

AUF IN DIE ZUKUNFT

Geschäftsmodell Automobilhandel

Autohandel und -service der Zukunft müssen sich für das Digitalzeitalter wappnen. Die Beziehung zwischen Handel und Hersteller sollte ganzheitlich umgekrempelt werden, urteilt Autor Walter Missing.

KURZFASSUNG

Die Digitalisierung verändert den Handel. Um nicht nur Spielball zu sein, muss sich die Branche bewegen. Wichtig ist, dass Hersteller und Händler eine digitale Systempartnerschaft eingehen, neue Prozesse entwickeln - nicht zuletzt, um die Kunden zeitgemäß anzusprechen und deren Daten besser zu nutzen.

In AUTOHAUS 19/2016 standen die Ertragsstruktur und -ströme im Automobilhandel unter den Bedingungen des gegenwärtigen Geschäftsmodells im Mittelpunkt einer kritischen Bewertung. Es wurden dessen renditeschwache Verfassung und mangelhafte Zukunftsfähigkeit herausgearbeitet und mit Daten und Fakten belegt. In dieser Ausgabe wird das Thema mit der These fortgesetzt, dass die Bereitschaft des Handels zu einer Erneuerung des Geschäftsmodells den Ausschlag geben wird, ob er – auch hinsichtlich der Digitalisierung – eine Überlebenschance hat. Die These wird in dem heutigen Artikel untermauert. Der Artikel beantwortet die Frage nach einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell.

Existenzberechtigung des Handels

Tatsache ist – darin sind sich fast alle einig – dass die Digitalisierung auch beim Automobilhandel zu drastischen Veränderungen führen wird. Eine vergleichbare Dimension in Ausmaß und Geschwindigkeit der Veränderungen, hat es für die traditionsgewohnte Branche nie gegeben. Doch nicht nur die Anpassungsbereitschaft der Händler an neue Rahmenbedingungen ist gefragt und muss mobilisiert werden. Es geht um viel mehr. Es geht für den Handel darum, nachzuweisen,

dass er auch in Zukunft – trotz Digitalisierung – immer noch benötigt wird.

Neue Denkrichtungen der Hersteller

Die Hersteller haben sich fast durchgängig auf die Fahnen geschrieben, sich zu Mobilitätsdienstleistern zu entwickeln. Volkswagen-Chef Müller will dafür im Konzern eine 13. Marke aufbauen. PSA hat eine Dachmarke für Mobilitätsdienste gegründet. Einige Hersteller, ganz vorne weg die Daimler AG, scheinen die heutigen Strukturen noch radikaler verändern zu wollen. Daimler-Chef Zetsche lässt sich dabei von dem „disruptiven Potenzial“ („disruptiv“: verdeutsches englisch für „erschütternd“) leiten. Er setzt auf die Kraft von kreativen hauseigenen Start-ups, die alles Vorhandene auf den Kopf stellen. Wie verkehrt die Welt inzwischen ist, kann man daran erkennen, dass sich Konzernchefs an teils abstrusen Vordenkern orientieren. So zeigt sich Zetsche beeindruckt von Travis Kalanick, dem viel Geld verbrennenden Uber-Gründer. In einem Interview mit dem DUB-Unternehmermagazin hebt er dessen disruptive Fähigkeiten hervor, obwohl Uber per Mai 2016 mit 470 Mio. \$ mehr Verlust als Umsatz (415 Millionen \$) gemacht hat und neue Geldgeber benötigt (Bloomberg 25.08.2016). Warum denken die Hersteller neuerdings so anders? Sie tun das im Glauben, dass der digitalisierte Kunde etwas ganz Anderes will, als das, was ihm heute geboten wird. Sie werden darin vom ZDK noch bestärkt (vgl. AUTOHAUS 19).

Notwendige Weichenstellungen

Dies hilft der Händlerschaft bei der Findung zukunftsfähiger Lösungen nicht weiter. Verbale, vor allem aber faktische Alleingänge ohne grundlegende Analyse und Begründung – egal von welcher Seite

– führen in die Sackgasse und zum sukzessiven Verlust stabiler Zukunftsperspektiven für den Handel. Denn die Digitalisierung hat zwei Seiten. Sie verspricht ein Höchstmaß an neuem Geschäft und verlangt dafür ein Maximum an Veränderungsbereitschaft. Für den Eintritt in das Digitalisierungszeitalter bedarf es deshalb völlig neuer Denkstrukturen. Ratsam wäre, diese im Rahmen einer noch sehr viel engeren Zusammenarbeit von Herstellern und Handel zu entwickeln und auf dieser Grundlage zu einem wettbewerbsfähigen und zugleich zukunftsgerichten Modell zu gelangen. Dazu gehört natürlich zwingend noch ein weiterer Player – der Kunde. Kundenorientierte Lösungen ohne „Wenn und Aber“ müssen zum Grundprinzip des künftigen Geschäftsmodells erhoben werden. Nur auf dieser Basis können eine Win-Win-Situation für Hersteller und Händler sowie ein innovatives Betreuungskonzept für digitalisierte Kunden entstehen.

Vertrieb neu erfinden

Im Kern geht es vor allen darum, die heute bestehenden Systembrüche und Prozessknoten in den Hersteller-Händler-Beziehungen einerseits und in ihrem Verhältnis zum Kunden andererseits zu eliminieren. Zudem kommt es auf neue Leistungen an. Darüber hinaus müssen die Kunden mit ihren Daten in das Zentrum des Geschäftsmodells gerückt und um sie herum Prozesse neu definiert werden. Das bedeutet nichts weniger, als sich der scheinbar unausweichlichen digitalen Übermacht von dritter Seite eben nicht einfach zu beugen, sondern vielmehr die eigenen disruptiven Kräfte zu nutzen und für eine vollständige Integration und Neuausrichtung aller zwischen Hersteller, Händler und Kunde laufenden Prozesse und Daten im Rahmen eines neuen Geschäftsmodells zu sorgen. Nur über eine solche absolut durchgängige Systempartnerschaft von Herstellern und Handel können die heute bestehenden Lücken geschlossen und vorhandene Defizite beseitigt werden. Dies setzt natürlich auch ein Umdenken bei den Herstellern voraus, von ihrem heutigen Push-System Abschied zu nehmen.

Ein solches Modell könnte sich als ein großes Asset erweisen. Voraussetzung wäre, dass Hersteller und Handel dafür erstens die notwendige Veränderungsbeitschaft mitbringen und zweitens ab so-

fort ganz konkret daran gemeinsam arbeiten – bevor neue Player auf den Plan treten. Der Handel könnte dabei als Vorreiter agieren. Diesen Prozess anzukurbeln, wäre eine wünschenswerte und dringend erforderliche Initiative für den ZDK mit seinen Fabrikatsvertretern.

Datennutzung und IT-Systeme

In der Datennutzung und -verarbeitung besteht im Zusammenhang mit der Digitalisierung eine riesige Herausforderung, mit der sich vor allem die Hersteller auseinandersetzen hätten – unabhängig von der müßigen Diskussion, wem welche Daten gehören. Denn wenn man die heutige IT-Infrastruktur im Handel betrachtet, dann kommt man schnell zu der Erkenntnis, dass sie für das neue Zeitalter nicht ausreichend gewappnet ist. Das fängt bei den verschiedenen Dealer Management Systemen (DMS) an und endet bei den Diagnosegeräten in den Werkstätten. Der Studie „Future of the Car“ der Teradata GmbH zufolge „stehen die Fahrzeuge künftig – wie jetzt schon in der Formel 1 – im stetigen Daten-Kontakt zu ihren Werkstätten und kommunizieren selbstständig zu Wartung und Instandhaltung“. Und Jan Witkamp von Bosch macht deutlich, dass „jedes Auto künftig bei einem Werkstattbesuch mehrere Terabyte Daten liefern wird“. Beides zeigt: Die Digitalisierung zwingt auch im Bereich der IT zu einschneidenden Veränderungen – nicht nur in der Werkstatt, sondern genauso im Verkauf. Denn kein Kunde wird

im digitalen Zeitalter beim Autokauf noch ein halbes Dutzend Formulare unterschreiben und die heute vorhandene Bürokratie klaglos ertragen. Man kann es drehen, wie man will: Die notwendige Neuausrichtung ist mit der heute in den Autohäusern vorherrschenden IT-Technik und Infrastruktur nicht umsetzbar. Die DMS sind in großen Teilen veraltet und unfähig, die zukünftige Menge und Komplexität an Daten zu beherrschen und zielgerichtet zu managen. Das betrifft sowohl Kunden- wie Fahrzeugdaten ebenso wie Hersteller- und sonstigen Daten, die für ein modernes Customer Relationship Management (CRM) benötigt werden. Das System VAUDIS von Volkswagen feiert gerade sein 40-jähriges Jubiläum und auch das aktuelle System CROSS des Konzerns und die vielen anderen in der Branche eingesetzten DMS geben solche Möglichkeiten nicht her.

Zukünftige IT-Anforderungen

Das sind nur Beispiele, die zeigen, dass neue und sehr viel intelligentere Ansätze auf den Plan gerufen werden müssen, die auch für die Digitalisierung erhebliche Vorteile bringen. Dazu gehört insbesondere die Beschränkung auf kleinere ERP-Systeme (ERP = Bezeichnung für DMS in anderen Branchen), aber mit moderner Programmierarchitektur, die (nur) die wichtigsten Grundfunktionen mitbringen, um ein Geschäft zu führen. Diese Systeme müssen aber absolut offen sein, d.h. es muss leicht und mit wenig Auf-

wand machbar sein, weitere Module über Interfaces anzudocken. So lassen sich modernste Systemwelten für das Digitalisierungszeitalter bauen – ganz auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens und der Kunden zugeschnitten. Sie beinhalten dann auch die Nutzung moderner, cloud-basierter Dienste sowie die Einbindung von Web- und App-Services z.B. für die Bereiche Controlling, Business Intelligence, Datenanalyse, CRM sowie Anbindung an CTI. Außerdem könnten Kundendatensätze um Bild, Audio und Film z.B. zur Dokumentation im Service erweitert werden. Flexibilität wird daher das Zauberwort für die IT. Übrigens – die Kunden kennen diese Welt bereits heute, wenn Sie online ihre Bedürfnisse in anderen Bereichen decken.

Szenarien für neues Geschäftsmodell

Bei aller Bedeutung der IT gibt es natürlich noch eine Vielzahl anderer Faktoren, denen bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells prägender Charakter zukommt. Auf Basis der erkennbaren Trends im gesamten Umfeld des Automobilhandels wird deshalb nachfolgend im ersten Schritt ein wahrscheinlich eintretendes Zukunftsszenario beschrieben. Im Schaubild links sind maßgebliche Entwicklungen, die die Zukunft des Handels beeinflussen, aufgeführt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Die Auflistung macht deutlich, dass die Digitalisierung dabei eine ganz entscheidende, aber nicht ausschließliche Rolle spielen wird. Die Digitalisierungsanforderungen bestimmen erst im zweiten Schritt die völlig neue Architektur der Geschäftsprozesse.

Ziele und Erwartungen

Eine andere wichtige Angelegenheit muss zwischen den Systempartnern außerdem zuvor geklärt werden. Vergleicht man die wichtigsten Ziele und Erwartungen von Herstellern und Handel an ein neues Geschäftsmodell (vgl. Schaubilder auf der nächsten Seite), dann wird deutlich, dass sie in Bezug auf entscheidende Elemente von Vertriebsstrategie und -politik nicht zusammen passen. Das wird sich ändern müssen. Denn beide Seiten übersehen, dass ihre Erfolge im Markt auch in Zukunft proportional von den Leistungen des jeweils anderen Partners abhängig sind. Daran wird sich auch unter den Bedingungen der Digitalisierung nichts grundsätzlich ändern. Auch die neuen

Maßgebliche Entwicklungen, die die Zukunft des Automobilhandels signifikant beeinflussen und prägen werden:

1.	Der Konsolidierungsprozess im Handel setzt sich fort in Richtung Mega-Dealer
2.	Die Digitalisierung bestimmt und treibt den Strukturwandel
3.	Automobile Zukunftsmodelle werden nur noch über ausgewählte Händler vertrieben
4.	Mit Volumenwachstum kann der Handel vor allem im Privatmarkt nicht rechnen
5.	Der Kostendruck auf den Handel wird weiter steigen
6.	Die Marken- und die Händlertreue der Kunden werden weiter schwinden
7.	Den klassischen Autokäufer mit seinen tradierten Kaufmustern gibt es immer weniger
8.	Der Online-Vertrieb gewinnt zunehmend an Bedeutung
9.	Neue Verkaufskonzepte und Vertriebsformate entstehen
10.	Der Service verliert seine Rolle als Cash-Cow

Die Entwicklungen führen zu weniger, aber größeren Händlern, mit stark differenzierten Verkaufskonzepten und Vertriebsformaten auf dem Land, in den Städten und Metropolen.

Vertriebsformate wie Megastores, City-Shops, Pop-up-Stores oder Konfigurator-Shops werden die Präsenz und den stationären Verkauf mit einer entsprechenden Vor-Ort-Betreuung der Kunden – wenn auch deutlich stärker differenziert nach Land, Stadt und Metropole als heute – nicht völlig ersetzen. Nicht umsonst ergänzen Unternehmen, die im Online-Geschäft groß und erfolgreich geworden sind, ihren Marktauftritt zunehmend durch stationäre Einrichtungen, weil sie ihren Kunden nur so ein Optimum an

umfassender Betreuung und Convenience bieten können. Und auch Daimler-Chef Zetsche fährt letztlich mehrgleisig, wie das jüngste Investment von Mercedes-Benz in eine neue, 55 Mio. Euro teure Niederlassung in der Metropole Frankfurt zeigt.

Einheitliche Performance-Ansprüche

Bei all dem führt kein Weg daran vorbei, dass die bestehenden Zielkonflikte konsequent aufgelöst werden. Mit einem neuen Modellansatz müssen die Voraussetzungen für die Leistungs- und Wettbewerbs-

fähigkeit, die Ertragsfähigkeit, die Investitionsfähigkeit und – alles entscheidend – die Zukunftsfähigkeit beider Systempartner geschaffen werden. Markt- und Renditeperformance müssen für Hersteller und Handel in Zukunft eine klare Einheit bilden – sonst wird es nicht funktionieren. Es kann nicht angehen, dass sich die Hersteller Zielrenditen jenseits der zehn Prozent-Marke auf die Fahne schreiben und der Handel froh sein muss, wenn er eine Umsatzrendite von zwei Prozent erreicht. Nur wenige Hersteller-Vertreter wie der bisherige Audi-Vertriebschef Deutschland und heutige Seat-Vertriebs- und Marketingvorstand Wayne Griffiths proklamieren öffentlich höhere Werte. Wird auf Basis dieser Grundeinstellung ein neuer Modellansatz entwickelt, bietet er beste Chancen, bestehende Probleme zu lösen und gleichzeitig neuen Entwicklungen wie der Digitalisierung Rechnung zu tragen.

Neue Vertragsgrundlagen

Das nachstehend näher beschriebene neue Geschäftsmodell basiert auf der vollständigen Integration und Neugestaltung aller zwischen Hersteller, Händler und Kunde laufenden Prozesse in ein neues Gesamtsystem. Zwischen den systemführenden Herstellern und dem Handel entsteht eine durchgängige Systempartnerschaft auf Basis eines möglicherweise in Richtung eines Handelsvertreters geänderten Status der heutigen Händler und – worauf es entscheidend ankommt – auf der Grundlage eines Franchisevertrags. Der Handelsvertreter-Status ist keine Bedingung und bietet sich bei den Premiummarken mit ihren geringeren Stückzahlen eher an als bei den Volumenmarken.

Die Hersteller übernehmen in dem System die Organisation, qualitative Ausgestaltung und Steuerung aller bisher mit dem Handel kritisch diskutierten Teilsysteme wie zum Beispiel Markenauftritt, Vorführwagen, Bestände oder Fahrzeugpräsentation und Kundenbeziehungsmanagement. Sie erhalten mit allen zur Verfügung stehenden Daten unmittelbaren Marktzugang und können auf die Gestaltung der Kundenbeziehung im Handel direkten Einfluss nehmen. Dabei stellen die Hersteller sicher, dass in jedem Autohaus die gleichen Prozesse und Qualitätsstandards zum Tragen kommen. Entscheidend kommt es auf die vollständige Prozessintegration an, durch die eine Systemkongruenz und Systempartnerschaft ent-

Der deutsche Automobilhandel ...
... will ein Geschäftsmodell, das den Entwicklungen der Digitalisierung im vollen Umfang Rechnung trägt
... erhebt eine angemessene Rendite – gesamthaft und in allen Geschäftsfeldern – zur obersten Priorität
... will deshalb ein Margensystem, das den steigenden Kosten und Erlösschmälerungen Rechnung trägt
... erwartet eine ausgewogene, nachfrageorientierte Stückzahlpolitik und eine Abkehr vom Mengendruck der Hersteller
... will das alleinige Risiko in Bezug auf die Durchsetzung von Preisen und (teilweise auch) die Stabilität von Restwerten nicht länger tragen
... erwartet die Übernahme oder zumindest Beteiligung des Herstellers an Kosten, die bei der Erfüllung von Markenzielen und Standards entstehen

Ein neues Geschäftsmodell hat Chancen für Hersteller und Handel, wenn den Erwartungen des Automobilhandels angemessen Rechnung getragen wird und eine WIN-WIN Situation entsteht. Auf diese Weise können die Autohäuser eigene disruptive Kräfte entfalten.

Die deutschen Automobilhersteller ...
... wollen ebenfalls ein Geschäftsmodell, welches den Entwicklungen der Digitalisierung im vollen Umfang Rechnung trägt
... erwarten die kompromisslose Umsetzung ihrer Markt- und Markenziele im Handel und die Erfüllung der Standards
... wünschen sich deshalb investitionsbereite und vor allem investitionsfähige Händler
... setzen zuvorderst auf hohe Stückzahlen, starke Marktpositionen und gute Marktanteile
... messen einer hohen Rendite in der Prozessstufe Vertrieb nachrangige Bedeutung zu
... wollen ihre Ziele auf Basis möglichst niedriger Vertriebskosten realisieren
... betrachten Händlerzufriedenheit vor diesem Hintergrund primär als Mittel zum Zweck

Ein Erfolg der angedachten neue Systempartnerschaft erfordert Veränderungsbereitschaft. Hersteller können gemeinsam mit dem Handel dem Markteintritt Dritter vorbeugen

steht, von der der Handel in hohem Maß profitiert. Die Hersteller rücken näher an den Handel und damit an Markt und Kunden. Markt- und Renditeperformance bilden eine Einheit. Kundenorientierung und Rendite werden zu entscheidenden und gleichberechtigten Indikatoren.

Gestaltungskriterien

So theoretisch das zunächst noch klingen mag – wenn man die Gestaltungskriterien des neuen Geschäftsmodells im Einzelnen betrachtet, wird deutlich, dass wir es nicht mit kosmetischen Korrekturen sondern in weiten Teilen mit einem Paradigmenwechsel zu tun haben. Dies wird an den folgenden fünf Kriterien festgemacht:

1. Marktverantwortung

Die Verantwortung für den Markt und seine Entwicklung wird vom Hersteller übernommen. Entsprechend sorgfältig muss er ihn mit Unterstützung des Händlers vor Ort beobachten und auf Veränderungen frühzeitig reagieren.

2. Preishoheit

Der Hersteller hat die Preishoheit und trägt die Verantwortung für die Preisdurchsetzung im Markt sowie für die Restwertstabilität.

3. Markenauftritt und Kundenbeziehung

Der Markenauftritt, die Geschäftsprozesse und das Kundenbeziehungsmanagement werden durch den Hersteller klar konzipiert, standardisiert und in einem einheitlichen Gesamtsystem beim und gemeinsam mit dem Handel integriert.

4. Bezugsbindung

Der Handel bezieht Neu- und Vorführwagen, Teile, Geschäftseinrichtungen und technische Ausstattungen ausschließlich

über den Hersteller und folgt dessen Prozessintegration und digitaler Ausrichtung.

5. Vergütung

Die bisherige Margen-Logik ändert sich. Die Vergütung des Handels erfolgt auf Basis eines Restprovisionsmodells ergänzt um Prämien für Verkauf und Vermittlung von Finanz- und sonstigen Dienstleistungsprodukten, die ihm eine kalkulierbare, auskömmliche Rendite sichern.

Warum ein Franchisevertrag?

Gute und ausgereifte Franchisesysteme beinhalten eine Reihe gewichtiger Vorteile gegenüber dem aktuellen Handelsvertragssystem (Schaubild unten). Mit diesem System kann idealtypisch und hundertprozentig sichergestellt werden, dass in jedem Franchiseunternehmen in Bezug auf die Leistungen für die Kunden exakt der gleiche Anspruch und das gleiche Niveau zum Tragen kommen. Die Autohausprozesse, das Kundenbeziehungsmanagement und die Marketingaktionen können damit einheitlich und durchgängig organisiert werden. Alle Versuche der Hersteller, heute schon zu handeln, sind quasi gescheitert, weil die Hersteller diese Leistungen nicht differenziert steuern, messen und honorieren und sich deshalb nicht alle Händler an die Vorgaben halten. Das gerne benutzte Gegenargument des Handels, Franchiseverträge würden die unternehmerische Freiheit einschränken, ist nicht haltbar. Guten Franchisebeziehungen liegen ausgewogene Vertragswerke mit langen Laufzeiten zugrunde. Franchising ist bisher in Deutschland nicht ausdrücklich per Gesetz geregelt. Entsprechend ausführlich müssen die Verträge

gestaltet werden. Feste Bestandteile sind grundsätzlich der betriebliche Standort, das Vertragsgebiet und der Gebietsschutz sowie Fragen in Bezug auf die Markennutzung, den Know-how-Transfer und die Einsicht in die Bücher etc. Entscheidende Bedeutung hat die verbindlich vereinbarte Ertragsprognose für die vom Franchisenehmer zu erbringenden Investitionen und Leistungen. Fast gleichbedeutend ist eine ebenfalls verbindlich vereinbarte Vertragsdauer, die dem Franchisenehmer die Amortisierung seiner Investitionen sichert. Auf einer solchen Systembasis lassen sich im Digitalisierungszeitalter die Hersteller-Händler-Beziehungen idealtypisch durchgängig und für die Systempartner verbindlich gestalten.



Franchisegeber sorgen mit Produkt und Preis sowie der Ausgestaltung geeigneter Rahmenbedingungen für die Grundlagen des wirtschaftlichen Erfolgs.

ANZICHT



Umsetzungskonsequenz

Wer also die Zukunft auf Basis der Partnerschaft zwischen Hersteller und Handel von heute wirklich neu gestalten will, sollte die hier aufgezeigten Lösungsansätze vollumfänglich prüfen und den Mut aufbringen, die nachweislich ebenso unumgänglichen wie einschneidenden Systemveränderungen im beiderseitigen Interesse und zum Wohl der Kunden endlich auch umzusetzen.

Walter Missing ■



Der Autor **Walter Missing** kennt den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und aus Handelssicht. Mit seiner Unternehmensberatung „Missing Management“ hat er sich auf die Sanierung und Restrukturierung sowie die Management-Vermittlung im Automobilhandel

fokussiert und begleitet Unternehmensverkäufe auf der Verkäufer- und auf der Käuferseite.

www.missingmanagement.com