

D'IETEREN AUTO

BELGISCHE MARKTLEIDER IN AUTODISTRIBUTIE



ONZE ACTIVITEIT

D'Ieteren Auto, dat kan bogen op een relatie van meer dan 65 jaar met de groep Volkswagen, verzekert in België de invoer, de logistiek en de **distributie van voertuigen** van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche, alsook van wisselstukken en accessoires. D'Ieteren Auto is de grootste autoverdelers in België, met een aandeel in de inschrijvingen van nieuwe wagens van meer dan 22 % en 1,2 miljoen voertuigen in omloop. D'Ieteren Auto werkt met ongeveer 150 zelfstandige concessiehouders en bezit zelf 23 vestigingen, voornamelijk gelegen langs de

as Brussel-Antwerpen. Het bedrijf is ook actief in de verkoop van **tweedehandsvoertuigen** via 10 eigen My Way centra en ongeveer 140 concessiehouders die aangesloten zijn bij het My Way Authorized Distributors netwerk. Bovendien biedt D'Ieteren Auto door een gezamenlijke dochteronderneming tussen D'Ieteren en Volkswagen Financial Services, een volledige waaier van autofinancieringen en verhuurdiensten op lange termijn aan. Tot slot verdeelt het bedrijf via **D'Ieteren Sport** de producten van Yamaha en MBK in België en het Groothertogdom Luxemburg.



GESPREK MET DENIS GORTEMAN CEO VAN D'IETEREN AUTO



SYLVIE HUWART

Management Assistant & Press Relations,
Bentley Belgium & Lamborghini

"We zijn een reeks advies-, leiderschaps- en financieringsondersteunende diensten aan het ontwikkelen om onze concessiehouders te helpen om een volwaardige rol te spelen binnen hun Market Area."

EEN GESTROOMLIJNDE ORGANISATIE OM ELKE UITDAGING AAN TE KUNNEN

"De nieuwe structuur werd gelanceerd in de tweede helft van 2015, en we verwachten dat zij vanaf dit jaar haar vruchten zal afwerpen."

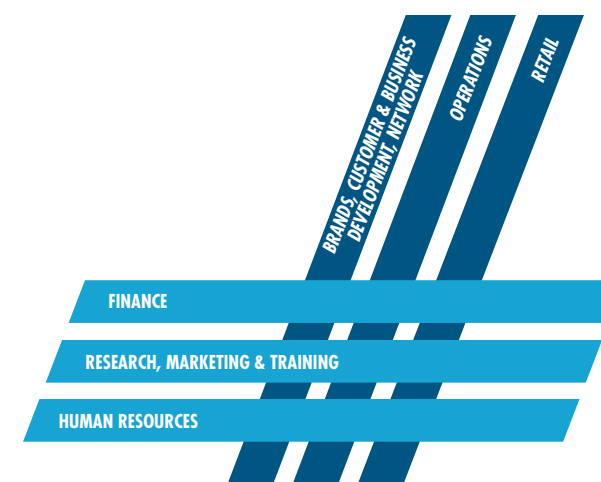
In 2014 kondigde u de lancering van een nieuwe strategie 2018-2020 aan, gebaseerd op drie pijlers. Welke stappen werden in 2015 gezet om deze strategie ten uitvoer te leggen?

Denis Gorteman: In 2015 waren onze inspanningen voornamelijk toegespijst op de tenuitvoerlegging van 'Powered by You', waarbij onze interne structuur ingrijpende veranderingen ondergaat. We moesten de klant nog meer centraal stellen in onze organisatie, om te garanderen dat onze activiteiten echt klantgericht waren. Ik ben er sterk van overtuigd dat een onder-

neming enkel efficiënt kan werken als elke verantwoordelijkheid duidelijk gedefinieerd is. Door verschillende verantwoordelijkheidsunits (zie grafiek op de volgende bladzijde) te creëren, hebben we een coherente, vlotte structuur uitgebouwd die aanvaard wordt binnen de hele onderneming. We zijn nu in staat om op een gecoördineerde manier te werken en gebruik te maken van alle beschikbare informatie en individuele ervaring. Op die manier zijn we in staat om onze klanten performante en gepaste oplossingen aan te reiken, waardoor we ons succes kunnen versterken en zowel onze eigen activiteiten als die van onze concessiehouders kunnen doen groeien.

Wat houdt deze reorganisatie praktisch in voor het personeel?

Denis Gorteman: Onze werknemers zijn nu gegroepeerd in zes afzonderlijke maar toch onderling met elkaar verbonden businessunits. Deze nieuwe structuur heeft tot doel een commerciële en operationele uitmuntendheid te bereiken door voort te bouwen op onze bestaande deskundigheid, door onze businessspecifieke vaardigheden te versterken en door onze praktische ervaring verder uit te diepen. Deze structuur zal ook helpen om functieoverschrijdende werkpraktijken te koesteren en zo efficiënter, flexibeler en proactiever te worden.



Onze eerste nieuwe unit is 'Retail'. Deze unit omvat onze eigen distributiestructuur: nieuwe en tweedehandse voertuigen, onderdelen en accessoires, mechanica, carrosserie, financiële producten, onderhoudscontracten, enz. Deze unit heeft tot doel van a tot z tegemoet te komen aan de behoeften van onze klanten. Ten tweede hebben we de unit 'Operations'. Deze unit werd opgericht om de volgende vraag te beantwoorden: "Hoe verrichten we onze verkoop- en serviceactiviteiten op de efficiëntst mogelijke manier?". De derde unit, 'Brands, Customer & Business Development, Network', doet dienst als centrale hub voor alle sales drivers en staat rechtstreeks in contact met al onze klanten. Vervolgens hebben we drie functieoverschrijdende units: 'Human Resources', 'Finance' en 'Research, Marketing & Training'. Deze nieuwe structuur werd gelanceerd in de tweede helft van 2015, en we verwachten dat zij vanaf dit jaar haar vruchten zal afwerpen.

Zal dit project grote veranderingen inhouden?

Denis Gorteman: Inderdaad. En we pakken deze veranderingen aan op een pro-actieve en respectvolle manier. We willen

meer leiderschap bevorderen binnen de organisatie, en onze medewerkers stimuleren om de veranderingen op verantwoorde wijze te integreren. Een mooi voorbeeld is het 'Market Area' project. We zijn ons netwerk fundamenteel aan het herzien, maar dat gebeurt in nauw overleg met onze partners, die al jarenlang samenwerken met ons, sommigen zelfs sinds 1948. Dit is hoe wij de zaken aanpakken.

Welke voortgang werd in 2015 gemaakt op het vlak van het 'Market Area' project, i.e. de reorganisatie van het zelfstandige concessiehoudersnetwerk?

Denis Gorteman: We hebben in totaal 26 Market Areas geïdentificeerd, en 18 daarvan worden momenteel uitgebouwd. Hoewel deze strategie niet algemeen aanvaard werd toen we ze in april/mei 2014 aankondigden, is deze ontwikkeling een teken van de toenemende ondersteuning van de strategie onder ons netwerk van zelfstandige concessiehouders. Het netwerk heeft duidelijk inzicht in de redenering achter de strategie, heeft de strategie aanvaard en is deze nu aan het implementeren in de praktijk. Dat doet mij veel plezier. Binnen D'Ieteren Auto zijn we een reeks advies-, leiderschaps- en financieringsondersteunende diensten aan het ontwikkelen om onze concessiehouders te helpen om een volwaardige rol te spelen binnen hun Market Area.

Ook de besprekingen met betrekking tot de acht resterende Market Areas vorderen goed. Het verheugt mij dat dit project geleidelijk aan evolueert, zeker omdat de beoogde datum voor deze strategie 2020 en niet 2015 is. Bovendien mogen we niet verwachten dat we ons volledig netwerk op 12 maanden tijd kunnen herzien. Dit is een ingrijpende verandering die begeleiding, ondersteuning en veel tijd zal vergen. Dit jaar verwachten we de oprichting van een tiental Market Areas te kunnen realiseren, waar ik bijzonder verheugd over ben.

“De veranderingen worden nu unaniem ondersteund binnen onze organisatie, en het geloof heerst dat onze retail-activiteit in de juiste richting evolueert.”

Werd er vooruitgang geboekt met het 'Pole Position' project, dat de verbetering beoogt van D'Ieteren Auto's eigen concessies in de Brusselse regio?

Denis Gorteman: In de eerste helft van 2015 verhuisden we onze activiteiten van de Expo-site (in Laken) naar de sites in Drogenbos en Loozenberg (in Zaventem). In de eerste helft van 2016 zullen we onze Bentley- en Lamborghini-activiteiten naar Drogenbos verhuizen, en we zijn van plan om in september de VW-CVI-SEAT-Skoda-hub te creëren in Zaventem. Dit zal onze vierde fusie van sites zijn, na de sluiting van de sites in Vilvoorde en FortJaco (in Ukkel) en de overbrenging van de activiteiten van die sites op het einde van 2014, en de verhuis van de Expo-site vorig jaar. Met elk van deze veranderingen streven we dezelfde doelstelling na: de D'Ieteren Car Centers, waarvan de verliezen ongeveer 10 miljoen EUR per jaar bedroegen, tegen 2018 opnieuw financieel gezond maken. Vorig jaar openden we ook een gloednieuw Audi Brussels Center in Drogenbos. Opnieuw een bewijs van onze ambitieuze investeringsstrategie.

ESTELLE CATRY
Warehouse employee



Dit aspect van de nieuwe strategie van D'Ieteren Auto gaat heel snel vooruit.

Denis Gorteman: Het project evolueert zeker sneller dan verwacht, en we realiseren grotere synergieën en kostenbesparingen dan verwacht. Tot nu toe zijn de resultaten van ons 'Pole Position' project zeer bevredigend. De veranderingen worden nu unaniem ondersteund binnen onze organisatie, en het geloof heerst dat onze retail-activiteit in de juiste richting evolueert. In financiële termen zijn we er nu in geslaagd om de verliezen van de D'Ieteren Car Centers met ongeveer 45 % te verminderen. Maar dat is nog maar de eerste stap. We zijn er ook in geslaagd te garanderen dat alle neuzen in dezelfde richting staan, en we hebben een meer langetermijngerichte en sterkere visie op de business tot stand gebracht – iets wat heel moeilijk te realiseren is. We zijn hierin geslaagd terwijl we hetzelfde verkoopniveau aanhielden, de klanttevredenheid verbeterden en onze 'talentepool' optimaliseerden – met andere woorden, ervoor zorgden dat we de juiste mensen op de juiste plaats hebben. Onze carrosserieactiviteiten zijn een zeer goed voorbeeld in dat opzicht. We zullen twee carrosseriecentra sluiten en een nieuw centrum openen (het werk zal in de zomer van 2016 van start gaan en klaar zijn tegen het einde van 2017). We herzien onze werkpraktijken, verhuizen naar andere locaties, en verwachten dat een groter aantal voertuigen zal worden binnengebracht in onze centra. We hebben deze veranderingen holistisch benaderd, niet alleen op het vlak van de verkoop, maar ook van de financiën en de operationele activiteiten.

Vanaf september 2015 werd de groep Volkswagen getroffen door het zogenaamde 'Emissiongate' schandaal. Hoe zou u, enkele maanden later, de impact van deze crisis evalueren en de manier waarop D'Ieteren Auto hierop gereageerd heeft?

Denis Gorteman: De 'Emissiongate' was voor iedereen een grote schok en verrassing. Dit was een totaal onverwachte gebeurtenis die indruist tegen de waarden van onze onderneming. Dat is uiteraard een natuurlijke reactie. Maar onze reactie bewees andermaal dat D'Ieteren Auto in staat is om functieoverschrijdend samen te werken, met een gezamenlijke doelstelling in het achterhoofd. Als we ons voornemen om een gemeenschappelijke doelstelling te realiseren, zijn we gewoonweg onklopbaar. Dit is opnieuw een extra bewijs dat we de voorbije jaren de juiste strategische beslissingen hebben genomen. De projecten, prioriteiten en doelstellingen die we sinds 2012 vooropstellen, en waarvan sommige hiervoor aan bod kwamen, hebben ons geholpen om de ergste effecten van het schandaal te beperken.

Onze crisisbeheerstrategie was andermaal in de eerste plaats toegespijt op onze klanten. We hebben ethisch en verantwoordelijk gehandeld en we hebben ons zowel naar onze klanten als naar de autoriteiten toe volkomen transparant, open en eerlijk opgesteld. In veel gevallen hebben we zelf het initiatief genomen en alles in het werk gesteld om onze eigen oplossingen te bepalen (zie hiernaast voor alle details van de initiatieven die D'Ieteren Auto genomen heeft). We hebben de moeilijke beslissing genomen om de commercialisering stop te zetten van producten die mogelijk getroffen waren door het schandaal, en zo hebben we andermaal blijk gegeven van ons engagement om voorrang te geven aan onze klanten en aan de maatschappij. Ik ben er ten stelligste van overtuigd dat we op de best mogelijke manier gereageerd hebben op deze crisis. Maar we moeten verdere inspanningen leveren. Ik zou liegen mocht ik zeggen dat het imago van de merken die we verkopen niet werd beschadigd door deze zaak. Het is dan ook aan D'Ieteren Auto en zijn netwerk van concessiehouders om het vertrouwen van zijn klanten terug te winnen. Nu moeten we – meer dan ooit – samenwerken, voorbeeldig handelen en onze klanten en ons netwerk ondersteunen. Dit zal op zijn beurt blijk geven van onze vastberadenheid om onze positie als marktleider te behouden.

2015

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

22 SEPT.

Stelt alles in het werk om duidelijkheid te scheppen omtrent onregelmatigheden met betrekking tot een software gebruikt in ongeveer 11 miljoen diesellootjes met Type EA 189-motoren.

25 SEPT.

Matthias Müller wordt aangesteld als nieuwe CEO van Volkswagen AG.

29 SEPT.

Kondigt actieplan aan voor rectificatie van diesellootjes met EA 189-motoren.

15 OKT.

De Duitse Federale Motortransportautoriteit (KBA) beslist dat de getroffen EA 189-motoren **moeten worden teruggeroepen**.

2 NOV.

Benadrukt dat er **geen software werd geïnstalleerd in de 3-liter dieselmotoren**.

3 NOV.

Interne onderzoeken bij VW wijzen op onregelmatigheden op het vlak van de CO₂-niveaus. Ongeveer 800.000 voertuigen van de groep zouden hierdoor getroffen kunnen zijn.

13 NOV.

Volgende stappen in de **verduidelijking van het CO₂-probleem**.



22 SEPT.

Reactie op onregelmatigheden met betrekking tot een software gebruikt in sommige dieselmotoren van de groep Volkswagen.

25 SEPT.

Lancering van de 'Customer Care' website als reactie op de bekommernissen van de klanten.

26 SEPT.

Beslissing om de **commercialisering stop te zetten** van voertuigen die mogelijk uitgerust zijn met de nietconforme software.

28 SEPT.

Voorstel om bestaande orders te vervangen door EU6-diesellootjes.

16 OKT.

Ongeveer **320.000 voertuigen** zullen worden teruggeroepen in België.

5 NOV.

Tijdelijke opschorting van de verkoop van modellen die getroffen zouden kunnen zijn door de onregelmatigheden met betrekking tot de CO₂-uitstoot.

20 NOV.

Vertrouwt erop dat er **geen fiscale aanpassingen** zullen worden doorgerekend aan de klanten die getroffen zijn door de onregelmatigheden met betrekking tot de CO₂-uitstoot.

Latere gebeurtenissen & informatie:
www.customercare.dieteren.be

“Voor ons is het van het grootste belang om een centrale rol te spelen in het mobiliteitsdebat in België. We moeten deze onvermijdelijke – en volgens mij positieve – verandering aanvaarden en benutten.”

Mobiliteit is een steeds belangrijkere factor in onze maatschappij. Wat is het standpunt van D'Ieteren Auto in dit debat?

Denis Gorteman: Voor ons is het van het grootste belang om een centrale rol te spelen in het mobiliteitsdebat in België. We moeten deze onvermijdelijke – en volgens mij positieve – verandering aanvaarden en benutten. Duurzame ontwikkeling is heel belangrijk voor ons. We willen een toonaangevende rol spelen in de manier waarop we mobiliteitsproblemen aanpakken, en garanderen dat we onze klanten het advies geven die ze nodig hebben. Om deze doelstelling te realiseren, moeten we zowel over de vereiste vaardigheden als de nodige geloofwaardigheid beschikken. Ik ben ervan overtuigd dat D'Ieteren Auto in dat opzicht een belangrijkere rol kan spelen dan zijn concurrenten in België, aangezien we de historische marktleider zijn, met een sterke Belgische verankering. We zijn dan ook goed geplaatst om het probleem op lange termijn te beschouwen en te begrijpen vanuit een Belgisch perspectief.

Ik geef echter toe dat dit grotendeels een ambitie voor de toekomst is. Er is nog veel werk aan de winkel.

Wat zijn de prioriteiten van D'Ieteren Auto in 2016?

Denis Gorteman: Onze nieuwe strategie zal enkel vruchten afwerpen als we de juiste mensen op de juiste plaats hebben. Aangezien we onze structuur en onze doelstellingen fundamenteel aan het herzien zijn, willen we leadership ontwikkelen, alsook het engagement en de motivatie van onze medewerkers op alle niveaus stimuleren. We moeten zorgen dat onze bedrijfs-cultuur aangepast is om de marktovergang aan te gaan. We moeten ook garanderen dat onze bestaande 'talentpool' over de vereiste vaardigheden beschikt om tegemoet te komen aan onze noden, zowel nu als in de toekomst. Onze grootste prioriteit voor 2016 bestaat er dan ook in onszelf voor te bereiden op de uitdagingen van morgen, door voort te bouwen op de initiatieven die we sinds 2014 ten uitvoer leggen.

GERDA VERMEIR

Marketing & Promotion Manager,
My Way



D'IETEREN AUTO

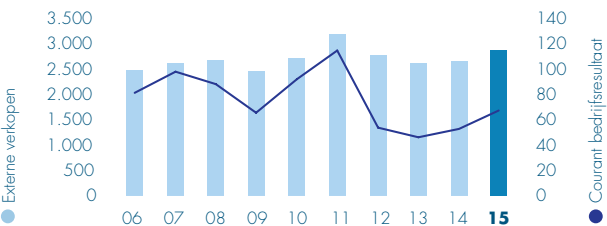
KERNCIJFERS

(in miljoen EUR)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Geleverde nieuwe voertuigen (in eenheden)	112.944	120.774	119.967	99.241	117.951	136.199	120.157	112.877	111.667	114.978
Externe verkopen	2.491,4	2.642,4	2.679,4	2.453,8	2.732,9	3.208,3	2.787,3	2.627,4	2.660,5	2.874,2
Courant bedrijfsresultaat ^{1,2}	81,9	98,7	88,5	65,8	92,6	114,9	54,2	46,7	53,3	66,5
Courante bedrijfsmarge	3,3 %	3,7 %	3,3 %	2,7 %	3,4 %	3,6 %	1,9 %	1,8 %	2,0 %	2,3 %
Courant resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ^{1,2}	59,5	74,7	60,6	42,9	64,9	92,7	52,5	47,1	52,5	74,5
na belastingen ^{1,2}	57,0	65,2	59,3	41,9	62,0	98,0	48,5	43,0	49,7	74,3
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	1.571	1.601	1.650	1.565	1.584	1.685	1.587	1.601	1.606	1.580

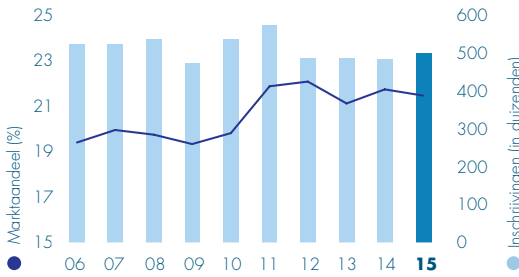
¹ Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 40).
² De activiteit autodistributie omvat alle kosten verbonden aan de corporate activiteiten, en meer bepaald (wat het courante resultaat vóór/na belastingen betreft) de financieringskosten voortvloeiend uit de investering in de activiteit voertuigbeglazing.

Opmerking: Naar aanleiding van de oprichting van Volkswagen D'Ieteren Finance, waarvan de resultaten geconsolideerd zijn volgens de equity-methode (en die dus niet deel uitmaken van de verkopen noch van het courant bedrijfsresultaat), en om alle activiteiten van de groep zo goed mogelijk te weerspiegelen, omvat het courante resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, vanaf 2012 het groepsaandeel in het courante resultaat vóór belastingen van de volgens de equity-methode geconsolideerde entiteiten.

EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN EN VAN HET COURANT BEDRIJFSRESULTAAT VAN D'IETEREN AUTO SINDS 2006 (in miljoen EUR)



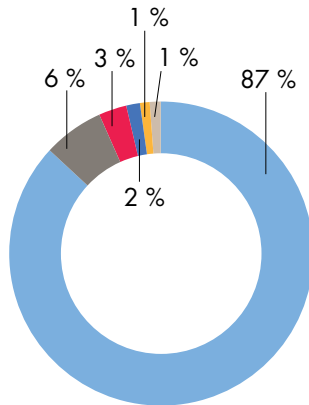
INSCHRIJVINGEN VAN NIEUWE WAGENS IN BELGIË EN MARKTAANDEEL VAN D'IETEREN AUTO SINDS 2006



EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN PER ACTIVITEIT

(in miljoen EUR)	2014	2015	Wijz.
Nieuwe voertuigen	2.316,5	2.512,8	+8,5 %
Wisselstukken en accessoires	169,7	180,4	+6,3 %
D'Ieteren Car Centers (naverkoop)	81,0	83,9	+3,6 %
Tweedehandsvoertuigen	38,7	46,1	+19,1 %
D'Ieteren Sport	26,0	25,5	-1,9 %
Andere	28,6	25,5	-10,8 %
D'IETEREN AUTO	2.660,5	2.874,2	+8,0 %

SPREIDING VAN DE TOTALE VERKOPEN PER ACTIVITEIT (2015)



NIEUWE MODELLEN



VOLKSWAGEN TIGUAN

De tweede generatie van de Tiguan is de eerste SUV van de Volkswagen groep die gebaseerd is op het in alle opzichten innovatieve (modulair) MQB-platform. Volkswagen presenteert de nieuwe Tiguan in vier verschillende varianten: de bijzonder sportieve Tiguan R-Line, het klassieke onroadmodel en de specifiek voor het terrein ontworpen off-roadvariant. De Tiguan GTE – een studiomodel met een plug-in hybride aandrijving – biedt dan weer een vooruitblik op de mogelijke verdere ontwikkeling van de populaire SUV.



ŠKODA



ŠKODA VISIONS

In de voorbije jaren heeft Škoda zijn modellen-gamma grondig vernieuwd en uitgebreid, en nu wordt het SUV-aanbod verder uitgebreid. Met de Škoda VisionS blik de Tsjechische constructeur vooruit op hoe de nieuwe Škoda SUV-vormtaal er kan uitzien. Daarenboven presenteert het merk met dit studiomodel zijn belangrijkste technologieën voor de toekomst.



Audi

AUDI Q2

Deze compacte stedelijke SUV voor dagelijks gebruik en vrije tijd verenigt een progressief design met hoge functionaliteit. Met zijn connectiviteit, infotainment en bijstandssystemen staat hij op het niveau van de hogere klasse. De Audi Q2 laat zich – zowel binnen als buiten – aan de persoonlijke voorkeuren van zijn bestuurder afstemmen.



SEAT

SEAT ATECA

Als eerste SUV van SEAT combineert de nieuwe Ateca een apart design, dynamisch rijplezier, een stedelijke veelzijdigheid en een praktisch gebruiksgemak. Uitgerust met toptechnologie, onder meer op het vlak van rijhulpsystemen en infotainment, maakt de Ateca van iedere dag en iedere kilometer een echte ervaring.





BENTLEY

BENTLEY BENTAYGA

De Bentley Bentayga verenigt ongeëvenaarde luxe met moeiteloze prestaties en dagelijks gebruiksgemak. Met zijn volledig nieuwe W12-motor is de Bentayga de snelste, krachtigste, meest luxueuze en meest exclusieve SUV ter wereld. Hij gaat prat op de onmiskenbare rijervaring van Bentley en onderscheidt zich door zijn innovatieve technologieën.



PORSCHE

PORSCHE 911 TARGA

De Porsche 911 Targa, die meer dan 50 jaar geleden op het toneel verscheen, is een legendarische auto, een icoon onder de iconen. Van- daag is hij beschikbaar met vierwielaandrijving en twee motorversies: een zes cilinder van 3,0 l met 370 pk in de 911 Targa 4 en 420 pk in de 911 Targa 4S. Zijn voornaamste troeven? Zijn typische veiligheidsbeugel en het volautomatische dakpaneel dat bij de eerste zonnestraal open schuift, voor een unieke rijervaring.



LAMBORGHINI HURACÁN LP 580-2

Het op de achterwielen aangedreven model past perfect in de Huracán-familie en richt zich op al wie een nog intensere rijervaring wil, of wie momenteel met een achterwielaangedreven model van een ander merk rijdt en met een Lamborghini wil gaan rijden. De Huracán LP 580-2 is de tot dusver puurste uitdrukking van wat een Lamborghini is. Hij staat voor rijplezier in zijn meest extreme vorm.



YAMAHA XSR900 FASTER SONS

Voortbouwend op het succes van de MT-09, doet de nieuwe XSR900 zijn intrede in het Yamaha Sport Heritage gamma. De pure en tijdloze stijl is een hom- mage aan de iconische sportieve Yamaha-modellen uit het verleden. Het uiterst doordachte design van motor en frame en de baanbrekende technologie maken van de XSR900 de perfecte keuze voor rijders die oog hebben voor styling en design en die de opstap wagen naar een sportieve machine met een klassieke retroaankleding.

