

AGENTURMODELL

Die Zukunft des Automobilhandels

Ein echtes Agenturmodell kann als Fundament eines zukunftsfähigen „Neuen Geschäftsmodells Automobilvertrieb“ dienen.

von *Walter Missing*

Trotz aufmerksamkeitsstarker Beiträge von Herrn Professor Dr. Vogels und mir in AUTOHAUS 16/2020, 21/2020 und 22/2020 besteht zum echten Agenturmodell und seinen Begleitumständen weiterhin erheblicher Diskussionsbedarf. Die bisherige Auseinandersetzung mit diesem Brennpunktthema erfolgte unter der Prämisse, dass die sonstigen grundsätzlichen Rahmenbedingungen der heutigen Hersteller-Händler-Beziehungen mit der Einführung eines echten Agenturmodells konstant bleiben werden. Dieser spekulative Ansatz geht jedoch insofern an der Realität vorbei, als im Vertrieb unserer Branche in den nächsten Jahren durch fortschreitende Digitali-

sierung, neue Mobilitätsformen und verändertes Kundenverhalten – um nur einige Entwicklungen zu nennen – kaum ein Stein auf dem anderen bleiben wird.

Erweiterte Perspektive

Es bedarf deshalb einer erweiterten Perspektive, um eine klare Antwort auf die entscheidende Frage zu finden: Ist das echte Agenturmodell die geeignete systemische Basis, um in der Branche einen wirklichen Neustart einzuleiten und die künftigen, an den Vertrieb gestellten Anforderungen zu erfüllen? In der hierzu zu führenden Diskussion darf es nicht darum gehen, wer – Hersteller oder Handel – aus den einzelnen Sachverhalten die größten Vorteile zu ziehen vermag. Im Vordergrund muss vielmehr stehen, was sich in Verbindung mit der Umsetzung eines echten Agenturmodells in der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel und damit am Geschäftsmodell als Ganzem grundsätzlich ändern und verbessern muss. Dabei kommt es entscheidend darauf an, wie sich der Automobilvertrieb in einer Zeit, in der die Kunden ein ganz anderes Verhalten und andere Gewohnheiten als bisher an den Tag legen, digitaler und vitaler aufstellen kann. Denn nur dann können die im Vertrieb zweifellos vorhandenen Verbesserungspotenziale gehoben werden.

Status Quo

Es dürfte zwischenzeitlich auch den letzten Bewahrern klar geworden sein, dass das derzeit praktizierte Geschäftsmodell heute wichtigste Anforderungen wie insbesondere die Sicherstellung der Renditefähigkeit des Handels nicht mehr erfüllen kann. Das gilt sowohl für das klassische Vertragshändler-System als auch die selbstgestrickten unechten Agenturmodelle, wie sie von Mercedes-Benz seit ewiger Zeit oder von Volkswagen für die neue ID-Familie und zuvor schon für das Großkundengeschäft betrieben werden. Beide Hersteller haben bisher nur einzelne Regelungen des echten Agenturmodells gemäß §§ 84ff HGB übernommen. Volkswagen will sich damit bei den Elektromodellen neue Spielräume in der Zusammenarbeit mit den Händlern im Hinblick auf mehr Direktvertrieb und mehr Online-Geschäft verschaffen. Auch die Rücknahme der batteriebetriebenen Autos spielt dabei eine wichtige Rolle, wobei derzeit noch keiner so richtig weiß, welcher Weg hierbei eingeschlagen werden soll.

Wie man hört, will Volkswagen das echte Agenturmodell auf die anderen Bauweisen und Märkte ausweiten. Mercedes-Benz geht da deutlich weiter und will das echte Agenturmodell mit seinen vielfältigen Ansätzen für grundlegende Verbesserungen im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft nutzen, um eine ernstgemeinte Neuausrichtung des Vertriebs voranzutreiben. Vor diesem Hintergrund erwartet der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG, Ola Källenius, im Automobilvertrieb in den nächsten Jahren, wie er kürzlich sagte, „nichts weniger als

Videointerview und Podcast

Ein Videointerview mit Branchenkenner Walter Missing zum Agenturgeschäft sehen Sie online auf dem Wissensportal AUTOHAUS next unter: <https://next.autohaus.de/ecampus>

Zum Nachhören gibt es zudem einen Podcast unter: www.autohaus.de/podcast

AUTOHAUS next



eine Revolution“. Mercedes-Benz will die erste Marke sein, bei der sich Mobilität nicht mehr nur auf das Produkt konzentriert, sondern als umfassende Dienstleistung erlebt wird, die den Kunden den jeweils bequemsten, saubersten und vernetztesten Weg zu ihrem Ziel bietet.

Aktuelle Diskussion

Nach Pilotprojekten mit Direktvertrieb und Ansätzen eines echten Agenturmodells in Südafrika und Schweden startet Mercedes-Benz derzeit den Roll-out in Österreich. Dann soll das Modell auch in Deutschland und ganz Europa eingeführt werden. Die Mercedes-Benz-Vertreter sehen die Pläne in mehreren Punkten wie zum Beispiel die Festlegung des Händler-einkaufspreises für die Rücknahme gebrauchter Fahrzeuge mit gemischten Gefühlen und befürchten Nachteile gegenüber Wettbewerbern, die weiterhin das traditionelle Vertragshändlermodell betreiben. Es besteht jedoch zumindest ein grundsätzliches Verständnis für die Notwendigkeit, sich gerade auch systemseitig zukunftsfähig aufstellen zu müssen.

Deshalb erhitzen sich die Gemüter auch in anderen Handelsorganisationen vor allem darüber, dass man der Handelsseite die Bereitschaft zu grundlegenden Veränderungen abverlangt, sich auf der Herstellerseite hingegen wenig tut. Dort kümmert man sich nach Ansicht vieler Händler immer noch um längst überflüssige Themen, die nichts mit einem wirkungsvollen neuen Geschäftsmodell zu tun haben. Dazu gehören beispielsweise die vielfältigen Programme zur Ertüchtigung

des Handels wie der „7 Sterne Retail Excellence Award“ von Volkswagen oder „REX BASE“ und „MAR 2020“ von Mercedes-Benz, in deren Rahmen dem Handel trotz anderer Bekundungen teure Investitionen abverlangt werden. Sie könnten nutzbringender für den dringlichen weiteren Ausbau der Digitalisierung eingesetzt werden. Anspruch und Wirklichkeit passen da nicht richtig zusammen.

Neue Wege

Auch aus jüngsten Verlautbarungen wird deutlich, dass die Hersteller den Handel trotz fortschreitender Digitalisierung und Online-Direktvertrieb durchgängig als Schnittstelle zum Kunden erhalten wollen. Das ist gut und richtig so. Die Nutzung dieser Schnittstelle allerdings muss sich nachhaltig ändern. Allen ist klar, dass sich das klassische Sales-Push-Modell totgelaufen hat. Deshalb ist nachvollziehbar, dass die Hersteller umdenken und digitale Techniken dafür nutzen wollen, den eigenen Kontakt zu den Kunden auszubauen und Direktverkäufe auf Festpreisbasis abzuwickeln. Der reine Autoverkauf macht dabei nur den Anfang. Über Functions und Services on demand und Mobilitätsdienstleistungen sollen weitere Ertragschancen generiert werden, bei deren Realisierung der Handel zumindest teilweise weiter eingebunden wird. Seine Rolle soll sich jedoch in erster Linie auf die eines wirkungsvollen Dienstleisters konzentrieren, der die Hersteller vor Ort vertritt. Es liegt auf der Hand, dass ein echtes Agenturmodell diese Vorstellungen der Hersteller unterstützen und einen Wendepunkt in ihrer Zusammenarbeit mit dem

Handel markieren könnte. Dazu müssen im gesamten Geschäftsmodell weitere Änderungen vorgenommen und eine Vielzahl von Herausforderungen gemeistert werden. Welche Bedeutung dabei den neuen GVO-Richtlinien zukommt, auf die der Handel unverändert setzt, bleibt abzuwarten. Zweifel sind berechtigt, ob die Verbände damit aufs richtige Pferd setzen.

Umsetzungsvoraussetzungen und Schrittfolge

An erster Stelle geht es darum, die zukünftige strategische Ausrichtung der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel abzuklären. Hier muss Übereinstimmung zu den „Warum“, „Wie“ und „Was“ der notwendigen Veränderungen erzielt und eine klare Zuordnung der Aufgaben, Kompetenzen und der Verantwortung beider Seiten vorgenommen werden. Außer ein paar Ansagen von oben hat das bisher nicht strukturiert stattgefunden. Es wäre der Start in ein gigantisches Zukunftsprojekt, das mit klar nach vorne gerichtetem Blick angegangen werden muss. Nur dann kann es auch gelingen, neue disruptive Player vom Autogeschäft fernzuhalten.

Zum Zweiten muss auf der mentalen Seite der ernsthafte Wille und die Bereitschaft aller Beteiligten auf Hersteller- und Handelsseite Einzug halten, bisherige Denkkategorien und Verhaltensmuster zurückzulassen. Anzeichen dafür sind derzeit weder sichtbar noch wird klar und deutlich ausgesprochen oder gar mit Handlungen unterstrichen, dass es dringlich zu grundsätzlichen Veränderungen kommen muss. Insbesondere die Verbände sind in der Pflicht,

endlich als Treiber aufzutreten. Sie müssen Aufbruchstimmung erzeugen und sich den neuen Herausforderungen stellen, statt an längst Überholtem festzuhalten. Denn das bestehende marode Geschäftsmodell im Handel ist nicht zu retten und da wird auch keine neue GVO helfen. Die Zeiten sind vorbei, in denen sich Markt und Kunde mit Gesetzen und Vorschriften regulieren lassen. Das muss inzwischen jedem klar geworden sein, der sich ernsthaft mit der Gesamthematik auseinandergesetzt hat.

Zum dritten erweisen sich auf der technologischen Ebene komplexe Veränderungen als unumgänglich, die mit hohen investiven Aufwendungen einhergehen. Dabei geht es um nicht mehr und nicht weniger als die Erneuerung der heute im Handel typischerweise installierten IT-Landschaften und ihre intelligente Verknüpfung mit Herstellern und Kunden. Denn für die Gestaltung der Zukunft sind sie nur bedingt brauchbar.

Blickwinkel gesamtes Geschäftsmodell

Wie bereits eingangs ausgeführt, muss der Fokus der aktuellen Diskussion des echten Agenturmodells vor allem darauf gerichtet werden, dass mit dessen Einführung auch die geltenden sonstigen Rahmenbedingungen verändert werden müssen. Es muss ein völlig neues Geschäftsmodell für den Automobilvertrieb der Zukunft entstehen. Das echte Agenturmodell bildet das Fundament dafür mit grundlegend neuen Aufgabenzuordnungen für die Hersteller und den Handel. Der Handel wird echter Agent und Dienstleister und geht gestärkt aus der Krise hervor. Wenn man seine heutige Situation im Neuwagenverkauf betrachtet, kann man sich ob des Beharrungsvermögens und der Widerstände gegen dieses Modell nur wundern. Denn im Neuwagenverkauf wird im Handel heute so gut wie nichts verdient oder es werden vielfach sogar Verluste gemacht. Im Service, also einer vom Handel historisch erbrachten echten Dienstleistung, wird demgegenüber gutes Geld verdient. Die einzige Erklärung dafür, dass diese Situation hingenommen wird, ist, dass Verkaufen schöner ist als Dienstleihen. Ein reines mentales Thema. Unter dem Strich muss jedoch der Ertrag zählen und nichts anderes.

Neue Aufgabenzuordnung und Rahmenbedingungen im Überblick

Im gesamten Geschäftsmodell sind Änderungen vorzunehmen und die Aufgaben neu zugeordnet werden. Über allem steht:

Jeder macht das, was er am besten kann. Der Handel ist seit je her dafür bekannt, dass er sich auf das Erbringen von Dienstleistungen bestens versteht. Die Hersteller müssen erst noch beweisen, dass sie das Verkaufen besser beherrschen als der Handel, vor allem ohne Rabattschleuderei und ohne Ertragseinbußen. Bisher haben sie das auf den Schultern des Handels austragen lassen. Auf Basis des echten Agenturmodells muss die neue Zuordnung idealtypisch wie folgt aussehen:

Schwerpunkte auf Hersteller-Seite

- Neuausrichtung und Ergänzung des Neuwagenverkaufs mit (Online-) Direktvertrieb. Sicherstellung der nahtlosen Verbindung für den Kunden von online und offline. Er fühlt sich damit immer gut betreut, egal welchen Weg er wählt.
- Aufbau einer dementsprechenden digitalen Infrastruktur.
- Prozessintegration Hersteller-Handel-Kunden (Beseitigung der heutigen Bruchstellen).
- Nachhaltige Reduzierung des hohen Prozessaufwands auf der Handelsseite oder Kostenausgleich für z.B. den Dispositionsaufwand.
- Umsetzung sonstiger Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen im Vertrieb zu eigenen Gunsten und des Handels.
- Völlige Neuausrichtung der Preis- und Vergütungssysteme.
- Uneingeschränkte Hoheit über die Preise.
- Durchsetzung der Preise im Markt und Übernahme des wirtschaftlichen Risikos.
- Steuerung der Markt- / Mengenrelationen.
- Bereitstellung von Vorführwagen mit festgelegtem Nutzungsentgelt für den Agenten; Einräumung eines „First Pick“ des Agenten nach Ablauf der Haltedauer.
- Garantie der Leasingrestwerte; Einräumung eines „First Pick“ des Agenten für „seine“ Leasingrückläufer.
- Verpflichtung des Handels, Inzahlungnahmen von Gebrauchtwagen auf Basis „Händlerverkaufspreis“ vorzunehmen; Einräumung eines „First Pick“ des Agenten für „seine“ Gebrauchtwagen.
- Vermarktung der Fahrzeuge, die nicht über den „First Pick“ der Agenten übernommen werden, über Börsen und Drehscheiben.

Schwerpunkte auf Agenten-Seite

- Übernahme der Rolle eines Dienstleiters und Management der Offline-Schnittstelle zum Kunden.

- Vermittlung von Neuwagenverkäufen an den Hersteller gegen Zahlung einer Provision.
- Abschluss von Kaufverträgen im Namen und für Rechnung des Herstellers.
- Durchführung von Kaufberatungen und Probefahrten.
- Inzahlungnahmen von Gebrauchtwagen auf Basis „Händlerverkaufspreis“ und Rücknahme von Leasingfahrzeugen. Nutzung des vom Hersteller eingeräumten „First Pick“.
- Auslieferung von Fahrzeugen an den Kunden.

Rahmenbedingungen

- Einführung des echten Agenturmodell in ganz Europa, um Reimporte zu vermeiden.
- Etablierung eines neuen Vergütungsmodells für die Dienstleistungen des Handels.
- Einrichtung direkter digitaler Kommunikationsverbindungen zur Interaktion Hersteller-Agent-Kunde.

Fazit

Wann packen Hersteller und Handel endlich an, was längst überfällig ist? An dem bestehenden Geschäftsmodell herum zu reparieren, macht keinen Sinn. Ein echtes Agenturmodell einfach darüberzustülpen, wird ebenso wenig funktionieren wie einen alleinigen (Online-) Direktvertrieb durch die Hersteller zu installieren. Es muss vielmehr einen echten Neustart geben. Die Lösung kann nur in einem perfekten Zusammenspiel von Hersteller und echtem Agenten in Rahmen eines „Neuen Geschäftsmodells Vertrieb“ bestehen. Im Mittelpunkt muss der Kunde stehen. Egal wo er aufschlägt (offline oder online), muss er sich in dem Modell hautnah betreut fühlen und spüren, dass man sich umfassend um ihn kümmert. Wem das gelingt, der wird in Zukunft über ein wichtiges und kaufentscheidendes Alleinstellungsmerkmal verfügen. ■



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.