

AUTOMOBILHANDEL

Der schwere Weg aus der Krise

Der Automobilhandel steht vor großen Herausforderungen. Die Corona-Krise wird tiefe Spuren hinterlassen. Lange überfällige Reformen des Geschäftsmodells werden sich nun nicht mehr länger überdecken und schönreden lassen. Die schon vorher vorhandenen Probleme der Branche treten vielmehr brutal zu Tage.

von *Walter Missing*

Die gesamte Automobilbranche ist in der Vergangenheit kaum einmal kritisch mit sich ins Gericht gegangen. Auch deshalb haben in ihrem ganzen Gefüge nur wenige grundlegende Änderungen stattgefunden. Insbesondere für die Hersteller gab es dafür auch keinen wirklichen Grund. Sie sind mit den tradierten Rahmenbedingungen bestens gefahren und haben trotz aller Mausechelen im Umfeld der Messtechnik und sonstigen strategischen Versäumnisse satte Renditen erwirtschaftet.

Die Händler sind für sie seit Jahr und Tag Mittel zum Zweck und hängen an ihrem Tropf. Sie haben es bis heute nicht vermocht, sich als systemrelevant darzustellen und als gute Verkäufer in eigener Sache zu beweisen. Stattdessen treibt sie Angst vor Repressalien um, wenn sie sich mal kritisch zu dem maroden Geschäftsmodell äußern. An vorderster Front durch den ZDK vertreten, versucht der Handel

bis heute verzweifelt, seinen ständig schrumpfenden Besitzstand zu bewahren und die Minirenditen zu retten, die sich in den letzten 20 Jahren diametral entgegengesetzt zu denen der Hersteller entwickelt haben. Behördenähnlich klammert sich der ZDK an die GVO, anstelle sich nachhaltig mit Zukunftskonzepten für den Handel auseinanderzusetzen, und merkt dabei nicht, dass der Markenhandel in seiner heutigen Aufstellung immer mehr an Boden verliert.

Fehlende grundlegende Erneuerung

„Die Branche funktioniert wie vor 120 Jahren“ – so sagte es kürzlich Alain Visser, CEO des Start-ups „Lynk & Co“ des Geely-Konzerns in einem Interview zur Lage der Automobilbranche. Der Belgier weiß, wovon er spricht. Leider hat er nur allzu recht und trifft mit seinen Aussagen die gesamte Branche ins Mark. Denn tatsächlich haben es alle maßgeblichen Beteiligten in dem für Deutschland so wichtigen Wirtschaftszweig nicht geschafft, das Stigma des ewig Gestrigen abzulegen und sich rechtzeitig neuen Entwicklungen und notwendigen Veränderungen aufzuschließen.

Nun kracht es an allen Ecken und Enden. Und es wird immer deutlicher: Punktueller Umdenken, wie es einzelne Hersteller erfreulicherweise zwar erkennen lassen, wird den neuen Herausforderungen ebenso wenig gerecht wie ein weiteres Herumbasteln am bestehenden Geschäftsmodell, wozu auch die jüngsten Veränderungsansätze von Volkswagen mit dem Agenturmodell für

den ID3 zu zählen sind.

Auf den Punkt gebracht: Das derzeitige Geschäftsmodell ist definitiv nicht überlebensfähig und leider scheint der Zug für eine grundlegende Erneuerung ohne allzu viele Verlierer bereits abgefahren.

Drohende Insolvenzen

Nicht ohne Grund haben inzwischen ganz andere Player den Automobilhandel als mögliches neues lukratives Geschäftsfeld für sich entdeckt – die mächtigen Kanzleien der großen Insolvenzverwalter. Sie stehen Gewähr bei Fuß und wittern hohe Gewinne. Ihre Analysten rechnen damit, dass zahlreiche Händler sang- und klanglos pleitegehen werden. Professionell bereiten sie sich auf die Veränderung der Branche vor und loten aus, wie die in die Insolvenz oder unter den Rettungsschirm geratenen Autohäuser bestmöglich abgewickelt und verwertet werden können. Die neue Formel lautet „Grundstückspreis minus Abrisskosten“.

Würgegriff Corona-Krise

Und nun auch noch die Corona-Krise mit ihrem transformatorischen Charakter. Sie beschleunigt den Wandel nicht nur in der Wirtschaft in extremer Form. Was bedeu-

Ein **Video-Interview** von AUTOHAUS-Chefredakteur Ralph M. Meunzel mit dem Branchenexperten Walter Missing sehen Sie online unter:

next.autohaus.de

Auf dem Wissensportal AUTOHAUS next gibt es alle Inhalte der Marke AUTOHAUS gebündelt an einer Stelle.

AUTOHAUS next



tet sie für den Automobilhandel? Den schnellen endgültigen Knock-out? Oder kann die Krise mit dem enormen Druck, den sie entfaltet, zumindest Teilen des Handels vielleicht sogar helfen, sich aus ihrer prekären Lage zu befreien? Wie steht es um die Branchen-Zukunft und die damit verbundenen neuen Herausforderungen? Dazu gleich mehr, zunächst aber noch ein kurzer nüchterner Blick auf das aktuelle Geschehen.

Drei intensive Corona-Monate liegen hinter der Branche. Der neue Alltag mit Mundschutz, Abstand- und Hygieneregeln hat sich eingespielt und mit der Lockerung der Lockdown-Maßnahmen ist etwas Normalität in die Autohäuser zurückgekehrt. Vorbei ist die Krise damit mit Sicherheit nicht – und sie wird tiefe Spuren hinterlassen. Lange überfällige Reformen des Geschäftsmodells werden sich nun nicht mehr länger überdecken und hoffnungsvoll schönreden lassen. Die schon vor der Krise vorhandenen Probleme der Branche treten vielmehr brutal zu Tage.

Krasse Fehleinschätzung

Positiv zu denken, liegt in den Genen des Automobilhandels. Deshalb ist oft zu hö-

ren: Corona wird vergehen und wie nach allen bisherigen Krisen kehrt die Branche zum gewohnten Alltag zurück und macht mehr oder weniger weiter wie bisher. Das ist eine krasse Fehleinschätzung. Denn dieses Mal kommt zu viel und in einer Dramatik zusammen, wie sie noch nie da gewesen ist.

Schätzungsweise rund 50 Prozent aller Händler steckten bereits vor der Krise in ernsthaften wirtschaftlichen Schwierigkeiten, wenn die Bilanzregeln nüchtern angewandt werden. Corona-bedingt kommt jetzt ein starker Einbruch des Geschäfts mit hohen Verlusten hinzu. Es gibt kaum Nachfrage nach Autos und es ist nicht einzuschätzen, wie lange das so bleibt. Die deutschen Kunden befinden sich mal wieder in Wartestellung. Sie haben andere Sorgen und spekulieren, nachdem satte Kaufprämien nur für E-Autos gezahlt werden, auf hohe Nachlässe bei den Verbrennern. Die Senkung der Mehrwertsteuer ist für sie nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Die weitere Entwicklung der einseitig geförderten Elektromobilität sehen sie skeptisch und trauen ihr nicht allzu viel zu. Zudem ändern sie gerade ihre Konsumgewohnheiten generell, deren Auswirkungen die Marktstrategen noch nicht so richtig einzuschätzen wissen.

Was heißt dies alles für den Handel?

Die bisherigen staatlichen Stützungsmaßnahmen und Änderungen im Insolvenzrecht haben über Schlimmeres hinweggeholfen. Ohne sie wäre ein sofortiger dramatischer Niedergang der Branche nicht aufzuhalten gewesen. Der Großteil der deutschen Händler besitzt jedoch keine Reserven, um schwere Krisenphasen zu überstehen. Unzureichende Liquidität ist das größte Problem des Automobilhandels. Wie schwach zahlreiche Händler aufgestellt sind, zeigt sich zum Beispiel darin, dass sie keine oder zu geringe Rückstellungen für Risiken aus Leasingrückläufern vornehmen. Ein insolvenzrechtlich heißes Eisen!

Hinzu kommen leider berechtigte Befürchtungen, dass die Corona-Krise einen weiteren Preisverfall im Gebrauchtwagenbereich nach sich zieht. Vor diesem gesamten Hintergrund überprüfen derzeit sämtliche Banken ihre Kreditengagements und gewähren vielfach nur Fristverlängerungen zum kurzfristigen Überleben. Für den Fortbestand danach tun sich für viele Händler wirtschaftliche Abgründe auf. Die lang versäumte Konsolidierung der Handelslandschaft wird mit erhöhtem Tempo ihren Lauf nehmen. Die Händler stehen vor harten Schnitten. Wer in Zukunft dabei sein will, muss komplett restrukturieren.

Neues Kapitel aufschlagen

Deshalb ist jetzt der richtige Moment, um ein neues Kapitel aufzuschlagen. Denn

KURZFASSUNG

- Punktuelleres Umdenken wird den neuen Herausforderungen ebenso wenig gerecht wie ein weiteres Herumbasteln am bestehenden Geschäftsmodell.
- Schätzungsweise rund 50 Prozent aller Händler steckten bereits vor der Krise in ernsthaften wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Die bisherigen staatlichen Stützungsmaßnahmen und Änderungen im Insolvenzrecht haben jetzt über Schlimmeres hinweggeholfen.
- Wer in Zukunft dabei sein will, muss komplett restrukturieren. Angesagt sind kreatives, ungewöhnliches Denken und stringentes Hinterfragen der bestehenden kostenintensiven Ist-Zustände. Eine konsequent umgesetzte Digitalisierung muss die gesamte Prozesskette umfassen und bei den Herstellern beginnen.

Krisenzeiten sind immer auch Zeiten der Entwicklung und Umsetzung richtig neuer Ideen, die in der Automobilbranche noch immer auf sich warten lassen. So hält man zum Beispiel an analogen Prozessen fest – die zum größten Teil nichts taugen, zu teuer und aufwendig sind – und digitalisiert sie. Zwei Drittel der digitalen Umstellungen stellen solche reinen Verschiebungen dar. Im günstigsten Fall werden dadurch die Qualität der Leistungen verbessert und die Umsetzungsgeschwindigkeit erhöht – die viel zu hohen Kosten bleiben jedoch bestehen. Der Übergang in eine echte digitale Welt sieht anders aus.

Für die Entwicklung dorthin wird man auch Lehrgeld bezahlen müssen, das sich mit intelligent eingesetzten staatlichen Steuerhilfen abfedern ließe. An dieser Stelle z. B. könnten die Verbände ansetzen. Konsequenterweise Digitalisierung muss die gesamte Prozesskette umfassen und bei den Herstellern begin-

nen. Dort, wo der Grundstein für niedrigere Kosten gelegt werden muss, tut sich immer noch so gut wie nichts. Auch die Händler selbst sollten diese Bereiche in den Fokus nehmen und den Druck auf die Hersteller mit eigenen konstruktiven Beiträgen erhöhen. Angesagt sind kreatives, ungewöhnliches Denken und stringentes Hinterfragen der bestehenden kostenintensiven Ist-Zustände.

» Der Handel darf nicht weiter abwarten und muss die Themen initiativ angehen. «

Walter Missing

Chancen erkennen und nutzen

Die Corona-Krise hat uns die Notwendigkeit einer funktionierenden digitalen Infrastruktur nachdrücklich vor Augen geführt und sie hat zugleich deutlich gemacht, wie radikal sich die Arbeitswelt innerhalb kürzester Zeit verändern lässt. Zahlreiche Unternehmen und Millionen von Mitarbeitern haben einen Crashkurs in Sachen Digitalisierung durchlaufen und neue Modelle der Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation entwickelt, die signifikante Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen gebracht haben und zwischenzeitlich zum Standard gehören.

Auch der Automobilhandel sollte aus der Krise lernen, statt sie als zeitweilige Erscheinung anzusehen. Sie könnte die Branche, die die Kurve in diese Richtung bisher nicht gekriegt hat, in ein Geschäftsmodell führen, in dem die Branchengeschichte nicht nur in Bezug auf die Digitalisierung neu geschrieben wird. Weil auch die Hersteller massiv unter Druck geraten sind und mögliche Effizienzsteigerungen im Vertrieb dringend ausschöpfen müssen, sind die Chancen dazu besser denn je. Der Handel darf nicht weiter abwarten und muss die Themen initiativ angehen.

Herausforderungen anpacken

Die zentralen Herausforderungen lassen sich in neun Punkten zusammenfassen. Sie gilt es konsequent anzupacken.

1. Der Automobilhandel muss seine Daseinsberechtigung neu begründen. Jegliches „Weiter so“ muss sofort vom Tisch und aus den Köpfen genommen werden.

Mit der platten Zusicherung der Hersteller, auch künftig auf ein professionelles Händlernetz setzen zu wollen, kann sich der Handel nicht begnügen.

2. Die Zukunft des Automobilhandels kann von Herstellern und Händlern nur gemeinsam gestaltet werden. Geheime Diskussionen, spekulative Verlautbarungen oder gelegentliches Steigenlassen von Luftballonen, wie sie bisher immer wieder an der Tagesordnung gewesen sind, bringen nicht weiter. Über die Frage des grundsätzlichen Geschäftsmodells muss offen gesprochen und gemeinsam entschieden werden. Die Händlerseite, ggf. vertreten durch Ihre Verbände, muss sich deutlicher positionieren. Teilweise Umstellungen auf das Agenturgeschäft nach dem Vorbild von VW sind ein Anfang, mehr nicht. Zu einem echten Agenturmodell gehört viel mehr – wie zum Beispiel eine aktive und differenzierte Marktsteuerung und völlig neue Vergütungsregelungen. Die Ansätze von Mercedes-Benz mit seinem schwedischen und jetzt auch österreichischen Direktvertriebsmodell gehen in die grundsätzlich richtige Richtung einer neuen Aufteilung von Aufgaben und Verantwortung auf Hersteller- und auf Händlerseite.

3. Aus den Antworten auf die grundsätzliche Geschäftsmodell-Frage muss ein von den Herstellern und Händlern gemeinsam entwickeltes und getragenes Zukunftskonzept entstehen. Darin muss deutlich werden, dass es ohne Händlerorganisation auch für die Hersteller keine Zukunft geben wird.

4. Einer klaren Festlegung der künftigen Aufgaben und Verantwortung mit Zuordnung der jeweiligen Kompetenzen von Herstellern und Händlern mit verpflichtender Qualität kommt größte Bedeutung zu. Der Handel wird sich, ob er es nun will oder nicht, im Rahmen seines Standortmanagements stärker als bisher auf die Erbringung von Dienstleistungen für einerseits die Hersteller und andererseits die Kunden konzentrieren müssen. Diese Ausrichtung auf neue Schwerpunkte bei gleichzeitig fairer Vergütung bietet für den Handel gute Perspektiven als verlängerter Arm der Hersteller.

5. Wer nicht kooperiert, der stirbt. Die unbedingt notwendigen Effizienzsteigerungen verlangen ohne Wenn und Aber auch Kooperationen bisheriger Wettbe-

DIE HERAUSFORDERUNGEN

1. Jegliches „Weiter so“ muss sofort vom Tisch und aus den Köpfen
2. Die Zukunft des Automobilhandels kann von Herstellern und Händlern nur gemeinsam gestaltet werden. Über die Frage des grundsätzlichen Geschäftsmodells muss offen gesprochen und gemeinsam entschieden werden.
3. Ohne Händlerorganisation wird es auch für die Hersteller keine Zukunft geben.
4. Klare Festlegung der künftigen Aufgaben und Verantwortung mit Zuordnung der jeweiligen Kompetenzen von Herstellern und Händlern.
5. Die unbedingt notwendigen Effizienzsteigerungen verlangen auch Kooperationen bisheriger Wettbewerber in der Händlerschaft einer Marke.
6. Der Autohandel muss sein Finanzmanagement umstellen, qualitativ verbessern und perfektionieren.
7. Der digitale Wandel muss aktiv angegangen werden. Er erfordert hohe Investments.
8. Elektromobilität wird die Branche nicht aus der Krise führen. Trotzdem muss sie professionell gemanagt werden.
9. Sollte das Auto als Gewinner im Mobilitätsangebot aus der Krise hervorgehen, muss der Handel auf die Preise achten.

werber in der Händlerschaft einer Marke. Zur Vermeidung von Insolvenzen müssen sogenannte Sanierungsfusionen stattfinden. Bereits jetzt schon große Händlergruppen werden dadurch noch größer werden. Kleine Händler verschwinden vom Markt.

6. Die Banken stehen selbst vor einer beispiellosen Belastungsprobe. Sie überprüfen derzeit ihre Engagements und bewerten ihre Risiken bezüglich möglicher Kreditausfälle. Der Schein trügt, dass das Geld weiterhin so locker sitzt wie jetzt im Rahmen der Krisenhilfe. Vor diesem Hintergrund muss der Autohandel sein Finanzmanagement umstellen, qualitativ verbessern und perfektionieren.
7. Digitaler Wandel und damit einhergehende Organisationsveränderungen müssen als Chance gesehen und aktiv angegangen werden. Sie erfordern hohe Investments, ohne die nachhaltige Effizienzsteigerungen und signifikante Kostensenkungen aber kaum möglich werden. Laut Haufe Group muss die Digitalisierung mit einem Anteil von rd. 50 Prozent an erster Stelle aller Investitionen stehen.
8. Die so sehr geputschte Elektromobilität wird die Branche nicht aus der Krise führen. Dazu gibt es noch zu viele Hemmnisse und interne wie externe Unzulänglichkeiten. Trotzdem muss sie professionell gemanagt werden und in ihren mittel- und langfristigen Auswirkungen auch auf das Servicegeschäft bewertet werden.
9. Das Auto als individuelle Mobilität für den Kunden kann trotz aller derzeitig bestehenden Unwägbarkeiten als Gewinner aus der Krise hervorgehen. Der Handel hat dann nicht das Problem, dass keine Autos, sondern zu welchem Preis sie gekauft werden. Die Erfahrungen aus der Abwrackprämie 2009 dürfen sich nicht wiederholen, als der Handel kein Geld daran verdiente. ■



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.



GRÖSSE

ist relativ.

Autohäuser für
bessere Geschäfte.

WWW.SCHNEIDER-PLANUNGSBUERO.DE

SCHLÜSSELFERTIGE AUTOHÄUSER
BERATEN / PLANEN / BAUEN

SCHNEIDER PLANUNGSBÜRO GMBH
PLINGANSERSTRASSE 15 / 81369 MÜNCHEN
TELEFON 089 / 54 82 15 10
INFO@SCHNEIDER-PLANUNGSBUERO.DE

