

AGENTURMODELL

Zukunftsfähige Lösung für den Neuwagenverkauf

Gerade in der Krise zeigt das bestehende Geschäftsmodell seine großen Schwächen. Es ist daher angebracht, jetzt über alternative Modelle der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel nachzudenken.

von Walter Missing

KURZFASSUNG

Auch in einem echten Agenturmodell bilden die Vertriebspartner die wichtige Schnittstelle zu den Kunden, indem sie vor Ort Kaufberatung leisten, Probefahrten durchführen, Inzahlungnahmen und Fahrzeugauslieferungen sowie -rücknahmen vornehmen und Kaufverträge im Namen und für Rechnung des Herstellers abschließen.

Machen wir uns nichts vor – der Automobilhandel steht noch immer unter dem Schock der Corona-Pandemie und hat wichtigere Themen zu bewältigen, als sich mit einem neuen Geschäftsmodell zu befassen. Doch ein einfaches Zurück in die Vorkrisenzeit wird es auch nach einem Abklingen der Pandemie nicht geben, so viel ist heute bereits klar. Die prekäre Lage im Handel hat sich extrem zugespitzt und es besteht hoher Anpassungsdruck. Gerade in der Krise zeigt das bestehende Geschäftsmodell seine großen Schwächen und facht die Verluste zusätzlich an, die die Händler im Verkauf von Neuwagen auch schon vor der Krise fast durchgängig geschrieben haben.

Corona-Krise – einmalige Chance für zukunftsfähige Lösungen?

Es ist deshalb durchaus angebracht, gerade jetzt intensiv über alternative Modelle der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel nachzudenken. Wenn derzeit im und mit dem Handel über die aktuelle Situation und die weitere Entwicklung diskutiert wird, driften die Meinungen diametral auseinander. Die Optimisten sind der Ansicht, „man fahre der-

zeit zwar auf Sicht“, aber „das Schlimmste sei sicherlich vorbei“ und bald würde wieder das normale Geschäft den Tagesablauf bestimmen. Die Pessimisten befürchten eine zweite oder gar dritte Corona-Welle, die das Geschäft nochmals zum Erliegen bringen und zur totalen wirtschaftlichen Katastrophe führen würde.

Die wenigen strategischen Denker der Branche sind derweil auf einem ganz anderen Trip. Sie gehen davon aus, dass die Krise auch heilsam sein könnte. Zum einen, weil sich die ohnehin notwendige Konsolidierung der Vertriebsnetze in einem Maß beschleunigen wird, das wir erst in einigen Monaten mit voller Wucht erleben und wahrnehmen werden. Spätestens nämlich dann, wenn die Banken, ob Captives oder Non Captives, die Händlerschaft anhand der Bilanzfakten nach dem Prinzip „Daumen hoch, Daumen runter“ bewerten und auch die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen ausgereizt sind und nicht mehr weiterhelfen können. Zum anderen, weil dann auch die Hersteller gezwungen sein werden, den Kurs grundsätzlich zu ändern und die nachhaltige Transformation in ein neues Geschäftsmodell voranzutreiben, das unter Einbeziehung von Digitalisierung und Online-Vertrieb dem Handel eine zukunftsfähige Ertragsperspektive bietet, wenn sie diese unverzichtbare Schnittstelle zum Kunden nicht verlieren wollen.

Volkswagens ID.3-Agenturmodell – nur ein halber Schritt

Aktuell werden Veränderungen im Geschäftsmodell gerne im Zusammenhang mit dem VW ID.3 behandelt, der über ein Agenturmodell verkauft wird. Respekt in Richtung Volkswagen für diesen mutigen,

wenn auch nur halben Schritt in die richtige Richtung. Man kann nur hoffen, dass mit diesem Modell im gleichen Sinne verfahren wird wie mit neuen Autos, die unausgereift auf den Markt kommen und für die die Kunden dann als die eigentlichen Entwickler herangezogen werden. Übertragen auf unser Thema heißt das, dass



Fotos: Volkswagen, Walter Missing

sich der Hersteller für die notwendige konsequente Weiterentwicklung des Modells vom Handel in die Pflicht nehmen lassen muss. Denn bisher findet es mit dem ID.3 nur für eine überschaubare Anzahl von Neuwagen Anwendung und für ein echtes Agenturmodell fehlt es an der Integration wichtiger Module, die derzeit nicht auf der Agenda von Volkswagen stehen. U. a. ist außerdem die Vergütung für den Handel zu gering, weil die bisher bereits aufgeblähte Administration durch das Agenturmodell nicht verringert, sondern nochmals erweitert wurde. Nur ein echtes Agenturmodell aber hat das Potenzial, die langfristig tragfähige Basis für den Verkauf Neuwagen zu bilden und zugleich symbolhaft für einen Neustart in der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel zu stehen. Dass der Weg dorthin nicht einfach sein wird, zeigt das Beispiel BMW, wo die Einführung des Agenturmodells für das Elektromodell i3 im letzten Jahr wieder aufgegeben wurde, weil man es nicht qualifiziert managen konnte.

Mercedes-Benz mit langjähriger Agentur-Praxis

Mercedes-Benz verfügt über eine langjährige Praxis mit Agenturmodellen und hat gegenüber Volkswagen und anderen Herstellern einen großen Erfahrungsvorsprung. Das in Deutschland seit Jahrzehnten praktizierte Modell geht derzeit bereits in die fünfte Entwicklungsstufe, die zunächst in Schweden und Südafrika pilotiert wurde und im nächsten Jahr in Österreich umgesetzt wird, bevor man dann damit auch in den ungleich größeren deutschen Markt eintreten will. Nach allem, was man darüber hört, handelt es sich um ein umfassend konzipiertes, ausgereiftes Agenturmodell, das seinen Namen auch verdient. Es bietet die große Chance und in der weiteren Umsetzung hoffentlich auch die Gewähr, mit klaren Festlegungen und Zuordnungen der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und verpflichtender Qualität für Hersteller und Händler endlich auch die notwendigen Voraussetzungen für einen fairen

Interessenausgleich aller Beteiligten zu schaffen. Denn zu einem tragfähigen neuen Geschäftsmodell gehört zwingend auch eine gesunde wirtschaftliche Grundlage und positive Ertragsperspektive für den Handel im Neuwagenverkaufsgeschäft. Doch dazu später mehr.

Schwächen der bisher praktizierten „unechten“ Agenturmodelle

In den bisher praktizierten Agenturmodellen – auch Handelsvertreter-Modelle genannt –, wie sie Mercedes-Benz und in Teilbereichen auch andere Hersteller wie zum Beispiel die Marken des Volkswagen-Konzerns im Großkundengeschäft anwenden, ist alles – so sollte man meinen – gesetzlich per se klar geregelt. Gemäß § 84 HGB verkauft der Agent in fremdem Namen und für fremde Rechnung. Er schließt Geschäfte dabei nicht selbst ab, sondern vermittelt sie und erhält dafür eine Provision. Im Gegensatz zum Vertragshändler unterliegt der Agent damit einer systemimmanenten Preisbindung des Herstellers. Der Kaufvertrag als solcher wird im Agenturmodell immer zwischen dem Hersteller und dem Kunden abgeschlossen. Dies hat, wenn sich alle Beteiligten an Recht und Gesetz halten, verpflichtend zur Folge, dass nicht nur alle Verpflichtungen aus dem Vertrag beim Hersteller liegen, sondern auch alle im Zusammenhang mit dem Vertrag bestehenden Belastungen und Risiken (Nachlässe, Restwerte, Inzahlungnahmen von Gebrauchtwagen, Vermarktung der Vorführwagen) vom Hersteller zu tragen sind. So sehen es das Gesetz und die Theorie.

In der Praxis wird die hohe Komplexität des Automobilhandels sichtbar. Hier erwarten die Hersteller wie selbstverständlich von ihren Agenten, dass sie die für das Zustandekommen von Geschäften zusätzlich notwendigen Rabatte aus ihrer Provision bestreiten, also aus der eigenen Tasche bezahlen. Auch von Restwertrisiken stellt der Hersteller seine Agenten nicht vollständig frei. Daran ändern auch die verschiedenen Restwertabsicherungssysteme nichts, die durchgängig noch wirtschaftliche Restrisiken für den Agenten beinhalten. Im Gegensatz zur reinen Lehre verlangen darüber hinaus die Hersteller von ihren Agenten, dass sie ihre Vorführwagen kaufen, und machen ihnen klare Vorgaben über Stückzahlen und Zusammensetzung der heute nicht mehr verlustfrei zu vermarktenden Vorführwa-



Aktuell werden Veränderungen im Geschäftsmodell gerne im Zusammenhang mit dem VW ID.3 behandelt, der über ein Agenturmodell verkauft wird.

genbestände. Auch bei den Inzahlungnahmen von Gebrauchtwagen ist der Agent auf sich allein gestellt und trägt das volle wirtschaftliche Risiko.

Vor diesem Hintergrund werden die heute praktizierten Lösungen zu Recht als „unechte“ Agenturmodelle bezeichnet. Das gilt auch für Mercedes-Benz, wo man deshalb in der Vergangenheit, um sich nicht angreifbar zu machen, millionenschwere Ausgleichszahlungen gegenüber den Agenten vorgenommen hat, um dort zumindest keine Verluste entstehen zu lassen.

Kennzeichen eines tragfähigen „echten“ Agenturmodells

Wichtigstes Merkmal eines funktionsfähigen echten Agenturmodells ist die uneingeschränkte Preishoheit des Herstellers und dessen Verantwortung und wirtschaftliches Risiko für die Durchsetzung der Preise im Markt. Damit wird der un-gute heutige Zustand beseitigt, in dem der Wettbewerb der Hersteller (Interbrand) auf den Rücken der Händler ausgetragen wird. Der Hersteller nimmt die Preisgestaltung bei Neuwagen komplett in die eigene Hand und gewährleistet, dass ein Fahrzeug im Online-Direktvertrieb genau so viel kostet wie in jedem Autohaus. Für die Kunden entsteht so eine absolute Preistransparenz und sie müssen nicht mehr unterschiedliche Vertriebspartner aufsuchen, um die Preise und Konditionen zu vergleichen, und können sich langwierige Preisverhandlungen ersparen.

Laut Britta Seeger, Vertriebsvorstand der Mercedes-Benz AG, hat man mit genau diesem Ansatz im Pilotmarkt Schweden gute Erfahrungen gemacht. „Die Kunden brauchen sich keine Gedanken zu machen, ob sie gut oder schlecht verhandeln – der Preis ist fix und es hängt nicht von meinem Verhandlungsgeschick ab, was ich für den Wagen bezahle. Diese Verlässlichkeit beim Preis ist Kunden sehr wichtig“, so Seeger in einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung. Frau Seeger weiß auch, dass die erfolgreiche Umsetzung dieses Ansatzes und die damit verbundene Beseitigung des Intra-brand-Wettbewerbs – einem im Übrigen hauptsächlichen Grund für den Untergang des bestehenden Geschäftsmodells – einem Paradigmenwechsel gleichkommt. Bekanntlich beginnen Paradigmenwechsel im Kopf und dort muss es bei allen, Herstellern und Händlern, tatsächlich als Erstes beginnen, wenn es ernst

gemeint ist. Es geht also um viel mehr als nur um ein neues Geschäftsmodell für den Neuwagenverkauf.

Neben den Neuwagenpreisen muss in einem echten Agenturmodell der Hersteller auch die Verantwortung für die Restwerte tragen und seine Vertriebspartner von Restwert Risiken aus Leasing- und Finanzierungsgeschäften vollständig freistellen. Idealtypisch überlässt er dem für den Kunden zuständigen Händler den „First Pick“ auf den Leasingrückläufer, organisiert ansonsten aber auch dessen Vermarktung über interne Börsen oder Drehscheiben, auf die dann alle Vertriebs- und ggfs. auch Servicepartner der jeweiligen Marke Zugriff haben.

Analog muss im Grundsatz mit den Vorführwagen verfahren werden, die dem Vertriebspartner gegen ein Nutzungsentgelt zur Verfügung gestellt werden. Im

» Man wird sehen, ob die Hersteller die Chancen eines solchen Modells begreifen und den Mut besitzen, es einzuführen und durchzuhalten. «

Rahmen seines ID.3-Agenturmodells sieht Volkswagen in diesem Zusammenhang vor, dass Vorführwagen nicht gekauft werden müssen, sondern auf Basis eines Faktors von 1,0 Prozent für zwölf Monate geleast werden können. Der Vertriebspartner kann dann entscheiden, ob er das Fahrzeug nach Ablauf der Haltedauer an die Volkswagen Leasing zurückgibt oder selbst vermarktet.

Was in der Gesamtbetrachtung und -bewertung eines echten Agenturmodells auf keinen Fall außen vor bleiben darf, ist das Thema Gebrauchtwagen. Es muss ausgeschlossen werden, dass die Händler das System über die Gebrauchtwagenpreise und entsprechende Überbewertungen unterlaufen können. Das setzt voraus, dass Inzahlungnahmen auf Neuwagen vom Agenten ausschließlich zum Händlereinkaufspreis erfolgen dürfen. Ebenfalls ein Paradigmenwechsel gegenüber heute.

Händler als Dienstleister

Auch in einem echten Agenturmodell bilden die Vertriebspartner die wichtige Schnittstelle zu den Kunden, indem sie vor Ort Kaufberatung leisten, Probefahrten durchführen, Inzahlungnahmen und

Fahrzeugauslieferungen sowie -rücknahmen vornehmen und Kaufverträge im Namen und für Rechnung des Herstellers abschließen. Je nach Umfang und Intensität ihrer Einbindung in den Verkaufsprozess erhalten sie für diese Dienstleistungen eine adäquate Vergütung.

Einführung echter Agenturmodelle – alles andere als ein Kinderspiel

Die vorherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die Umstellung auf ein Agenturmodell ein hochkomplexes Unterfangen ist und vielfältige Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit es in der Praxis dann auch erfolgreich funktioniert. Prozesse müssen neu geordnet, vor allem aber um die heutigen hohen Personal- und Administrationskosten zu senken durchgängig digitalisiert werden, sonst wird die fundamentale Transformation von einem Händlersystem in ein echtes Agenturmodell nicht gelingen.

Die rechtliche Basis muss ein ausgewogener Handelsvertretervertrag bilden, der dem Agenten keine im Grundsatz systemfremden Belastungen für Kundennachlässe oder für Vorführwagen aufbürdet und ihm auch keine Zukunftsrisiken aus Leasing- und Finanzierungsgeschäften oder Inzahlungnahmen von Gebrauchtwagen abverlangt. Im Gegenzug konzentriert er sich mit aller Kraft auf die Dienstleistungen für die Kunden und nicht mehr auf die Nachlassverhandlungen.

Man wird sehen, ob die Hersteller die Chancen eines solchen Modells begreifen und den Mut besitzen, es einzuführen und durchzuhalten. Gute Erfolgsaussichten insbesondere auch in wirtschaftlicher Hinsicht hätte das Modell, wenn es tatsächlich gelingen würde, das heutige ruinhörsige Nachlassverhalten einzubremsen – ggfs. auch zu Lasten der Stückzahlen. Bekanntlich kann „weniger auch mehr sein“ und so auf Dauer eine echte Win-win-Situation für Hersteller und Handel entstehen. ■



Autor **Walter Missing** kennt den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und aus Handelssicht. Mit „Missing Management“ hat er sich auf Strategieberatung, Sanierung und Restrukturierung, Management-Vermittlung und das M&A-Geschäft im Autohandel fokussiert.

WENN CNG – WIRD DAS GEFÖRDERT?

DIE ANTWORT AUF ALLE FRAGEN:

netzwerk 



Praxiswissen für alternative Antriebe.

netzwerk-A ist das erste Praxisportal für Entscheider und Business-Anwender in allen Bereichen der Mobilität. Ob Pkw, Lkw, Bus, Transport, Infrastruktur, Immobilien oder Förderungen: netzwerk-A hat Antworten auf alle Fragen zu allen Antriebsarten der Mobilität von morgen.

www.netzwerk-A.de

netzwerk-A ist eine Marke von Springer Fachmedien München.