



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

BYD, NIO, GREAT WALL UND CO. WER KOMMT, WER BLEIBT?

Chinesische Automobilhersteller haben in der Vergangenheit bereits mehrere Versuche unternommen, um einen Fuß in den europäischen Markt zu bekommen – bislang nur mit mäßigem Erfolg. Nun scheinen die Produkte die erforderliche Marktreife erreicht zu haben. Die gewählten Vertriebs- und Servicestrategien weisen jedoch kein einheitliches Muster auf. Klar ist, es wird nicht allen Marken der Durchbruch gelingen. Unklar ist hingegen, was diese Entwicklung für den Automobilhandel bedeutet.



Mit rund 1,6 Millionen reinrassigen Stromern lieferte BYD im Jahr 2023 mehr BEV als alle deutschen Autohersteller zusammen aus. Hinzuzählen eine ähnlich hohe Anzahl an Plug-in-Hybrid-Pkw. Kunden finden die Marke aus Fernost zu großen Teilen im Heimatmarkt, aber nicht ausschließlich. Im Autoexportranking konnte China in den vergangenen Jahren an den USA, Südkorea und auch Deutschland vorbeiziehen. Es ist davon auszugehen, dass die Volksrepublik in diesem Jahr auch Japan kassiert und somit zum größten Automobilproduzent auf dem Weltmarkt wird. Ein bedeutender Beitrag zu dieser Erfolgsgeschichte ist dem chinesischen Staat zuzuschreiben. Bereits im Fünfjahresplan aus dem Jahr 2011 wurde der Bereich »New Energy Vehicle« als »strategische Zukunftsindustrie« benannt und mit konkreten Maßnahmen gefördert. Auch in die 2015 gestartete Initiative »Made in China 2025« hält der Sektor »Energieeinsparung und Elektromobilität« Einzug. Erneut unterstrichen wird die strategische Bedeutung im Fünfjahresplan 2020. »New Energy Vehicles« und »Intelligent Connected Vehicles« stellen darin Schwerpunkte der Innovationsoffensive dar. Insgesamt flossen in der Volksrepublik rund 100 Milliarden Dollar an Subventionen in Richtung der Automobilhersteller.

Die staatlich forcierten Innovations- und Investitionsoffensiven haben in der vergangenen Dekade technisch und preislich wettbewerbsfähige Produkte entstehen lassen – und dies in höchster Geschwindigkeit. Diese Kombination aus Industriepolitik des chinesischen Staates, schwerfälligen und von hohen Kostengerüsten geplagten westlichen Automobilherstellern sowie der Abkehr vom Verbrennungsmotor hat für die chinesischen Hersteller eine Marktlücke aufgetan (siehe auch Beitrag von Prof. Dr. Willi Diez). Diese Gelegenheit werden die Chinesen auch nicht ungenutzt lassen. Die Ziele sind wenig verwunderlich hochgesteckt. Zuletzt kündigte BYD-Europachef Shu an, in Deutschland »der führende internationale Hersteller« werden zu wollen. Wie die aktuellen Marktzahlen zeigen, ist ein Erfolg von BYD, NIO, GWM und Co. in Europa aber auch kein Selbstläufer. Eine entscheidende Komponente ist der gewählten Vertriebs- und Servicestrategie zuzuschreiben.

ENTWICKLUNG DER HÄNDLERGRUPPEN IN DEUTSCHLAND

*Stand April 2024

TOP 10 Automobilhandelsgruppen	Fahrzeugabsatz 2010	Fahrzeugabsatz 2022	Anzahl Marken gesamt*	Chinesische Marken*
1 AVAG Holding SE, Augsburg	76.016	105.531	31	MG, Maxus
2 Emil Frey Gruppe Deutschland, Stuttgart	66.900	122.400	33	Ora, Wey
3 Gottfried Schultz, Ratingen	43.945	57.931	8	-
4 Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	40.780	69.093	16	MG
5 Alphartis SE, Horb / Neckar	14.320	37.750	11	-
6 Senger-Gruppe, Rheine	9.600	36.001	11	BYD
7 Scherer Gruppe, Simmern	15.284	32.459	7	-
8 Tiemeyer AG, Bochum	11.403	32.322	6	-
9 Wellergruppe GmbH & Co. KG, Berlin	40.258	37.215	8	MG
10 Löhr Gruppe, Koblenz	22.885	26.715	8	-
	341.391	557.417		

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft

DIE MARKTEINTRITTSSTRATEGIEN DER CHINESISCHEN HERSTELLER IN DEUTSCHLAND SIND SEHR HETEROGEN. SIE LASSEN SICH ABER GRUNDSÄTZLICH IN ZWEI ANSÄTZE UNTERSCHIEDEN:

Verdeckter Markteintritt durch die Übernahme einer traditionellen Marke:

Diese Strategie wird beispielsweise von Geely oder SAIC verfolgt. Mit der Übernahme der schwedischen Marke Volvo gelang dem chinesischen Automobil- und Motorradkonzern Geely ein schneller und zugleich verdeckter Markteintritt. Dabei kann Geely auf einen hohen Bekanntheitsgrad der Marke und ein Vertrauensverhältnis gegenüber den Kunden bauen. Auch gefestigte Vertriebs- und Servicestrukturen ermöglichen einen raschen Hochlauf der Absatzzahlen. Eine ähnliche Strategie verfolgt SAIC mit dem Kauf der britischen Traditionsmarke MG. In beiden Beispielen werden jedoch die bestehenden Markenpositionierungen weiterschwingen – positiv wie negativ. Eine radikale Neupositionierung ist aufgrund der »Heritage« nur mit hohem zeitlichen und finanziellem Invest möglich. In beiden Beispielen wird die neue chinesische Eigentümerkonstellation nicht proaktiv in die Endkundenkommunikation eingebunden.

Progressiver Markteintritt durch den Aufbau einer neuen Marke:

Der Aufbau und die Etablierung einer neuen Marke sind weitaus zeit- und kostenintensiver. Dieser Weg hält jedoch die Möglichkeit bereit, eine neue und auf die Zielgruppe ausgerichtete Marke zu kreieren. Als Beispiele hierfür sind BYD, XPENG oder NIO zu nennen. Gerade in der Anfangsphase sind hohe finanzielle Investitionen erforderlich. Auch das Greenfield hinsichtlich der Vertriebs- und Servicestrukturen bietet weitreichende Möglichkeiten, um zu gestalten.

Die gewählten Konzepte zur vertriebsseitigen Erschließung des deutschen Marktes weisen teils große Unterschiede auf. Während NIO ausschließlich auf Direktvertrieb setzt, arbeiten ORA und WEY mit der Emil Frey Gruppe als Generalimporteur zusammen. An die Emil Frey Gruppe sind wiederum Vertragshändler angeschlossen. Auch BYD bearbeitet den deutschen Markt anhand eines Generalimporteurs – die schwedische Hedin-Gruppe. Mit der Hedin Electric Mobility GmbH arbeiten wiederum sieben Handelsgruppen zusammen, die für die Erschließung ganzer Marktgebiete verantwortlich zeichnen. Die SAIC-Tochter MG geht hingegen ins Risiko und nimmt die Zügel auch auf der Großhandelsstufe selbst in die Hand – die herstellereigene Tochtergesellschaft sitzt in München. Im Retail setzt MG wiederum auf ein unechtes Agenturmodell. Always wählte einen ganz anderen Weg und versuchte den Vertrieb online und über Filialen der Elektrofachmarktkette Euronics zu realisieren. Dieses Modell war jedoch nicht von Erfolg gekennzeichnet.

Demnach setzt die Mehrheit der chinesischen Hersteller auf die Einbindung von Handelspartnern und somit auf einen eher konservativen Vertriebsansatz. Überblickt man die Liste der Retail-Partner, so handelt es sich hierbei überwiegend um etablierte, traditionelle Autohausunternehmen. Eine Frage drängt sich unweigerlich auf: »Weshalb holen sich die Händler chinesische Marken ins Haus?« Die Antwort setzt sich aus vier Aspekten zusammen:

1.

Während bei den Automobilherstellern lange Zeit die Produktionskosten im Fokus der Optimierung standen, werden zunehmend die Strukturen im Vertrieb unter die Lupe genommen und auf den Prüfstand gestellt. Einen zentralen Hebel stellt die Verkleinerung der Vertriebs- und Servicenetze dar. Zahlreiche Händler leben daher in Ungewissheit, ob sie in drei, fünf oder zehn Jahren noch einen Vertriebs- oder Servicevertrag mit einer »ihrer« Hersteller halten. Auch haben sich die gängigen Vertragslaufzeiten in den vergangenen Jahren nochmals deutlich verkürzt. Doch die Amortisationszeiten der baulichen Investitionen in ein Autohaus übersteigen diese um ein Vielfaches. Folglich ist die Aufnahme einer Marke aus Fernost auch als eine Art Risikomanagement zu deuten.

2.

Zahlreiche Automobilhersteller prüfen aktuell einen Wechsel vom Vertragshandelssystem in ein Agenturmodell. In einem solchen muss der Hersteller für alle Kosten und Risiken, die in direktem Zusammenhang mit der Vermarktung der Produkte stehen, aufkommen. Dazu zählt auch die Showroom-Fläche. Diese neue Konstellation lässt die Verantwortlichen bei den Herstellern genauer rechnen und hinterfragen, ob der 2.000 Quadratmeter große Showroom tatsächlich benötigt wird oder ob auch 1.500 ausreichen. Wie soll die nun freigewordene Fläche von 500 Quadratmetern genutzt werden? Optionen gibt es viele – Backshop, Sonnenstudio oder eine weitere Automarke. Aufgrund der personellen, baulichen und prozessual ausgerichteten Strukturen der Autohäuser auf den Automobilhandel und -service liegt die Aufnahme einer neuen Marke natürlich nahe. Zudem hat die Höherpositionierung der Premiummarken die Gefahr einer möglichen Kannibalisierung nochmals verringert.

3.

Das Geschäftsmodell Autohaus lebt zu einem nennenswerten Umfang von den Ergebnisbeiträgen aus der Werkstatt. Neuwagen werden nicht selten mit sehr kleinen, wenn nicht sogar negativen Margen, verkauft. Die Wartungs- und Reparaturbedarfe innerhalb der Nutzungsphase lassen die Händler jedoch diese Kröte schlucken. Infolge geringerer Wartungsumfänge bei Elektrofahrzeugen rückt zunehmend auch die Werkstattauslastung in den Fokus. Jedes zusätzlich vermarktete Fahrzeug hält Ertragspotenziale im Service bereit.

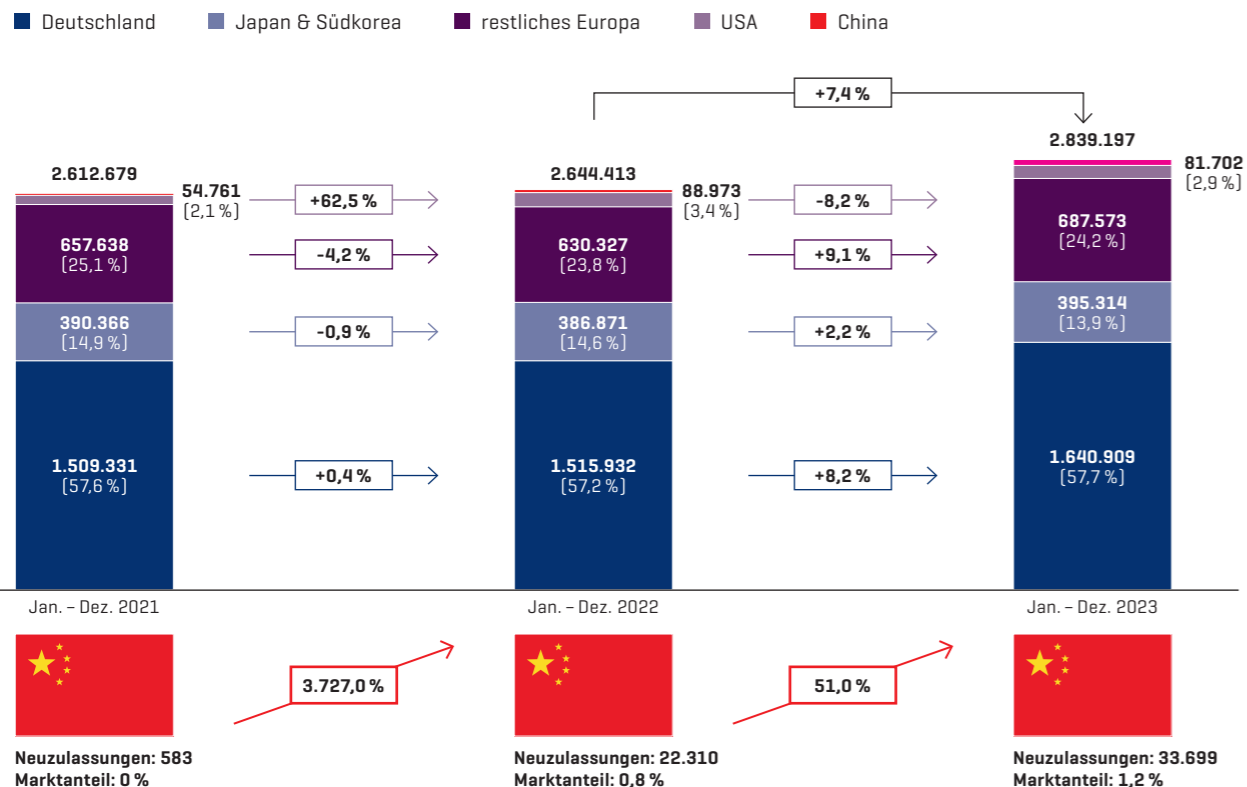
4.

Die grundsätzlichen Weichen für die Marktbearbeitung stellen die chinesischen Hersteller in der aktuellen Zeit. Händler befürchten, dass wenn sie jetzt nicht auf den Zug aufspringen, sie ihm ewig hinterherschauen. Zudem ist das finanzielle Risiko als überschaubar zu bezeichnen. Die vom Händler zu tragenden Investitionen in Bau und Signalisation belaufen sich beispielsweise bei MG und XPENG auf unter 30.000 Euro je Standort.

Auffällig ist, dass BYD und XPENG auf traditionsreiche Handelsgruppen mit Schwerpunkt Mercedes-Benz und BMW setzen. Seitens der Hersteller ist dies als ein intelligenter Schachzug zu bezeichnen. Einerseits strahlen die Premiummarken positiv auf die neuen Marken aus dem Reich der Mitte ab. Auch können die Marken von der Vertrauensbeziehung zwischen Kunde und der Händlermarke profitieren sowie sich auf professionelle Strukturen in den Handelsbetrieben verlassen. Nach dem Motto: »Wenn >BMW Müller< [fiktiv] BYD im Showroom neben einem BMW stehen hat, dann können die Produkte ja nicht ganz verkehrt sein.« Daneben erhalten die China-Marken mit jedem traditionellen Handelspartner auch eine Vollfunktionswerkstatt.

MARKTVOLUMEN UND -ENTWICKLUNG

Abbildung 1: Anteil der chinesischen Marken an den Neuzulassungen wächst (Marktanteil in Klammern)



Quellen: Kraftfahrtbundesamt (KBA), Ifd. Jgg.
 Hinweis: Für China berücksichtigte Marken: ALWAYS, BYD, GWM, LEVC, LYNK & CO, MAXUS, MG, NIO
 *Kalkulation basiert auf 2,8 Mio. Neuzulassungen im Jahr 2030

Doch welchen Marken aus Fernost wird es letztlich gelingen im europäischen Markt Fuß zu fassen? Dies wird in der Branche so intensiv und kontrovers diskutiert, wie wohl nur wenige andere Fragestellungen. Die Glaskugel hat jedenfalls Hochkonjunktur: Aus den Instituten, der Fachpresse und den Beratungshäusern ist bezüglich mittelfristiger Marktanteilsprognosen chinesischer Marken zwischen zwei und 20 Prozent alles zu hören.

Eine einfache Modellrechnung lässt mich dem konservativen Lager zuneigen: Gelingt es den chinesischen Herstellern, ihre Neuwagenverkäufe jährlich um 15 Prozent zu erhöhen, so würden sich diese im Jahr 2030 auf rund 90.000 Einheiten in Europa belaufen. Dies entspricht einem Marktanteil von 3,2 Prozent aller neu zugelassener Fahrzeuge. Setzt man in die Modellrechnung ein jährliches Wachstum von 25 Prozent ein, ergibt sich für das Jahr 2030 ein Marktanteil von 5,7 Prozent.

Die prognostizierten 20 Prozent dürften wohl – und zugleich auch hoffentlich – der Kategorie Schwarzmalerei zuzuordnen sein. Unabhängig, ob es letztlich ein, vier oder 20 Prozent Marktanteil sein mögen, gilt es einen Sachverhalt vor Augen zu halten: In einem gesättigten Markt wie dem deutschen Automobilmarkt kann ein Markteintritt neuer Marken ausschließlich über Verdrängung etablierter Player erfolgen.

