



HERAUSFORDERUNG UNECHTE UND ECHE AGENTUR

Durchgängige Reorganisation

Branchenkenner Walter Missing wirbt seit Langem für eine Zeitenwende im Automobilvertrieb. Im großen Interview erklärt er, was die Hersteller wollen und was das für den Handel bedeutet.

von Ralph M. Meunzel

AH: Herr Missing, Sie sprechen sich seit Jahren für eine Zeitenwende im Automobilvertrieb aus. Warum müssen Händler und Hersteller jetzt reagieren?

W. Missing: Meine permanenten Hinweise scheinen etwas bewirkt zu haben. Aber Spaß beiseite! Es ist erkennbar, dass eine Zeitenwende in unserer Branche in Sicht ist. Jede neue Strategie hat eben ihre Zeit. Ich habe in den vergangenen Jahren vor allem immer wieder die Finger in die Wunden des Neuwagenvertriebs gelegt und die Missstände aufgezeigt, damit Veränderungen eintreten. Trotzdem unterscheiden sich die Ansichten, ob eine Zeitenwende notwendig ist oder nicht, zwischen den Händlern und den Herstellern immer noch deutlich.

AH: Warum müssen die Händler reagieren?

W. Missing: Das Neuwagengeschäft soll sich für den Handel wieder lohnen – und deshalb muss sich etwas ändern. Außerdem finden überall Veränderungen mit hohem Tempo statt und damit ändern sich auch die Gewohnheiten der Kunden. Da bleiben die Händler im Automobilhandel nicht außen vor, sondern sie müssen sich ebenfalls damit befassen und sich darauf einstellen.

Multichannel-Vertrieb

AH: Wo liegen die Gründe für die Hersteller?

W. Missing: Die Hersteller kümmern sich in erster Linie um ihre eigenen Interessen. Auch für die Hersteller hängen die Gründe mit den Veränderungen um uns herum

zusammen – sie wollen diesen nicht aufzuhaltenden Wandel antizipieren. Sie meinen, dass moderner Handel in unserer Branche mehr braucht als den herkömmlichen stationären Verkauf. Sie haben aber auch erkannt, dass es ohne den stationären Handel nicht geht. Sie gehen davon aus,

KURZFASSUNG

Der Begriff „Agentur“ erklärt den Umfang der beabsichtigten Veränderungen nur unzureichend. Den letztlich geht es um die Einführung eines völlig neuen Geschäftsmodells mit einer durchgängigen Reorganisation des Vertriebs bei den Herstellern und im Handel geht. Die wird von den Herstellern nur unzureichend vermittelt.

dass sich der Vertrieb revolutionieren wird und vor sehr weitreichenden Veränderungen steht. Das gesamte vertriebliche Umfeld wird sich bewegen, so sagen sie. Zum Beispiel durch die fortschreitende Digitalisierung, künstliche Intelligenz oder durch den Einsatz von Algorithmen, würden die Gewohnheiten und Ansprüche der Kunden sich total verändern. Um bei diesen Entwicklungen alles im Griff zu haben, wäre etwa ein Multichannel-Vertrieb notwendig. Also Vertrieb über alle Kanäle – offline und online. Viel mehr Direktvertrieb als heute soll stattfinden aber auch der stationäre Vertrieb dabei eingebunden werden. Aber diese Verknüpfung soll unter völlig neuen Rahmenbedingungen stattfinden. Deshalb richten die Hersteller den Vertrieb strategisch neu aus. Die Hersteller wollen künftig außerdem nicht nur Autos sondern Mobilität verkaufen. Dies ist derzeit zwar noch kaum zu erkennen, jedoch das eigentliche große Ziel.

AH: Was funktioniert denn im Vertrieb nicht? Die Betriebsergebnisse in 2022 waren doch bestens!

W. Missing: Was die Betriebsergebnisse 2022 angehen, so hatten wir im vergangenen Jahr eine einmalige Situation wegen der Lieferengpässe. Und diese Auswirkungen haben in allen Geschäftsbereichen dem Handel endlich einmal die notwendigen Erträge gebracht. Genau diese durchschnittlichen Renditegrößen habe ich seit Jahren für den Handel gefordert. Durch die Situation in 2022 konnte der Markenhandel im Neuwagenhandel mit einem DB III von durchschnittlich 5,1 Prozent abschließen und die alten Probleme kamen vorübergehend nicht zum Vorschein.

AH: Und Sie meinen, in diesem Jahr ändert sich dies?

W. Missing: Ich meine ja. Wir können nicht davon ausgehen, dass in 2023 eine Wiederholung stattfindet, denn es sind ja bereits jede Menge Risiken am Horizont zu sehen. Die Kosten sind weiterhin inflationär hoch. Die Personalkosten werden steigen. Die Zinsen gehen weiter nach oben. All diese Themen werden die Betriebsergebnisse belasten.

AH: Also wirtschaftlich wieder alte Zeiten?

W. Missing: Tatsache war doch, dass im vertrieblichen Alltag bis zu Coronageschehnissen – sicherlich mit Ausnahmen

– die Hersteller ihre Rabattschlachten auf den Schultern des Handels ausgetragen haben, anstatt sich im Rahmen ihrer Preisgestaltung selbst intensiv mit dem Markt auseinanderzusetzen. Die vertrieblichen Rahmenbedingungen sind in unserem Geschäftsmodell im Neuwagenhandel doch bereits seit Jahren marode. Und in Normalzeiten würde dies sicherlich zurückkehren. Überproduktionen sind an der Tagesordnung. Reimporte finden in erheblichen Mengen statt. Geschäfte mit außerhalb der Branche agierenden Vermittlern werden vom Handel ohne Ertragsperspektive gemacht. Neue Seiteneinsteiger, die im Neuwagenhandel mitmischen wollen, dringen in die Branche ein. Ein Teil der Hersteller und Händler machen da aktiv mit. Im Ergebnis erhöht sich dadurch der Wettbewerb im Markenhandel und es werden im Neuwagenvertrieb insgesamt keine auskömmlichen Deckungsbeiträge erwirtschaftet

Völlig neues Geschäftsmodell

AH: Und diese Themen sollen durch die Einführung der Agentur beseitigt werden?

W. Missing: Es würde quasi ein positiver Mitnahmeeffekt eintreten. Weil, ganz einfach auf den Punkt gebracht, die „ech-



» **Das Neuwagenhandel soll sich für den Handel wieder lohnen – und deshalb muss sich etwas ändern.** «

Walter Missing (Missing Management),
Berater für Unternehmen und Management
im Automobilvertrieb

te Agentur“ solche Themen nicht zulässt. Dafür ist das HGB zu streng ausgelegt. Voraussetzung: Die Agentur müsste europaweit oder sogar – zumindest weitestgehend – weltweit eingeführt werden. Und da wird es noch viele Hindernisse geben. In einigen Ländern wird gerade dagegen Sturm gelaufen. Die eigentlichen Ziele der Agentur gehen jedoch weit über die heutigen Problemthemen im Neuwagenbereich hinaus.

AH: Welche Ziele der Hersteller und Importeure stehen denn hinter der Agentur anstelle des Vertragshändlersystems.

W. Missing: Der Begriff „Agentur“ erklärt nicht den Umfang der beabsichtigten Reorganisation und die von den Herstellern geplante Zukunft im Automobilvertrieb. Und ich vermute, dass dies bis jetzt den Händlern gar nicht richtig vermittelt wurde.

AH: Was wird den Händlern Ihrer Meinung nach nicht richtig erklärt?

W. Missing: Dass es sich um die Einführung eines völlig neuen Geschäftsmodells mit einer durchgängigen Reorganisation des Vertriebs bei den Herstellern und im Handel handelt. Das ist das eigentliche Ziel der Hersteller. Die „Agentur“ soll den vertraglichen und rechtlichen Rahmen für dieses völlig neue Geschäftsmodell geben – nicht mehr und nicht weniger.

AH: Warum spricht man darüber nicht in aller Offenheit?

W. Missing: Der Transformationsprozess läuft aus meiner Sicht schlecht. Dafür tragen die Hersteller die Verantwortung. Die beabsichtigten Veränderungen werden nur unzureichend vermittelt. Über das genaue künftige neue Geschäftsmodell wird nicht informiert und schon gar nicht diskutiert. Es fehlt meines Erachtens die Aufklärung, was denn genau hinter der Reorganisation bei den Händlern steht. Denn dahinterstehen nicht nur organisatorische Veränderungen, sondern auch jede Menge personelle Veränderungen bis hin zum Personalabbau.

Nicht nur eine Frage der Provision

AH: Das wäre doch ein Job für die Händlerverbände!

W. Missing: Es wird derzeit vor allem über die künftige Provisionshöhe gesprochen. Ob die diskutierten Höhen passend sind, kann jedoch abschließend nur beurteilt

werden, wenn die genauen Informationen über das neue Geschäftsmodell und die beabsichtigte Reorganisation vorliegen. Zum Beispiel, dass ganze Geschäftsbereiche, wie das GW-Geschäft, in Gefahr sind in Verbindung mit den Änderungen Neuwagengeschäft für den Handel wegzufallen, darüber spricht kaum jemand.

AH: Als Ziele werden auch Kosten, Preistransparenz und Kundendaten angeführt.

W. Missing: Ich würde diese Themen gerne etwas umschreiben. Beispiel Kosten: Die „echte Agentur“ wird eine sehr teure Angelegenheit für die Hersteller werden. Ich frage mich deshalb, wo die einzusparenden Kosten herkommen sollen. Es müssten deshalb andere Kosten wegfallen. Wenn es die in Zukunft gezahlte niedrigere Provision für den Handel sein soll, dann halte ich dies für einen Irrglauben. Denn der Handel hat zwar bisher höhere Provisionen erhalten, jedoch auch größtenteils die Nachlässe daraus für die Hersteller finanziert. Die von Ihnen genannte „Preistransparenz“ würde ich gerne in „Preishoheit“ umbenennen, die wiederum für die Hersteller in Zukunft sehr wichtig sein wird. Die Hersteller wollen bestimmen, dass ihre Autos überall zum gleichen Preis vermarktet werden und damit den heute bestehenden Preiswettbewerb (den Intra-Brand) innerhalb der eigenen Marke verhindern. Aber der Preis-Wettbewerb zu den anderen Marken (der Inter-Brand) bleibt. Und da wird die Preishoheit wichtig. Die Hersteller können im Agenturmodell je nach Wettbewerbssituation ihre Preise steuern und z.B. auch jederzeit Preissenkungen vornehmen, so wie es aktuell von Tesla in verschiedenen Märkten oder von Mercedes-Benz in China bereits gemacht wird. Kartellrechtlich ist dies so nur in der „echten Agentur“ möglich. Der Zugriff auf die Kundendaten ist eine wichtige Voraussetzung für die Hersteller. Jeder Kundenkontakt wird von den Herstellern benötigt, wenn das neue Geschäftsmodell funktionieren soll.

AH: Was hat der Handel letztlich davon?

W. Missing: In der Diskussion im Handel geht es leider, wie gesagt, hauptsächlich um die Höhe der künftigen Provision. Wie hoch muss sie sein? Sind es die viel diskutierten vier bis sechs Prozent oder etwas mehr. Muss es nicht grund-



» Die „echte Agentur“ ist ein sauberes, ehrliches Geschäftsmodell. Der „echte Agent“ trägt aus den vermittelten Geschäften keine Risiken und Belastungen. «

Walter Missing (Missing Management),
Berater für Unternehmen und Management
im Automobilvertrieb

sätzlich mehr sein? Die Antwort auf die Mindesthöhe der Provision ergibt sich klar aus den Regelungen der „echten Agentur“. Was macht der Handel mit welchem Aufwand künftig für den Hersteller und welche Bezahlung erhält er dafür? Der Handel darf nicht – mit keinem Cent – an den Risiken und Belastungen des Herstellers im Neuwagenverkauf beteiligt werden. Er erbringt Dienstleistungen für den Hersteller und bekommt dafür ein – hoffentlich sorgfältig kalkuliertes – auskömmliches Einkommen für seine Arbeit und die Nutzung seiner Infrastruktur. Dies wird regelmäßig überprüft und gegebenenfalls ausgeglichen. Das wäre der eigentliche Unterschied zu heute. Mit diesem Modell und einer optimalen Integration der Prozesse zwischen Hersteller und Handel Richtung Kunden soll es in Zukunft dadurch besser laufen.

Sauberes Geschäftsmodell

AH: Warum forcieren Sie die echte Agentur?

W. Missing: Weil sie das Potenzial hat, viele der im Neuwagenvertrieb unserer

Branche vorhandenen Probleme zu beseitigen. Denn sie ist, wie es der Begriff schon beschreibt, „echt“. Die „echte Agentur“ ist ein sauberes, ehrliches Geschäftsmodell. Der „echte Agent“ trägt aus den vermittelten Geschäften keine Risiken und Belastungen. Er muss sich an die Preisvorgaben bzw. Preishoheit des Herstellers halten und darf zusätzlich keine Nachlässe und Zuwendungen geben – auch nicht in Verbindung mit Gebrauchtwagen-Inzahlungnahmen. Der „echte Agent“ bekommt für seine Dienstleistungen eine faire und angemessene Vergütung, denn der Agenturgeber darf vom Agenten darüber hinaus wirtschaftlich nichts abverlangen.

AH: Die Agentur ist ein uraltes Vertriebssystem. Muss man vor dem Hintergrund der Anforderungen an den Vertrieb der Zukunft nicht über modernere Lösungen nachdenken?

W. Missing: Die Agentur ist ein langjährig bestehendes und trotzdem modernes Vertriebssystem unter dem Schirm des HGB, dass auch ständig rechtlich überprüft wurde oder wird. Es ist auch international anwendbar, weil es in fast allen Staaten dieser Welt rechtlich etwas in dieser oder ähnlicher Form und Struktur gibt. Wir können jedoch die „echte Agentur“ und die „unechte Agentur“ nicht gleichstellen.

Vorteile der „echten“ Agentur

AH: Was sind die Vorteile gegenüber der unechten Agentur?

W. Missing: Ein Vorteil der „echten Agentur“ ist, dass das Geschäftsmodell alle Bestimmungen aus dem HGB erfüllen muss, daran gemessen wird und sonst nichts. Keine Grauzonen. Die „unechte Agentur“ untersteht demgegenüber zwar ebenfalls dem HGB aber wie das Vertragshändlersystem weiterhin der GVO und dem Kartellrecht. Wenn Sie so wollen, greifen in der „unechten Agentur“ Bestimmungen aus mehreren Richtungen. Hier gibt es somit Grauzonen, die mit ziemlicher Sicherheit auch genutzt werden. Eine klare, berechenbare Linie zu gehen ist daher schwieriger und es sind Themen nicht so klar umsetzbar, wie bei der „echten Agentur“, zum Beispiel die Preishoheit. Die „unechte Agentur“ trägt deshalb Konfliktpotenzial in sich, welches man mit der für den Hersteller teureren „echten Agentur“ vermei-

den kann. Noch deutlicher ausgedrückt, es besteht auf der Herstellerseite die Gefahr, Mogelpackungen und Rosinenpicken gegenüber dem Handel zu nutzen. Ein Beispiel: Ich habe lange bei einem Hersteller die „unechte Agentur“ verantwortet und gemanagt. Wenn man auf hoher Vertrauensbasis miteinander umgeht ist das kein Problem. Wir haben den Agenten jährlich freiwillig einen Ausgleich bezahlt, wenn die an sie ausbezahlten Provisionen zur Kostendeckung und für einen vernünftigen Ertrag nicht ausgereicht hat. Denn auch die „unechte Agentur“ sieht bei strenger HGB-Auslegung vor, dass der „Agent“ keine Risiken oder Belastungen aus den Geschäften für den Agenturgeber trägt. So ein Umgang funktioniert jedoch nur, wenn eine hohe Vertrauenskultur vorhanden ist. Und die sehe ich bei vielen Herstellern derzeit leider nicht. Außerdem wollen Hersteller, zum Beispiel die VW-Konzern-Marken, zweigleisig fahren und parallel weiterhin das „Vertragshandelsmodell“ für die Ver-

brenner und die „unechte Agentur“ nur für die elektrischen Fahrzeuge anwenden. In zwei Geschäftsmodellen nebeneinander sehe ich erstens keinen Sinn und zweitens Konfliktpotenzial. Es werden dabei mit ziemlicher Sicherheit organisatorische Probleme auftreten, z.B. bei der Kostenzuordnung. Meine Meinung ist, entweder glaubt man an die „echte Agentur“, dann sollte man sie einführen. Oder nicht, dann Finger weg. Hintertürchen offen zu lassen sind daher kontraproduktiv.

AH: *Wie lange dauert es, bis eine Handelsorganisation nach dem neuen System funktioniert?*

W. Missing: Da sprechen Sie einerseits das schwierigste und andererseits das wichtigste Thema an, die erfolgreiche Transformation und den Zeitraum dafür. Zum einen besteht die Gefahr, dass die menschlichen Faktoren starken Einfluss nehmen, weil die Menschen lieber Veränderungen umgehen als mitzumachen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter

müssen mitgenommen werden. Zum anderen muss die umfangreiche Reorganisation bei den Herstellern und im Handel auch organisatorisch bewältigt werden und funktionieren.

AH: *Nennen Sie doch bitte einige Beispiele*

W. Missing: In dem neuen Geschäftsmodell ist vorgesehen, dass die Hersteller künftig Aufgaben von den Händlern übernehmen. Ich habe große Zweifel daran, dass die Hersteller diese Aufgaben bewältigen können, zum Beispiel die Übernahme der Disposition vom Handel. Damit dies überhaupt klappen kann, wird mit dem neuen Geschäftsmodell eine völlig andere IT-Umgebung benötigt, die heute noch nicht vorhanden ist. Und ebenfalls eine große Herausforderung ist, ich sprach es bereits an, dass die Einführung europaweit oder sogar, zumindest teilweise, weltweit erfolgen muss. Das ist ein Jahrzehntprojekt.

AH: *Vielen Dank, Herr Missing!*

