Advyce & Company





Dr. Thorsten Giesa Partner t.giesa@advyce.com +49 160 90126109



Carsten Dimpfel
Senior Manager
c.dimpfel@advyce.com
+49 151 15042394



In unserem einführenden Artikel haben wir 4 Megatrends im Sektor der mobilen Investitionsgüter beschrieben:

- (1) Elektrifizierung und alternative Antriebe
- (2) Autonomes Fahren und Maschinensteuerung
- (3) IoT-Integration und Telematik
- (4) CO2-Reduzierung und Nachhaltigkeit

Die skizzierten Veränderungen bedingen unterschiedliche Auswirkungen auf die Strukturen von Herstellern und Händlern vor allem in den Bereichen Vertrieb und Service und betreffen sowohl herstellereigene Strukturen als auch die von privaten Handelsbetrieben bzw. Vertragswerkstätten in einem mehrstufigen Vertriebssystem.

Dabei können die einzelnen Bereiche klar umrissen werden, im Folgenden konzentrieren wir uns auf die erste Auswirkung, die **Notwendigkeit vertraglicher Vereinbarungen von Herstellern mit ihren Partnern.**

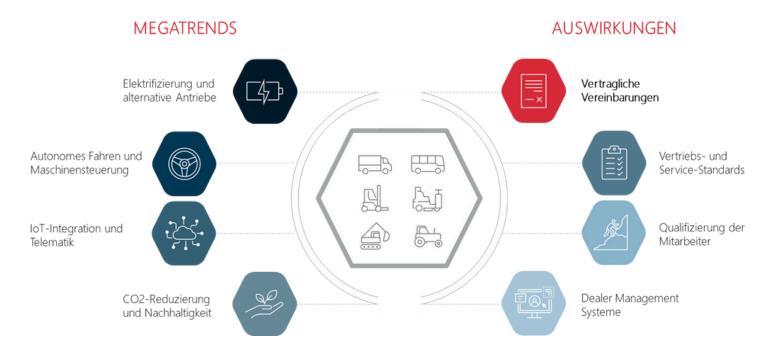


Abbildung 1: Auswirkungen der Megatrends auf vertragliche Vereinbarungen zwischen Herstellern und ihren Partnern

Y

Verträge zwischen Herstellern und Händlern im Investitionsgüterbereich sind essenziell, um Klarheit und Sicherheit über die Zusammenarbeit zu gewährleisten. Sie legen Lieferkonditionen, Preise und Garantieleistungen fest und definieren die Vertriebsstrategie, einschließlich Verkaufsgebieten und Zielmärkten. Verträge sichern die Markenrepräsentation und regeln den After-Sales-Support, was für komplexe Produkte unerlässlich ist. Sie schützen das geistige Eigentum und stellen die Einhaltung von Compliance und rechtlichen Anforderungen sicher. Diese vertraglichen Vereinbarungen bilden das Fundament für eine erfolgreiche, langfristige und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Partnerschaft.

Allerdings decken sich diese Anforderungen oftmals nicht mit der von uns in der Praxis vorgefundenen Realität. Nicht selten zeigen sich Fälle, in denen es entweder komplett an einer vertraglichen Regelung zwischen Herstellern und Händlern mangelt oder wichtige Punkte wie Ausgleichsansprüche, Gebietsschutz, Wettbewerbsverbote und vor allem Abnahmeverpflichtungen und Vertriebsstruktur entweder gar nicht oder nur unzureichend geregelt sind.

Gerade angesichts des Megatrends der Markteinführung von Fahrzeugen mit alternativen Antriebsarten in der Nutzfahrzeugbranche beispielsweise sind vertragliche Beziehungen bzw. Regelungen zwischen Herstellern und Händlern von großer Bedeutung. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass Händler die notwendige Expertise und Infrastruktur aufbauen, um Fahrzeuge mit alternativen Antriebsarten wie batterieelektrisch oder mit LNG effektiv zu vermarkten und zu warten. Nur durch eine entsprechende Regelung, die durchaus auch temporären Charakter im Sinne einer strategiebegleitenden Unterstützung haben kann, wird sichergestellt, dass Hersteller und Händler an einem Strang ziehen.

Hier sind einige **Schlüsselaspekte**, die konkret geregelt sein sollten:

Gebietsschutz

Es ist wichtig, **klar definierte Verkaufsgebiete** festzulegen, um Konkurrenz zwischen den Händlern zu vermeiden und ihnen die Sicherheit zu geben, in ihre Geschäfte zu investieren und langfristige Kundenbeziehungen im Einzugsgebiet aufbauen zu können. Es sollte das Verantwortungsgebiet des Händlers in einem Anhang so dargestellt sein, dass Postleitzahlen, Marktpotenzial und Gebietsgröße klar erkennbar sind.

Vertriebsstruktur

Die Verträge sollten einerseits die Einbindung der Händler in das Vertriebsnetz des Herstellers regeln. Andererseits sollte in Zusatzvereinbarungen klar die gegenseitige Erwartungshaltung geregelt sein. Dies kann zum einen eine mindestens geforderte Anzahl Vertriebsmitarbeitern für das jeweilige Marktpotenzial bedeuten, zum anderen auch eine geforderte Spezialisierung auf eine Produktklasse oder Antriebsart. Diese Themen sollten in jährlich stattfinden Reviews gemeinsam besprochen und an die Marktgegebenheiten, sofern erforderlich, jeweils angepasst werden.

Abnahmeregelungen

Im Sinne der Einhaltung einer durchgängigen Vertriebsstrategie sollten die Verträge Raum für Zusatzvereinbarungen schaffen, in denen jährliche Abnahmeverpflichtungen geregelt sind. Diese verhelfen sowohl Herstellern als auch Händlern einerseits zu mehr Transparenz und Planbarkeit als auch zur Sicherstellung der Umsetzung einer Produkt- oder Vertriebsstrategie im Sinne eines Top-Down-Ansatzes in jede einzelne Vertriebsregion andererseits. Gerade wenn strategische Ziele, wie bspw. die Erhöhung des Absatzes von Traktoren mit elektrischem Antrieb oder der Verkauf von Telematik-Verträgen, verfolgt werden müssen, bietet sich die verbindliche Festschreibung eines Stückzahlenziels im Referenzjahr an.

Bonus- und Zielvereinbarungen

Bonusvereinbarungen sind ein Schlüsselelement in der Beziehung zwischen Herstellern und Händlern. Sie schaffen Leistungsanreize für den Verkauf, fördern Umsatzsteigerungen durch gestaffelte Boni, stärken die Partnerschaft durch gemeinsame Ziele, bieten Wettbewerbsvorteile durch verbesserte Margen und dienen als Risikopuffer gegen wirtschaftliche Schwankungen. Diese Vereinbarungen sind somit zentral für die Steigerung des Umsatzes und die Festigung von Geschäftsbeziehungen. Zielvereinbarungen sollten aus Sicht des Herstellers stets anspruchsvoll formuliert sein, allerdings Händler bei Zielerreichung entsprechend überproportional belohnen ohne daraus allerdings eine jährliche Zielerreichungsroutine ableiten zu können.

Eine klare Regelung dieser Bereiche in Verträgen und Vereinbarungen kann nicht nur helfen, spätere Streitigkeiten zu vermeiden, sondern hat primär und vorrangig das **Ziel eines** langfristigen und partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Herstellern und Händlern.

Empfehlung

Nehmen Sie sich Zeit für ein Review Ihrer vertraglichen Beziehungen zu Ihren Händlern und durchleuchten diese vor dem Hintergrund Ihres immer komplexer werdenden Geschäftsmodells. Gerne unterstützen wir Sie dabei!



Advyce & Company

ADVYCE & COMPANY

Advyce & Company ist mit seinen Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf und Zürich seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in neun Kategorien als "Beste Berater" ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

