

GASTKOMMENTAR

Der Handel hat eine einmalige Chance

Die Agentur kann für den Agenten gegenüber dem Handelsmodell von Vorteil sein. Voraussetzung ist, dass die wichtigen Themen von den Agenten ohne Wenn und Aber auf die Agenda genommen werden.

von *Walter Missing*

Ist die Agentur von Vorteil? Von maßgebenden Agenten außerhalb der Automobilbranche aus dem Handel mit Konsum- und Industriegütern wird diese Frage mit einem klaren „ja“ beantwortet. Die Agentur würde sich als vertraglicher Rahmen für ihr Geschäft sehr gut eignen. Das Geschäft wäre damit händelbar. Die unternehmerischen Risiken überschaubar und vor allem berechenbarer als mit einem Handelsvertrag.

Die Bewertung der Agentur von den Händlern und deren Verbandsvertretern aus dem Automobilhandel fällt derzeit noch nicht so positiv aus. Dies kann in der Berichterstattung etwa im Handelsblatt (26.01.2023) oder der FAZ (14.04.2023)

nachverfolgt werden. Überwiegend ist in den Artikeln von Skepsis, Vorbehalten, Bedenken und Frustration der künftigen Agenten die Rede. Keine einzige positive Aussage. Es wird nicht über eventuelle Chancen, sondern vor allem über die Bedrohungen berichtet, die von dieser neuen Vertriebsform angeblich ausgehen sollen. In persönlichen Gesprächen mit Händlern, die sich mit den aktuellen Veränderungen in der Branche intensiv auseinandersetzen, bekommt man hingegen immer mehr positive Aussagen zur Agentur zu hören.

Alles in allem entsteht trotzdem der Eindruck, dass sich die Automobilhändler von den Herstellern wieder einmal ihre eigene Zukunft anordnen lassen, nur zähneknirschend mitmachen oder sogar vereinzelt vor der Agentur flüchten und die Chance zum Ausstieg nutzen. Eine konstruktive Positionierung des Handels mit fundierten Argumenten. dafür oder dagegen, findet ganzheitlich nicht statt. Die Hersteller geben die Bedingungen vor und der Handel bringt sich nicht mit einer eigenen Vehemenz ein. Ein wirklicher Neuanfang mit der Agentur wird so nicht gelingen.

Chance zur Transformation nutzen

Gerade jetzt hätte der Handel die Chance, den frühen Zeitpunkt in dem laufenden Transformationsprozess dafür zu nutzen seine eigene Stärke, Argumente und Haltung zur Agentur einzubringen und durchzusetzen. Nicht nur mit Meinungsäußerungen oder Blockaden sondern mit konstruktiven Beiträgen aus seinen Erfahrungen. Transformation beinhaltet grundlegenden Wandel für alle Beteiligten und selbstverständlich auch die intensive Zusammenarbeit bei der Gestaltung.

Der Handel müsste seine defensive Haltung verlassen, sich deutlich auf fundierte, ihm bekannte Fakten konzentrieren und sich dann mit Argumenten, Vorstellungen und auch wirtschaftlichen Berechnungen deutlich positionieren. Die Hersteller hätten dann nur die Chance mit schlagenden Argumenten und besseren Ideen zu punkten und nicht wie es derzeit abläuft, Provisionshöhen ohne fundierte und nachvollziehbare Kalkulationen und Umsetzungschancen vorzugeben. Über nachvollziehbare Verbesserungen mit der Agentur gegenüber den Kunden wird nur unvollkommen und nicht abschließend durchdacht gesprochen.

So einfach wie zuvor ausgeführt ist dies jedoch nicht umzusetzen. Eine bestehende Kultur ändert sich nicht automatisch mit dem Eintritt in eine neue Vertriebsform. Die Automobilhändler sind durch die Zusammenarbeit und Erfahrungen mit den Herstellern und von deren Margegeiz geprägt. Es fehlt nach wie vor die wichtige Vertrauensbasis als gemeinsamen Ausgangspunkt für einen Neuanfang. Deshalb ist es für die Händler umso schwieriger, sich der starken Einflussnahme der Hersteller zu entziehen.

Kein Preiskampf mehr im Handel

Trotz alledem bestünden derzeit große Chancen für den Handel seine eigenen Themen stark zu vertreten. Bis heute – einmal abgesehen von den derzeitigen Lieferengpässen – war das Angebot von Autos meist höher als die Nachfrage im Markt. Es verstärkte sich der Wettbewerb zunehmend, und die Hersteller haben anstelle eigener intensiver Marktbeobachtung, gezielter Absatzsteuerung und einer daran orientierten Festlegung der Marktpreise ihren Wettbewerb hauptsächlich mit der an die Händler ausgeschütteten Marge finanziert. Diese gaben aus ihrer Marge hohe Nachlässe an die Kunden weiter. Miserable Betriebsergebnisse waren für den Handel das Ergebnis dieser Unsitte der Hersteller im Neuwagenbereich. Die Hersteller trugen so ihren Wettbewerb wirtschaftlich zu Lasten der Händler aus.

Der vermehrte Markteintritt chinesischer Hersteller und weiterer neuer Player mit wettbewerbsfähigen Autos wird den Wettbewerb drastisch erhöhen. Überkapazitäten sind wieder in Sicht. Den Wettbewerb werden die Hersteller – wie etwa Tesla im Direktvertrieb – auf der Preisschiene austragen und ihre Neuwagen-

Know-how für die Zeitenwende

Mit dem Kurs „Herausforderung unechte und echte Agentur“ auf AUTOHAUS next verschaffen Sie sich einen Überblick, welche Aufgaben bei einer Vertriebsumstellung auf ein Agentensystem auf Sie zukommen. Nutzen Sie die Inhalte, um mögliche Fallstricke für Ihr Unternehmen weitestgehend zu vermeiden. Erarbeiten Sie sich eine möglichst starke Basis für die Gespräche mit den Herstellern.



AUTOHAUS next

preise der Marktentwicklung ständig anpassen. Damit entsteht mit dem Agenturssystem ein für die etablierten Hersteller bisher völlig unbekanntes Modell der Absatzsteuerung über Preissenkungen. Die etablierten Hersteller werden sich an die für sie guten alten Zeiten erinnern, in denen sie solcherart Notwendigkeiten nicht in Erwägung ziehen mussten, weil der Wettbewerb um die Kunden vom Nachlassverhalten der Händler getragen wurde. Nun werden sie in der Agentur lernen müssen, die Preise für die Neuwagen regelmäßig anzupassen.

Der Handel kann allein schon deshalb in der Agentur für sich einen Vorteil sehen, weil das Thema Nachlässe für ihn nicht mehr relevant ist. Das Gebot der Stunde heißt dennoch für den Handel sich in weiteren Agenturverhandlungen intensiv einzubringen, damit das neu entstehende Geschäftsmodell gemeinsam mit den Herstellern erfolgreich wird.

Ausreichende Vergütung nötig

Ein Hauptthema ist deshalb sowohl in der unechten als auch echten Agentur, zu verhindern, dass im Neuwagengeschäft wirtschaftliche Verluste für den Agenten entstehen, die von ihm zu tragen wären. Dies beinhaltet, da das Neuwagengeschäft direkt vom Agenturgeber (Hersteller) abgewickelt und fakturiert wird, dass nahezu jede Leistung des Agenten (Händler), wenn er sie in Abstimmung mit seinen Agenturgeber für ihn erbringt, mit einer entsprechenden Bezahlung vergütet werden muss. Für die Vergütung dieser Leistungen besteht ein Anspruch des Agenten zusätzlich zur Zahlung der mit dem Agenturgeber vereinbarten Festprovision – es sei denn die Festprovision würde allein zur Deckung der Kosten und zur Erzielung eines angemessenen Gewinns ausreichen. Für die Klärung dieses Punktes ist Transparenz herbeizuführen. Die Meinung einiger Hersteller, die derzeit in den laufenden Verhandlungen angebotene Festprovision würde grundsätzlich alle Leistungen des Agenten abdecken, ist falsch. Stellt sich die vereinbarte Festprovision für die übertragenen Leistungen des Agenturgebers an den Agenten bei entsprechender nachvollziehbarer Überprüfung als zu niedrig heraus und es würden bei der Leistungserbringungen des Agenten im laufenden Geschäftsjahr im Neuwagengeschäft Verluste entstehen, dann besteht nach HGB die Verpflichtung



Branchenkennner Walter Missing wirbt für eine Zeitenwende im Automobilvertrieb.

des Agenturgebers einer nachträglichen Vergütung, auch im Nachhinein. Für die Agenten bestehen für den Nachweis dieses Sachverhalts jedoch auch konkrete Verpflichtungen. Er muss im positiven Sinne die ständige Wirtschaftlichkeit überprüfen und im negativen Sinne seine Verluste aus der Agenturtätigkeit belegen. Dies ist von ihm mit dem genauen Geschäftsverlauf mit Daten und Fakten aus der Betriebswirtschaft aufzuzeigen. Das ist nicht allzu schwierig. Denn es bietet sich dafür eine separate detaillierte Ergebnisrechnung für das Agenturgeschäft an. Am Jahresende erkennt der Agent mit der Schlussabrechnung, ob Gewinne oder Verluste entstanden sind.

Bei den meisten Marken ist dies einfach darzustellen, weil das Neuwagengeschäft komplett über die Agentur läuft. Aufwendiger wird es bei den Marken mit einem Mischsystem (Handel und Agentur), wie bei den VW-Konzernmarken. Dort sollte von Anfang an, mit dem Start der Agentur, die Zuordnung der Kosten und Erträge klar differenziert nach Handel und Agentur erfolgen. Dies geht beispielsweise soweit, dass von den Kosten eines Neuwagenverkäufers, der insgesamt 75 Verbrenner (Handel) und 25 Elektroautos (Agentur) verkauft, auch 75 Prozent dem Handel und 25 Prozent der Agentur zugeordnet werden müssen. Dieses Prinzip gilt ebenfalls für alle anderen Kosten – wie Leitungs- und Steuerungsaufgaben, Administration, Fuhrparksteu-

erung, Raummiete. Nur auf diesem Weg kann der Agent den wirtschaftlichen Geschäftsverlauf und -erfolg präzise aufzeigen, dem Agenturgeber ggf. einen Verlust nachweisen, den dieser dann nachträglich wirtschaftlich ausgleichen müsste.

Gebrauchtwagengeschäft verteidigen

Zu dem Gesamtkomplex Agentur gehört für die Agenturgeber neuerdings auch das Gebrauchtwagengeschäft, auch wenn es rein gar nichts damit zu tun hat. Einige Agenturgeber beabsichtigen gemeinsam mit ihren eigenen Banken, einen Großteil des heutigen Geschäfts des Handels zu sich abzuziehen. Dies sollten die Agenten nicht zulassen und für den Verbleib im Handel kämpfen. Und zwar, dass für den Agenten die Chance bestehen bleibt, die von ihm selbst verkauften Neuwagen – gleichgültig um welche Gruppe es sich handelt (Leasing, Finanzierung, Inzahlungnahme) – bei der Rückgabe durch die Nutzer zum Händlereinkaufspreis übernehmen bzw. ankaufen zu können.

Jeder kann sich nun seine Meinung bilden, welche Antwort er auf die Eingangsfrage gibt. Meine Antwort lautet „ja“: Die Agentur kann für den Agenten gegenüber dem Handelsmodell von Vorteil sein. Voraussetzung ist jedoch, dass die wichtigen Themen von den Agenten ohne Wenn und Aber auf die Agenda genommen und mit den Agenturgebern verhandelt werden. ■