

Zur Lage der (Auto-)Nation

AUTOMOBILWIRTSCHAFT – Die aktuelle Entwicklungsdynamik in der Autobranche und ihre Auswirkungen auf den Automobilvertrieb. VON WALTER MISSING*



Die Automobilwirtschaft steht vor neuen Herausforderungen: Internet als Vertriebskanal, Digitalisierung der Fahrzeuge und neue Mobilitätsformen sind nur drei Beispiele dafür. Was heißt das für den Automobilvertrieb?

LESEN SIE HIER...

... warum Automobil- und Vertriebsexperte Walter Missing die aktuellen Veränderungen im Automarkt als Katalysatoren für eine neue Systempartnerschaft von Hersteller und Handel auf Franchisebasis sieht.

Vor allem die deutschen Premiumhersteller reiten derzeit auf einer Erfolgswelle. Die für das abgelaufene Geschäftsjahr vorgelegten Zahlen könnten kaum besser sein. Dennoch wächst die Skepsis, wie es weiter geht. So sieht VW-Chef Martin Winterkorn die Automobilindustrie angesichts fortschreitender Digitalisierung und neuer Umweltanforderungen „in den nächsten Jahren vor einem der größten Umbrüche seit Bestehen des Automobils“ (DIE WELT, Online-Ausgabe 18.03.2014). Für Daimler-Boss Dieter Zetsche steht die Branche insbesondere in der Kundenorientierung vor neuen Herausforderungen: der Erfolg des Online-Giganten Amazon hat für ihn vor allem „mit der extremen Einfachheit und dem Komfort des Angebots“ zu tun. Sein darauf abgestelltes Serviceportal „Mercedes Me“ erweist sich bei näherem Hinsehen allerdings als viel alter Wein in neuen Schläuchen – auch wenn es marke-

ting-technisch zweifellos hervorragend gemacht ist. Nichts Geringeres als eine „Revolution“ – so BMW-Chef Norbert Reithofer – hat sich BMW mit dem i3 vorgenommen und hofft, das viele Geld, das die Entwicklung gekostet hat, wieder zu verdienen.

In den Führungsetagen der Automobilhersteller herrscht also große Unsicherheit über die weitere Entwicklung. Keiner weiß so richtig, was wirklich kommt. Vieles bleibt Stückwerk, von integrierten Konzepten entlang der gesamten Prozesskette ist man weit entfernt. Zu den möglichen Auswirkungen der neuen Trends auf den Handel ist kaum etwas zu vernehmen – auch nicht von dem offenbar stark auf die Wahl des neuen Präsidenten und Vorstands fokussierten ZDK. Was also bedeuten Entwicklungen wie „Vertriebskanal Internet“, „Connected Car“ oder „Neue Mobilitätsformen“ aus der Handlungsperspektive?

Vertriebskanal Internet

Als Informationsmedium hat das Internet schon lange seinen festen Platz im Kaufentscheidungsprozess. Zunehmend wird das Internet jedoch auch beim Neuwagen-Kauf genutzt, um das preisgünstigste Angebot zu

selektieren und zum Best-Preis zu kaufen. Noch sind es vergleichsweise wenige Kunden, die allein mit der „Geiz ist geil“-Mentalität zu Werke gehen. Aktuelle Umfragen belegen das unverändert hohe Interesse an qualifizierter Beratung im Autohaus. Touch and feel kann das Internet ebenso wenig befriedigen wie den Wunsch nach Probefahrt oder Inzahlungnahme des Gebrauchtwagens.

Das Markenerlebnis soll dabei einzigartig und wettbewerbsdifferenzierend ausfallen. Das aber kostet Geld, das der Handel angesichts rückläufiger Renditen im Neuwagenverkauf nicht hat. Mehr denn je bedarf es deshalb eines funktionstüchtigen Multi-Kanal-Vertriebsmodells, das die vom Autor schon lange propagierte Prozessintegration zwischen Hersteller und Händler bis zum Kunden sicherstellt.

Connected Car

Im Bereich der Digitalisierung des Autos und seiner Vernetzung ist es für die Autohersteller geradezu „eine Überlebensfrage, technologisch vorne mitzuspielen. Andernfalls drohen sie junge Menschen als Kunden zu verlieren“ (DIE WELT, Online-Ausgabe 18.03.2014) – deshalb auch die jüngsten Kooperationen der Automob-

bilindustrie mit den Internetgiganten Apple und Google.

Bei aller Euphorie warnt Winterkorn aber vor der Überforderung des Kunden im total vernetzten Fahrzeug. Seine Formel: „Ja zu Big Data! Ja zu mehr Sicherheit und Komfort! Aber Nein zu Bevormundung und Big Brother!“ (MOTOR TALK 18.03.2014). Dahinter steht die Befürchtung der Autoindustrie, mit dem Vordringen der Internetfirmen in ihre Fahrzeuge die Hoheit über Daten und Kundenkommunikation zu verlieren. Denn aus den Daten wird Wissen und aus dem Wissen wird Geschäft. Das muss auch den Handel alarmieren. Hersteller und Handel tun deshalb „gut daran, ihr Markenmanagement zu optimieren, damit der Käufer auch in Zukunft weiß, warum er Fahrzeuge einer bestimmten Marke bevorzugt“, so der ehemalige Entwicklungsvorstand von BMW und Magna, Burkhard Göschel (Wirtschaftswoche 22.03.2014).

Neue Mobilitätsformen

Noch gravierender sind die Folgen flächendeckend umgesetzter Car-Sharing-Angebote und wirtschaftlich funktionierender Elektromobilität für den Automobilhandel einzuschätzen. Beide Entwicklungen sind auf dem Vormarsch. Die Frage ist eigentlich nur, mit welcher Dynamik die Veränderungen greifen. Fest steht: Schon heute braucht längst nicht mehr jeder ein Auto, um mobil zu sein. Verfügbarkeit ist vielen Nutzern wichtiger als Eigentum. Schon der Name „Car Sharing“ macht es deutlich: Wenn sich mehrere Fahrer ein Auto teilen, werden weniger Fahrzeuge produziert und verkauft.

Setzen sich eines Tages zudem die weitgehend wartungsfreien Elektrofahrzeuge durch, bricht dem Handel seine Ertrags säule „Aftersales“ weg. Das tradierte Geschäftsmodell Vertrieb, in dessen Gebäck es schon heute ächzt und kracht, wäre dann, weil die bisherigen Quersubventionen fehlen, endgültig am Ende – und mit ihm viele Autohändler und Servicebetriebe.

Wer glaubt, man könne das bestehende Geschäftsmodell ergänzen und dem Handel neue Aufgaben im Bereich von Markenauftritt und -präsenz oder Customer Care und Convenience übertragen, irrt. Schon lange stößt das Modell an seine Grenzen. Der Spagat zwischen den Anforderungen der Hersteller und Kunden sowie dem, was der Handel unter den bestehenden Rahmenbedingungen

wirtschaftlich leisten kann, ist definitiv zu groß geworden.

Katalysatoren für ein neues Geschäftsmodell

In anderen Branchen haben einige der Big Player daraus bereits Konsequenzen gezogen. So setzt Apple nicht auf den klassischen Elektronikhandel, sondern auf seine Apple-Stores. Im Autohandel sind herstellereigene Niederlassungen oder Retailbetriebe kein Erfolgsmodell. Sie stehen im Gegenteil sogar teilweise zum Verkauf – ein Indiz dafür, dass selbst die Hersteller an deren Zukunftsfähigkeit nicht mehr unbedingt glauben. Nicht umsonst etablieren sie neue Formate in den Innenstädten wie „Audi City“ oder sog. Pop-up-Stores, also temporäre Läden, über die gezielt junge Leute angesprochen werden sollen.

Angesichts der skizzierten Entwicklungen führt kein Weg mehr daran vorbei, das bestehende Geschäftsmodell entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu reformieren. Das kann nur über eine grundsätzliche Systemänderung gelingen, die tragfähige Win-Win-Situationen für alle Beteiligten schafft.

Ziel muss es dabei sein, Qualität, Intensität und Effizienz der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel im Sinne der Kundenwünsche signifikant zu verbessern. Die Bedrohung der Hoheit über die Kundendaten durch die neuen Player zwingt dazu, stärker als bisher zusammenzurücken. Eine neue Systempartnerschaft benötigt als Basis eine grundsätzlich nachfrageorientierte Mengenpolitik der Hersteller, eine fundamentale Aufgabenänderung der Außendienste sowie renditeschonende Weichenstellungen in Bezug auf Standardisierung und Investitionsverpflichtungen der Händler. Auch die Übernahme der Preishoheit durch die Hersteller und damit der Verantwortung für die Preisdurchsetzung im Markt und die Stabilität der Restwerte sind ebenso elementare Bestandteile dieses Modells wie die Vergütung des Handels auf Basis eines Restprovisionsmodells, das ihm eine auskömmliche Rendite sichert.

Entscheidend kommt es dabei auf die vollständige Integration aller zwischen Hersteller, Händler und Kunden laufenden Prozesse an. Die besondere Betonung liegt auf den Schnittstellen zum Kunden – und zwar sowohl im stationären Verkauf als auch im Internetvertrieb und der gesamten Kommunikation. Kein Hersteller kann das

auf direktem Weg leisten, und auch noch so gut gemachte Plattformen können den Handel nicht ausgrenzen. Hersteller- und Händlermarke müssen dem Kunden als starke Einheit gegenüberreten. Nur dann kann das bisherige Primat vor allen anderen Playern erfolgreich verteidigt werden. Und Apple, Google und Co. bleiben mit ihren Angeboten gern gesehene Add-ons.

Systempartnerschaft auf Franchisebasis

Die mögliche Basis für eine solche Systempartnerschaft bildet der Franchise-Vertrag. Den lupenreinen Vertragshandel gibt es sowieso längst nicht mehr. Standardisierte Markenauftritte und Geschäftsprozesse weisen bereits heute klassische Merkmale von Franchise-Systemen auf, sind jedoch nicht konsequent genug für eine perfektionierte, kundenorientierte Zusammenarbeit ausgestaltet. Vor dem Hintergrund der skizzierten Veränderungen gewinnen die Vorteile des Franchise-Vertrags zusätzliche Schubkraft: Das sind für die Hersteller die vom Franchise-Nehmer zu erbringenden Investitionen und klar definierten Leistungen, für den Franchise-Nehmer die vertraglich vereinbarte Ertragsprognose, die verbindlich vereinbarte Vertragsdauer und die Amortisierung seiner Investitionen.

Die seit 1. Juni 2013 geltende VertikalgVO 330/2010 hat den Herstellern neue Handlungsoptionen eröffnet. Auch wenn sie davon nur in überschaubarem Rahmen Gebrauch gemacht haben, steht fest: Die Freiräume des Handels haben sich mit der neuen Verordnung drastisch verengt, der Schritt zum Übergang auf ein Franchisesystem ist nochmals kleiner geworden. Vor diesem Hintergrund ist die Zeit reif, die beschriebene Systempartnerschaft mit dem Franchisevertrag als Systembasis endlich konsequent voranzutreiben. Nur ein enges Zusammenrücken der bisherigen Partner kann das Eindringen neuer Player verhindern, die sonst nicht nur den Handel, sondern auch die Hersteller das Fürchten lehren werden. ■



* **Walter Missing** ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb „Missing Management“
www.missingmanagement.com

WIE KANN EIN NEUER MARKTPLATZ FÜR NEUWAGEN SCHON 17 JAHRE ERFAHRUNG HABEN?

Wenn er von Deutschlands größtem Fahrzeugmarkt gegründet wurde.
Um Ihr Geschäft noch besser zu unterstützen.

UND DER NÄCHSTE IST VERKAUFT.



Mehr Infos unter
mobile.de/neuwagen





Deutschlands größter Fahrzeugmarkt

 Springer Automotive Media

**BEST
BRANDS
2014** WINNER
AUTOHAUS | asp

