



Die COVID-19-Pandemie als Chance für den Automobilhandel

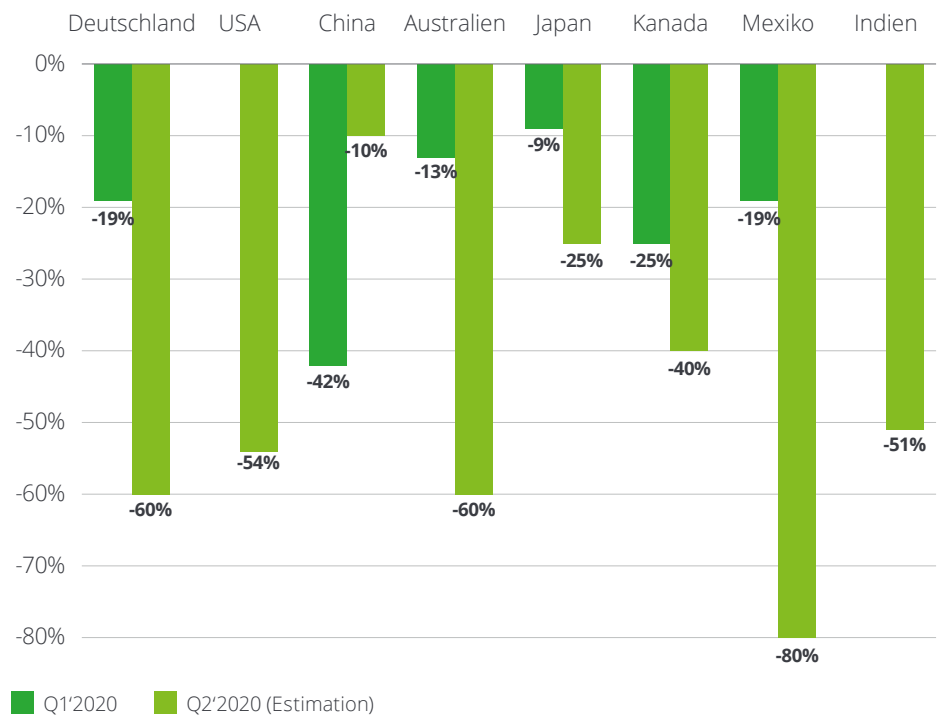
Beratung und Unterstützung für OEMs zum Aufbau einer widerstandsfähigeren Einzelhandelsstruktur

Unser Blickwinkel auf die größten Auswirkungen und Herausforderungen der COVID-19-Krise für die Branche

Die COVID-19-Krise wirkt sich rapide und gravierend auf die global integrierte Automobilbranche aus. Zu den Anzeichen zählen Beeinträchtigungen des Teileexports, Unterbrechungen der Produktion weltweit und in großem Ausmaß sowie die Schließung von Montageanlagen in verschiedenen Ländern. Dadurch gerät die Branche, die bereits mit einem Rückgang der weltweiten Nachfrage konfrontiert ist, unter enormen Druck, was zunehmend zu Fusionen und Übernahmen führen dürfte. Einige weitere Auswirkungen der Pandemie:

- Das Geschäftsmodell aus der Vergangenheit ist veraltet
- Wachsender Druck auf die Bestände/ Liquidität der Händler könnte in naher Zukunft zu Schwankungen der Bestände führen
- Sich änderndes Verbraucherverhalten und Sicherheitsaspekte verursachen einen deutlichen Zuwachs bei e-Commerce/digitalen Geschäftsmodellen
- Entwicklung hin zu kontaktlosem Verkauf und Kundendienst
- Größere (vorübergehende) Nachfrage nach Abomodellen
- Wachsendes Potenzial für „Last-Mile“-Logistikkonzepte basierend auf leichten Nutzfahrzeugen

Abb. 1 – Unsere interne Recherche zeigt die folgenden Auswirkungen auf den Absatz neuer und gebrauchter Autos in ausgewählten Ländern im Vergleich zu 2019.



Steuerliche und Liquiditätsimpulse

Die COVID-19-Krise hat gezeigt, wie empfindlich das bestehende Geschäftsmodell ist. Ohne Impulse durch Steuer- und Kurzarbeiterregelungen oder Kreditrahmen-erweiterungen könnten fast 30-40 Prozent des Netzwerks wegbrechen. Sämtliche weltweit eingeführte Erleichterungsmaßnahmen, werden allerdings zeitlich begrenzt sein. Kredite müssen zurückgezahlt werden und lokale Konjunkturprogramme laufen in einigen Monaten aus, sodass eine wichtige Frage unbeantwortet bleibt: Wie geht es weiter?

Eine Antwort für die Automobilbranche besteht in der Risikominimierung während der Planung der Wiederaufnahme des Betriebs

Basierend auf unserer weitreichenden Erfahrung im Risikomanagement sind bestimmte Maßnahmen unabdingbar für OEMs und ihre Händler.

Menschen, Finanzen und Ressourcen stehen im Mittelpunkt der aktuellen Risikobewältigung, die in fünf Hauptmaßnahmen unterteilt werden kann:

- Schwerpunkt auf Kundennachfrage setzen, kontaktlose Anlaufstellen für Kunden vervielfachen
- Intern Komplexität reduzieren (Kosteneinsparung) durch modernste Lösungen für robotergesteuerte Prozessautomatisierung
- Schwerpunkt auf Liquiditätssteuerung & -planung setzen, um Zahlungsunfähigkeit und -verzug zu vermeiden
- Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Partnern verstärken, Flexibilität der Versorgungskette verbessern (global vs. lokal)
- Compliance Systeme für Risiko- & Steueraspekte einrichten

Kurzfristig bleiben Inkonsistenz, Undurchsichtigkeit und Schwankungen als Probleme über verschiedene Regionen hinweg bestehen. Mittelfristig sollten sich Unternehmen

auf die Entscheidungsfindung basierend auf aktuellen, präzisen Informationen, die Abdeckung mehrerer Szenarien und die Verbesserung der Risikobewertung sowie der Risikominderungs-kapazität konzentrieren, um die Ursache des aktuellen und/oder potenziellen Risikos zu beseitigen.

Minderung von kurzfristigen Cash-flow-Risiken

Automobilhersteller und Captives sollten schnell handeln, um ihr Kapital zu vergrößern und die Belastung der Händler zu reduzieren, welche sich auf das operative Geschäft, Investitionen sowie zufließende und abfließende Finanzierung konzentrieren sollten.

- Konsolidierung durch Fusionen & Übernahmen durchsetzen, um Skaleneffekte zu nutzen
- Stresstests und Multiszenariensimulationen durchführen, um die Auswirkungen verschiedener Maßnahmen auf den Cashflow eines Kanals zu reduzieren
- Eine einheitlichere und stabilere Datenbank erstellen (Händlervergleichstabellen)
- Regionale oder konzernweite Risikoereignisse durch Einführung von Notfallplänen verhindern
- Das operative Geschäft auf effiziente und nachhaltige Weise optimieren

Marketing/Verkauf im Krisen- und Rettungsmodus

Der Schwerpunkt bei der Produktentwicklung sollte sich weg vom Produkt und hin zur Dienstleistung bewegen, indem Absatzmodelle umgewandelt, Kanäle aktualisiert und Verkaufsprozesse neu gestaltet werden. Es ist unerlässlich,

- Produktion, Absatzpläne und Marketingmodelle anzupassen
- mehr Aboangebote zu entwickeln
- neue Online-Strategien und integrierte Online/Offline-Marketingkampagnen einzuführen

- auf Herausforderungen durch neue Fahrzeughersteller zu reagieren und Chancen zur Beschleunigung der Marktplanung zu ergreifen

Kooperationsmöglichkeiten für OEMs und Händler

Die Programme von OEMs berücksichtigen möglicherweise nicht ausreichend die Situation der Händler. Nachdem mit der Entwicklung von Verkaufsfaktionen ohne die Händlerorganisationen begonnen wurde, haben OEMs nun die Möglichkeit, diese zu überdenken und

- Fahrzeughändler in künftige Multikanal-Verkaufsstrukturen zu integrieren sowie
- organisatorische Kapazitäten der OEM mit der Kundenkenntnis der Händler zu einer digitalen Kundenerfahrung auf einer neuen Ebene zu kombinieren.

Weitere Informationen erhalten Sie unterp



crisis-response@deloitte.de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.