

Die Zukunft des Automobilhandels in Deutschland

Effizienz zwischen Hersteller und Handel steigern

WALTER MISSING

Stagnierende, weitgehend gesättigte Märkte, ruinöser Preiswettbewerb im Neuwagenverkauf, überbesetzte Vertriebs- und Servicenetze und verfahrenere Hersteller-Händler-Beziehungen. So sieht das Fazit einer nüchternen Bestandsaufnahme der Umfeldbedingungen des Automobilhandels in Deutschland aus. Seine innere Verfassung ist absolut unbefriedigend.

In der vielschichtig geführten Diskussion um die Zukunft des Automobilhandels wurde die Notwendigkeit grundsätzlicher Veränderungen der Hersteller-Händler-Beziehungen in den letzten Jahren zunehmend thematisiert und das bestehende System immer wieder auf den Prüfstand gestellt. Zu Recht, denn dem Handel geht es wirtschaftlich betrachtet seit Jahren mehr oder weniger schlecht. Er leidet unter einer Vielzahl von Problemen und ungünstigen Entwicklungen

DER AUTOR:

Walter Missing,
Potsdam,



ist geschäftsführender Gesellschafter der Missing Management Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb und gilt als Experte bei operativen wie strategischen Fragen des Automobilhandels. Davor war er in Top-Management Positionen des Daimler-Vertriebes tätig. In seiner Aufgabe als Geschäftsleitungsmitglied von Daimler Deutschland verantwortete er bis 2004 die Vertriebsnetze der Konzernmarken im deutschen Markt.

E-Mail: walter.missing@missingmanagement.com

seines relevanten Umfelds, die nur in Phasen wirtschaftlichen Aufschwungs noch zgedeckt werden können, wie zuletzt 2011. Dann allerdings macht sich in der von kurzfristig geprägtem Denken geprägten Branche fast Enthusiasmus über die erreichten Ergebnisse breit. Neutralen Beobachtern springen dabei zwei Phänomene ins Auge:

- ▶ Zum einen das niedrige Anspruchsniveau der Autohaus-Unternehmer mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von zwei Prozent als Zielwert und
- ▶ zum anderen die unzureichende Zukunftsvorsorge und Ausrichtung der Unternehmen an den langfristigen Trends.

Langfristige Marktperspektive

In diesem Zusammenhang gilt es deshalb, zunächst einen Blick auf die langfristigen Marktperspektiven zu richten. Das soll nachfolgend am Beispiel des Pkw-Neuwagengeschäfts erfolgen, gilt aber natürlich eins zu eins desgleichen für die Geschäftsfeder Nutzfahrzeuge, Gebrauchtwagen und After Sales. Im Jahr 2011 verzeichnete der Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland rund 3,17 Millionen Neuzulas-

sungen, was einer Steigerung von 8,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr entsprach. Trotz dieses erfreulichen Ergebnisses ist das hoch gelobte Autojahr 2011 im langfristigen Vergleich keineswegs als außergewöhnlich gut einzustufen. Denn im Durchschnitt der letzten zehn Jahre wurden in Deutschland rund 3,30 Millionen Neufahrzeuge zugelassen. Im letzten Jahr waren es nur noch 3,08 Millionen Neuzulassungen und in diesem Jahr sollen die Neuzulassungen nach Einschätzung des Zentralverbands des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK) auf 2,90 Millionen Fahrzeuge sinken. Neben der zu erwartenden gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland sorgt eine ganze Reihe qualitativer Einflussfaktoren dafür, dass die früheren Zulassungswerte nicht wieder erreicht werden. Dazu gehören:

- ▶ das weiter steigende Umweltbewusstsein,
- ▶ die veränderten Einstellungen zum Automobil oder
- ▶ neue Technologien und Mobilitätskonzepte.

Gesetzgeberische Maßnahmen wie die Mehrwertsteuererhöhung 2007 (mit ihren Vorzieheffekten in 2006) oder staatliche Förderprogramme wie die Abwrackprämie im Jahr 2009 führen nur zu vorübergehenden Sonderkonjunkturen. Der deutsche Automobilhandel tut deshalb gut daran, sich auf ein sogenanntes „Normalmarktniveau“ in den kommenden Jahren in einer Bandbreite von 3 bis 3,1 Millionen Neuzulassungen pro Jahr einzustellen.

Diesen Markt teilen sich die Händler zunehmend mit ihren Herstellern. Selbst wenn die Hersteller

den Handel unisono als wichtigsten Vertriebskanal und entscheidendes Bindeglied zu Markt und Kunde bezeichnen, darf man nicht übersehen: Sie bedienen über ihre Direktgeschäfte maßgebliche Anteile des Marktvolumens unmittelbar selbst.

Direktvertrieb der Hersteller

Die Direktgeschäfte reichen von den Dienstwagen für die Führungskräfte und die Jahreswagen für die Mitarbeiter über die Lieferungen an die Bundesbehörden, die großen Autovermietungen und ausgewählte Großkunden bis hin zu den Einzelkundengeschäften, welche die Hersteller und Importeure über ihre Niederlassungen oder eigenen Retail-Betriebe realisieren. Bei Mercedes-Benz machen diese Abnehmergruppen eigenen Recherchen zufolge rund zwei Drittel aller Neuzulassungen aus. Bei anderen Fabrikaten reichen sie dem Vernehmen nach an die 50-Prozent-Schwelle heran. Auch wenn die Engagements der Hersteller im Retail-Geschäft nicht immer das Ergebnis klaren strategischen Kalküls darstellen, spielen sie speziell in den Metropolregionen eine wichtige Rolle als Flagshipstores ihrer jeweiligen Marken und ebenso als Absatzkanal, über den sich gezielt die Menge zu Lasten des Ertrags erhöhen und der Marktanteil verbessern lässt.

Intrabrand-Wettbewerb

Im Neuwagen-Verkauf wird es bei bestenfalls konstanten Margen, aber auch unabhängig davon, immer schwieriger, die für ein positives Betriebsergebnis notwendigen Bruttogewinne zu erwirtschaften. Hinzu kommt: Trotz der Einführung von Absicherungsmodellen verschiedener Hersteller, stehen neben den Neuwagenpreisen die Restwerte für Leasing-Rückläufer weiter unter Druck. Und das führt zu Beeinträchtigungen der Gebrauchtwagenergebnisse. In den – trotz fortschreitender Konzentration

immer noch überbesetzten – Vertriebsnetzen der meisten Hersteller respektive ihrer Marken hat sich die Auseinandersetzung um die Kunden zwischen den Marken und den Händlern innerhalb einer Marke verschärft und immer stärker von der Leistungsauf die Nachlasschiene verlagert. Potenzielle Kunden haben heute die Möglichkeit, sich aufgrund von Internet und anderen Medien zunehmend leichter und besser einen Überblick über das Konditionengefüge einzelner Marken und Modelle im Markt zu verschaffen, was diesen Prozess zusätzlich begünstigt. Dieses Wissen und in aller Regel entsprechende Preisangebote bringen sie nachlass-treibend in die Verhandlungen mit den Händlern ein.

Insbesondere in Phasen rückläufiger Marktentwicklung verfallen zahlreiche Hersteller und Importeure auf die tradierten Verhaltensmuster und steigern den Mengendruck über hohe Zielvereinbarungen und Zielerreichungsboni für ihre Händler, permanent neue Fahrzeugprämien, ständig wechselnde Sondermodelle und nicht zuletzt preisattraktive Angebote von Werksdienstwagen. Sie tragen damit zum fortschreitenden Preisverfall bei, denn die wenigsten Händler vermögen mit zusätzlichen Boni zielgerichtet umzugehen; vielmehr reichen sie diese eins zu eins weiter an den Markt und die Kunden. Selbst die Premiummarken bilden in dieser Hinsicht keine Ausnahme mehr, wenngleich der Preis in diesem Segment weniger das letztlich entscheidende Kaufkriterium darstellt als bei den Volumenmarken.

Aktuelle Branchenverfassung

Stagnierende, weitgehend gesättigte Märkte, ruinöser Preiswettbewerb im Neuwagenverkauf, überbesetzte Vertriebs- und Servicenetze und verfahrenere Hersteller-Händler-Beziehungen – das ist das Fazit einer nüchternen Bestandsaufnahme der Umfeldbedingungen des Automobil-

handels in Deutschland. Seine innere Verfassung ist absolut unbefriedigend. Sie lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- ▶ Der Neuwagen-Verkauf gestaltet sich kaum noch profitabel. Ein Ausgleich durch das Gebrauchtwagen- und das Servicegeschäft scheint mittel- und langfristig unmöglich – nicht zuletzt wegen rückläufiger Serviceintervallen und Garantiarbeiten aufgrund der umfangreichen Qualitätssicherungsmaßnahmen der Hersteller.
- ▶ Schlechte Renditen, hohe Investitionen und Standardvorgaben belasten die Eigenkapitalbasis und Kreditfähigkeit.
- ▶ Hohe Kapitalbindung in Beständen, Gebäuden und Ausrüstungen machen die Bereitstellung ausreichender Liquidität zum Problemfeld Nummer eins vieler Automobilhandelsbetriebe.
- ▶ Überdimensionierte Strukturen vor allem im Personalbereich führen zu ungünstigen Kostenrelationen.

Gescheiterte Veränderungen

Die Frage lautet: Wie kommt die Branche aus diesem Teufelskreis endlich heraus? Bei kritischer Betrachtung muss sie sich eingestehen, seit Jahrzehnten am System Automobilhandel nichts Grundlegendes verändert zu haben. Die bisherigen Problemlösungsansätze waren letztlich Stückwerk, das flächendeckend nichts bewirkt hat.

Die Liste gescheiterter Veränderungsmaßnahmen im Automobilhandel ist lang. Die Maßnahmen reichen von der insgesamt halbherzig betriebenen Restrukturierung der Vertriebsnetze über die Einführung neuer Margenmodelle mit Leistungsbausteinen und die Umsetzung gut gemeinter Qualifizierungsoffensiven im Handel bis hin zu dem neuen Geschäftsmodell Vertrieb, das zwar

reichlich richtige Ansätze aufwies, vom ZDK gegenüber den Herstellern jedoch nicht durchgesetzt werden konnte.

Basel III

Von den Banken wurden diese Prozesse aufmerksam verfolgt. Viele von ihnen haben den Automobilhandel wegen der ausbleibenden strukturellen Veränderungen auf die rote Liste gesetzt. Wengleich Basel III nicht wie geplant Anfang 2013, sondern ein Jahr später an den Start geht, bestimmen seine Regeln längst das Verhalten der Banken. Basel III stellt signifikant höhere Anforderungen an das Eigenkapital der Banken, deckelt ihren Verschuldungsgrad und zwingt sie zur Vorhaltung zusätzlicher Liquiditätspuffer.

Vor diesem Hintergrund haben Banken sowohl die Anforderungen an die Kreditvergabe verschärft als auch die Kreditbedingungen. Besonders Unternehmen aus dem Automobilhandel dürften deshalb zukünftig nur noch dann Kredite erhalten, wenn sie eine dauerhafte und uneingeschränkte Kapitaldienstfähigkeit aufweisen und über eine jederzeit ausreichende Liquidität und ein gutes und stabiles Rating verfügen.

Win-Win-Situation

Ein „Weiter so“ gibt es vor diesem Hintergrund nicht. Wie aufgezeigt, tragen die Geschäftsfelder After Sales und Gebrauchtwagen das System Automobilhandel auf Dauer nicht. Deshalb müssen die Veränderungsansätze auf den Neuwagenvertrieb abzielen – und zwar sowohl im stationären Verkauf wie auch im Internethandel. Abgesehen von immer möglichen Kostensenkungen, die allerdings nur als individuelle Maßnahmen ohne Breitenwirkung anzusehen und nicht in der Lage sind, das Gesamtsystem zu stabilisieren, gibt es für den Automobilhandel zwei mögliche Optionen.

Die erste Option heißt „Wachstum“. Sie ist in dem beschriebenen stagnierenden und weitgehend gesättigten Marktumfeld nur über Verdrängung möglich. Vor diesem Hintergrund bringt die fortschreitende Konsolidierung der Vertriebsnetze positive Impulse, zumindest für die verbleibenden Vertriebspartner. Die zweite Option ist die zwangsläufige Konsequenz aus der unbefriedigenden bestehenden Situation und den fehlenden stabilen Perspektiven des Automobilhandels. Sie heißt „grundsätzliche Systemänderung“ und geht mit dem Ziel einher, klare Win-Win-Situationen zu schaffen – ein neues Doppelsieg-Konzept, von dem alle profitieren.

Tragfähige Win-Win-Situationen gehen mit spezifischen Voraussetzungen einher. So müssen sich die jeweiligen Partner auf Augenhöhe begegnen. Trotzdem sollten im Rahmen der Neugestaltung der Hersteller-Händler-Beziehungen die Fahrzeughersteller und -Importeure als die klaren Systemführer definiert und anerkannt werden. Das bedeutet: Die Händler dürfen nicht stur auf ihren bisherigen Positionen beharren und die Hersteller nicht länger Einzelfalllösungen präferieren. Vielmehr müssen sie auf schlüssige Gesamtkonzepte setzen.

Integrationsmodell

Im Sinne einer konsequenten Umsetzung des Win-Win-Prinzips lautet das Ziel: Die Effizienz der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel durch enge Kooperation und Integration steigern. Als möglicher Lösungsansatz für die aufgezeigten Probleme gilt vor diesem Hintergrund ein sogenanntes Integrationsmodell, das mit gravierenden, aber beherrschbaren Veränderungen für Hersteller und Handel verbunden ist.

Herstellerseitig muss zunächst die Steuerung der notwendigen Konzentrationsprozesse in den jeweiligen Vertriebsnetzen konsequent als zentrale Aufgabe angenommen werden. Sie

dürfen nicht länger sich selbst überlassen bleiben, vielmehr müssen sie aktiv geplant und ausgestaltet werden, zumal sie sich ohnehin nicht aufhalten lassen und – mit Ausnahme von Mercedes-Benz – alle Marken betreffen. Gab es im Jahr 2001 noch rund 18 000 wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Markenhändler, waren es einer Studie des Instituts für Automobilwirtschaft (IfA) vom Juni 2012 nur noch 7 950 Händler. Für das Jahr 2020 rechnet das Institut mit nur noch rund 4 500 selbstständigen Markenhändlern.

Im Rahmen einer grundsätzlich nachfrageorientierten Mengenpolitik müssen die Hersteller parallel dazu auf Stückzahlboni und permanent neue Incentives zur Steigerung der Absatzleistung der Händler verzichten. Ihre Außendienste sollten ausgedünnt werden und eine fundamentale Aufgabenänderung in Richtung Beratung und Coaching der Händler erfahren. Renditeschonende Weichenstellungen in Bezug auf Standarderfüllung und Investitionsverpflichtungen der Händler runden die To-Do-Liste der Hersteller und Importeure ab.

Der Handel wiederum muss ohne Wenn und Aber der „Nachlass-Idiotie“ mit ihren zum Teil geradezu bizarren Auswüchsen ein Ende bereiten. Ein Kurswechsel in der Steuerungsphilosophie seiner Verkaufsbereiche ist fällig, indem der Bruttogewinn die Zielgröße Nummer eins einnimmt und nicht mehr der Absatz. Im Rahmen der Optimierung und Professionalisierung der Strukturen und Prozesse im Geschäftsfeld Neuwagenverkauf, inklusive Internet, muss sich der Handel den konkreten Integrationslösungen am Point of Sale öffnen. Unter diesen Voraussetzungen erscheint ein Integrationsmodell darstellbar, das die folgenden Hauptmerkmale trägt:

- ▶ vollständige Integration aller zwischen Hersteller, Händler und Kunde laufenden Prozesse in ein neues Gesamtsystem,

► durchgängige Systempartnerschaft von Hersteller und Handel zur Schließung der heutigen Defizite in der Prozesskette Vertrieb,

Übernahme der Organisation und Steuerung strittiger Teilsysteme, wie Vorführrwagen, Bestände und so weiter, durch den Hersteller.

Neue Vorzeichen und Parameter

In einem solchen Modell ändern sich bisherige Vorzeichen und Parameter fundamental. So wird die Verantwortung für die Beobachtung des Marktes und seine Entwicklung von den Herstellern übernommen. Sie müssen auf Marktveränderungen frühzeitig reagieren, denn sie verfügen über die Preishoheit und tragen die Verantwortung für die Preisdurchsetzung im Markt ebenso wie für die Stabilität der Restwerte. Dadurch ändert sich auch die bisherige Margenlogik total. Die Vergütung des Handels erfolgt auf Basis eines Restprovisionsmodells, das ihm eine kalkulierbare, auskömmliche Rendite sichert. In dem Modell werden darüber hinaus die Markenauftritte und Geschäftsprozesse durch die Hersteller klar konzipiert, standardisiert und in einem einheitlichen Gesamtsystem beim Handel und gemeinsam mit dem Handel integriert. Als Gegenleistung bezieht der Handel Neu- und Vorführrwagen, Teile, Geschäftseinrichtungen und technische Ausstattungen ausschließlich über seine jeweiligen Hersteller und folgt deren Prozessintegration.

Franchise-Vertrag

Die mögliche Systembasis für ein solches Integrationsmodell bildet der Franchise-Vertrag, dem der Automobilhandel respektive seine funktionäre allerdings unverändert skeptisch gegenüberstehen. Nach Auffassung

des langjährigen Präsidenten des europäischen Händlerverbands CECRA¹⁾, Prof. Dr. Jürgen Creutzig, schränken Franchise-Verträge „das hohe Gut der unternehmerischen Freiheit“ ein. Als Beweis dafür führt er die vom Bundesgerichtshof bekräftigte Möglichkeit der Bezugsbindung des Franchise-Nehmers an. Was aber ist so negativ an einer Bezugsbindung des Handels an seinen Hersteller, wenn diese Bindung auf einer fairen, berechenbaren und für alle Händler gleichen Basis verläuft?

Hinzu kommt: Den lupenreinen Vertragshandel im Automobilvertrieb gibt es in Deutschland ohnehin längst nicht mehr. In der Gestaltung und Abwicklung seiner Geschäftstätigkeit ist der Händler heute eng an die Vorgaben und Standards seiner Hersteller gebunden und aufgrund deren CRM-Aktivitäten auch nicht mehr uneingeschränkt Herr über die Kundendaten. Die in den meisten Organisationen weit fortgeschrittenen Standardisierungen der Markenauftritte und der Geschäftsprozesse weisen klassische Merkmale von Franchise-Systemen aus. Nahezu alle Hersteller verpflichten ihre Händler bis ins Detail zur Erfüllung von Standards, blenden aber die zweite Seite von Franchise-Systemen weiterhin aus, nämlich die objektive Renditechance und den Investitionsschutz.

In guten und ausgereiften Franchise-Systemen könnte der Automobilhandel zwei gewichtige Punkte für sich verbuchen: Zum einen eine vertraglich vereinbarte Ertragsprognose für die vom Franchise-Nehmer zu erbringenden Investitionen und Leistungen und zum anderen eine vereinbarte Vertragsdauer, die dem Franchise-Nehmer die Amortisierung seiner Investitionen sichert – immer vorausgesetzt, er hält sich an die vertraglich vereinbarten Bedingungen.

GruppenfreistellungsVO

Ab dem 1. Juni 2013 gilt die Vertikal-GVO 330/2010. Sie eröffnet den

Herstellern und Importeuren neue Gestaltungsfelder und Handlungsoptionen. Dazu gehören Beschränkungen des Mehrmarkenvertriebs, die Verbote, ohne die Zustimmung der Hersteller Verkaufs- und Auslieferungsstellen zu errichten oder den Vertrag auf einen anderen Händler der gleichen Marke zu übertragen sowie die Möglichkeit der ordentlichen Kündigung des Vertrags mit einer Frist von weniger als zwei Jahren und ohne Begründungszwang. Auch wenn es ganz konkreter Umsetzungsschritte der Hersteller im Rahmen neuer Verträge bedarf, um die neuen Bestimmungen wirksam werden zu lassen und die EU-Kommission „keinen Freibrief zur hemmungslosen Durchsetzung der Exklusivität“ erteilt hat, ist festzuhalten: Die Freiräume des Automobilhandels haben sich mit der neuen Verordnung verengt, und der Schritt zum Übergang auf ein Franchise-System ist nochmals kleiner geworden. Vor diesem Hintergrund ist die Zeit gekommen, das beschriebene Integrationsmodell nicht nur weiter zu diskutieren, sondern seine Umsetzung konsequent voranzutreiben. ◀

1) European Council for Motor Trades and Repairs.