen) sind in der Vergangenheit gescheitert. Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit kann vorhergesagt werden, daß auch

Abb. 1: Ausgewählte Trends und Rahmenbedingungen für den Automobilvertrieb der Zukunft



ATU mit seinen jetzigen Aktivitäten zum Neuwagenvertrieb Schiffbruch erleiden wird und damit den möglicherweise letzten Sargnagel für ein endgültiges Aus der Werkstattkette eingeschlagen hat. Auch das Internet, vor einigen Jahren noch als *der* neue Vertriebskanal der Zukunft für neue Fahrzeuge hochgelobt, hat sich zwar als Informations- und Kommunikationsplattform etabliert, als echter Vertriebskanal fällt das Internet beim Neuwagen jedoch weitgehend aus. Dennoch steht das etablierte Vertriebssystem zunehmend unter Druck und wird sich zum großen Teil neu erfinden müssen, will es auch in Zukunft der Königsweg zum neuen Automobil für den Kunden bleiben.

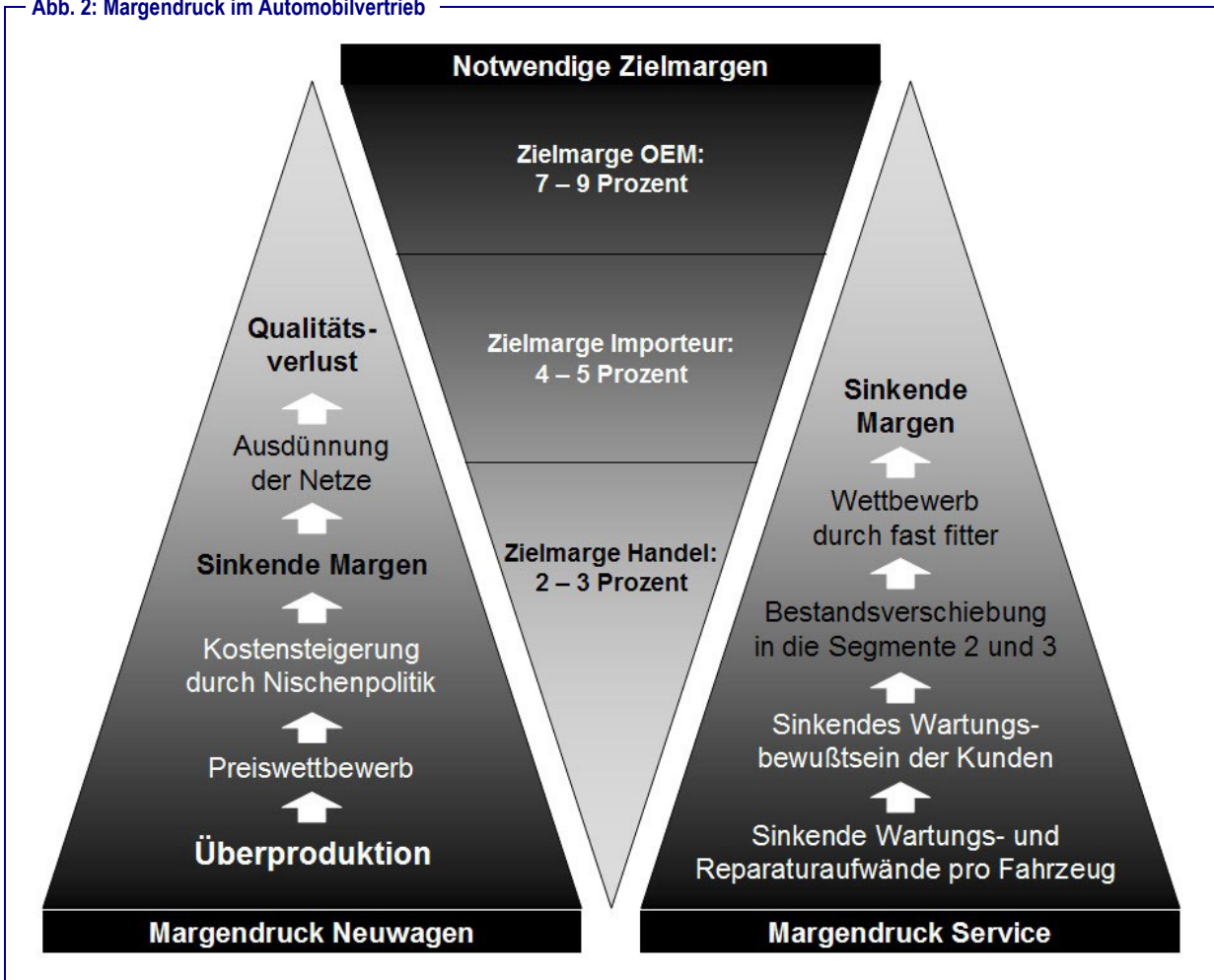
Somit stellt sich zunächst die Frage, welchen Kundenanforderungen sich der Vertrieb in Zukunft stellen muß:

- Als sicher kann unterstellt werden, daß sich die Kundensegmente deutlich weiter spreizen werden. Ohne hier eine komplette Marktsegmentierung vornehmen zu wollen, seien nur einige erkennbare Trends genannt: Die Spanne zwischen dem »Budget Buyer« und dem Premium-Kunden wird weiter aufgehen. Der erste achtet primär auf den Preis, seltener auf die *Total Cost of Ownership* (TCO) und ist durch Markenwelten und Prozeßqualität kaum zu beeindrucken. Der zweite verlangt für den Premium-Preis auch eine Premium-Dienstleistung in allen Belangen, angefangen beim optischen Auftritt der Verkaufsstätte über die Qualität der persönlichen Interaktion bis

hin zu flexiblen und schnellen Reaktionen auf seine Bedarfe. Auch das Segment der »Mobilitätssuchenden« wird – insb. in Ballungsräumen – deutlich zunehmen. Diese Kundengruppe sieht das Automobil nicht mehr als Ausdruck eines Lebensstils oder Erfolgs, sondern rein als Mittel zum Zweck der Mobilität.

- Während in aufstrebenden Märkten wie China das Automobil als Statussymbol zunehmend wichtiger wird, wird es in etablierten Märkten wie Deutschland auch mit Blick auf das rapide zunehmende Umweltbewußtsein zum Teil schon zum »Anti-Symbol«.
- Damit verbunden ist, auch im Hinblick auf die wirtschaftlichen Veränderungen, eine Zunahme der Kunden, die ein preisgünstiges Fahrzeug suchen oder ihr Fahrzeug eine oder mehrere Klassen kleiner als bisher wählen.
- Bei Firmenkunden steht neben den TCO das Thema CO₂ immer weiter oben auf der Liste der Entscheidungskriterien.
- Und dennoch: Das Bedürfnis nach Individualität und »Fitness for use« nimmt weiter zu. Auch in Zukunft wird es eine große und zahlungskräftige Klientel geben, die das Automobil als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit sieht und es dementsprechend individuell gestalten möchte. Daß es hierbei nicht zwingend um große Fahrzeuge geht, zeigt der Erfolg des MINI.

Abb. 2: Margendruck im Automobilvertrieb



In Folge dieser Kundentrends (vgl. Abb. 1) reduzieren vier wichtige Effekte in Zukunft das Verkaufsvolumen des traditionellen Automobilvertriebs:

1.1 Leasinggesellschaften/Mobilitätsdienstleister

Für Flottenkunden sind zunehmend Leasinggesellschaften wie ALD, AIL, Sixt Leasing und andere der erste Ansprechpartner in Sachen Neuwagenbeschaffung. Diese Dienstleister sind markenunabhängig, sparen den Unternehmen Struktur- und Prozesskosten durch die professionelle Übernahme aller relevanten Aktivitäten rund um die Firmenfahrzeugflotte (Beschaffung, Finanzierung, Service, Reparatur, Rücknahme etc.) und wandeln sich damit momentan vom reinen Finanzdienstleister hin zum umfassenden Mobilitätsanbieter.

1.2 Direct Sales

Der Volumendruck hat viele Hersteller veranlaßt, den Direktvertrieb zu stärken. Erhebliche Volumina sind so am klassischen Vertriebssystem vorbei an eigene Mitarbeiter, Vermieter, wichtige Großkunden, Behörden und VIPs geflossen. Daß damit viele Pro-

bleme in der Kundenbetreuung entstanden sind, sei hier nur am Rande erwähnt.

1.3 Junge Gebrauchte

Eine unmittelbare Folge des Direct Sales ist das massive Anschwellen des Volumens an jungen Gebrauchtfahrzeugen. Da der Handel allein dieses Volumen bei vielen Herstellern nicht mehr bewältigen konnte, flossen die Fahrzeuge häufig in andere Kanäle (wie Jahreswagenhändler, Servicebetriebe etc.) und damit aus dem Einflußbereich der Hersteller und Händler heraus. Zudem sei erwähnt, daß die jungen Gebrauchten ein guter Indikator für den realistischen Marktpreis (den sog. Street Price) eines Produktes sind.

1.4 Car sharing

Nach Anlaufschwierigkeiten zeigen sich Car sharing-Konzepte in letzter Zeit als zunehmend erfolgreich. Viele Kunden, die ein Automobil rein unter Mobilitätsgesichtspunkten sehen, wenden sich vom eigenen Pkw in der Garage ab und favorisieren attraktive

»Pay per use«-Modelle wie DB carsharing oder Car2go in Ulm.

Also: Das traditionelle Vertriebssystem muß reagieren! Reagieren heißt investieren. Dazu steht im System jedoch immer weniger Geld zur Verfügung (siehe Abb. 2).

In Summe lassen sich die vertrieblichen Herausforderungen wie in Abb. 3 dargestellt zusammenfassen.

2. ZEHN THESEN

Im Lichte dieser marktseitigen Rahmenbedingungen lassen sich zehn Handlungsfelder identifizieren, die die OEMs mit ihren Vertriebspartnern angehen müssen, um auch in Zukunft erfolgreich und profitabel Automobile zu vertreiben.

2.1 Das gesamte Geschäftsmodell des Automobilvertriebs steht auf dem Prüfstand

Die bisherige Rollenverteilung war lange eindeutig: Der Hersteller entwickelt und produziert Fahrzeuge und baut ein entsprechendes Markenimage auf. Er ist der »Hahn im Korb« und sitzt grundsätzlich am längsten Hebel. Importeure und Händler fungieren als Erfüllungsgehilfen. Weitere Spieler im Markt (z.B. Fast-Fitter, Leasinggesellschaften) sind hilfreich bis ärgerlich, spielen aber keinesfalls eine bedeutende Rolle.

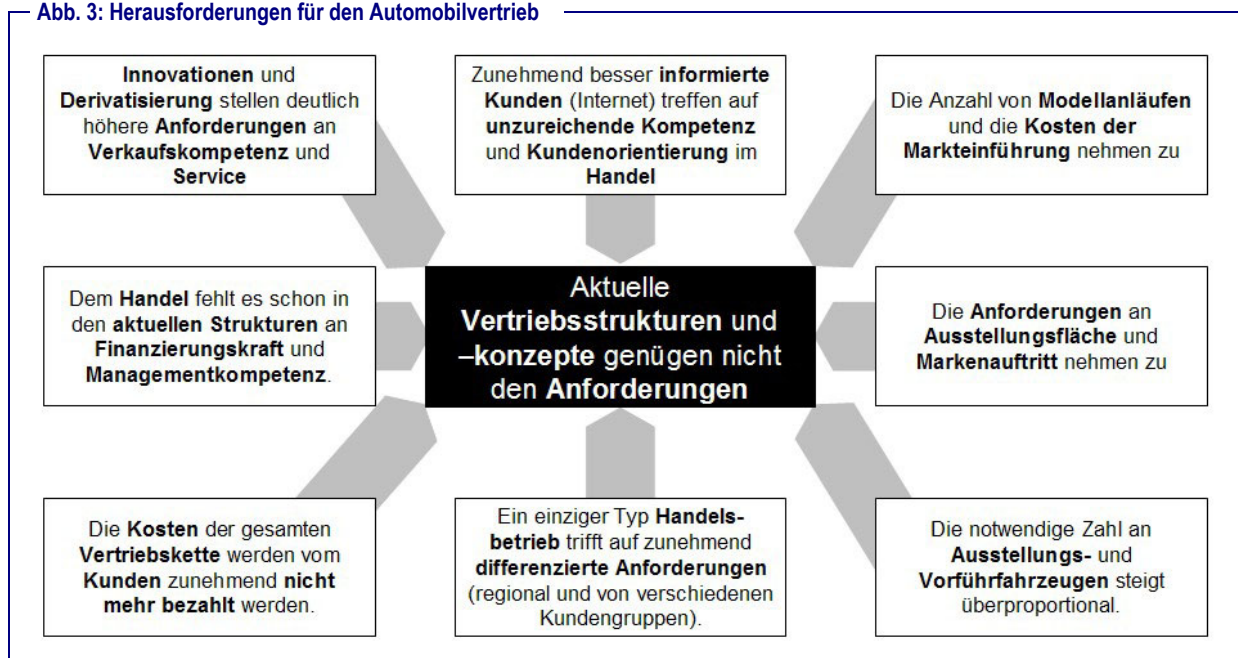
Dieses Konzept wird künftig grundlegend in Frage stehen. Zum einen ändern sich Kundenanforderungen aktuell deutlich schneller als je zuvor, zum anderen werden wir Technologiesprünge in bisher

nicht gekanntem Ausmaß erleben. Schon jetzt formieren sich in diesem Umfeld neue Spieler, die zukünftig aus Sicht des Kunden die »Taktschläger« sein könnten. Genannt seien beim Thema neue Technologien das „Project Better Place“ von Shai Agassi, die Elektro-Sportwagen-Produzenten Fisker und Tesla sowie das Gemeinschaftsprojekt von EWE und Karmann zur Entwicklung eines Elektroautos. Auf Seiten der Mobilitätsanbieter suchen Firmen wie Sixt, die Bahn oder die ÖBB ihre Rolle in der neuen Mobilitätswelt. Heute namhafte Automobilhersteller, die weiterhin ihr Heil in der reinen Fahrzeugproduktion suchen, werden sich in diesem Umfeld zunehmend schwer tun. Renault-Nissan fungiert heute schon als Zulieferer für Better Place und rutscht damit aus Kundensicht ins zweite Glied. Nur wer sowohl technologisch als auch auf der Dienstleistungsseite neue attraktive Angebote für den Kunden kreiert und diese auch vor dem Kunden interessant und qualitativ hochwertig präsentiert, wird auch zukünftig zu den Gewinnern gehören. Dies bedeutet auch für die Autohäuser ein grundlegendes Umdenken. Wer sich hier nicht zum ersten Ansprechpartner der Kunden in Sachen Mobilität macht, wird verlieren.

2.2 Vom Volumen- zum Renditestreben

Ganz offensichtlich ist die Volumenorientierung der vergangenen Jahre in der Automobilindustrie eine maßgebliche Ursache der aktuellen Probleme. Überkapazitäten von mehr als 30 Prozent schon vor der Automobilkrise sind tödlich für die Branche. Hier wird ein Umdenken stattfinden müssen, und es sind Konzepte entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Abb. 3: Herausforderungen für den Automobilvertrieb



gefragt, auch mit stagnierenden Volumina profitabel zu sein. Auch der Presse ist hier der klare Vorwurf zu machen, Volumenzahlen und -zielen in der Berichterstattung deutlich mehr Gewicht zu geben als den Renditen und einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Zudem muß bei den Herstellern das Konzept des »idealen Marktanteils« je Markt deutlich in den Fokus rücken: Für jede Marke gibt es in einem Markt einen idealen Marktanteil, bei dem der Bedarf auf Kundenseite und das Angebot des Herstellers sich die Waage halten; überschreitet man diesen Marktanteil, geht dies nur über Verdrängung und Preiswettbewerb – die Folgen sind aktuell täglich am Markt zu besichtigen. Es müssen Ideen entwickelt werden, wie in Märkten zu agieren ist, in denen der ideale Marktanteil schon erreicht oder gar überschritten ist. Was dies im Kern bedeutet, ist nichts mehr als eine Revolution im Management der Automobilhersteller. Nicht mehr reine Technikgläubigkeit und Produktionsorientierung geben den Ton an. Werke zu eröffnen ist nicht mehr eines der zentralen Ziele des Managements. Dagegen gewinnen die Vertriebs- und Kundenorientierung sowie die Dienstleistungsorientierung massiv an Gewicht. Das gesamte Zielsystem muß neu ausgerichtet werden. Wer die Branche kennt, der weiß, wie weit die meisten Unternehmen davon noch entfernt sind.

2.3 Mit Market Area-Konzepten erfolgreich

Neben den ersten beiden eher langfristigen Schlußfolgerungen ist ein mittelfristiges Thema die konsequente Umsetzung von Market Area-Konzepten zur

Marktbearbeitung. Eine Market Area wird dabei verstanden als definiertes Marktgebiet, das eine ausreichende Kundenanzahl für den wirtschaftlich und qualitativ erfolgreichen Automobilhandel und -service bietet und unter der Führung eines einzigen Unternehmers bearbeitet wird.

Voraussetzung für die Umsetzung von Market Area-Konzepten ist der Abbau von Bedenken bei den Herstellern, die damit eine größere Abhängigkeit vom Handel befürchten. Erfolgreiche Beispiele wie z.B. Audi in UK sollten diese Bedenken eigentlich zerstreuen.

Augenfällige Vorteile des Market Area-Konzeptes liegen in der Reduzierung des Intra-Brand-Wettbewerbs, der Sicherung der Renditen im Handel sowie der hohen Dienstleistungsqualität für den Kunden.

2.4 Etablierung mehrstufiger Netze

Eng mit den Market Area-Konzepten zusammenhängend ist die Umsetzung mehrstufiger Netze. Dieser Begriff ist leider in den letzten Jahren aufgrund negativer Erfahrungen mit A- und B-Händlerkonzepten verschiedener Hersteller fast zum Schimpfwort geworden. Der Geburtsfehler dieser Konzepte war immer der gleiche: Die fehlende einheitliche unternehmerische Führung. Große A-Händler führten sich in diesen Modellen wie kleine »Mini-Importeure« auf und versuchten, die B-Händler zu instrumentalisieren und klein zu halten. Diese wehrten sich verständlicherweise mit Mitteln wie Serviceoffensiven, EU-Importen, Jahreswagengeschäften oder der Heirinnahme zusätzlicher Marken.

Abb. 4: Vom Volumen- zum Renditestreben

Veränderung der Zielsysteme	Das Konzept des »idealen Marktanteils«	Renditeorientierte Kundenselektion
<ul style="list-style-type: none"> ■ Die überzogene Volumenorientierung muss reduziert werden. ■ Der Rendite ist höhere Priorität einzuräumen. ■ Zudem sind Markenimage und -wahrnehmung stärker zu berücksichtigen. ■ Es muss eine stärkere Fokussierung auf den Kunden – und nicht am Wettbewerb – stattfinden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jeder Markt erlaubt einer Marke einen »idealen Marktanteil«, bei dem der Markt die Fahrzeuge ohne intensive Verkaufshilfen aufnimmt. ■ Die Zielsysteme und Maßnahmen müssen darauf gerichtet sein, diesen MA zu erreichen. ■ Ein Übertreffen dieses MA's ist genauso schädlich wie ein Unterschreiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Marktbearbeitung muß wesentlich stärker nach renditeorientierten Gesichtspunkten erfolgen. ■ Gerade bei Großkunden (v.a. Vermieter und große Flotten) ist das mögliche Volumen gegen die erzielbaren Ergebnisbeiträge abzuwägen. ■ Die Zielsysteme müssen es zulassen, zu Gunsten der Rendite auf grenzwertige Geschäfte zu verzichten.

Abb. 5: Notwendige Stufen im Vertriebsnetz



Ein mehrstufiges Netz in einer definierten Market Area hat also vor allem eine einheitliche unternehmerische Führung. I.d.R. wird die Market Area einen markenexklusiven Hauptbetrieb als »Leuchtturm« haben, um den sich zur Abdeckung des Marktgebietes Nebenbetriebe, Servicesatelliten und Gebrauchtwagen-Standorte positionieren (siehe Abb. 5).

Robert RADEMACHER, Präsident des ZDK, bringt es auf den Punkt: „Ich verstehe nicht, warum das im Automobilhandel so schwer ist. Die katholische Kirche macht es uns seit dem Mittelalter schon vor: in den Metropolen Kathedralen, in den Städten Kirchen und auf dem Land Kapellen.“

Klar ist, daß diese Struktur auch nach differenzierten Standards verlangt. Deren markt- und kundenorientierte Ausrichtung tut ohnehin not. Die vielfach geübte Praxis, sogar die Fugenfarbe der Fliesen vorzugeben, wird wohl keinem Endkunden jemals schlüssig erklärt werden können. Es muß ein Mittelweg gefunden werden zwischen der attraktiven Darstellung der Markenwelt in Repräsentanzen und Hauptbetrieben sowie der Orientierung auf die Kernprozesse in Nebenbetrieben, Servicesatelliten und GW-Zentren.

Der Vorteil eines mehrstufigen Netzes für die Hersteller liegt zum einen in einer reduzierten Betreuungskapazität des Handels, da die Haupthändler erster Ansprechpartner des OEM sind und Betreuungsaufgaben für die nachgelagerten Stufen vom OEM übernehmen sowie zum anderen in deutlich größerer Kundennähe.

2.5 Margensysteme anpassen

Ob mehrstufig oder nicht, der Handel muß künftig auf ein Margen- und Bonussystem vertrauen können, das eine klar definierte Basismarge bietet, mit

der die Unternehmer verlässlich planen können. Diese Basismarge sollte die wichtigsten Kosten decken, aber gering genug sein, daß sie nicht als Rabatt in den Markt fließt. Darauf aufbauend muß es wenige ausgewählte quantitative und qualitative Elemente geben, die die Ziele sowohl des Herstellers als auch des Händlers unterstützen und klare Leistungsanreize bieten. Zudem sollten sich die Hersteller an im Zuge der Marktveränderung kritisch gewordenen Kostenpositionen beteiligen (z.B. über Vorführ- und Lagerwagenfinanzierung, Demopools, Marketingzuschüsse), da bei diesen Positionen auch nicht die Gefahr besteht, daß sie in den Markt wandern. Wollen die Hersteller langfristig ein stabiles, verlässliches und leistungsfähiges Netz haben, sollte eine Rendite von drei Prozent für den Handelsunternehmer realistisch erreichbar sein. Diese Marge wiederum ist Voraussetzung dafür, daß der Handel seine zukünftige Rolle als erster Ansprechpartner der Kunden in Sachen Mobilität wahrnehmen kann.

2.6 Stringenter Markenauftritt und durchgesteuertes, vertriebsorientiertes Marketing

Vor Kunden, d.h. bei allen Prozessen mit direktem Kundenkontakt, ist Markenexklusivität im Vertrieb zwingende Voraussetzung für ein erfolgreiches Handelsgeschäft. Ist das mögliche Volumen ausreichend, ist dem voll exklusiven und CI-gerechten Handelsbetrieb der Vorzug zu geben. Gerade in ländlichen Gebieten ist dies jedoch oft unternehmerisch nicht darstellbar. Dann sollten Mehrmarkenkonzepte mit maximal drei, besser zwei Marken realisiert werden, die aber trotzdem CI-seitig jeweils die Markenwelten abbilden und vor Kunden unbedingt exklusiv auftreten müssen. »Behind the curtain« können dann Synergien genutzt werden (z.B. bei Administration, Werkstatt, Teilelager) – oder auch in

der Market Area (z.B. nur mit einem Karosserie- und Lackzentrum für die gesamte Area).

Diese Stringenz im Auftritt muß auch das (Handels-)Marketing aufweisen. Hier gilt es, einen einheitlichen Auftritt und eine zielorientierte Umsetzung der Maßnahmen zu sichern – überall. Hersteller und Importeur müssen das Handelsmarketing in Zukunft stärker integriert planen und organisieren. D. h. zum einen, daß alle Maßnahmen über alle Vertriebsstufen und -formen hinweg »durchgesteuert« werden müssen, damit sie ihre Effizienz voll entfalten können. Dazu gehören: Zielsetzung und Messung, stabile und dauerhafte Prozesse, Abstimmung aller Maßnahmen aufeinander und oft auch der Verzicht auf vielleicht kreative, im Kern aber zu komplizierte Ideen. Es bedeutet aber auch, den Handel stärker als in der Vergangenheit zu informieren, zu führen und zu unterstützen.

Königsweg ist dabei eine Vor-Ort-Betreuung zumindest von Schlüsselhändlern durch einen Marketing-Außendienst, der dem Handel Hilfe bei der Marketingplanung gewährt und die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen beratend begleitet. Marketing Hotlines oder z.B. auch zentrale Marketing Support-Center zur Qualifizierung und Betreuung gewerblicher Kunden können zudem die Wirkung des Handelsmarketings erheblich steigern.

Voraussetzung für eine Akzeptanz durch den Handel ist dabei aber eine konsequentere Vertriebsorientierung der Handelsmarketing-Aktivitäten. Hersteller und Importeur sind zukünftig noch mehr in

der Pflicht, die Absatzwirkung der Maßnahmen kundengruppenspezifisch zu bedenken und bereits bei der Planung einer Kampagne zu berücksichtigen, oder umgekehrt auch einmal Maßnahmen »Bottom-up« vom Verkauf her zu planen um damit die Frage »Was bringt es?« klar zu beantworten und den Erfolg auch zu messen. Deswegen werden Bereiche wie ein zielgruppenorientiertes Lead-Management mit einer konsequenten Nachverfolgung von Interessenten, Maßnahmen zur lokalen Kundengewinnung und Kundenbindungsprogramme, die auch wirklich den Wiederkauf und das Cross-Selling im Fokus haben, an Bedeutung gewinnen. Eine Alibi-Integration des Handels in eine Kampagne mit ein paar Deckenhängern als Handelsmarketing zu verkaufen, wird sich in Zukunft keine Marke mehr leisten können.

2.7 Die Rolle des Verkaufs ändern

Letztendlich ist aber die Aufgabe des Handels, den »Sack zuzumachen« und den Verkauf abzuschließen. Auf dieser Basis ist das nächste wichtige Element, die Verkaufskompetenz zu stärken und die Märkte aktiv vertrieblich zu bearbeiten. Dies beginnt bei der richtigen Verkäuferauswahl. Als Automobilverkäufer genügt es nicht, autobeegeistert zu sein. Vielmehr muß man verkaufsbegeistert sein, d.h. es muß dem eigenen Naturell entsprechen,

- mit Menschen gern zu kommunizieren,
- auf fremde Menschen offen und aktiv zuzugehen,
- Kundenwünsche zu erspüren und zu erfragen,

Abb. 6: Unterschiedliche Kundengruppen verlangen differenzierte Vertriebskonzepte

Einzelkunden	Großkunden	Vermieter/ Leasinggesellschaften
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zunehmend preissensibel ■ Kosten der Mobilität sind ganzheitlich relevant ■ Immer mehr »smart shopper« ■ Privatkundenanteil insbesondere bei höherwertigen Fahrzeugen sinkt kontinuierlich ■ Kunde ist über das Internet zunehmend besser informiert ■ Privatkunde wird von Wettbewerbern »wiederentdeckt« und zunehmend umworben 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sehr heterogene Kundengruppe ■ Sinnvolle Segmentierung und scharfschützenartige Segmentbearbeitung notwendig ■ Hohe Kostenorientierung und damit höchste Preissensibilität ■ Geringe Markenloyalität ■ Aufgrund hohen Volumens auch vom Wettbewerb stark umworben ■ Volumen stark abhängig von gesetzlichen Regelungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Kostenorientierung und damit höchste Preissensibilität ■ Geringe Markenloyalität ■ Aufgrund hohen Volumens auch vom Wettbewerb stark umworben ■ Geschäfte müssen stärker unter Renditegesichtspunkten betrachtet werden ■ Bedingt professionelles europaweites GW-Geschäft beim Hersteller zur Sicherung der Restwerte

- Menschen für sich und seine Produkte einnehmen und gewinnen zu können,
- Freude am Verkaufen zu haben und dies als etwas Positives zu empfinden,
- Absagen nicht persönlich zu nehmen, sondern als Teil des Spiels.

Vor diesem Hintergrund möge jeder selbst einmal die Verkäufer im eigenen Handelsnetz/-betrieb analysieren. Die Prognose ist wohl nicht zu gewagt, daß deutlich unter 50 Prozent diesem Bild auch nur annähernd entsprechen. Vor diesem Hintergrund kommt der Unterstützung des Handels bei der Suche, der Auswahl, der Einarbeitung, der Führung, der Motivation und der Bindung von Verkäufern eine immer größere Rolle zu. Zunehmend wichtig wird auch die Frage der Markendifferenzierung im Verkauf. Programme, die auf ein »Behavioural Branding« abzielen, also dem markenaffinen Ausgestalten des Verhaltens des Personals an allen Kundenkontaktpunkten, können hier Lösungsansätze aufzeigen.

Andererseits ist die Rolle des Verkäufers mittlerweile mit Aufgaben massiv überfrachtet. Wir erwarten heute von einem Verkäufer, daß er Produkte und Technik sowie Zubehör kennt, ein Profi bei Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen ist, hartnäckig akquiriert und vor allem ein psychologisch erstklassiger Verkäufer ist, der sich auf verschiedenste Kunden einstellen und diese bedienen kann. Wie viel Realitätssinn steckt in dieser Annahme? Und dies sind nur die »offiziellen« Aufgaben; in der Realität wird der Verkäufer doch nur allzu oft als Bürokrant oder Blumenmädchen mißbraucht und verbringt mehr Zeit auf der Zulassungsstelle als zusammen mit dem Kunden.

Zukunftsweisend können hier nur ein Aufbrechen dieser Rolle und ein völlig neu gestalteter Verkaufsprozeß sein. Dazu gehören:

- Eine konsequente Trennung von Laden- und Gebietsverkauf mit einer deutlichen Intensivierung der Außendiensttätigkeit. Gerade in ländlichen Gebieten ist dies ein Muß (z.B. in Kombination mit Servicesatelliten), aber auch in Ballungsräumen ist dies gerade im Großkundengeschäft unumgänglich,
- somit eine auch personelle Differenzierung zwischen der Bearbeitung privater und gewerblicher Kunden
- sowie vor allem die Überlegung, für die Finanzdienstleistungen auf einen Profi zu setzen, der in den Verkaufsprozeß eingebunden wird und alle

finanziellen Aspekte eines Autokaufs mit den Kunden klärt.

- Für spezifische Themen sollte es spezielle Verkäufer geben, die dieses Thema exklusiv bearbeiten und denen alle entsprechenden Kunden zugeleitet werden (so z.B. für Zubehör und Accessoires oder hauseigene Performance-Linien wie z.B. M, AMG oder OPC).

Zudem muß jeder dieser neuen Verkäufertypen von administrativen Aufgaben entlastet werden. Möglichkeiten dazu sind die Unterstützung bei Disposition, Bestellverfolgung, Auslieferungsvorbereitung und Abrechnung.

Letztlich führt dies zum Setzen von neuen Prämissen im Verkauf:

- Ein Verkäufer sollte mehr als 130 Fahrzeuge pro Jahr verkaufen, besser 160.
- Kontaktabbau, -qualifizierung und -nachverfolgung und damit die Wertschätzung und Bearbeitung eines jeden einzelnen Interessenten müssen deutlich gesteigert werden.
- Zudem braucht der Verkäufer deutlich mehr Zeit für die Kundenbetreuung, als dies heute der Fall ist.
- Die heute geltenden, am Ladenverkauf orientierten »Verkaufsstufenpläne«, die immer noch Kern der Verkäufersausbildung sind, müssen durch modulare Konzepte und differenzierte Prozesse für verschiedene Betriebstypen ersetzt werden.

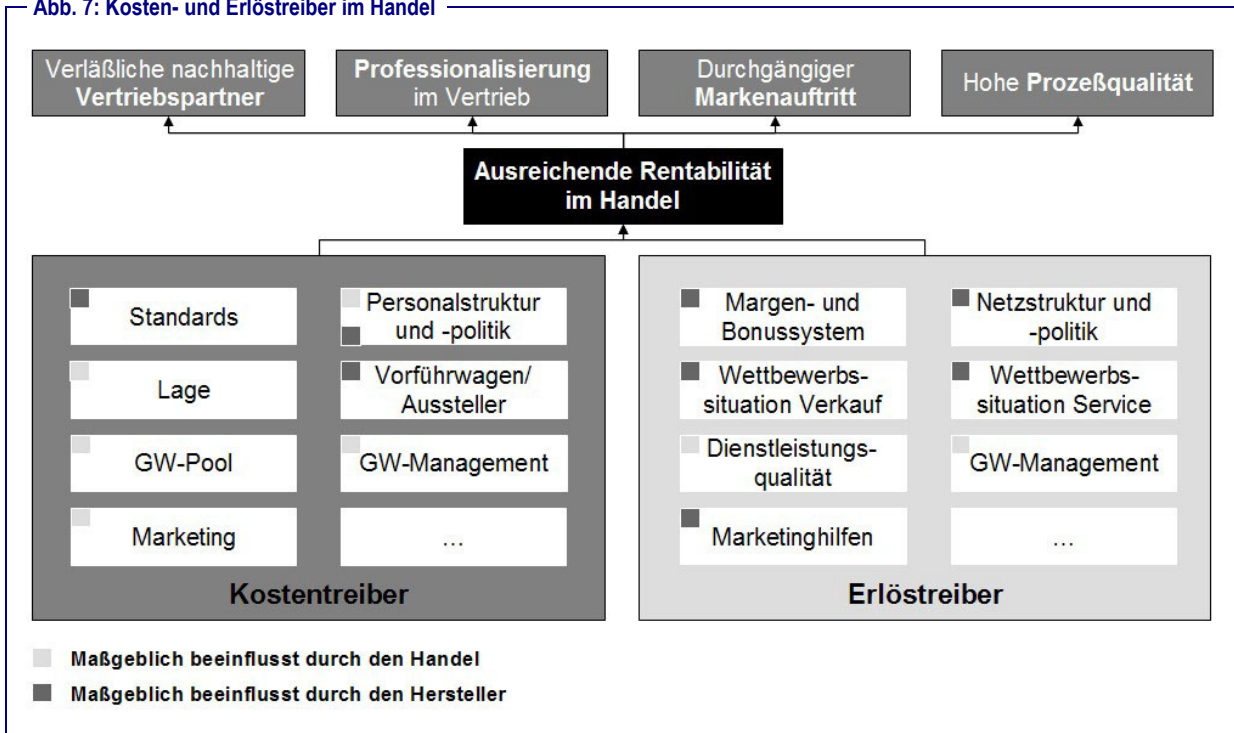
All dies setzt aber voraus, daß die Branche jene Menschen, an die sie so hohe Anforderungen stellt, auch entsprechend würdigt und fair bezahlt.

Jedoch: Auch dies reicht nicht aus! Markt- und Kundenorientierung ist kein ausschließliches Handelsthema. Ganz im Gegenteil muß die Marktnähe und das Verständnis für Kundenwünsche und Wettbewerbssituation gerade bei Importeuren und vor allem bei den Herstellern massiv verstärkt werden.

2.8 Kosten anpassen

Eine weitere zentrale Frage ist, ob der Markt zukünftig die heute in einem Fahrzeugpreis anteilig enthaltenen Vertriebskosten von zum Teil bis 50 Prozent der Gesamtkosten zu zahlen bereit ist. Viele Experten sind sich einig, daß diese Frage mit »nein« zu beantworten ist. Da vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Themen Kostensenkungen im Personalbereich im Handel unrealistisch erscheinen, sind die Potentiale anderweitig zu heben. Ein zentraler Ansatz ist sicherlich die dringend notwendige Konsolidierung in Handel und Service.

Abb. 7: Kosten- und Erlöstreiber im Handel



Darüber hinaus sind aber erhebliche Potentiale bei Importeuren und Herstellern zu heben, wenn die gesamte Vertriebskette anders gesteuert wird. Heute läßt sich das System etwas drastisch als »zentralistische Mißtrauensstruktur« beschreiben. Zudem herrscht auf den jeweiligen Stufen Hersteller – Importeur – Handel zu wenig Know-how und Verständnis über die jeweiligen Positionen und Rahmenbedingungen der anderen Stufen. Damit werden erhebliche Ressourcen in nutzlose Programme, aufwendige Abstimmungen und das Aufbauen von Gegenpositionen investiert. Hinzu kommt die bei vielen Marken starke Position der Regionalvertriebe, die als zusätzlicher Machtfaktor und Komplexitätstreiber fungieren.

Als Ziele für eine Optimierung dieser Prozesse kann man definieren: weniger Kontrolle, mehr Marktnähe, mehr unternehmerische Freiheit, mehr Prozeßqualität. Durch konsequentes Verschlinken der Vertriebsprozesse bei Hersteller und Importeur, das Einziehen klarer Verantwortlichkeiten und das bewußte Zulassen einer gewissen Abweichung von einem definierten Sollwert lassen sich hier erfahrungsgemäß bis zu 30 Prozent der Kosten und Ressourcen einsparen. Hinzu kommt eine deutliche Leistungssteigerung der Vertriebsprozesse durch die Verschlinkung, da Entscheidungen schneller und zielgerichteter fallen und die Maßnahmenumsetzung effizienter wird.

2.9 Service und Dienstleistungen

Die Automobilbranche ist – vor allem wenn man die Hersteller betrachtet – stark produktgetrieben. Der Kunde denkt aber zunehmend lösungsorientiert, wie zu Beginn schon betrachtet wurde. Dies eröffnet Aktionsfelder für neue Marktteilnehmer. Die heutigen Spieler werden ihre Marktposition nur halten können, wenn sie auch in diesem Spiel die Tore schießen. Die Automobilbranche kann in dieser Situation also nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn sie über eine umfassende Dienstleistungsstrategie verfügt, die auf alle Mobilitätsanforderungen des Kunden Antworten hat und in diesen Bereichen auch Awareness und Präferenz beim Kunden genießt.

Dies bedeutet im Sinne des Kundenbegeisterungsmodells nach KANO:

- Bei den Basisanforderungen eine einwandfreie Serviceleistung bei Wartung und Reparatur – sowohl technisch als auch in der Kundeninteraktion, verbunden mit Selbstverständlichkeiten wie adäquatem Ersatzwagen, Fahrzeugwäsche und Einhaltung von zugesicherten Zeiten und Kosten. Zudem Bindung des Kunden über Abomodelle und Paketangebote.
- Bei den Leistungsanforderungen integrierte Finanzdienstleistungen aus einer Hand mit klar kommunizierten Kundenvorteilen sowie »One Stop Shopping«-Konzepte für alle Belange rund



ums Fahrzeug (so z.B. Glasreparatur, Reifenservice, LPG-Umrüstung)

- sowie bei den Begeisterungsanforderungen Mobilitätsangebote, beginnend bei »Rundum-sorglos-Paketen« bis hin zu flexibler Fahrzeugwahl, lokaler, nationaler und weltweiter Mobilitätsbetreuung über Kooperationen mit den Anbietern anderer Verkehrsmittel oder Car-Sharing-Programmen.

2.10 Den Vertrieb von morgen vordenken

Die bisherigen Überlegungen fußen alle auf bekannten Strukturen und Rahmenbedingungen und stellen eine – wenn auch zum Teil deutliche – Evolution des heute Bekannten dar. Es sei jedoch auch den Stimmen Gehör verschafft, die vor einer Revolution in bestimmten Bereichen des Automobilvertriebs warnen. Somit endet dieser Punkt auch nicht mit konkreten Vorschlägen, sondern mit Überlegungen, wohin sich die Welt entwickeln könnte – und jeder möge dann vor dem Hintergrund seiner eigenen Erfahrungen die entsprechenden Schlußfolgerungen ziehen.

So sind sich alle Beteiligten einig, daß das Internet zukünftig eine größere Rolle im Automobilvertrieb von Neuwagen spielen wird – bei Gebrauchten tut es das ja heute schon. Was dies allerdings konkret für den Neuwagenvertrieb bedeutet, wenn immer mehr potentielle Käufer mit dem Internet groß geworden sind und dies als selbstverständliches Medium für tägliche Interaktionen sehen, wagt noch keiner seriös vorherzusagen. Eine kritische Überlegung sei an dieser Stelle formuliert: Was passiert, wenn es »MyHammer« morgen auch für Neuwagen gibt, d.h. Sie als Kunde formulieren ihren Fahrzeugwunsch, stellen diesen ins Netz und warten auf das günstigste Angebot? Vor dem Hintergrund der aktuellen Überkapazitäten und des wirtschaftlichen Drucks wären die Preiswirkungen voraussichtlich erheblich.

Anzunehmen ist auch, daß der Kunde zunehmend informierter ins Autohaus kommt, weil er über sein Wunschfahrzeug schon ausgiebig im Internet recherchiert hat (Preise, Ausstattungen, technische Daten, Schwachstellen, mögliche Rabatte, Inzahlungnahme des Gebrauchten, ...). Schon heute gibt es Verkäufer, die einem derart informierten Kunden inhaltlich kaum noch gewachsen sind. Wie wird dies morgen aussehen? Wie kann die Beratungsqualität im Handel so entwickelt werden, daß es sich für den Kunden noch lohnt, ins Autohaus zu gehen?

Und selbst wenn der Kunde noch kommt, weil beim Automobilkauf das »Riechen und Fühlen« nach wie vor eine große Rolle spielt, trifft dann das zu, was ein Händler den Autoren gegenüber als

Zukunftsszenario ausmalte: Der Kunde wird für ein Beratungsgespräch bezahlen müssen, da immer mehr Kunden sich im Handel beraten lassen und ihr Fahrzeug dann im Internet bestellen? Benötigt man in einem solchen Szenario überhaupt noch den heute bekannten Handel, oder bauen die Hersteller deutschlandweit »Markentempel« auf, in denen der Kunde »Riechen und Fühlen« kann? Die Bestellung und Abwicklung läuft direkt zwischen Hersteller oder einem Absatzmittler und Endkunden, der Handel übernimmt lediglich Auslieferung und Service.

Als sicher kann jedenfalls angenommen werden, daß jeder Hersteller gut beraten ist, sich über die intelligente Vernetzung von Fahrzeug, Service, Dienstleistung, Internet und Kundeninteraktion Gedanken zu machen. Wer hier schnell die besseren und aus Kundensicht werthaltigeren Konzepte anbietet, wird zu den Gewinnern gehören.



DR. STEFAN NIEMAND

Stefan Niemand studierte technisch orientierte BWL an der Universität Stuttgart und wurde anschließend mit einer Arbeit zum Thema Target Costing promoviert. Von 1995 bis 2002 war er Management Consultant bei der Horváth & Partner GmbH, zuletzt als Partner verantwortlich für die Bereiche Automotive und New Product Development. Bis vor kurzem war er Partner und Mitglied der Geschäftsführung der Seidenschwarz & Comp. GmbH, Starnberg sowie Member of the Board, Seidenschwarz & Comp. Shanghai Ltd. Seit 2009 ist er Geschäftsführer bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.



MATTHIAS LIEBE-KLEYMANN

Matthias Liebe-Kleymann studierte Geschichte und absolvierte anschließend ein Studium zum staatlich geprüften Kommunikationswirt. Von 1996 bis 2000 war er Projekt- und Kundenmanager bei Marketing Vision, Wetzlar. Im Jahr 2000 stieg er bei Conteam Consult, der Unternehmensberatung der Conteam Gruppe, ein und war dort in verschiedenen Funktionen tätig. Seit 2009 ist er Geschäftsführer der Conteam Consult.