



PROF. DR. WILLI DIEZ
Emeritierter Professor der
Hochschule für Wirtschaft und
Umwelt [HfWU] und Publizist

HANDEL IM WANDEL: WENN TOTGESAGTE LÄNGER LEBEN!

Wenn der Satz, dass Totgesagte länger leben, für eine Branche gilt, dann für den Automobilhandel. Wie oft haben Experten und solche, die sich dafür halten, die Autohäuser, in denen Autos – neue und gebrauchte – verkauft, gewartet und repariert werden, als ein Auslaufmodell diskreditiert? Wie oft wurden Autohäuser als ein Anachronismus bezeichnet? Und wie oft wurden neue Betriebstypen und Vertriebswege propagiert, die eine vermeintlich neue Ära im Automobilvertrieb einleiten sollten?

TG



Wer schon etwas länger in der Branche unterwegs ist, wird den Hype um den Internetvertrieb in den frühen 2000er-Jahren noch nicht vergessen haben. 50 mit- unter auch 80 Prozent aller Autos würden im Jahr 2010, dann im Jahr 2020, über das Internet verkauft – entweder von den damals neu installierten Autobörsen als »Matchmaker« oder von den Automobilherstellern selbst. Bekanntlich ist weder das eine noch das andere eingetroffen.

Der Grund für solche Fehlprognosen ist – wie auch im Falle der »rasanten« Ausbreitung der Elektromobilität – eigentlich immer derselbe: Man denkt an alles, aber nicht an den Kunden! Und der scheint nun mal in Sachen Autokauf einfach nicht so zu wollen, wie das die Experten sich vorstellen. Autokäufer zeichnen sich offensichtlich durch einen tiefsitzenden »Konservatismus« aus, der freilich einen durchaus rationalen Grund hat: Noch immer ist das Auto nach der eigenen Immobilie die größte Investition, die ein Privatmann macht. Das zwingt zur Vorsicht – und der Kauf eines Autos in einem Autohaus ist eine Vorsichts-Strategie: Da hat man einen persönlichen Ansprechpartner, den man im Zweifelsfall auch nach dem Kauf noch belangen kann, und ein Autohaus löst sich in der Regel nicht in Luft auf, wie das bei Online-Brokern gelegentlich schon mal passieren kann. Also gibt es sie noch und wahrscheinlich noch lange: die Autohäuser.

Als hätten sie mit der Umstellung auf die Elektromobilität nicht genug Probleme, haben viele Automobilhersteller in den letzten Jahren auch noch begonnen, an ihren Vertriebssystemen herumzudoktern. Als Allheilmittel gegen hohe Vertriebskosten und gegen Rabatte am Point-of-Sale wurde die Agentur, sei es als »echte« oder »un-echte«, gepriesen. Mittlerweile ist bei vielen Vertriebsmanagern Ernüchterung eingetreten: Die Vertriebskosten gingen nicht nach unten und das Allheilmittel gegen Rabatte ist die Agentur auch nicht.

Wer wenig attraktive Fahrzeuge hat und meint, Neuwagen in den Markt drücken zu müssen, um unterausgelastete Produktionskapazitäten zu füllen, der liegt schief.

Letzteres war auch nicht wirklich zu erwarten gewesen, denn die Höhe von Nachlässen bei Neuwagen hängt nicht oder zumindest nicht entscheidend vom rechtlichen Status des Händlers ab, sondern von der Attraktivität der Modellpalette und der Art der Marktversorgung. Am Ende ist der Markt stärker als zweifelhafte Vertriebskonzepte. Im Grunde hat die Agentur jedenfalls nichts bzw. sehr wenig verändert – und zwar sowohl für die Hersteller wie auch die Händler. Die teilweise jahrelangen Diskussionen, Verhandlungen und auch manche Zerwürfnisse hätte man sich getrost schenken können.

Also die Autohäuser leben – und manche sogar nicht einmal schlecht. Der Konsolidierungsprozess hat der Branche zweifellos gutgetan und es gibt heute in Deutschland Automobilhändlergruppen, die nicht nur weiter wachsen, sondern auch durchaus beachtliche Gewinne aufweisen. Natürlich ist Größe nicht alles und es gibt nach wie vor auch viele kleine und mittelgroße Autohäuser, die in ihrem Marktgebiet durchaus auskömmliche Renditen erzielen. Aber klar ist auch: Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind hohe Investitionen nicht nur in das Sachkapital, sondern auch in das Humankapital notwendig. Das erfordert Kapitalkraft, über die manche kleinere Betriebe nicht verfügen.

Außerdem wird immer deutlicher, dass der Vertrieb von mehreren Marken ein unverzichtbarer Teil einer Zukunftsstrategie sein muss. Nur so lassen sich Risiken ausgleichen, nur so lassen sich aber auch neue Wachstumspotenziale erschließen. Dabei gilt klar der Grundsatz: Große Gruppen brauchen in jeder Marke große Volumina, um Geld zu verdienen. Nur so lassen sich trotz Synergie-Effekten in den Back-up-Funktionen auskömmliche Renditen erzielen. Mehrmarkenhandel ist also der erste jener Erfolgsfaktoren, auf die es in Zukunft ankommt.

Der zweite ist eine gute Standortstruktur. Gut ist die Standortstruktur, wenn sie regionale Schwerpunkte aufweist. Große, möglichst zusammenhängende Marktgebiete sind eine Voraussetzung für eine effiziente und systematische Marktbearbeitung. Die Nähe zum Kunden, gerade auch zu Großkunden, ist mehr denn je wichtig. Nur wer seinen Markt kennt, kann darin auch erfolgreich agieren. Außerdem erleichtert ein regionales Netz von Betrieben den flexiblen Austausch von Mitarbeitern und Führungskräften. Ein Faktor, der heute und in Zukunft noch wichtiger werden dürfte. Die Standortstruktur ist also der zweite wichtige Erfolgsfaktor im Autohandel.

Dritter Erfolgsfaktor ist – wenig überraschend – die Digitalisierung. Mit dem Einsatz Künstlicher Intelligenz bekommt diese jetzt noch eine weitere Dimension. Für Verwaltungsfunktionen und Routinearbeiten, aber auch im Verkauf und im Werkstattmanagement eröffnen sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz ganz neue Möglichkeiten der Effizienzsteigerung. Dies gilt in der Werkstatt zum Beispiel sowohl für die Fehlerdiagnose wie auch die Optimierung der Werkstattabläufe. Im Verkauf kann Künstliche Intelligenz helfen, Bedarfe frühzeitig zu erkennen und ein zielgruppenorientiertes Customer Relationship Management aufzusetzen, inklusive des dazu notwendigen Content-Managements. Dennoch: In einer Zeit der Sprachautomaten und der wachsenden Anonymisierung ist der persönliche Kontakt ein zwar teures, aber im Autogeschäft nach wie vor zentrales Asset. Der Erfolg liegt nicht im »entweder – oder«, sondern in einer intelligenten Kombination von digitalen und persönlichen Kontakten.

Der Automobilhandel hat sich in den letzten Jahren evolutorisch weiterentwickelt und damit sein Überleben gesichert.

Die Erfüllung der klassischen Handelsfunktionen – die Präsentation des Modellprogramms und die persönliche Beratung – erfordert auch in Zukunft stationäre Formate, die durch internetbasierte Informations- und Beratungs-Tools nicht vollständig ersetzt werden können. Die digitale Welt braucht Anker in der realen Welt. Dabei kommt dem Autohaus zugute, dass sich auf der Digitalisierung von Verkaufsprozessen allein keine längerfristigen und nachhaltigen Alleinstellungsmerkmale aufbauen lassen.

Digitale Dienstleistungen basieren auf Devices und Algorithmen, die alle in kurzer Zeit kopierbar sind. Eine Differenzierung im Wettbewerb über digitale Dienste ist daher nur temporär möglich. Der wirkliche Differenzierungsfaktor wird auch in Zukunft die persönliche Begegnungsqualität sein. Sie gewinnt im Zeitalter der Digitalisierung als Erfolgsfaktor noch an Bedeutung – vorausgesetzt ein Unternehmen beherrscht die digitalen Prozesse. Das Autohaus als »Digital Store« kann und darf jedenfalls kein seelenloser Hightech-Betrieb sein.

FAZIT

Ein weitgehend gesättigter Markt, veränderte Kundenanforderungen sowie hohe Investitionen werden dazu führen, dass der Konsolidierungsprozess im Automobilhandel weiter voranschreiten wird.

Händlergruppen mit einem gut strukturierten Marken- und Standortportfolio sowie einem breit aufgestellten Dienstleistungsangebot werden weiter an Bedeutung gewinnen – zumal der Direktvertrieb über werkseigene Niederlassungen eher auf dem Rückzug zu sein scheint.

Die Digitalisierung wird dabei als ein mächtiger »Disruptor« wirken, denn sie wird es erlauben, scheinbar Gegensätzliches – Größe und persönliche Kontaktqualität – zu verbinden. Totgesagte leben manchmal nicht nur länger, sondern auch besser als ihre Untergangspropheten.

TCG
2 0 2 5