

Neue Herausforderungen für Hersteller und Handel

Die zunehmende Digitalisierung hat das Kaufverhalten der Kunden grundlegend verändert. Der Automobilhandel muss sich sputen, noch mitzukommen.

Der Direktvertrieb wird in seinen verschiedenen Facetten in der deutschen Vertriebslandschaft zunehmend sichtbar und auch im Einzelkundengeschäft real existent. Immer mehr Hersteller geben bekannt, dass sie ihn ganz oder teilweise als Vertriebsform einführen wollen. So wird zum Beispiel Volvo seine Elektromodelle beginnend mit dem Stromer XC 40 Recharge direkt an Kunden vermarkten. Die Volvo-Händler machen mit. Das noch für die Verbrenner bestehende klassische Vertragshändlermodell wird für die schwedisch-chinesische Premiummarke spätestens in 2030, wenn sie nur noch Elektrofahrzeuge baut und verkauft, Geschichte sein (siehe Autohaus-Podcast mit Thomas Bauch am 2.3.2021 unter www.autohaus.de/podcast). Die Händler erhalten für die Umsetzung ihrer im Zusammenhang mit dem Direktvertriebsmodell erbrachten Dienstleistungen eine Vergütung von 8,0 Prozent. Mercedes-Benz betreibt Direktvertrieb seit langer Zeit über ein unechtes Agenturmodell, wie es nach ähnlichem Muster auch Volkswagen für seine ID-Modelle eingeführt hat. Mercedes-Benz und auch BMW gehen davon aus, bis 2025 jedes vierte Fahrzeug über ihre Online-Kanäle direkt an Kunden zu verkaufen. Tesla und Polestar machen dies von Anfang an. Man darf gespannt sein, wie es weitergeht und welche Marke als nächste den Direktvertrieb anpackt.

Reizwort Direktvertrieb

Für den Handel und seine Verbände ist Direktvertrieb immer noch ein Reizwort. Die Mehrheit der Händler lehnt diese Vertriebsform entschieden ab und sieht darin einen An-

Kompakt

- Immer mehr Automobilhersteller nutzen den Direktvertrieb.
- Die Mehrheit der Händler lehnt diese Vertriebsform noch ab.
- Die nahtlose Verzahnung aller Kanäle macht es Kunden einfacher, sich für eine Marke zu entscheiden.

griff der Hersteller auf ihr angestammtes Geschäft. Sie blenden dabei aus, dass sich die Hersteller den Direktvertrieb schon immer vertraglich vorbehalten und davon auch Gebrauch gemacht haben – mit oder ohne das derzeit viel diskutierte Agenturmodell. Nicht nur Firmenangehörige, sondern auch Bundes- und Landesbehörden einschließlich ihrer Nachfolger, wie die Telekom oder die Deutsche Bahn, sowie große Autovermieter werden von den meisten Herstellern traditionell direkt beliefert. Beim Volkswagenkonzern kommt das Großkundengeschäft dazu, bei dem die Vertriebspartner seit Jahren „nur“ als Absatzmittler fungieren.

Konkurrenz zwischen Herstellern und Handel

Das Thema Direktvertrieb steht nun ganzheitlich auf der Tagesordnung. Es ist außerordentlich schade, dass der Blick des Handels und seiner Verbandsvertreter in der Auseinandersetzung mit diesem so wichtigen Thema wie so oft nicht konstruktiv nach vorne gerichtet ist, sondern einmal mehr retrospektive und eindimensionale Sicht- und Beurteilungsweisen auszumachen sind. Sie treten auch in der Haltung des Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) zur anstehenden Neuauflage der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) für den Vertrieb ab 2022 wieder zutage und lassen Erinnerungen an seine erfolglosen Initiativen anlässlich der vergangenen GVO-Neuregelungen in 2002 und 2010 wach werden. Die aktuelle Lobbyarbeit des Verbands in Richtung der EU-Kommission zielt unter anderem darauf ab, den Direktvertrieb möglichst einzuschränken oder besser noch, ihn den Herstellern ganz zu verbieten. Der Direktvertrieb wird ausschließlich als Risiko für den Handel gesehen. Wichtige Zukunftsgesichtspunkte werden ausgeblendet. Die Beweggründe der Hersteller pro Direktvertrieb und das durch die fortschreitende Digitalisierung veränderte Kundenverhalten finden keine ausreichende Berücksichtigung in der Bewertung. Argumentiert wird stattdessen vor allem mit der angeblichen Konkurrenzsituation von Herstellern und Handel im Markt, obwohl bisher kaum ein Direktvertrieb



© anyaberker / stockadobe.com

der Hersteller festzustellen ist, an dem der Handel nicht in irgendeiner Form partizipiert.

Notwendiger Perspektivwechsel

Direktvertrieb ist jedoch nicht solitär zu betrachten, sondern steht im unmittelbaren Zusammenhang mit vielschichtigen anderen Veränderungen im Automobilvertrieb. Neben den Anpassungen des Geschäftsmodells an die digitalen Entwicklungen und Notwendigkeiten unserer Zeit müssen

- die Senkung der Vertriebskosten über alle Vertriebsstufen und Kanäle hinweg,
- die Beseitigung des Intra-Brand-Wettbewerbs und damit die Gewährleistung einer hohen Stabilität der Preise,
- die Zuordnung der Preishoheit und Verantwortung für die Preisdurchsetzung im Markt zu den Herstellern,
- eine Garantie der Restwerte und eine integrierte Markt- und Mengensteuerung sowie
- die Optimierung der Prozessqualität auf allen Ebenen in den Fokus genommen werden.

Auch das Gebrauchtwagengeschäft, in dem sich ähnlich drastische Veränderungen wie im Neuwagengeschäft abzeichnen, darf nicht länger ausgeklammert werden. Dieser Geschäftsbereich ist im Zusammenhang mit dem Thema Direktvertrieb in den Köpfen der Vordenker im Handel entweder überhaupt nicht vorhanden oder wird in der Diskussion bewusst ausgeblendet. Beides ist ein großer Fehler, denn auch hier muss der Handel gewaltige Herausforderun-

gen bewältigen und zunehmende Angriffe von außen auf einen – wenn man richtig aufgestellt ist – renditetragenden Geschäftsbereich befürchten und diesen deshalb entschlossen entgegenwirken.

Grundlegender Veränderungsbedarf

Die fortschreitende Digitalisierung treibt das heutige stationäre Geschehen in den Vertriebswelten aller Branchen zu massiven Veränderungen. Der Automobilvertrieb bildet da keine Ausnahme. Weil die Kunden in diesem Veränderungsprozess mit ihren Vorstellungen, Erwartungen und Wünschen oft weiter sind als die Hersteller und der Handel, ist Handlungsbedarf angesagt. Die Hersteller sind gezwungen, sich neu zu erfinden – auch um möglichen Angriffen von dritter Seite, gemeinhin als die neuen Player bezeichnet, zu begegnen. Sie nehmen das Heft in die Hand und beginnen, ihrerseits grundlegende Veränderungen einzuleiten. Sie wissen, wenn sie nicht selbst aktiv werden, dann werden es andere tun. Das traditionelle Vertriebsmodell hat für sie auf Sicht ausgedient, weil es für die Hersteller künftig um mehr geht als den reinen Autoverkauf. Denn sie wollen zum einen auch das ganze Drumherum der Mobilität für die Kunden vermarkten. Zum anderen müssen sie für die Rücknahme und Vermarktung der gebrauchten elektrischen Autos Lösungen finden. Die Prozesse im heutigen stationären Handel taugen aus ihrer Sicht dafür nicht. Deshalb setzen sie auf einen Online-Handel unter ihrer Regie und wollen diesen massiv ausbauen. Mit hohem

Druck stricken die meisten Hersteller an neuen, digital basierten Vertriebsmodellen. Ziel ist es, die Autos über einen „All-Kanal-Vertrieb“ zu verkaufen. Dazu müssen die beiden Kanäle zum Kunden, der physisch-stationäre (offline) und der digitale (online) Handel, nahtlos miteinander verbunden und über ein effizientes Omni-Channel-Management betrieben werden, das den Direktvertrieb der Hersteller explizit einschließt. Mit einem echten Agenturmodell könnten dafür sehr gute Rahmenbedingungen geschaffen werden. Der Handel erbringt dann die im Zusammenhang mit dem Fahrzeugverkauf notwendigen Dienstleistungen und erhält dafür entsprechende Vergütungen. Die Klärung der diesbezüglichen Details ist von entscheidender Bedeutung. Bleiben die Dienstleistungen im heute stationären Handel im üblichen Umfang bestehen – wovon zunächst auszugehen ist –, dann sind Vergütungen von 5,0 bis 6,0 Prozent, wie sie das Agenturmodell von Volkswagen aktuell beinhaltet, zu niedrig, um eine auskömmliche Rendite zu erwirtschaften.

Verzahnung von On- und Offline

Die digitalen Kanäle zum Kunden stehen im Automobilvertrieb im Vergleich zu anderen Branchen immer noch ziemlich am Anfang. Die Hersteller bieten in ihren Internetauftritten bis auf wenige Ausnahmen, wo Neuwagen auch verkauft werden, vor allem Marken-, Produkt- und Preisinformationen bis hin zur Konfiguration des ausgewählten Modells an. Im Handel verweisen die heutigen Websites insbesondere auf besondere Angebote aus den vor Ort vorhandenen Fahrzeugbeständen und auf Sonderaktionen. Darüber hinaus ermöglichen sie

- Serviceterminvereinbarungen,
- Live-Chats,
- Links zu sozialen Medien und bieten
- Hotlines zu den Verkaufs- und Servicebereichen an.

Hersteller wollen die Online-Aktivitäten beider Seiten konsequent ausbauen und erreichen, dass ihren Kunden über alle Kanäle Autos und Dienstleistungen verkauft werden können – also auch direkt über sie als Hersteller. Ziel ist es, über sämtliche On- und Offline-Berührungspunkte ein durchgängiges und einheitliches Kundenerlebnis von der Informations- über die Kaufphase bis hin zum Service zu schaffen, keine Bruchstellen mehr zuzulassen und mit dem Kunden rund um seine Mobilitätswünsche Geschäfte zu machen. Durch eine enge Verzahnung von Online und Offline soll dem heutigen Verhalten der Kunden entsprochen werden. Denn Fakt ist, dass die Kunden derzeit meist online recherchieren und anschließend im stationären Autohaus offline kaufen.

Dabei ist entscheidend: Potenzielle Kunden möchten vor ihrer Kaufentscheidung nach Belieben und nahtlos zwischen

allen Kanälen wechseln und entscheiden können, was sie wo kaufen wollen. An allen Kontaktstellen mit dem Kunden sollen die Preise gleich sein. Der Kunde steht ohne Wenn und Aber im Mittelpunkt der vernetzten Handlungen von Herstellern und Handel. Trotzdem ist so schnell nicht damit zu rechnen, dass Neuwagen ausschließlich online gekauft werden. Deshalb hat das Autohaus, in dem die vorgenannten Neuerungen dann offline umgesetzt werden, auch weiterhin eine hohe Bedeutung.

Anforderungen für die Hersteller

Mit der Entscheidung der Hersteller, über eine Omni-Channel-Strategie ganzheitlich in den Direktvertrieb einzusteigen, wird ein gewaltiges Projekt losgetreten. Zweifel im Handel an einem erfolgreichen Gelingen sind aufgrund der hohen Komplexität der Veränderungsmaßnahmen nachvollziehbar. Dennoch ist das Vorhaben alternativlos. Die Hersteller sind sich der Stärke ihrer heutigen Handelsorganisationen sehr wohl bewusst. Was also, wenn der Handel nicht mitmacht und seine ablehnende Einstellung zum Direktvertrieb, souffliert von den Verbänden, nicht aufgibt und den geplanten Wandel vom Händler zum Dienstleister im Vertrieb verweigert? Verabschiedet sich der Handel dann vom Vertriebsgeschäft und die Hersteller suchen sich neue Dienstleister? Das wäre sicherlich schwierig und es würde lange dauern, eine ähnlich schlagkräftige Infrastruktur mit Menschen aufzubauen.

Voraussetzung Big Data

Eine weitere große Herausforderung für die Hersteller besteht darin, die notwendige komplexe Technik für ein funktionierendes Omni-Channel-Management aufzubauen und eine sorgfältige Verarbeitung und Pflege der Daten über alle Kanäle hinweg sicherzustellen. Das betrifft nicht nur die Kommunikation mit den Kunden. Auch intern bei Herstellern und Handel muss vollständige Transparenz geschaffen werden – sowohl was Kunden-, Service- oder Fahrzeugdaten angeht als auch, was Abläufe und Schnittstellen betrifft. Ohne „Big Data“ und den Einsatz entsprechender digitaler Technologien wird das nicht funktionieren. Als in diesem Zusammenhang absolut kontraproduktiv anzusehen ist, dass der Handel seine Kunden- und Servicedaten noch immer nicht vollständig aus der Hand geben will. Dieses Relikt aus alten Zeiten muss schnellstens aus der Welt geschafft werden.

Herausforderungen für den Handel

Die Hersteller wollen und müssen sich neu erfinden. Daran führt kein Weg vorbei. Im Handel bleibt demgegenüber alles,

wie es ist? Daran glaubt doch hoffentlich niemand! Ein Perspektivwechsel ist deshalb auch im Handel dringend erforderlich. Ist er auch realistisch möglich? Solange eine nicht unerhebliche Anzahl von Händlern mit markenfremden Playern wie „Mein Auto.de“, „Sixt“ oder Lidl im Neuwagengeschäft kooperiert, nur um Stückzahlen für die Realisierung von Mengenboni zu generieren, bleibt das Fragezeichen leider berechtigt. Unverständlich ist aber auch, dass die Überlegungen der Hersteller zum Direktvertrieb bei den Meinungsträgern im Handel auf eine stark verbreitete Ablehnung stoßen, die wenig rational begründet ist. Für den Handel wäre es außerordentlich wichtig und taktisch klug, sich proaktiv zu beteiligen. Nur so kann er mitgestalten und an Lösungen zur Bewältigung der unbestrittenen neuen Herausforderungen mitarbeiten. Dabei muss sich der Handel klar positionieren und deutlich machen, was aus seiner Sicht notwendig ist, um seine neue Rolle als Dienstleister anzunehmen.

Direktvertrieb im Gebrauchtwagen-Geschäft

Da der Verkauf von Gebrauchtwagen ein so genanntes Eigen-geschäft des Handels ist, lässt es sich zunächst nicht in einen unmittelbaren Zusammenhang mit dem Direktvertrieb der Hersteller stellen. Schaut man jedoch genauer hin, dann treten vergleichbare Szenarien zutage, die dazu führen könnten, dass ein Teil des Geschäftes dem Markenhandel verloren geht. Höchste Wachsamkeit ist daher angesagt. Denn das Gebrauchtwagen-geschäft ist, wenn es professionell betrieben wird, der Rendite-bringer Nummer zwei für den Handel. Neue finanzkräftige Player, wie B. Auto1 (Wirkaufendeinauto.de), treten nach dem Verkauf an Wiederverkäufer nun auch in den Markt für private und gewerbliche Einzelkunden ein und liefern ihren Kunden die Autos bis an die Haustür. Heute verdient das börsennotierte Unternehmen wegen hoher technischer Investitionen noch kein Geld. Das wird sich sicher bald ändern.

Mehr Direktvertrieb ist nicht aufzuhalten

Die zunehmende Digitalisierung hat das Kaufverhalten der Kunden grundlegend verändert. Der Automobilhandel muss sich spalten, noch mitzukommen. Auch seine Kunden werden immer stärker sowohl analoge (offline) als auch digitale (online) Wege gehen, um ein Auto zu erwerben. Die so genannte Customer Journey, das heißt die Reise eines potenziellen Kunden, durchläuft von der ersten Information über den Kauf des Fahrzeuges und dessen Auslieferung bis hin zum Aftersales viele Stationen beider Welten. Daher wird die präzise Koordination der Kanäle und der Stationen zu einem entscheidenden Faktor für ein erfolgreiches Vertriebsgeschäft. Eine durchdachte und von Herstellern und Handel gemeinsam getragene Omni-Channel-Strategie und ein professionelles Manage-

ment der unterschiedlichen Kanäle schafft die besten Voraussetzungen für künftige Vertriebsserfolge in einer digitalisierten Welt und bietet zumindest eine gewisse Sicherheit, dass die Branche als Ganzes, mit Herstellern und ihren Vertriebs- und Servicepartnern als den maßgeblichen Playern, erhalten bleibt. Die nahtlose Verzahnung aller Kanäle macht es Kunden einfacher, sich für eine Marke zu entscheiden und ihr treu zu bleiben – schlichtweg, weil sie sich dann dort gut aufgehoben fühlen. Wenn dabei auch noch weitere wichtige Ziele, wie die Senkung der Vertriebskosten oder die Reduzierung des Intra-Brand-Wettbewerbs und die damit einhergehende Erhöhung der Preisstabilität erreicht werden, dann könnte man tatsächlich von einem Erfolgsmodell sprechen.

Win-win-Situation möglich

Den Herstellern ist die Stärke der vorhandenen Vertriebsnetze bewusst. Sie werden sie jedoch nicht um jeden Preis und nicht unter den heutigen Rahmenbedingungen erhalten. Künftig gehört aus Sicht der Hersteller definitiv mehr Direktvertrieb dazu. Das muss nicht unbedingt eine Bedrohung für den Handel sein. Womöglich könnte das echte Agenturmodell mit Direktvertrieb der Hersteller als systemimmanenten Bestandteil sogar in eine Win-win-Situation für die Branche münden, wenn über die Höhe und die Modalitäten der Vergütung des Handels für die von ihm erbrachten Dienstleistungen Einigkeit erzielt und damit die grundsätzliche Renditefähigkeit des Handels im Neuwagenvertrieb sichergestellt wird.

Hinweis: Dieser Beitrag ist zuerst in der Springer-Schwesterzeitschrift „Autohaus“, Ausgabe 6/2021 erschienen. ■



Autor

Walter Missing

kennt den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und Handelssicht. Mit „Missing Management“ (www.missingmanagement.com) mit Sitz in Potsdam hat er sich auf die

Themen Strategieberatung, Sanierung und Restrukturierung, die Management-Vermittlung und das M&A-Geschäft im Autohandel fokussiert.

E-Mail: Walter.Missing@MissingManagement.com



Automobilvertrieb



Winkelhake, U.: Vision digitalisierte Automobilindustrie 2030, in:
Winkelhake, U.: Die digitale Transformation der Automobilindustrie
<https://go.sn.pub/ZeOSnV>