

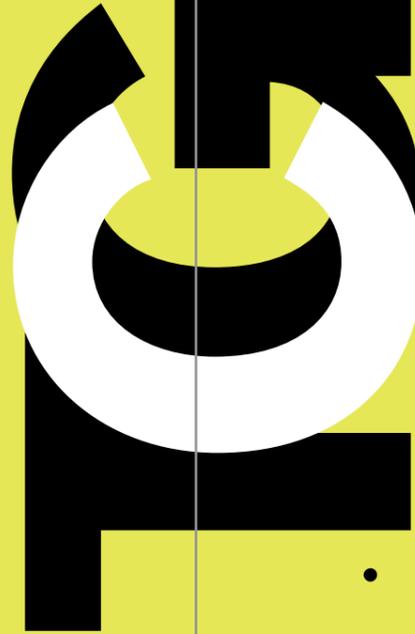
6.



PROF. DR. BENEDIKT MAIER
Stellvertretender Direktor IfA
Geschäftsführer Zukunftswerkstatt 4.0

DAS KFZ-GEWERBE – ZU OFT IM SCHATTEN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Autohäuser und Werkstätten haben in der öffentlichen Berichterstattung rund um die Effekte der Branchentransformation zu oft das Nachsehen. Im Fokus steht meist die Automobilindustrie – also die Automobilzulieferer und die prominenten Automobilhersteller. Die im Branchenzweig des Kfz-Gewerbes tätigen 435.000 Beschäftigten dürfen bei der Ausrichtung der Branche auf die Zukunft aber nicht untergraben werden. Strukturelle Veränderungen zeichnen sich nicht irgendwo vage am Horizont ab, sondern sind bereits in vollem Gang.



Blickt man mit etwas Abstand auf die Geschäftsmodelle und Strukturen im Automobilvertrieb, so erscheinen diese seit Jahrzehnten als nahezu unverändert: Der Automobilhersteller entwickelt, designed und produziert immer größer und leistungsfähiger werdende Fahrzeuge. Die Beratung und Vermarktung der Fahrzeuge in Richtung der Endkunden erfolgt hingegen über Vertragshändler, die eine Art One-Stop-Shopping rund um das Automobil anbieten.

Gegenstand derer Geschäftsmodelle sind neben der Neuwagenvermarktung auch der Handel mit Gebrauchtwagen sowie das Angebot von Werkstattleistungen. Daran hat sich bis heute nur wenig geändert, greifen diese Geschäftsfelder doch weiterhin sinnvoll ineinander. Neue Wettbewerber aus Asien und den USA, das Ziel der CO₂-Neutralität, die Kundenforderung nach Online-Shopping oder die politisch forcierte Verkehrswende stellen jedoch die Geschäftsmodelle der Vertragshändler auf den Prüfstand. Steht nun die womöglich zu oft prophezeite Zeitenwende mit Strukturbruch an? Zumindest stehen die Zeichen eindeutig auf Veränderung. Vier Entwicklungen unterstreichen dies.

Handelskonzerne prägen den Markt

Seit rund 25 Jahren durchläuft die Branche einen fortlaufend an Geschwindigkeit gewinnenden Konsolidierungsprozess. Mittlerweile stellt das familiengeführte Autohausunternehmen mit einem oder zwei Standorten die Ausnahme dar. Vielmehr ließen Herstellerbestrebungen für ein in allen Kundenkontaktpunkten hochwertiges Markenerlebnis die Anforderungen an die Vertragshändler zur Ausgestaltung ihrer Häuser und Präsentation der Autos kontinuierlich ansteigen. Eine betriebswirtschaftlich tragfähige Umsetzung dieser weitreichenden Vorgaben ist für einheitschwache Häuser nur schwer möglich. Folglich stehen neben Insolvenzen auch zahlreiche Unternehmenszusammenschlüsse und Aufkäufe, um letztlich Synergien und Skalen zu heben.

Neun der zehn größten herstellerunabhängigen Automobilhandelsgruppen verzeichnen Jahresumsätze von über einer Milliarde Euro. Im Jahr 2021 setzten die Top-10-Handelsgruppen 564.703 Fahrzeuge ab. Bei nahezu gleichbleibendem Marktvolumen konnten diese ihren Fahrzeugabsatz in der vergangenen Dekade um 69 Prozent erhöhen. Diese Dimensionen erlauben zurecht die Rede von Handelskonzernen. Das Institut für Automobilwirtschaft (IfA) untersucht diese Entwicklungen seit Ende der 1990er-Jahre und verzeichnet, dass die Anzahl der wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Automobilhandelsunternehmen in den vergangenen zwei Dekaden von 18.000 auf 6.800 abnahm. Es ist davon auszugehen, dass der Konsolidierungsprozess noch lange nicht abgeschlossen ist.

Der Vertragshändler wird zum Handelsvertreter

Seit rund 70 Jahren stellt das Vertragshandelssystem das dominierende Grundmodell zur Zusammenarbeit von Automobilherstellern und Handelspartnern dar. Bestimmendes Merkmal eines Vertragshändlers ist der Händlervertrag. Dieser regelt die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler in ausführlicher Weise. Der Vertragshändler ist somit vertikal in das Marketingsystem des Herstellers eingebunden. In keinem Fall darf der Automobilhersteller jedoch den Vertragshändler an einen Preis binden, ihm eine Gebiets- und Kundenkreisbeschränkung vorgeben oder den Vertrieb der Neuwagen über einen Onlinekanal verbieten. Blendet man die aktuelle Sondersituation der Lieferengpässe aus, so unterlagen die Vertragshändler einem kontinuierlich zunehmenden Absatzdruck durch die Hersteller. Die auf die Höfe der Händler angelieferten Fahrzeuge überstiegen strukturell die Marktnachfrage.

Folglich ergab sich eine für das System ruinöse Rabattschlacht. Nur mit Mühe wirtschaften Autohausunternehmen heute im Neuwagenvertrieb kostendeckend. Das betriebswirtschaftliche Überleben des Neuwagenbereichs ist zu oft auf Verkaufsförderungsmaßnahmen (Prämien) der Hersteller angewiesen. Verschärft wird die Rabattschlacht durch Online-Marktplätze, welche durch die ihnen inhärente Preistransparenz ihr Übriges dazu beitragen. Ausweg aus dieser Gemengelage sehen zahlreiche Automobilhersteller in einem Wechsel in ein sogenanntes Agenturmodell. Darin kommt den heutigen Vertragshändlern und künftigen Handelsvertretern nur noch eine vermittelnde Rolle zu – die Verträge werden also zwischen Endkunde und Hersteller geschlossen.

Dieser Sachverhalt ermöglicht den Automobilherstellern eine Preisbindung über alle angebotenen Absatzkanäle. Doch der hiermit gestärkten Systemführerschaft des Herstellers kommt auch an anderer Stelle eine entscheidende Bedeutung zu. So erhalten Automobilhersteller durch das Einnehmen der Rolle des Vertragspartners einen weitreichenden Zugriff auf Kundendaten und -informationen. Was wiederum bei der Realisierung von daten- und onlinebasierten Geschäftsmodellen innerhalb der Nutzungsphase notwendig ist. Durch zentrale Festsetzung von Preisen über alle Absatzkanäle wird der Wettbewerb in gewisser Weise ausgehebelt. Daher ist davon auszugehen, dass einerseits die heutigen Vertragshändler an unternehmerischer Gestaltungsfreiheit einbüßen müssen. Andererseits dürfte das Preisniveau für neue Automobile steigen.

Onlinekanal setzt sich auch für Automobile durch

Heute sind nahezu alle Produkte und Dienstleistungen online bestellbar. Diese Möglichkeit wird über alle Bevölkerungsschichten und Altersgruppen hinweg als bequeme Alternative zum Einkauf in stationären Geschäften genutzt. Mit der COVID-Pandemie hat sich der Onlinehandel selbst im Bereich der Lebensmittel durchgesetzt. Die E-Commerce-Erfahrung der Autohäuser und Werkstätten geht bislang jedoch vorrangig auf den Handel mit Ersatzteilen und Zubehör zurück. Die Vermarktung von Fahrzeugen steht hingegen weiterhin noch an der Schwelle zum Online-Vertrieb. Der Blick in andere Branchen legt jedoch offen, dass sich der Online-Kanal auch zur Vermarktung von hochpreisigen, beratungsintensiven und komplexen Produkten eignet.

Fraglich ist daher, ob das fehlende Angebot geeigneter Lösungen oder das fehlende Kundeninteresse für den bislang ausgebliebenen Markterfolg der reinen Onlineverkaufsstrecke verantwortlich ist. Aufschluss gibt eine aktuelle Studie des Instituts für Automobilwirtschaft. Demnach sind 25 Prozent der Gebrauchtwagen- und 47 Prozent der Neuwagen-Kunden bereit ihr Auto rein online – ohne Probefahrt und persönlicher Beratung im Autohaus – zu erwerben. Dabei erwarten sie allerdings hohe Preisnachlässe: 16 Prozent bei gebrauchten und 17 Prozent bei neuen Automobilen. Und das gegenüber dem Transaktionspreis bei Erwerb vom stationären Händler.

Kunden fordern den Omnikanal

Autohaus- und Werkstattkunden lassen sich in kein Korsett zwingen. Sie entscheiden selbstselektiv und situativ, welche Kanäle der Information und Kommunikation sie zu welchem Zweck entlang ihrer Reise zu einem neuen Fahrzeug oder der Umsetzung eines Werkstattbesuches einsetzen – und das über alle Kunden- und Altersgruppen hinweg. Diese Entwicklung kann weder aufgehalten noch zurückgedreht werden. Vielmehr ist von einer Fortschreibung dieses Trends in den kommenden Jahren auszugehen.

Im Ergebnis können heute Interessenten und Kunden aus einer noch nie zuvor dagewesenen Fülle an Kontaktoptionen mit ihrem Autohaus, dem Automobilhersteller oder dritten Playern auswählen. Den Kunden stiftet dies Individualität, Anonymität, Flexibilität, Transparenz und Geschwindigkeit. Für Autohausunternehmen erhöht diese Entwicklung zweifelsohne die Komplexität. Es sind die richtigen Kanäle, in den richtigen Momenten, mit den richtigen Inhalten in den Kommunikationsmix einzuflechten. Gefragt ist ein Kundenkontaktangebot, das dem Kunden die Wahl des Mediums lässt – ganz situativ und individuell. On- und Offline-Kanäle sind daher nicht nebeneinander zu führen, sondern die Kontakt- und Informationsstrecken gilt es zu orchestrieren. In der Umsetzung erfordert dies ein zentrales Omnikanal-Management für alle Autohaus-Kontaktpunkte.

FAZIT

Neben den skizzierten vier Sachverhalten zwingen übergeordnete und nur schwer beeinflussbare Entwicklungen wie Lieferengpässe, steigende Energiepreise, ein schwieriges Konsumklima aufgrund hoher Inflation oder der Fachkräftemangel auch das Kfz-Gewerbe fortlaufend zu Anpassungen. Entgegen der vergangenen Jahrzehnte muss sich daher auch dieser Zweig der Automobilbranche an Anpassungen unter Unsicherheit und in wohl immer kürzer werdenden Intervallen gewöhnen.