



## DIREKTVERTRIEB – TEIL 2

# Die Chance des Handels heißt Service-Kompetenz

In AUTOHAUS 6 haben wir die grundlegenden Herausforderungen für Hersteller und Handel beleuchtet. In Teil 2 skizzieren wir nun konkrete Szenarien für einen Direktvertrieb und die Rolle des Handels.

von *Walter Missing*

**E**s kann keinen Zweifel mehr geben, dass eine ganze Reihe von Herstellern mit zwar unterschiedlichen Ansätzen, aber dennoch klar erkennbar die Weichen für den Direktvertrieb auch im Einzelkundengeschäft gestellt haben und ihn schrittweise einführen werden. Es ist also nur noch eine Frage der Zeit, bis sich der Direktvertrieb als zunächst weiterer Vertriebskanal im Automobilhandel fest etablieren und die bestehenden Ge-

schäftsmodelle ergänzen oder – wie es etwa bei Mercedes-Benz und Volvo der Fall zu sein scheint – sogar ablösen wird. Die für die einzelnen Hersteller entscheidenden Gründe und ihre jeweilige Motivation für diese Transformation wurden in AUTOHAUS 6/2021 bereits ausführlich dargestellt. Der Begriff „Direktvertrieb“ ist derzeit in aller Munde, wird in der aktuellen Diskussion aber vielfach sehr verallgemeinernd und alles andere als präzise

verwendet, so dass in diesem Beitrag auch in dieser Richtung Licht ins Dunkel gebracht werden soll.

### **Direktvertrieb in Reinkultur**

Kein Hersteller kann an den Tatsachen vorbeisehen und zur Tagesordnung übergehen, dass internetaffine Einzelkunden zunehmend den Wunsch haben, ein neues Auto nicht nur online zu konfigurieren, sondern es über diesem Kanal auch zu kau-

fen. Zu dieser Kundengruppe gehören auch Interessenten, die keine Probefahrt in Anspruch nehmen und das gekaufte Auto vor die Haustür gestellt bekommen wollen. Wenn ein Hersteller mit einem solchen Kunden den Kaufvertrag für das neue Auto abschließt, es mit welcher Logistik auch immer an den Kunden liefert und auch sonst keine Dienstleistungen des Handels in Anspruch nimmt, dann haben wir es mit Direktvertrieb in Reinkultur zu tun.

Klar ist, dass der Handel dann außen vor ist. Von einem solchen Szenario ist die Branche jedoch noch weit entfernt und inwieweit es die einzelnen Händlerverträge im Einzelkundengeschäft überhaupt zulassen, ist zumindest fraglich. Fest steht, dass sich nicht alle Hersteller den Direktvertrieb in ihren Verträgen vorbehalten haben. Dürfen sie trotzdem Neuwagen über das Internet anbieten und die über diesen Kanal anfragenden sogenannte „Kommkunden“ ohne entsprechende Ausgleichszahlungen für den Handel direkt beliefern? Ja, aber! Grenzwertig wird es vor allem dann, wenn die Hersteller den Verkauf über das Internet marketingseitig auch noch pushen und auf diese Weise Stammkunden abwerben, die bisher offline beim Handel gekauft haben. In diesen Fällen hätten die betroffenen Händler womöglich bereits Anspruch auf Ausgleichszahlungen, wenn sie die Betreuung dieser Kunden nachweisen können. Eine sehr komplexe Materie also.

### Diskussionen und Verhandlungen

Welche Szenarien wird es neben dem oben angesprochenen Beispiel des Direktvertriebs in Reinkultur aus heutiger Sicht in der Zukunft geben? Die dazu zwischen einzelnen Herstellern und ihren Händlerverbänden laufenden Verhandlungen sind noch lange nicht abgeschlossen. Die Gestaltung der künftigen Vertriebskanäle und -prozesse und ihre Zuordnung und Verantwortlichkeiten auf der Hersteller- und der Händlerseite müssen erst noch festgelegt werden. Neben dem Verkauf von Neuwagen, wo es in jeder Prozessstufe umfassenden Regelungsbedarf gerade auch im Hinblick auf die Dienstleistungen des Handels gibt, geht es dabei auch um das Geschäft mit Gebrauchtwagen, Vorfürwagen und Leasingrückläufern. Wobei eins bereits jetzt klar ist: Wenn die Hersteller ihre Vertriebspartner als Schnittstelle zu den Kunden, die online kaufen wollen, nutzen und als Kooperationspartner einsetzen – sei es für die Probefahrt, den physischen Ver-

### KURZFASSUNG

Die Intensivierung des Direktvertriebs, wie sie einige Hersteller derzeit vorantreiben, leitet eine Zeitenwende im Handel ein. Bei der Umstellung wird dem Handel viel Veränderungsbereitschaft abverlangt werden. Es geht für die Händler künftig darum, Dienstleistungen im Rahmen des Online-Verkaufs der Hersteller zu übernehmen.

tragsabschluss, die Inzahlungnahme des Gebrauchtwagens oder die Auslieferung des Neufahrzeugs – dann handelt es sich zunächst einmal um eine schlichte Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Handel. Eine angemessene Vergütung für die Leistungen des Handels ist dann allerdings verpflichtend – ob über ein Provisionssystem oder ein wie auch immer geartetes anderes Vergütungsmodell.

### Definition Direktvertrieb

Für die Beantwortung der Frage, wann man es mit Direktvertrieb zu tun hat, ist es einzig und allein entscheidend, wer im Rahmen des Verkaufsprozesses mit dem Kunden den Kaufvertrag abschließt und die Rechnung für das verkaufte Auto ausstellt. Schließt der Hersteller den Kaufvertrag für das Neufahrzeug direkt mit dem Kunden ab und fakturiert es an ihn, handelt es sich um Direktvertrieb, auch wenn der Händler im Rahmen des Geschäftes für seine Dienste an der physischen Schnittstelle zum Kunden eine Vergütung erhält. Direktvertrieb in dieser Ausprägung ist, wenn man es nicht anderweitig einvernehmlich regelt, nur im Rahmen eines Agenturmodells – sei es ein unechtes oder echtes – möglich. Diesen Weg des Direktvertriebs können viele Hersteller nicht gehen, weil es die vertraglichen Voraussetzungen ihrer bestehenden Handelsverträge nicht zulassen und Änderungskündigungen notwendig werden würden. Es gibt aber auch Hersteller, die sich von dem bestehenden „Push-System“ gar nicht verabschieden sondern darüber weiterhin hohe Stückzahlen in den Markt drücken wollen und deshalb beim klassischen Vertragshändlermodell bleiben.

### Preishoheit und Preisstabilität

Das vorrangige Ziel – zumindest derjenigen Premiumhersteller, die den Direktvertrieb auch im Einzelkundengeschäft vorantreiben und umsetzen wollen – ist, über diese Schiene die Hoheit über die Preise zu

erreichen und deren Stabilität und Einheitlichkeit für ihre Neufahrzeuge in allen Vertriebskanälen zu gewährleisten. Sie wollen so die Margen verbessern – zur Not auch unter temporärer Inkaufnahme einer Verringerung der Stückzahlen. Auch wenn man es kaum glauben mag, der Ziel heißt, weg von dem bisherigem Stückzahlwahn – nach dem Motto „Marge“ statt „Menge“ hin zu höheren Renditen. Kartellrechtlich ist das nur in Verbindung mit dem echten Agenturmodell möglich, weil hier der Hersteller die Rechnung für das Neufahrzeug erstellt und den Verkaufspreis bestimmen kann. Im lupenreinen Direktvertrieb der Hersteller ist die Preishoheit quasi inbegriffen. Im Vertragshändlermodell ist eine Preisbindung demgegenüber ausgeschlossen. Dort gilt die unverbindliche Preisempfehlung (UPE). Im unechten Agenturmodell schließlich ist das Thema strittig. Wer auch hier von einer uneingeschränkten Preishoheit der Hersteller ausgeht, bewegt sich kartellrechtlich auf gefährlichem Terrain.

### Umfassender Regelungsbedarf

Mit dem Direktvertrieb packen die Hersteller – wenn sie es wirklich ernst damit meinen, den Handel dauerhaft einzubinden und ihn an den Geschäften partizipieren zu lassen – ein hochkomplexes Thema an, für das ein klares Regelwerk notwendig werden wird. Noch sind sehr viele Fragen offen. Insbesondere wird darüber diskutiert, für welche Leistungen der Handel künftig eine Vergütung erhält und wie hoch diese zu bemessen ist. Wie gestaltet sich die Vergütung, wenn der Kunde z.B. nur eine Probefahrt und sonst nichts beim Handel in Anspruch nimmt? Die Hersteller wollen in diesem Fall auch nur für die Probefahrt bezahlen. Das Prinzip heißt demnach „keine Leistung, keine Vergütung“, was im Endeffekt bedeutet, dass sich das Leistungsvolumen des Handels durch die Direktgeschäfte der Hersteller verringert und auch seine Vergütung niedriger ausfällt als im Rahmen der heute üblichen Provisionszahlungen. Sicherlich führen die notwendigen Umstellungen in der Organisation und den Geschäftsprozessen und die sonstigen mit dem Direktvertrieb der Hersteller einhergehenden grundlegenden Änderungen in der Arbeitswelt der Autohäuser – wie zum Beispiel der Wegfall der Dispositionen oder die Reduzierung der Verkäufer – zu Verbesserungen in den Kostenstrukturen, die sich betriebswirtschaftlich posi-

DREI UNTERSCHIEDLICHE SZENARIEN

Aus heutiger Sicht kann der zukünftige Direktvertrieb der Hersteller in drei unterschiedlichen Szenarien abgebildet werden.

**Szenario 1: Ausschließlicher und durchgängiger Direktvertrieb der Hersteller**



Dieses Szenario geht von einem ausschließlichen und durchgängigen Direktvertrieb der Hersteller aus, bei dem keine Handelsorganisation in der Fläche als physische Schnittstelle zu den Kunden im Offline-Modus zum Einsatz kommt. Es bestehen ausschließlich herstellereigene Brandstores in den Metropolen – nicht zuletzt, um dem Kunden eine Alternative zum Online-Kauf zu bieten, wo er die Autos nicht live sehen und anfassen kann.

Selbst wenn die Kunden völlig digital orientiert und eingestellt sind, bedarf es in diesem Szenario zum Beispiel für Probefahrten, Inzahlungnahmen oder Auslieferungen neuer vertrieblicher Organisationsformen, die Stand heute bestenfalls entwickelt, aber keinesfalls erprobt sind und durchgängig funktionieren.

Auch unter Servicegesichtspunkten stellen sich große Herausforderungen. Sicherlich ist die Technik von Elektrofahrzeugen weniger komplex als die von den Verbrennern, dennoch besteht auch dort Bedarf an regelmäßigen Services. Die Alternative zum Handel wären externe Dienstleister. Bei hohen Fahrzeugvolumina im Verkauf und vor allem im Bestand bedarf es allerdings großer Phantasie, sich solche Lösungen vorzustellen. Vertriebskostenseitig wären sie zwar ein großer Wurf, weil die Aufwendungen für eine Vertriebsstufe fast völlig wegfallen würden. Wirklich kundengerecht sind solche Modelle jedoch schon vom Ansatz her sicher nicht. Denn auch E-Autos benötigen Services, die nicht vollständig digital „over the air“ bereitgestellt werden können. Das zeigt sich am Beispiel von Tesla. Das mäßige Serviceangebot und die fehlende flächendeckende Serviceorganisation macht es der Marke schwer, bestehende Qualitätsprobleme schnell zu beheben und ihren Kunden in der Betreuung ihrer Fahrzeuge nah zur Seite zu stehen.

**Bewertung von Szenario 1:** Aus isolierter Vertriebsicht der Hersteller ist es das ideale Szenario schlechthin: Absolute Preishoheit, kein Intra-brand, Festpreise anstatt Nachlässe, keine EU-Reimporte. Trotzdem wird es ein eher seltenes Szenario bleiben – primär für neue Marktteilnehmer wie Tesla oder Polestar, deren heutige Konzepte allerdings erhebliche Schwächen aufweisen. Bei höheren Stückzahlen werden sich diese Probleme potenzieren. Denn ohne einen erstklassigen Service wird auch einem noch so intelligent aufgebauten ausschließlichen und durchgängigen Direktvertrieb der Hersteller nur ein begrenzter Erfolg beschieden sein.

**Szenario 2: Direktvertrieb der Hersteller in Verbindung mit dem Vertragshändlersystem oder einem unechten Agenturmodell**



Dieses Szenario zeichnet sich durch eine Zweiteilung in einerseits Online-Direktvertrieb der Hersteller und andererseits Offline-Vertrieb der Händler in einem Vertragshändlersystem bzw.

der Agenten in einem unechten Agenturmodell aus. Der Handel nimmt das Management der Offline-Schnittstelle zum Kunden wahr und schlüpft – gegen entsprechende Vergütung – in die Rolle eines Dienstleisters für die Hersteller für deren Online-Direktgeschäfte. Letzteres ist das eigentlich Neue an dem ganzen Szenario. Online und offline werden zudem vernetzt. Ansonsten schließt der Händler die Neuwagengeschäfte mit den Kunden ab und der unechte Agent vermittelt sie an den Hersteller gegen

Zahlung einer Provision – beides wie gehabt. Die Kaufvertragsabschlüsse durch die Händler erfolgen im eigenen Namen und auf eigene Rechnung, die Abschlüsse der unechten Agenten im Namen und auf Rechnung der Hersteller. Die Händler und die unechten Agenten führen im Rahmen des Offline-Vertriebs Kaufberatungen sowie Probefahrten durch, nehmen Gebrauchtwagen und Leasingfahrzeuge zurück und liefern Neufahrzeuge aus – alles im Rahmen der jeweils vereinbarten Margen- bzw. Provisionssysteme. Gegen eine entsprechende Dienstleistungsvergütung erbringen sie diese Leistungen ganz oder teilweise auch im Zusammenhang mit den von Herstellern direkt verkauften Autos.

**Bewertung von Szenario 2:** Von der gezielten Vergütung des Handels für seine Rolle als Dienstleister der Hersteller im Rahmen derer Online-Direktvertriebsaktivitäten abgesehen, bleibt in diesem Szenario alles weitgehend beim Alten. In Bezug auf Mengendruck, Intra-brandwettbewerb, Rabattschleuderei und alle sonstigen Beeinträchtigungen des Neuwagenverkaufsgeschäfts ändert sich nichts – weder im Vertragshändlersystem noch im unechten Agenturmodell. Die wirtschaftliche Situation des Handels bleibt unbefriedigend, zumal die bisherige Ertragsssäule After Sales zunehmend stärker werdenden Beeinträchtigungen ausgesetzt ist. Unabhängig davon wirft die Einführung eines Direktvertriebs der Hersteller im Szenario 2 juristische Fragen insbesondere dahingehend auf, ob er ohne Ausgleichszahlungen an den Handel überhaupt möglich ist. Aus kartellrechtlichen Gründen wird sich zudem im unechten Agenturmodell vermutlich keine Preishoheit der Hersteller umsetzen lassen. Alles in allem erscheint vor diesem gesamten Hintergrund Szenario 2 für die Hersteller wenig geeignet, ihre mit dem Direktvertrieb verfolgten Ziele zu realisieren.

**Szenario 3: Direktvertrieb der Hersteller in Verbindung mit einem echten Agenturmodell**



Dieses Szenario funktioniert nur in Verbindung mit einem echten Agenturmodell im Handel. Genau darin liegt auch der Unterschied zum Szenario 2. Denn nur im echten Agenturmodell

ist die uneingeschränkte Zuordnung der Preishoheit zu den Herstellern möglich – verbunden mit der Übernahme der Verantwortung für die Durchsetzung der Preise im Markt und die Garantie der Restwerte sowie einer integrierten Markt- und Mengensteuerung durch die Hersteller. Das wirtschaftliche Risiko liegt damit vollständig bei den Herstellern. Das ist ihr Preis für 100% Direktvertrieb und dafür, dass sie auch im Hinblick auf die Vermarktung der Vorführwagen, der Leasingrückläufer und der in Zahlung genommenen Gebrauchtwagen den sprichwörtlichen Daumen draufhaben.

**Bewertung von Szenario 3:** Die negative wirtschaftliche Situation im Neuwagenverkauf des Handels lässt sich mit der Einführung des echten Agenturmodells vom Grundsatz her beseitigen. Voraussetzung dafür ist, dass die Hersteller ihre Agenten für die von ihnen erbrachten Dienstleistungen angemessen vergüten und dass der ausschließlich über die Hersteller abgewickelte Direktvertrieb nicht Umfänge annimmt, die die mit der Systemumstellung einhergehenden Kostenentlastungen des Handels konterkarieren. Dann kann tatsächlich eine Win-Win-Situation entstehen, vor deren Hintergrund Szenario 3 die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit vor allem im Bereich der Premiumhersteller zuzuordnen ist. Dass es dorthin aufgrund der bestehenden Händlerverträge noch ein weiter Weg ist, ist unbestritten. Die damit verbundene Herausforderung insbesondere auch im Hinblick auf die notwendige Veränderungsbereitschaft des Handels darf keinesfalls unterschätzt werden.



**Das Autogeschäft wird digitaler. Dem Trend will Daimler mit einem neuen Vertriebsmodell Rechnung tragen. Nach dem Pilotmarkt Schweden startet der Direktvertrieb 2021 auch in Österreich.**

tiv auswirken. Inwieweit das auch für die Änderungen der Tätigkeitsprofile der Führungskräfte und vieler Mitarbeiter zutrifft, bleibt abzuwarten.

Mit der Umsetzung des Direktvertriebs muss auch im Retail der Eintritt in die Hightech-Welt aus Digitalisierung und Big Data einhergehen, der in den Fabriken der Hersteller längst stattgefunden hat. An erster Stelle steht dabei die serviceorientierte Vernetzung der Online- und Offlinekanäle zwischen Hersteller und Handel sowie in Richtung der Kunden und Interessenten – auch um mit deren Mobilitätsbedürfnissen mehr Geschäfte machen zu können als heute. Dies funktioniert nur auf Basis umfassender Digitalisierung, gezielt eingesetzter künstlicher Intelligenz und natürlich Big Data. Davon sind Hersteller und Handel heute noch weit entfernt. Die passende IT-Infrastruktur ist unverändert nicht in Sicht. Letztlich werden diese Themen aber darüber entscheiden, ob die Pilotprojekte erfolgreich verlaufen und die Kunden den Direktvertrieb der Hersteller in der Breite überhaupt annehmen.

Von hoher Bedeutung für die Durchsetzung eines effizienten Direktvertriebs der Hersteller wird außerdem sein, ob der Handel als Dienstleister gewonnen werden kann. Denn ein gut aufgestelltes Vertriebsnetz wird weiterhin erforderlich sein, um am Markt erfolgreich bestehen zu können. Vor diesem Hintergrund kann

mit ziemlicher Sicherheit davon ausgegangen werden, dass es zu keinem vollständigen Umbruch in Richtung eines abschließlichen und durchgängigen Direktvertriebs der Hersteller kommen wird – von Ausnahmen wie Tesla und Polestar einmal abgesehen.

### Direktvertrieb der Autobanken

Nicht ganz überraschend hat Volkswagen Financial Services (VWFS) als erste Captive Bank angekündigt, bei den Finanzgeschäften den Direktvertrieb einführen zu wollen. Sehr wahrscheinlich werden weitere Captives und auch Non-Captives diesem Beispiel folgen. Auch VWFS betont zwar, den Handel weiterhin einbinden zu wollen, wird aber nur dann etwas bezahlen, wenn eine entsprechende direkte Leistung des Handels dahintersteht. Dieses Prinzip kann zu einem tiefen Einschnitt in die wirtschaftliche Grundordnung des Handels führen. Heute kommt, auch wenn kaum jemand deutlich darüber spricht, ein gewichtiger Anteil der Erträge in den Autohäusern aus den Finanzierungsgeschäften. Gäbe es in den Handelsorganisationen nicht die Vergütung aus den Provisionen und über die Portfolios der Herstellerbanken, dann würden selbst große Gruppen in wirtschaftliche Bedrängnis geraten – auch wenn ein Großteil dieser Erträge heute im Rahmen des Neu- und Gebrauchtwagengeschäfts verfrühstückt wird und in der mickrigen Ertragslage des Handels versickert.

### Große Herausforderungen

Die Intensivierung des Direktvertriebs, wie sie einige Hersteller derzeit vorantreiben, leitet eine Zeitenwende im Handel ein. Bei der Umstellung wird dem Handel viel Veränderungsbereitschaft abverlangt werden. Der Perspektivwechsel, nicht mehr auf die gute alte Zeit zurückzublicken, sondern nach vorne zu schauen und einen echten Neuanfang mitzugestalten, stellt die größte Herausforderung dar. Wenn heute einige namhafte Vertreter des Handels vor dem Hintergrund des sicher verbesserungswürdigen Auftritts und grundsätzlichen Agierens der anderen Seite gerne glauben wollen, die Automobilhersteller werden dies nicht schaffen, dann unterliegen sie einem gefährlichen Irrtum. Allein der Fortschritt in der Digitalisierung wird unabwendbar dorthin führen.

Es geht für die Händler künftig darum, Dienstleistungen im Rahmen des Online-Verkaufs der Hersteller zu übernehmen. Die eher theoretische Alternative zum Handel sind für die Hersteller externe Dienstleister. Denn sie aufzubauen, wäre ein langwieriger Prozess mit unsicherem Ergebnis. Erstklassiger Service bedeutet für die bestehenden Handelsorganisationen deshalb weiterhin Zukunft. Genau hier liegt ihre eigentliche Chance. Der Handel mit allen seinen Führungskräften und Mitarbeitern sollte sich neben seinem Offline-Geschäft mit voller Kraft auf die für die Hersteller bei deren Online-Verkauf zu erbringenden Services konzentrieren und seine diesbezügliche hohe Kompetenz professionell vermarkten. Ein gut aufgestelltes Vertriebs- und Servicenetz wird daher in jedem Fall auch in Zukunft von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg einer Marke sein. Großen Handelsgruppen sollten sich der Zukunftsthemen mit eigenen Geschäftsideen annehmen. Der Handel hat erstklassische Mitglieder, die mit ihrer eigenen Expertise dies mindestens so gut könnten wie z.B. die MeinAuto Group oder Auto1. ■



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.