

NEUE VERTRÄGE

Wie muss es im VW-Handel nun weitergehen?

In Händlerkreisen nimmt die Kritik an den neuen Verträgen und dem Moderationsverfahren zwischen Hersteller und Händlern zu. Resignation herrscht vor allem, weil es nicht wie vom Verband angekündigt weitergeht. Branchenexperte Walter Missing zeigt Problemfelder und Optionen.



In AUTOHAUS 21/2018 ging es um die Frage, ob die Händler die neuen Handels- und Serviceverträge von Volkswagen und den im Zusammenhang mit ihrer Entstehung und konkreten Ausgestaltung initiierten Syntegrationsprozess als echten Fortschritt bewerten oder in beidem nur einen weiteren Abschnitt der seit langem stagnierenden Entwicklung der Hersteller-Händler-Beziehungen sehen. Seit her ist es ziemlich ruhig um das Thema und dessen weitere Behandlung geworden. Zumindest nach außen. Denn in internen Händlerkreisen nimmt die kritische Diskussion zu, die momentane Situation wird als zunehmend unerträglicher Stillstand wahrgenommen. Die ehemals gute Stimmung ist längst gekippt, und es ist eine gehörige Portion Resignation spürbar, weil es

nicht wie vom Verband angekündigt weitergeht. Viele Händler äußern den Verdacht, dass das eigentliche Ziel von Volkswagen ausschließlich darin bestand, die neuen Verträge unter Dach und Fach zu bringen. Dieses Ziel wurde definitiv erreicht – und damit scheinbar gut so.

Die bestehenden Probleme in der Vertriebsorganisation würden – so ist zu hö-

» Es gibt unverändert keine Antworten auf die Gegenwartsprobleme, die leider auch nicht kurzfristiger Natur sind, sondern den Handel voraussichtlich noch mehrere Jahre begleiten werden. «

ren – auf der Herstellerseite niemanden interessieren. Das in den von Prof. Malik, Leiter des Management Zentrums St. Gallen, begleiteten Workshops erarbeitete Schlüsselthema „Zukunft durch Gegenwartsbewältigung“ sei Hohn und Spott. Es wird sogar von Überrumpelung gesprochen. Denn es gibt unverändert keine Antworten auf die Gegenwartsprobleme, die leider auch nicht kurzfristiger Natur sind, sondern den Handel voraussichtlich noch mehrere Jahre begleiten werden.

Die einmalige Ausgleichszahlung des Herstellers in 2018 für die von ihm selbst angerichtete Malaise hat nach einhelliger Meinung der Händler die wirtschaftlichen Probleme bestenfalls gemildert. Die Zahlung, die richtigerweise bereits dem Jahr 2017 zuzuordnen gewesen wäre, sei ein

Tropfen auf den heißen Stein gewesen und hätte viele Händler nur vor noch Schlimmerem, sprich der Insolvenz, bewahrt. Wirtschaftlich wäre ohne diese Zahlung im Geschäftsjahr 2018 ein noch schlechteres Ergebnis als in den Jahren der Wirtschaftskrise von 2007 bis 2009 erwirtschaftet worden, in denen die durchschnittliche Rendite bei nur 0,2 Prozent, 0,3 Prozent und 0,6 Prozent vom Umsatz lag.

Aktuelle Lage

Die bittere Erkenntnis aus der aktuellen Lage: Trotz hoher Stückzahlen wird im Neuwagengeschäft vom VW-Handel unter dem Strich nicht nur kein Geld verdient, sondern Geld verbrannt. Der Neuwagenhandel gleicht – ausgelöst zuletzt insbesondere durch die WLTP-Probleme – mehr und mehr einem wirtschaftlichen Desaster. Die Händler müssen für die Probleme ihres Herstellers herhalten und nehmen dabei existenzielle Risiken in Kauf. Die bisher allgemein vertretene Meinung, der defizitäre Neuwagenhandel diene letztlich ja auch den anderen Geschäftsbereichen, trifft schon lange nicht mehr zu. Denn die grundsätzlich vorhandenen Ertragspotenziale im Gebrauchtwagengeschäft können wegen der Dieselpolitik nach wie vor nicht gehoben werden. Dies hat weitreichende Folgen für die Händler und führt zu verstärktem Druck seitens der Banken im Rahmen der anstehenden Bilanzgespräche. Von welcher existentieller Bedeutung diese Themen sind, zeigt sich auch darin, dass selbst die herstellereigene Volkswagen Bank in ihrer Rating-Bewertung der VW-Händler die Dieselpolitik und die WLTP-Thematik nicht nur in die Stärken-/Schwächenanalyse einbezogen, sondern in ihrem Bewertungsraster auch als besondere Risiken gekennzeichnet hat.

Die Gesamtlage hat sich zudem auch insofern weiter verschlechtert, als das Aftersales-Geschäft – die einst stabile Säule und verlässlicher Ertragsbringer – die Verluste in den beiden anderen Geschäftsbereichen nicht mehr kompensieren kann und mit eigenen Problemen wie der hohen Fluktuation von Fachkräften oder den beachtlichen Investitionserfordernissen für die Elektrotechnologie zu kämpfen hat. Problemlösungen seitens Volkswagen fehlen selbst im Ansatz. Der Hersteller, mit dem gerade jetzt eine enge Partnerschaft von größter Bedeutung wäre, hat im Rahmen der eigenen Zukunftsstrategien nur sich selbst im Blick und lässt den Handel buchstäblich im Regen stehen.

Entscheidende Frage

Vor diesem Hintergrund stellen sich die Händler deshalb zunehmend die Frage, ob der gemeinsam von Volkswagen und dem VW- und Audi-Partnerverband e.V. eingeschlagene Weg der Syntegration überhaupt noch Erfolgchancen und realistische Aussichten auf gute und tragfähige Ergebnisse hat. Ohne Zweifel spiegeln die im Rahmen der Syntegration erarbeiteten zwölf Schlüs-

» Das Oberziel von Volkswagen lautet, möglichst viel des zukünftigen Geschäfts auf direktem Weg mit den Kunden zu machen. «

selthemen die Hauptprobleme der Gegenwart wider und erfordern dringliche Veränderungen. Jeder weiß aber auch, dass die alten Muster bald nicht mehr funktionieren werden. Die Branche muss und wird sich deshalb radikal ändern. Das neue Geschäftsmodell, wie es von Volkswagen-Vertriebsvorstand Jürgen Stackmann scheinbarweise enthüllt wird, läuft nicht synchron mit den zwölf Schlüsselthemen der Syntegration, denn diese gehen vor allem von den alten Mustern aus und bauen darauf auf. Die Herausforderungen der

KURZFASSUNG

Der Hersteller, mit dem gerade jetzt eine enge Partnerschaft von größter Bedeutung wäre, hat im Rahmen der eigenen Zukunftsstrategien nur sich selbst im Blick und lässt den Handel buchstäblich im Regen stehen. Das neue Geschäftsmodell läuft nicht synchron mit den zwölf Schlüsselthemen, die Hersteller und Händler für die Syntegration – das vereinbarte Moderationsverfahren – definiert haben.

Um die notwendige Zustimmung für die grundlegenden Veränderungen zu erreichen, muss daher eine entsprechende Kultur in der Zusammenarbeit entstehen. Vor allem die Einbindung und Vergütung des Handels in alle Geschäfte muss klarer als bisher geschehen und mit Daten und Fakten hinterlegt werden.

Die Empfehlung für die Händler lautet, Druck aufzubauen, damit der zentrale Syntegrationsprozess sofort fortgesetzt wird und die ungeklärten Themen Punkt für Punkt aufgearbeitet und ggf. nachverhandelt werden.

Zukunft in der Zusammenarbeit von Hersteller und Handel weisen aber eine ganz andere Dimension auf. Wenn dieser entscheidende Punkt nicht berücksichtigt und nachgearbeitet wird, ist die Syntegration zum Scheitern verurteilt.

Neue Systemansätze

Die von Stackmann verkündeten Ansätze seines neuen Systems „Transform 2025+“ bestätigen dies nachdrücklich und machen deutlich: Das bisherige Geschäftsmodell ist für ihn ein für alle Mal passé. Selbst wenn man beispielhaft nur einige Themen aus der aktuell bekannten Themenliste herausgreift, erkennt man klar, wohin die Reise geht. Das Oberziel von Volkswagen lautet, möglichst viel des zukünftigen Geschäfts auf direktem Weg mit den Kunden zu machen. Dazu gehören:

- Neues Marketingkonzept mit direkter Ansprache der Kunden
- Nahtlose Betreuung rund um die Uhr über eine Kunden-ID
- Etablierung eines Direktvertriebs über online für Fahrzeuge und für digitale Produkte und Services, Charging-Dienste und Parkangebote
- Mit zehn Klicks der direkte Autokauf beim Hersteller

Die in diesem Zusammenhang vielfach beteuerte Einbindung und Vergütung des Handels in alle Geschäfte darf nicht nur als reglementiertes und befristetes Lippenbekenntnis im Raum stehen, sondern sie muss klarer als bisher geschehen und mit Daten und Fakten hinterlegt werden, und es müssen alle Neuerungen sauber abgebildet und manifestiert werden. Auch vor diesem Hintergrund sind die neuen Händlerverträge zu bewerten.

Neue Verträge

Der Widerspruch an sich ist, dass Stackmann ein völlig neues Geschäftsmodell vor Augen hat, jedoch aus den neuen Verträgen sich ein neues Geschäftsmodell nicht klar und transparent erkennen lässt. Teilweise sind die neuen Systemansätze von Herrn Stackmann aufgenommen worden (z. B. reglementierte Beteiligung Handel an den Direktgeschäften des Herstellers), die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Verträge nachzuvollziehen oder bzw. zumindest ein Rechenmodell für einen Businessplan abzuleiten, ist nicht möglich. Aus externer neutraler Sicht sind unabhängig davon im Nachhinein betrachtet die gewählten Schrittfolgen des Verhand-

lungsprozesses nicht schlüssig. Es entsteht vielmehr der Eindruck, als sei das Pferd von hinten aufgezäumt worden.

Erfolgsversprechender wäre ein Ablauf wie folgt gewesen:

1. Durchführung der Syntegrationsworkshops mit Hersteller- und Händlervertretern zur Entwicklung der Eckpunkte und Inhalte für ein mögliches neues Geschäftsmodell
2. Gemeinsame Bearbeitung der in den Workshops entstandenen Themen für Hersteller und Handel bis hin zu tragfähigen Business Cases
3. Entwicklung der neuen Verträge auf Basis gemeinsam getragener Ergebnisse
4. Gemeinsame Umsetzung

Diametral anders ist es gelaufen. Im Ergebnis steht die Erkenntnis, dass den Händlern Verträge zur Unterschrift vorgelegt wurden, die letztlich unvollendet sind. Denn es bleibt vor allem völlig offen, was angesichts der gegenwärtigen desaströsen wirtschaftlichen Lage durch die neuen Verträge für den Handel besser wird. Der Hersteller hat sich demgegenüber mit den neuen Verträgen alle Türen für die Zukunft offengehalten und quasi nur den formalen Rahmen der zukünftigen Zusammenarbeit mit dem Handel festgelegt. Er sichert für sich selbst den direkten Zugriff auf die neuen Geschäfte (Online-Direktgeschäft, Mobilitätsgeschäft und neue Dienstleistungen) und kann sie eines Tages letztlich vollständig selbst übernehmen. Typisches „cherry picking“.

Die vereinbarte Margenkürzung um ein Prozent haut angesichts der heutigen wirtschaftlichen Lage des Handels dem Fass den Boden aus. Eine genaue Einschätzung der Zukunftsperspektive ist vor diesem gesamten Hintergrund aktuell keinem Händler möglich. Gar nicht daran zu denken, wie die Finanzierungspartner des Handels auf die Veränderungen reagieren. Herr Stackmann spricht im Zusammenhang mit seinen Systemansätzen für ein neues Geschäftsmodell von zehn Prozent Kosteneinsparung in Gänze. Wie gerechnet wurde, ist völlig offen. Es bleibt ein Geheimnis, ob und wie mögliche Kosteneinsparungen auf der Herstellerseite durchgeführt werden. Fest steht, dass sich hinter der heutigen Organisation von Volkswagen – mit den gewaltigen Außendienstleistungen, der aufgeblähten Administration und Regionalorganisation, der sprichwörtlichen Bürokratie und den aufwändigen Prozessen z. B. in der Disposition oder der Garantieabwicklung – millionen-

schwere Potenziale für Kosteneinsparungen verbergen, die weitestgehend sofort gehoben werden und einem neuen Geschäftsmodell zu Gute kommen könnten.

An dieser Stelle spätestens trifft Rhetorik auf Realität. Geliefert hat Herr Stackmann bis heute diesbezüglich nämlich nichts, da muss er schnell in die so-

» Die Empfehlung für die Händler lautet, Druck aufzubauen, damit der zentrale Syntegrationsprozess zwischen Hersteller- und Händlervertretern sofort fortgesetzt wird. «

nannten Puschen kommen. Denn selbst die 400 Zukunftshändler werden zunehmend sauer und müssen lästige Fragen ihrer Banken beantworten.

Der andere Weg

Um für den gravierenden Wandel im Geschäftsmodell und die grundlegenden Veränderungen die notwendige Zustimmung zu erreichen, gehört unbedingt auch dazu, eine entsprechende Kultur in der Zusammenarbeit zu entwickeln. Der Syntegrationsprozess war ein Anfang in diese Richtung und ist hoffentlich noch ein möglicher Ansatz auf dem Weg dorthin. Wenn man die Aussagen der Händler hört, dann hapert es bei Volkswagen jedoch genau an dieser Stelle, obwohl ein Schlüsselthema der Syntegration „Wir sind eins“ lautete – gemeint sind Hersteller und Händler.

Es geht auch anders. So konzentriert sich beispielsweise Daimler gemeinsam mit den Mercedes-Händlern Schritt für Schritt an den Handelsstandorten darauf, die analoge mit der digitalen Welt zusammenzubringen. Im sogenannten „Autohaus der Zukunft“ will der Hersteller die Vorteile der digitalen und der analogen Welt zusammenführen und dadurch das Kundenerlebnis optimieren. Dieser Prozess verläuft ohne markige Sprüche vom „Ende der klassischen Glaspaläste“. Verbunden damit ist die enge Einbindung der Händler, die gemeinsame Arbeit sowie das klare Bekenntnis, auch künftig den Handel „ohne Wenn und Aber“ einzubeziehen und auf ihn zu setzen. Da gibt es keine Zeit- und Kraftverluste durch internen Streit und Auseinandersetzungen – und vor allem ist man in

der Schrittfolge nahe an der Gegenwart, nach dem Motto „die Gegenwart bewältigen und die Zukunft schrittweise anpacken“. Und dafür benötigt man auch vorläufig keine neuen Verträge, sondern clevere und erfolgreiche Umsetzung!

Fazit

Die Volkswagen AG hat sich, obwohl die meisten Zukunftsthemen noch nicht griffig und endgültig geklärt sind, mit den neuen Verträgen alle Türen offengehalten und sich die Rechte zur Bestimmung der Einzelthemen zu gegebener Zeit gesichert. Die angekündigten Beteiligungen der Händler an den Direktgeschäften des Herstellers sind bzw. werden befristet und können sogar gänzlich wegfallen. Es fragen sich die Händler deshalb zu Recht, warum diese Themen zum jetzigen Zeitpunkt überhaupt in die Verträge aufgenommen wurden. Ungewöhnlich und auch falsch ist zudem, dass den Verträgen kein nachvollziehbarer betriebswirtschaftlicher Rahmen zugrunde liegt und sie den Händlern zur Unterschrift vorgelegt wurden, ohne dass diese überhaupt beurteilen konnten, wie das künftige Geschäftsmodell aussieht und ob es sich für sie rechnet.

Die Empfehlung für die Händler lautet daher, Druck aufzubauen, damit der zentrale Syntegrationsprozess zwischen Hersteller- und Händlervertretern sofort fortgesetzt wird und die ungeklärten Themen Punkt für Punkt aufgearbeitet und ggf. nachverhandelt werden. Dem wird sich die Volkswagen AG bei vernünftiger Überlegung und sorgfältiger Abwägung dessen, was auf dem Spiel steht, nicht verschließen können. Die angedachte Syntegration bei 400 Zukunftshändlern macht vor diesem Hintergrund keinen Sinn, wenn nicht die zwölf Schlüsselthemen vorher abschließend bearbeitet und transparent und deutlich geklärt wurden.

Walter Missing ■



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.