

Krisenanzeichen werden typischerweise zu spät erkannt und falsch gedeutet oder schlicht ignoriert. Daher legen Banken mehr und engere Maßstäbe an die Umsetzungsbegleitung einer Sanierung. Jetzt müssen Hersteller für ihre Vermarktungskünste tief in die Tasche greifen, soll das Händlernetz überleben.



„Die seinerzeitige Ölkrise ist mit der heutigen Finanzkrise nicht vergleichbar. 1973 hatte der Markt noch Wachstumskraft, die gegenwärtig nicht mehr existiert.“

Welche Freiräume bleiben

Die Unternehmenskrise hat unmittelbar nichts mit der Finanzkrise gemeinsam, sagen Experten. Vor ihrer erfolgreichen Sanierung muss die Kfz-Branche jedoch noch durch ein Blut- und Tränenental.

Von Gerhard Lustig

Krisenmanagement ist das Thema der Stunde. Rund 1.100 Insolvenzfälle pro Jahr in Deutschland, in Österreich werden knapp 200 geschätzt, sind Ausdruck misslungener Sanierungsbemühungen im Kfz-Geschäft. Der Unternehmer als Person steht in heutigen Zeiten unter erheblichem Handlungsdruck. Die realisierten Ergebnisse weichen stark von der Planung ab, Banken und Hersteller bauen

zunehmend Druck auf, Kreditlinien werden gekürzt. Resignation, Verdrängung und Zweckoptimismus stellen sich – noch – einer offensiven Vorgangsweise in den Weg.

Krise Katalysator zum Erfolg

Die erfolgreiche Überwindung einer Unternehmenskrise setzt aber voraus, dass der Realzustand zunächst unbeschönigt so akzeptiert wird, wie er tatsächlich ist. Restwertverlust nennt sich das nahezu in blindem Stückzahlaktionismus fehlgeleitete Vermarktungsmodell, der dem Autohandel den finanziellen Atem raubt. Mercedes-Benz in Deutschland geht dank Dr. Peter Ritter, MB-Händlersprecher in Deutschland und mit Öster-

AVAG-Vorstand Markus Hofmann, Eventmanagerin Renate Okermüller und Peter List (Eisner) lauschten den Reminiszenzen der Altvordern Richard Gaul, Eberhard von Kuenheim (beide Ex-BMW), Heinz Dürr (AR-Vorsitzender) und Autohändler Udo Feser (Audi)



reichs Pendant Dr. Alexander Martinowsky im ständigen Meinungs- und Interessenaustausch, jetzt auf eine Neuregelung zu: Die Mercedes-Bank rechnet ab 2010 alle Rückläufer im Restwertmodell zum jeweils aktuellen Einkaufswert der DAT ab. Auf diese Weise sollen Konkurse vermieden werden. Was mit den Restwertverlusten in 2009 wird, steht nirgends geschrieben. Der Händler muss seine Rückläufer vermarkten. Ein teures Unterfangen, das nach ausreichend Rücklagen verlangt. Nur, wer hat die dafür notwendigen liquiden Mittel schon zur Verfügung? Wohl gemerkt, Mercedes hat ein Zeichen gesetzt, das von anderen Marken noch aussteht, jedoch unvermeidlich ist, soll das Händlernetz in ihren Grundzügen überleben. Volkswagen-Boss Dr. Martin Winterkorn, auf dem Weg zur globalen Nummer 1 im Automobilgeschäft, wird wohl der nächste sein, der die dafür notwendigen Euro-Milliarden springen lassen wird müssen. Baff waren die Kongressteilnehmer ob der Opel-



Dr. Peter Ritter (MB-Händlersprecher), Auto-Analyst Jürgen Pieper, Metzler Bank), Dr. Christian Pesau (Arbeitskreis der Automobilimporteure Österreich) orten die Probleme und thematisieren sie

senanfällig sind, versuchten die rund 350 Teilnehmer auf dem Berliner Kongress auf den Grund zu gehen. Sind allein die Risikoanschläge der Banken schuld oder doch die betriebswirtschaftlich negative Ausgangssituation in Kombination mit der in den letzten Jahren ständig verringerten Eigenkapitalausstattung? „Das eine hängt mit dem anderen zusammen“, sagt Dr. Christian Pesau.

Das Auto immer weniger leistungsfähig

Ein deutlich rückgängiges Privatkundengeschäft und ein plötzlich eingebrochenes Firmenkundengeschäft erhöhen den Konsolidierungsdruck. Eine giftige Mischung, die durch wachsende Arbeitslosigkeit zusätzliche Brisanz erfährt.

„Die Listenpreise sind einfach zu hoch“, macht MB-Händlersprecher Ritter seinem Ärger Luft: „Jeder zweite Kunde fragt bereits nach Jahres- oder Direktionswagenangeboten.“ Auf diese Art sind allein auf Neuwagen spezialisierte Händler nicht mehr überlebensfähig, nickten sich die Teilnehmer in Berlin gegenseitig be-

jahend zu. Wohl ahnend, dass sie de facto zu Gebrauchtwagenhändlern mutieren. Das betrifft weitgehend alle renommierten Marken bis heran an die Kleinwagensegmente. Würde ein Verkaufsleiter vom Hersteller eine Vorkalkulation verlangen, wüsste er sofort die Wahrheit und müsste diesbezügliche Vermarktungskonzepte glattwegs ablehnen. Nur traut sich das selten jemand und eine ehrliche Neupreisgestaltung vom Hersteller zu verlangen, ist nahezu utopisch. Der ist – Stichwort Turbokapitalismus – weiter den Gesetzen der Börse verpflichtet und hält an seiner eindimensionalen Preisfindung stur fest. Nichts bewegt sich außer den Kurzzulassungen, die in der Folge durch die Märkte vagabundieren, bis sie einen Käufer finden – und siehe da, dann zu marktgerechten Preisen. In jedem Fall bleibt beim Händler das Problem. Er muss den Wagen vermarkten, egal in welchem Alterszustand und nahezu zu jedem (fallenden) Preis. Die Erkenntnis ist brutal: Nahezu ein Viertel aller Krisenfälle im Automobilhandel können nur durch den Gesamtverkauf des Unternehmens vor einem Konkursantrag gerettet werden. Nur hat der Konkurrent das Geld auch nicht mehr und die Banken wollen nicht mehr helfen. ●

dem Händler noch?

Entscheidung – ein Affront gegen die deutsch-europäische Wirtschaftspolitik sondergleichen, der die Opel-Händler bis ins Mark getroffen hat. Peter List, Chef von Opel-Eisner in Wien und Kärnten, sieht, was die Absatzsteigerungsbemühungen mit der Marke Opel betrifft, schwierige Zeiten auf die Traditionsmarke zukommen. „Ein Freiraum nach dem anderen wird einem genommen“, will er als disziplinierter Vermarktungsprofi dennoch keine Panik aufkommen lassen.

Und Magna?

Der austrokanadische Magna-Konzern wird in seinem angestammten Metier als Zulieferer verbleiben und mit für die Standorte in Österreich dramatischen Einschränkungen reagieren. Stornachs Partner wissen längst, wie viel es geschlagen hat. Ob durch den Verlust der Opel-Rechte der Hauptstandort Graz mittelfristig überleben kann, traut sich noch niemand zu fragen. Weihnachten steht vor der Tür und verträgt keine branchialen Wirtschaftsnachrichten, so wie das auch vor den Deutschland-Wahlen der Fall war. Die Quelle-Versandhauspleite wirft ohnedies ihren Schatten voraus, die schwindende Kaufkraft im Volk wird weiter ramponiert. Warum aber gerade Automobilhandelsbetriebe so kri-

Zitat vom 3. Automobilwoche-Kongress in Berlin:

Die Autohändler haben lebenslanglich, Automanager Zeitverträge und das auf Bewährung!

Wiedergegeben von Dr. Peter Ritter, seit 17 Jahren Sprecher der MB-Händler und eigenen Angaben nach

„der einzige Beständige im System von Daimler.“