

## Vertragssysteme im Automobilhandel / Eine vergleichende Bewertung des Vertragshändlersystems mit dem Handelsvertreter- und dem Franchise-System

# Auf dem Prüfstand

VON WALTER MISSING

**D**ie vielschichtig geführte Diskussion um die krisenhafte Situation im deutschen Autohandel und ihre Konsequenzen hat zunehmend Rufe nach grundsätzlichen Systemveränderungen laut werden lassen. Zu Recht fordern Branchenexperten und Institutionen wie der ZDK oder der VW/Audi-Händlerverband ein neues Geschäftsmodell als zentralen Bestandteil einer Neugestaltung der Hersteller-Händler-Beziehungen. Die Vertragssysteme als solche hingegen sind von der aktuellen Diskussion bisher kaum erfasst. Doch auch sie gehören in diesem Zusammenhang auf den Prüfstand.

### Die klassische Variante: Vertragshändlersystem

Trotz der gewaltigen Zunahme des Direktvertriebs der Hersteller in den vergangenen Jahren dominiert in Deutschland und Europa unverändert das Vertragshändlersystem. Der Vertragshändler verkauft im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Auf die unverbindliche Preisempfehlung für die Vertragsware erhält er von seinem Hersteller einen Rabatt. Die sich daraus ergebende Marge reicht angesichts der heutigen Markt- und Wettbewerbsverhältnisse allerdings nicht mehr aus, um die hohen Erlösschmälerungen und die gestiegenen Kosten zu tragen und zugleich die Standards und investiven Aufgaben der Hersteller zu erfüllen. Dem Vertragshändler wird so zunehmend die wirtschaftliche Basis entzogen.

#### TIPP!

Walter Missing können Sie als Referent bei den PERSPEKTIVEN-Seminaren von Prof. Hannes Brachat Anfang 2009 hören. In elf Städten in Deutschland, Österreich und der Schweiz! Mehr Informationen unter: [www.autohaus.de/perspektiven2009](http://www.autohaus.de/perspektiven2009)

Bisweilen hat man fast den Eindruck, dass manchem Hersteller diese Entwicklung nicht ganz ungelegen kommt – vor allem, wenn sein Netz wegen früher versäumter Strukturmaßnahmen überbesetzt ist. Netzverdichtungen können zwar einen Beitrag zur Verringerung des Intra-brand-Wettbewerbs leisten. Zur Gesundung der im Netz verbleibenden Händler reichen sie jedoch nicht aus, denn der extreme Konkurrenzkampf zwischen den Marken mit hohen Nachlässen macht zusätzliche Bruttoerträge aus größeren Mengen nahezu unmöglich. Der fortschreitende Konzentrationsprozess im deutschen Automobilhandel wird deshalb die existenziellen Probleme der Branche nicht allein lösen können.

### Aktuelle Veränderungen

Der lupenreine Vertragshandel ist im Automobilvertrieb in Deutschland kaum noch anzutreffen. So wird zum Beispiel rein formal betrachtet in allen Vertragshandelsorganisationen zwar unverändert an der vertraglichen Verpflichtung des Händlers zur Lagerhaltung und Bereitstellung von Neu- und Vorführwagen festgehalten, was den Handel bilanziell belastet. Materiell jedoch entlasten alle Hersteller durch weit reichende Valutaziele ihre Händler von den aus der Bestandsfinanzierung resultierenden Zinsbelastungen. Weitere Beispiele für ein Zurückdrängen des klassischen Vertragshandels sind das Herauslösen einzelner Produktgruppen (VW Phaeton) oder Abnehmer (Groß- und Sonderkunden) aus der Vertragshandelsbeziehung und deren Überleitung in ein Agenturgeschäft mit der Folge, dass aus diesen Geschäften nicht mehr die Fahrzeugumsätze als solche, sondern nur noch die Provisionserlöse in die Betriebsergebnisrechnung des Händlers einfließen. Entscheidend ist jedoch, dass für diese Geschäfte eine im Grundsatz renditesichernde Restprovision garantiert wird – so-

fern die Händler nicht wieder Teile davon für das Zustandekommen der Geschäfte einsetzen.

### Die Mercedes-Benz-Variante

In einem Handelsvertretersystem, wie es Mercedes-Benz in Deutschland als einzige Vertriebsorganisation betreibt, ist das alles – so sollte man meinen – per se klar geregelt. Gemäß § 84 HGB verkauft der Handelsvertreter in fremdem Namen und für fremde Rechnung. Er schließt Geschäfte nicht selbst ab, sondern vermittelt sie und erhält dafür eine Provision. Im Gegensatz zum Vertragshändler unterliegt der Handelsvertreter damit einer systemimmanenten Preisbindung des Herstellers. Der Kaufvertrag als solcher wird in Handelsvertretersystemen immer zwischen dem Hersteller und dem Kunden abgeschlossen. Dies hat zur Folge, dass nicht nur alle Verpflichtungen aus dem Vertrag beim Hersteller liegen, sondern auch alle im Zusammenhang mit dem Vertrag bestehenden Belastungen und Risiken (Nachlässe und Restwerttrisiken) vom Hersteller zu tragen sind. So jedenfalls sieht es die Theorie.

In der Praxis erwartet zum Beispiel die Daimler AG wie selbstverständlich von ihren Vertretern, dass sie die für das Zustandekommen von Geschäften notwendigen Rabatte aus ihrer Provision bestreiten, also aus der eigenen Tasche bezahlen. Auch von Restwerttrisiken stellt der Hersteller seine Vertreter nicht vollständig frei. Darüber hinaus verlangt er – ebenfalls im Gegensatz zur reinen Lehre des Handelsvertreters –, dass die Vertreter ihre Vorführwagen kaufen, und macht ihnen klare Vorgaben über Stückzahlen und Zusammensetzung des heute nicht mehr verlustfrei zu vermarktenden Vorführwagenbestands. Echte Handelsvertreterlösungen sehen anders aus. Endgültig konterkariert werden diese, wenn Daimler seinen Vertretern – wie dies aktuell der Fall sein soll



**Walter Missing:** „Alle drei Vertragssysteme haben eine Zukunftsperspektive, wenn zwei Prämissen umgesetzt werden: Ein Restprovisionsmodell und eine verbindlich vereinbarte Ertragsprognose zur Amortisation der Investitionen.“

– aus seinen hohen Werksbeständen Neuwagen mit Nachlässen von bis zu 40 Prozent zum Kauf anbietet. Denn damit fährt Daimler doppelgleisig. Angesichts dieser Gemengelage verbleibt in dem von Daimler praktizierten Handelsvertreterssystem nur noch der Vorteil, dass die Vertreter keine Neuwagen, bis auf die zuvor aufgezeigten Fälle, auf eigene Kosten bevorraten müssen. Die in den Vertragshandelssystemen heute üblichen Valutaziele gleichen diesen Unterschied allerdings weitgehend aus. Durch die im Pkw-Geschäft im Vergleich zu den Wettbewerbshändlern geringere Marge haben die Mercedes-Benz-Vertreter deshalb eigentlich sogar Nachteile, wären da nicht die millionenschweren Ausgleichszahlungen des Herstellers und die Quersubventionierung durch das zurückliegend boomende Nutzfahrzeug-Geschäft.

Auf dieses spezifische Nutzfahrzeug-Geschäft muss man zur Beurteilung des Handelsvertreter-systems noch genauer schauen. Denn dort wird das eigentlich richtige Provisionsmodell praktiziert. Das Nutzfahrzeug-Geschäft ist, was die Nachlasssituation angeht, noch viel wettbewerbsintensiver als das Pkw-Geschäft. Deshalb wird dort eine Besonderheit im Handelsvertreter-system gepflegt – ein Restprovisionsmodell. Der Hersteller beobachtet den Markt und legt ein durchschnittliches Nachlassniveau fest, das er dem Handelsvertreter als Zielgröße vor-

gibt. Die Provisionshöhe für ein vom Vertreter vermitteltes Geschäft hängt davon ab, inwieweit es den Nachlassvorgaben des Herstellers entspricht. Wenn der Vertreter aus marktspezifischen Gründen von den Vorgaben abweicht, erhält er jedoch immer noch eine Restprovision.

### Learnings

Was sind die Learnings aus diesen Entwicklungen? Im Gegensatz zu ihrem Pkw-Geschäft verfügt die Daimler AG im Nutzfahrzeugbereich in Deutschland nicht nur über die Preishoheit, sondern übernimmt darüber hinaus auch die Verantwortung für die Durchsetzung der Preise im Markt, mithin für die Preisnachlässe. Das an dieses Prinzip gekoppelte Restprovisionsmodell ermöglicht dem Vertreter eine auskömmliche Rendite. Angesichts der heutigen Markt- und Wettbewerbsverhältnisse im Pkw-Geschäft in Deutschland drängt sich eine solche Lösung auch für den Pkw-Bereich auf. Im Handelsvertreter-system könnte sie sofort übernommen werden, im Vertragshändler-system müssten sicher Adaptionen in Richtung von Restprovisionsmodellen entwickelt werden, wenn man an dem Vertragsstatus nicht grundsätzlich rütteln und kartellrechtlich keine Probleme bekommen will. Modelle zur vollständigen Freistellung der Handelspartner von den Restwertrisiken aus Leasing- und Finanzierungsgeschäften sind in beiden Vertragssystemen sofort und ohne jegliche Systemveränderungen umsetzbar.

### Zwischenbilanz

Ein echter Handelsvertretervertrag, der dem Absatzmittler keine im Grundsatz systemfremden Belastungen für Vorführwagen oder Kundennachlässe und auch keine Zukunftsrisiken aus Leasing- und Finanzierungsgeschäften abverlangt, hätte für den Handel angesichts der aktuellen und prognostizierten Verfassung des deutschen Automobilmarktes nur dann signifikante Vorteile, wenn er wie beispielsweise im Nutzfahrzeug-Geschäft von Daimler oder im Großkundengeschäft von VW auf Restprovisionsmodellen aufbaut. Da auch der Vertragshandel heute in der Gestaltung und Abwicklung seiner Geschäftstätigkeit eng an die Vorgaben und Standards der Hersteller gebunden ist (ehemal ein klassisches Merkmal des Handelsvertreter) und er aufgrund der CRM-Aktivitäten der Hersteller auch nicht mehr un-

eingeschränkt Herr über die Kundendaten ist, haben sich die objektivierbaren Nachteile einer möglichen Aufgabe des Vertragshändlerstatus gegenüber früher stark relativiert. Ist der echte Handelsvertreter damit schon die Lösung? Oder gibt es auch für den Automobilhandel noch andere Denkmodelle?

### Franchise-System als Zukunftsmodell?

Im Franchise-System könnte ein solcher Ansatz liegen, insbesondere wenn es 2010 keine GVO-Nachfolgeregelung geben wird. Die im Automobilhandel bereits weit fortgeschrittenen Standardisierungen der Markenauftritte und der Geschäftsprozesse bieten recht gute Voraussetzungen dafür. Bereits heute üben die Hersteller klassische Teile des Franchise-Systems aus. Sie verpflichten die Händler bis ins Detail zur Erfüllung von Standards. Die Franchise-Systemen immanenten zweite Seite, nämlich die objektive Renditechance und den Investitionsschutz, ignorieren sie allerdings (noch).

In guten und ausgereiften Franchise-Systemen kommen nämlich zwei für den Handel gewichtige Punkte hinzu: zum einen eine vertraglich vereinbarte Ertragsprognose für die vom Franchise-Nehmer zu erbringenden Investitionen und Leistungen und zum anderen eine vereinbarte Vertragsdauer, die dem Franchise-Nehmer, immer vorausgesetzt, er hält sich an die vertraglich vereinbarten Bedingungen, die Amortisierung seiner Investitionen sichert.

### Fazit

Das Hauptproblem im Automobilvertrieb liegt heute darin, dass der Handel die Folgen von Überproduktion, Markenwettbewerb und falschen Preisfestlegungen – alles Themen, die eigentlich im Verantwortungsreich der Hersteller liegen – tragen muss. Das hält kein Vertragssystem aus und mit keinem noch so guten Vertragssystem lassen sich diese Probleme grundsätzlich beseitigen. In einer abschließenden Bewertung hat jedes der drei dargestellten Vertragssysteme eine Zukunftsperspektive, wenn zwei Prämissen umgesetzt werden: Ein Restprovisionsmodell zur gezielten Marktsteuerung und eine verbindlich vereinbarte Ertragsprognose zur Amortisation der Investitionen. Ein solches System würde zu einer typischen Win-win-Situation für Hersteller und Handel führen. ■