

DIREKTVERTRIEB

Neue Herausforderungen für Hersteller und Handel

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

von Walter Missing

Der Direktvertrieb nimmt Fahrt auf und 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 (*AUTOHAUS Podcast mit Thomas Bauch am 2.3.2021, mehr 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 ewigen Zeiten über ein unechtes Agenturmodell, wie es nach ähnlichem Muster auch Volkswagen für seine ID-Modelle eingeführt hat. Nach vorne blickend gehen Mercedes-Benz und auch BMW 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 Angriff 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 – und zwar 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 die großen Auto-

vermieter werden von den meisten Herstellern traditionell direkt beliefert. Beim Volkswagen-Konzern kommt das gesamte Großkundengeschäft dazu, bei dem die Vertriebspartner schon seit Jahren „nur“ als Absatzmittler fungieren. Lediglich in Richtung der privaten oder gewerblichen Einzelkunden haben die Hersteller den Direktvertrieb bisher ausgeklammert und

Foto: Volvo



Volvo wird seine Elektromodelle beginnend mit dem Stromer XC 40 Recharge direkt an Kunden vermarkten.

sich auf die Bereitstellung von Leads, die sie über ihre Websites generiert haben, an ihre Händler beschränkt.

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 ZDK zur anstehenden Neuauflage der GVO für den Vertrieb ab 2022 wieder zu Tage und lassen die 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 u. a. 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 und 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 der Hersteller festzustellen ist, an dem der Handel nicht in irgendeiner Form partizipiert.

Notwendiger Perspektivwechsel

Mit diesem Beitrag soll dem notwendigen Perspektivwechsel zu dieser einseitigen Bewertung der Meinungsbildner der Branche das Wort geredet werden. Denn Direktvertrieb ist nicht solitär zu betrachten, sondern steht im unmittelbaren Zusammenhang mit vielschichtigen anderen Veränderungen im Automobilvertrieb. Es geht um viel mehr. Neben den

- Anpassungen des Geschäftsmodells an die digitalen Entwicklungen und Notwendigkeiten unserer Zeit müssen vor allem
- 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,

KURZFASSUNG

In AUTOHAUS 3/2021 hat sich Walter Mising mit dem Agenturmodell als zukunftsfähigem Geschäftsmodell im Autohandel auseinandergesetzt. Nun nimmt er die Themen Direktvertrieb und Omni-Channel-Management in den Fokus.

Denn die präzise Koordination der Kanäle wird zu einem entscheidenden Faktor für ein erfolgreiches Vertriebsgeschäft. Eine durchdachte und von Herstellern und Handel gemeinsam getragene Omni-Channel-Strategie schafft die besten Voraussetzungen für künftige Vertriebsfolge in einer digitalisierten Welt und bietet zumindest eine gewisse Sicherheit, dass die Branche mit Herstellern und Handel als den maßgeblichen Playern erhalten bleibt.

- die Zuordnung der Preishoheit und der Verantwortung für die Durchsetzung der Preise im Markt zu den Herstellern verbunden mit der Garantie der Restwerte und einer integrierten Markt- und Mengensteuerung sowie
- die Optimierung 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 Herausforderungen bewältigen und zunehmende Angriffe von außen auf einen – wenn man richtig aufgestellt ist – renditetragenden Geschäftsbereich befürchten und diesen deshalb entschlossen entgegenwirken.

Grundlegender Veränderungsbedarf

Alle wissen es, viele wollen es aber immer noch nicht wahrhaben oder sehen sich nicht betroffen: 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 Han-

del, 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 und sie müssen zum anderen 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.

All-Kanal-Vertrieb bzw. Omni-Channel-Management

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 – neudeutsch – „Omni-Channel-Management“ betrieben werden, das den Direktvertrieb der Hersteller explizit einschließt. Mit einem echten Agenturmodell könnten dafür sehr gute Rahmenbedingungen (*mehr dazu in AUTOHAUS 3/2021*) 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. Hakan Samuelsson, Präsident von Volvo Cars, verwies in diesem Zusammenhang in der FAZ vom 3. März 2021 darauf, dass mit Einführung des Direktvertriebs bei Volvo „auf die Händler mehr Arbeit zukäme als

weniger“. Für diesen Fall wäre dann selbst die von Volvo geplante Dienstleistungsvergütung von 8,0 Prozent zu gering. Denn die angemessene betriebswirtschaftliche Größe für den heutigen Aufwand der Händler im Neuwagenverkauf ist mit durchschnittlich rund zehn Prozent anzusetzen.

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

Herausforderungen 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 sicher schwierig und es würde lange dauern, eine ähnlich schlagkräftige Infrastruktur mit Menschen aufzubauen, die – wie sie von sich mehrheitlich behaupten – Benzin im Blut haben. Aber auch für den Handel hätte eine Abnabelung vom Neuwagenverkauf weitreichende Folgen. Grund genug, aufeinander zuzugehen und tragfähige Kompromisse zu finden.

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

Ohne Veränderung keine Zukunft. Ohne gegenseitiges Vertrauen keine konstruktive Zusammenarbeit. 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 uner-

Foto: anyaberku / stock.adobe.com

Mit hohem Druck stricken die meisten Hersteller an neuen, digital basierten Vertriebsmodellen.

hebliche 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. Dieser Art Selbstmord muss abgeschworen werden. 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. Mit einer solchen Verweigerungshaltung lassen sich notwendige Veränderungen nicht abwenden. Für den Handel wäre es außerordentlich wichtig und auch 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, damit er seine neue Rolle als Dienstleister anzunehmen bereit und in der Lage ist. Dazu wird vor allem eine faire Bezahlung mit einem angemessenen Renditeanspruch gehören, den die Hersteller für die Erbringung der Neuwagen-Dienstleistungen werden erfüllen müssen.

Direktvertrieb im Gebrauchtwagengeschäft

Da der Verkauf von Gebrauchtwagen ein sogenanntes Eigengeschäft 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 zu Tage, die dazu führen könnten, dass ein Teil des Geschäftes dem Markenhandel verloren geht. Höchste Wachsamkeit ist daher angesagt. Denn das Gebrauchtwagengeschäft ist, wenn es professionell betrieben wird, der Renditebringer Nr. 2 für den Handel. Neue finanzkräftige Player, wie z. B. Auto1 (Wir kaufen Dein Auto.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. Wenn dieses von seinem grundsätzlichen Ansatz und seiner Einkaufs- und Vermarktungslogik her neue Geschäftsmodell dauerhaft Erträge erwirtschaftet, dann werden schnell Follower mit gleichen oder ähnlichen Konzepten kommen – vielleicht sogar die Hersteller selbst. Sie haben bereits heute teilweise große Mengen an Gebrauchtfahrzeugen zu vermarkten (schwerpunktmäßig Jahreswagen, Dienstwagen und Mietwagenrückläufer), die aktuell meist über Drehscheiben an ihre jeweiligen Handelsorganisationen gehen. Nun kommen die Elektro-Rückläufer hinzu. Sie werden die Hersteller wahrscheinlich selbst vermarkten müssen, weil sie ansonsten die Restwerte nicht mehr garantieren und eigenständig steuern können. Ob sie dann nicht der Versuchung erliegen, den – wenn er richtig aufgestellt wird – lukrativen Verkauf aller Rückläufer an Endkunden selbst zu übernehmen, bleibt abzuwarten. Nicht übersehen werden darf dabei, dass auch den Gebrauchtwagenkunden neben dem Auto die gesamten Mobilitätdienstleistungen der jeweiligen Marke verkauft werden sollen. Und auch das geht grundsätzlich auf der Schiene Direktvertrieb.

Fazit: Mehr Direktvertrieb ist nicht aufzuhalten

Die zunehmende Digitalisierung hat das Kaufverhalten der Kunden grundlegend verändert. Der Automobilhandel muss sich sputen, noch mitzukommen. Auch seine Kunden werden immer stärker sowohl analoge (offline) als auch digitale (online) Wege gehen, um ein Auto zu erwerben. Die sogenannte „Customer Journey“, d.h. 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 Management der unterschiedlichen Kanäle schafft die besten Voraussetzungen für künftige Vertriebsfolge 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.

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. ■



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.