

NEUE VERTRÄGE BEI VOLKSWAGEN

Fortschritt oder Stagnation?

In der Diskussion mit den Händlern zeigen sich durchgängig viele Vorbehalte gegenüber den neuen Verträgen. Branchenexperte Walter Missing geht den Gründen auf die Spur.

In der Händlerschaft wird angeregt diskutiert, ob mit den neuen Handelsverträgen eine wirkliche Zukunftsbasis für das Geschäftsmodell Automobilhandel geschaffen und zugleich eine größere Schlagkraft in der Zusammenarbeit mit ihrem Hersteller in Richtung der Kunden erzeugt wurde. Die Meinungen der Händler gehen diametral auseinander und hängen maßgeblich davon ab, zu welcher Schicksalsgemeinschaft sie gehören. Zählen sie zu den Händlern, deren Vertrag nach der vollzogenen Kündigung zum 31. März 2020 ausläuft, dann ist nachvollziehbar, dass sie sich negativ äußern. Auch von den Händlern, die einen befristeten Vertrag bis zum 31. März 2023 erhalten haben, sind keine Lobeshymnen auf die neuen Verträge zu erwarten. Ein weitgehend objektives Urteil kann deshalb nur von den Händlern kommen, die über ein unbefristetes neues Vertragsangebot der Volkswagen AG ab 2023 verfügen. Es ist von ca. 400 Zukunftshändlern die Rede, die sich dieser Gruppe zuordnen können. Nur sie verfügen über eine realistische Zukunftsperspektive, können diese allerdings heute weder sachlich noch wirtschaftlich genau einschätzen, solange die wesentlichen Ausführungsbestimmungen der Verträge nicht vorliegen.

Sterben auf Raten?

Sind es wirklich echte und berechtigte Perspektiven oder beginnt mit dem Übergang in das Digitalisierungszeitalter ein Sterben auf Raten im VW-Netz und in der Branche? Die Verlautbarungen zur Zukunft des Handels wie zuletzt das Statement von Volkswagen-Vertriebsvorstand Jürgen Stackmann bei der Unterzeichnung der Verträge mit dem europäischen Händlerverband werfen viele Fragen auf und lassen klare Antworten vermissen. Sie lösen eher Verunsicherung aus, wenn vom Ende des „klassischen Glaspalasts“ die Rede ist, ohne dass konkrete Alternativen



aufgezeigt werden. Auch wenn Volkswagen mit dem 1. Platz in der Händlerzufriedenheitsumfrage (Kategorie Volumenfabrikate) bei dem diesjährigen Marken-Monitor für viel Überraschung sorgte, ist offensichtlich nicht alles Gold, was glänzt. Denn in der Diskussion mit den Zukunftshändlern zeigen sich durchgängig viele Vorbehalte. Woran liegt das?

Der Verlauf der Verhandlungen

Nach zunächst heftigen, auch öffentlich ausgetragenen Auseinandersetzungen zwischen dem Volkswagen- und Audi-Partnerverband e.V. mit seinem Verhandlungsführer, Dirk Weddigen von Knapp, und den Vertretern der Volkswagen AG und der Audi AG wurde auf Initiative des Partnerverbandes in Abstimmung mit dem Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Herbert Diess, ein neuer Weg zur Einigung unter der Moderation eines neutralen Dritten beschritten. Es begann die Phase der Syntegration mit je 23 Vertre-

tern des Handels und der beiden Hersteller unter der Leitung von Professor Malik, St. Gallen.

Bessere Basis und Schlagkraft

Die im Rahmen der Syntegration erarbeiteten zwölf Schlüsselthemen spiegeln die Probleme der Gegenwart und die Herausforderungen der Zukunft wider und fordern eine veränderte und verbesserte Zusammenarbeit und Partnerschaft. Die Ausführungen zu den einzelnen Themen lesen sich wie eine Anleitung für die Gestaltung einer neuen Hersteller-/Händler-zusammenarbeit – also die idealtypische Vertriebswelt.

Das Schlüsselthema „Zukunft durch Gegenwartsbewältigung“, in der Verantwortung von Egbert Gogolin und Emmerich Engels, greift die miserablen Ergebniszahlen der Volkswagen-Händler auf. Die schwachen Unternehmensergebnisse mit einer über alle Geschäftsbereiche hinweg durchschnittlichen Umsatzrendite

vor Steuern von nur 0,9 Prozent in 2017 und einer – trotz der in diesem Jahr geleisteten Ausgleichszahlung der Volkswagen AG – voraussichtlich noch schlechteren Rendite und womöglich im Durchschnitt über alle Händler sogar roten Zahlen in 2018 sollen in der Zukunft nicht mehr hingenommen werden. Keiner spricht dabei allerdings von den darüber hinaus in den Unternehmen schlummernden Millionenverlusten aus den Diesel-Gebrauchtwagenbeständen und den Diesel-Leasingrückläufern.

Die Realität der neuen Verträge

Vor diesem Hintergrund überraschen die neuen Verträge sehr, denn nur sie können und müssten doch die Grundlage für eine bessere Renditesituation darstellen. Die Schlüsselthemen der Syntegration sind bisher nur ein Versprechen zwischen Hersteller und Händlern und zeigen in den neuen Verträgen keine Wirkung. Erst im November soll es mit ihrer gemeinsamen Bearbeitung weitergehen. Demgegenüber sind die von Herstellerseite gewollten Festlegungen, wie beispielsweise zur Nutzung der Kundendaten, zum Online-Vertrieb, zum Service on Demand oder den Update-Leistungen „over the air“ in den neuen Verträgen ebenso klar verankert wie die Kürzung der Marge um einen Prozentpunkt. Einen Hinweis darauf, wie denn die Händler in ihrer katastrophalen wirtschaftlichen Situation die Margenkürzung oder auch die gleichzeitig angekündigte reduzierte Vergütung aus dem Finanzdienstleistungsportfolio kompensieren sollen, sucht man in den neuen Verträgen hingegen vergebens. Hier wurden nur Versprechen abgegeben, dass man sich gemeinsam darum kümmern will – zu Ende gedacht oder gar gebracht ist das jedenfalls nicht.

Was muss sich denn wirklich ändern?

Das gesamte bestehende Vertriebssystem ist so in der Zukunft nicht mehr tragfähig und muss im Rahmen der Transformation grundlegend verändert werden. Soweit besteht sicherlich noch Übereinstimmung in den Sichtweisen von Volkswagen und seinen Händlern. Das ändert sich, wenn es um das „Wie“ geht.

Grundsätzlich positiv ist zunächst, dass in dem Syntegrationsprozess die wirklich relevanten Themen klar herausgearbeitet wurden und der Hersteller die Händler in die Transformation in die neue Welt ein-

binden will. Signifikant veränderte Prozesse im Zusammenwirken von Herstellern und Händlern mit den Kunden müssen das Ergebnis sein. Die Veränderungen vollziehen sich nicht von heute auf morgen, sondern werden einen längeren Zeitraum von schätzungsweise bis zu zehn Jahren in Anspruch nehmen. Die notwendige umfassende Neuorganisation der Vertriebsstufen und der Prozesse muss in diesem Zeitraum vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung mit dem Ziel vorangetrieben werden, eine vollständige Prozessintegration von Hersteller, Händler und Kunden zu realisieren. Sie ist – zusammen mit den notwendigen IT-Funktionalitäten – Basis und Voraussetzung für ein tragfähiges Vertriebsmodell mit einer zukunftsfähigen Renditeperspektive auch für den Handel.

Kontroverse bei Prozessintegration

Bei der Prozessintegration von Hersteller und Handel in Richtung Kunde trennen sich die Sichtweisen. Denn Volkswagen beschreibt im Zusammenhang der Einbindung der Händler in die digitale Partnerschaft mit dem Kunden einen Dreiecksprozess, der in der realen Prozesswelt gar nicht existiert. Der Hersteller lässt sich von dem Gedanken leiten, dass über die künftige persönliche ID-Nummer jedes Fahrzeuges und voraussichtlich jedes Kunden der Händler nur noch dann eingebunden werden soll, wenn es der Kunde ausdrücklich wünscht oder wenn der Hersteller den Händler für die Realisierung des Geschäftes unbedingt benötigt. Die Begrifflichkeit Dreiecksprozess lässt daher vermuten, dass die Herstellervertreter immer noch davon träumen, dass der Kunde künftig die Geschäfte direkt mit dem Hersteller online abwickelt und im gesamten Prozess nur noch im Einzelfall eine Abzweigung durch den Kunden zum Händler stattfindet. Wäre eine absolut durchgängige Systempartnerschaft des Herstellers als Systemführer und dem Handel als Systempartner und Dienstleister wirklich gewünscht, dann entstünde ein ganz anderes Vertriebsmodell mit einer ganz anderen Prozessarchitektur und -logik.

Klar ist, dass die heutige tradierte, immer wieder unterbrochene Prozesskette Hersteller > Handel > Kunde einschließlich der entsprechenden Rückkanäle und – ganz wichtig – ihre aufwändige Steuerung bald der Vergangenheit angehören muss. Und dass die gigantische Adminis-

tration, die der Hersteller heute mit seiner regionalen Organisation, seinen Außendienstleistungen und Revisionen oder der Garantieabwicklung im Service sowie der Disposition von Neuwagen betreibt, beseitigt werden muss. Dadurch lassen sich die Vertriebskosten auf der Herstellerseite in Milliardenhöhe senken. Hier muss als Erstes angesetzt werden und nicht bei einer Margenkürzung der Händler. Wenn es Volkswagen mit den notwendigen Änderungen erst meint, dann muss der Hersteller in Vorleistung gehen und seine unnötig hohen Vertriebskosten drastisch senken.

Klare Vorstellungen gefordert

Außerdem müsste im nächsten Schritt Volkswagen endlich klare Vorstellungen für die künftigen Investitionen in das stationäre Geschäft und die in diesem Zusammenhang favorisierten Vertriebsformate offenbaren. An welchen Knotenpunkten sollen Volkswagen Zentren betrieben werden? Welche Rolle spielen City-Stores oder Pop-up-Shops? Hierzu bedarf es ebenso konkreter und belastbarer Antworten wie zur Frage der Vergütung der Dienstleistungen, die die Händler zukünftig im Rahmen des virtuellen Vertriebs für den Hersteller erbringen. Spätestens dann spricht auch niemand mehr über Margenkürzungen, denn die Margen im herkömmlichen Sinn wird es nicht mehr geben, weil sie keinen Sinn mehr machen.

Aber natürlich müssen parallel zu all dem die Händler auch selbst aktiv werden. Wenn über die heutigen Leistungen nicht die notwendigen Ergebnisbeiträge erwirtschaftet werden können, dann sind auch im Handel die Kostenstrukturen kompromisslos auf den Prüfstand zu stellen. Die volle Konzentration auf das Service- und das Gebrauchtwagengeschäft und nicht mehr auf das verlustträchtige Neuwagengeschäft kann dann der richtige Ansatz sein und die eigene strategische Wende des Handels einleiten. *Walter Missing* ■



Der Autor **Walter Missing** kennt den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und aus Handelssicht. Mit seiner Unternehmensberatung „Missing Management“ hat er sich auf die Sanierung und Restrukturierung sowie die Management-Vermittlung im Automobilhandel fokussiert.