

AUTOHAUS**AUSGEWÄHLTE
ONLINE-KOMMENTARE
UND LESERBRIEFE ZU
DIESEN THEMEN**

Zum Beitrag in zwei Folgen „Geschäftsmodell Automobilhandel“ von Walter Missing (siehe AUTOHAUS 19 und 20 in 2016) erhielt die Redaktion zwei Leserbriefe von Prof. Dr. F. Christian Genzow (Friedrich Graf von Westphalen & Partner mbH) und ZDK Vizepräsident Ulrich Fromme, die wir hier und auf der folgenden Seite veröffentlichen:



Prof. Dr. F. Christian Genzow mit einem kritischen Kommentar zum Beitrag „Geschäftsmodell Automobilhandel“ von Walter Missing

Kein neues Geschäftsmodell – eine Antwort auf Walter Missings „Neuen Modellansatz“

Mit einer Vielzahl von vermeintlich intellektuellen Schlagwörtern hat Missing im Teil I seiner Veröffentlichung die Situation des Handels beschrieben und vielfach genauso pauschale wie wenig sachliche Kritik am ZDK und seinem Vizepräsidenten geübt. Schon vor diesem Hintergrund durfte man die Erwartungen an sein neues „Geschäftsmodell Automobilhandel“ nicht zu hoch schrauben. Gleichwohl war der zweite Teil der Veröffentlichung eine herbe Enttäuschung.

Da soll doch das alte Franchisesystem als neuer Modellansatz das Maß aller Dinge sein! Man erinnere sich: Die EU-Kommission hat für den Marken-Kfz-Handel im Jahre 1995 – bei Einführung der GVO 1475/95 – Franchisesysteme für den Kfz-Handel ausdrücklich untersagt. Aus gutem Grund: Es schränkt die unternehmerische Freiheit nachhaltig ein, zudem ist bei keinem anderen Vertriebs-

system der Missbrauch durch den Lieferanten (Franchisegeber) größer als bei diesem System. Sollte Missing etwa übersehen haben, dass einige lautere (davon gibt es nur wenige) Franchiseunternehmen deswegen den „Code of Ethics“ formuliert haben, nur um zu verhindern, dass eben wegen dieses ständigen Missbrauchs Franchisesysteme von der EU und/oder einzelnen Ländern generell verboten werden?

Zudem: Weder die angeblich „guten und ausgereiften Franchisesysteme“ noch die vielen anderen nicht so guten Franchisesysteme maßen sich Preishoheit und ausschließliche Bezugsbindung an, wie sie von Missing proklamiert wird, weil eben genau dies als schlimmste Wettbewerbsbeschränkung überhaupt angesehen wird und der Kartellverstoß (§ 1 GWB, Art. 101 AEUV) schlechthin ist – die Kartellbehörden bedanken sich schon jetzt.

Eine kapitale Fehleinschät-

zung also, der gleich eine zweite folgt: Der Unterschied zwischen einem Vertragshändlersystem und einem Franchisesystem ist im Wesentlichen die Zahlung einer Lizenzgebühr für ein besonderes und ausschließlich vom Franchisegeber entwickeltes Know-how. Dass die Hersteller im Vertrieb das maßgebliche Know-how oder auch nur mehr Know-how haben, ist zu bestreiten. Ein Blick auf herstellereigene Niederlassungen und Retail-Betriebe macht dies deutlich: Es wird verkauft zu jedem Preis und unter jedem Mensch und belegt nun wirklich kein Know-how.

Dritte Fehleinschätzung: Missing muss sich schon entscheiden, ob er ein Handelsvertretersystem (Verkauf in fremdem Namen und auf fremde Rechnung) oder ein Franchisesystem (Verkauf in eigenem Namen und auf eigene Rechnung + Lizenzgebühr) kreieren will – ein Cocktail aus beiden ist rechtlich nicht

möglich. Aber vielleicht hat Missing – nur mit anderen Worten – hier etwas vorschlagen wollen, was der ZDK schon vor zwei Jahren zur Diskussion gestellt hat: nämlich ein Kommissionsagentensystem oder Handelsvertretersystem mit klaren Kompetenzstrukturen und genauso klaren Provisionsbestimmungen – weil bei diesen Systemen die Agenten schon aus dem Gesetz einen Anspruch auf angemessene Provision haben. Aber für Missing haben ja „nicht durchdachte Lösungsansätze des ZDK Tradition“ ...

Das einzige Erfreuliche an den Ausführungen von Missing ist seine Kehrtwendung im zweiten Teil: Hat im ersten Teil der Handel noch andere Probleme als die Digitalisierung, wird im zweiten Teil hervorgehoben, dass sich der Handel für das Digitalisierungsalter wappnen müsse. Dazu stellt Missing fünf Kriterien auf. Prüft man sie – unabhängig von den sonstigen Fehleinschätzungen –, stellt man fest, dass Missing die unternehmerische Freiheit des Handels gänzlich abschaffen will. Markenverantwortung, Preishoheit, Kunden und Markenauftritt werden ausschließlich dem Hersteller zugeordnet, einhergehend mit einer vollständigen Bezugsbindung für die Vertragspartner. Für die Vertragspartner bleibt ein „Restprovisionsmodell“ (was immer das ist) ergänzt von Prämien übrig, „die ihm eine kalkulierbare auskömmliche Rendite sichern“. Wie das erfolgen soll, bleibt (aus gutem Grund) offen. Der eigentliche Modellansatz von Missing lautet also: Vertrauen wir mal ... Die Beurteilung, ob das „ein sehr viel intelligenterer Ansatz“ ist, überlasse ich dem Leser.

Prof. Dr. F. Christian Genzow ■

AUTOHAUS
**AUSGEWÄHLTE
ONLINE-KOMMENTARE
UND LESERBRIEFE ZU
DIESEN THEMEN**

Ulrich Fromme, ZDK-Vizepräsident



Alter Wein in neuen Schläuchen – eine Erwiderung zum Beitrag von Walter Missing

Grundsätzlich ist es erfreulich, wenn Aussagen des Vizepräsidenten des ZDK vor 500 Branchenvertretern zum Anlass genommen werden, über eine Neugestaltung des Geschäftsmodells Automobilhandel nachzudenken. Befremdlich ist es aber, wenn derjenige, der diese Aussagen zitiert, nicht bei der erwähnten Veranstaltung anwesend war und deshalb angebliche Aussagen „aus Teilnehmerkreisen“ zusammenbaut, um daraus die „gewagten Thesen des ZDK-Vizepräsidenten“ abzuleiten.

Um sämtliche Missverständnisse auszuräumen, will ich gerne meinen Standpunkt noch einmal in aller Deutlichkeit formulieren. Selbstverständlich muss jeder Unternehmer für sich entscheiden, ob er in den Neu- und Umbau von Ausstellungsräumen investiert oder nicht. Die Entscheidung wird von der individuellen Situation des Unternehmens, der Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung der Branche sowie von den Anforderungen des jeweiligen Herstellers/Importeurs abhängen. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, zumindest in Betracht zu ziehen, dass einige Automobilhersteller seit einiger Zeit mehr oder minder offen darüber spre-

chen, dass Veränderungen an der bisherigen Rollenverteilung in der Wertschöpfungskette erforderlich sind. Und neue Formate, die die bestehenden Partnerschaften nachhaltig verändern können, werden getestet oder bereits umgesetzt.

Wenn Automobilhersteller die bisherigen Spielregeln verändern, dann muss es aus Sicht des Handels erlaubt sein, die Frage nach einer Absicherung der geforderten Investitionen in das bestehende Geschäftsmodell zu stellen. Und wenn über Themen wie die Konsequenzen der zunehmenden Digitalisierung und die Sammlung, Analyse sowie Nutzung der Kunden- und Fahrzeugdaten diskutiert wird, dann ist es meines Erachtens logisch, darüber nachzudenken, ob die bisher eingesetzten IT-Systeme den zukünftigen Anforderungen noch gerecht werden. Vielleicht macht es mehr Sinn, in IT-Systeme als in Möbel und Fliesen zu investieren.

Wie wichtig der ZDK diese Themen nimmt, zeigt nicht zuletzt das Programm des 5. Fabrikatshändlerkongresses, der am 19. Januar 2017 in Berlin stattfindet. Das Motto des Kongresses lautet: „Die Macht der Daten – (k)ein Thema für den Automobil-

handel?“ (Weitere Informationen unter <https://www.fhk-online.de>).

Dies vorausgeschickt lohnt sich eine weitere Beschäftigung mit den „neuen Ansätzen“ von Herrn Missing, der dem ZDK unterstellt, „zur Lösung der Probleme des Handels, keine neuen Ideen, die zu wirklichen Veränderungen führen“ zu liefern. „Autohandel und -service der Zukunft müssen sich für das Digitalzeitalter wappnen. Die Beziehung zwischen Handel und Hersteller sollte ganzheitlich umgekrempelt werden“, urteilt Autor Walter Missing.

Und wie soll das funktionieren? Im Kern beschränken sich die Vorschläge von Herrn Missing darauf, das bestehende Vertragshändlersystem auf ein Franchisesystem umzustellen. Zunächst einmal: Neu ist das nun wirklich nicht. Diesen Vorschlag hatte Missing bereits im Jahr 2009 (AUTOHAUS 8/2009) unterbreitet. Warum diese Idee nicht geeignet ist, hatte daraufhin Antje Woltermann vom ZDK ausführlich dargelegt (AUTOHAUS 10/2009).

Nun ist es ja nicht per se schlecht, alte Ideen nach einigen Jahren noch einmal aus der Schublade zu ziehen. Frei nach dem Motto: „Alter Wein

in neuen Schläuchen.“ Aber dann sollte man das zumindest auch zugeben.

Wenn jedoch die Umstellung auf ein Franchisesystem als die perfekte Lösung proklamiert wird, dann müssen die zur Begründung herangezogenen Aspekte zumindest richtig sein. Das ist im Beitrag von Herrn Missing aber gerade nicht der Fall. Hier werden beispielsweise Agentur- und Franchisesystem in unzulässiger Weise vermischt, es wird unterstellt, dass eine Preisbindung in einem Franchisesystem zulässig wäre, und die betriebswirtschaftlichen Folgen einer (ebenfalls unzulässigen) Bezugsbindung werden komplett außer Acht gelassen.

Es ist sicherlich wichtig und notwendig, von Zeit zu Zeit die Frage zu stellen, ob das bisher praktizierte System noch zukunftsfähig ist. Aber die Auseinandersetzung damit sollte sachlich und unter Beachtung der bestehenden rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgen.

Ein sachlicher Nachsatz sei gestattet:

Es ist zum Autor Walter Missing zu lesen, dass er den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und Handelssicht kennt. Verwunderlich! Als langjährigen Händlerkollegen – ob Geschäftsführer oder Gesellschafter – habe ich Herrn Missing nicht erlebt. Als Netzwerkverantwortlichen in der deutschen Mercedes-Benz Vertriebsorganisation sehr wohl. Der Smart Händlerverband, dem ich über 14 Jahre angehört habe, hatte über Jahre das Vergnügen. Ob diese Zusammenarbeit geprägt wurde durch Gespräche auf Augenhöhe und Verständnis für die Händler, mag Walter Missing selbst beantworten.

Ulrich Fromme ■