

Stefanie Weimer

Regulierte Abhängigkeit – Die Beziehungen zwischen
Automobilherstellern und ihren Vertriebs-
und Servicenetzen im Wandel

Parallelgruppe 5: Das Auto als „eingebettetes“ Produkt

1. Das Kfz-Gewerbe als „nachgelagerter“ Sektor
2. Die bisherige Ausprägung der „Regulierten Abhängigkeit“
3. Wirtschaftliche Hintergründe des Strukturwandels im Kfz-Gewerbe
4. Die Reform der GVO – Von der Regulierung zur Überregulierung
5. Folgen der Umsetzung der GVO-Reform:
Von der Herstellermacht zur Händlermacht ?

Ausgangssituation auf Seiten der Automobilhersteller

- EU-/weltweite **Überkapazitäten** in der Automobilproduktion und konjunkturelle Nachfrageschwäche
- Anhaltender **Konzentrationsprozess** (Fusionen, Joint Ventures und Verschwinden von Automobilherstellern)
- Verschärfter **Wettbewerb** zwischen den überlebenden Herstellern
- Druck auf **Neuwagenpreise** und auf **Gewinnmargen** der Hersteller

Zukunftspotentiale europäischer Automobilproduktion durch nachhaltige technische und soziale Innovationen
am 31. Mai und 1. Juni 2005 an der Ruhr-Universität Bochum

Stefanie Weimer: Regulierte Abhängigkeit – Die Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Vertriebs- und Servicenetzen im Wandel

Hersteller suchen nach Einsparmöglichkeiten und neuen Ertragsquellen

Vertrieb verstärkt im Visier

- dort fallen 25 % der Kosten eines Neuwagens an
- dort „schlummern“ erhebliche zusätzliche Umsatzpotenziale, an denen auch die Hersteller partizipieren möchten:
Marktvolumen im Service 2002: 25,6 Mrd. Euro
(Reparatur, Wartung, Teile und Zubehör)
- dort liegt die entscheidende Schnittstelle zum Kunden

„Der Vertrieb wird in den nächsten Jahren zu einer Kernkompetenz der Automobilunternehmen heranreifen, über den sie einen wachsenden Anteil ihrer Unternehmensgewinne realisieren“

(Mercer)

Zielrichtung der Herstellerstrategien

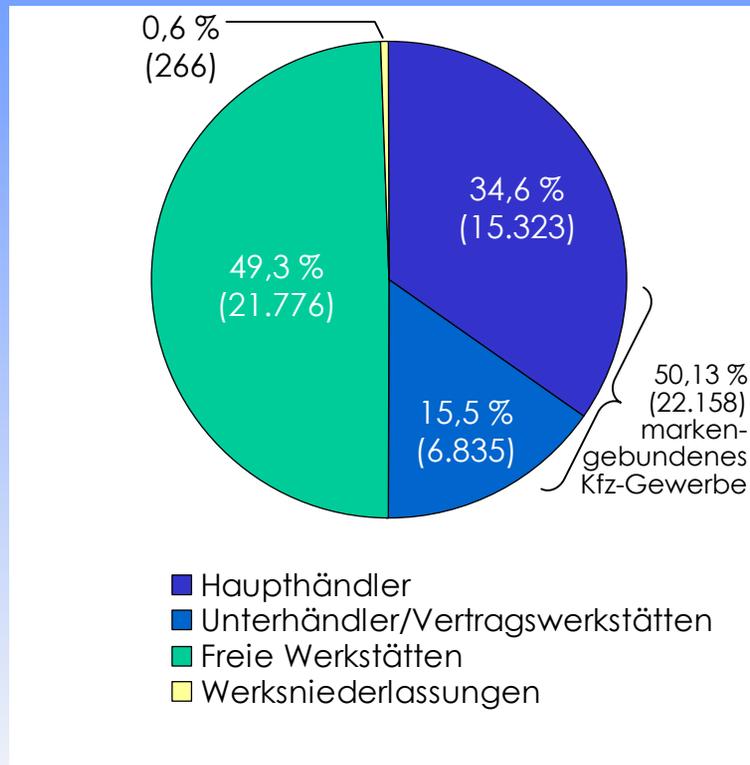
- Ausdünnung und Straffung ihrer Vertriebsnetze zu Gunsten größerer Unternehmenseinheiten
- Realisierung der im Vertrieb liegenden Produktivitätsreserven über Professionalisierung des operativen Geschäfts in den Betrieben des Kfz-Gewerbes
- Markeninszenierung/-profilierung (CI) und Kundenbindung (CRM) gewinnen an strategischer Bedeutung
- Steigender Anteil der Hersteller am Umsatzpotential im Vertrieb durch Ausweitung Direktvertrieb
(Zunahme Direktvertrieb 2002: +16,3%; 2003: +19,3%)

Zukunftspotentiale europäischer Automobilproduktion durch nachhaltige technische und soziale Innovationen
am 31. Mai und 1. Juni 2005 an der Ruhr-Universität Bochum

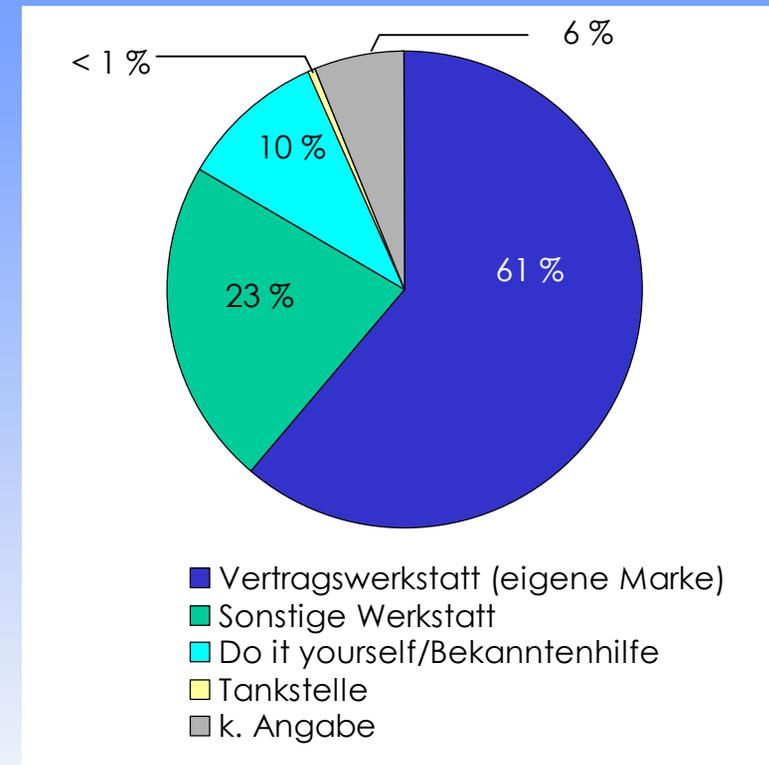
Stefanie Weimer: Regulierte Abhängigkeit – Die Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Vertriebs- und Servicenetzen im Wandel

Vertriebs- und Servicestrukturen in Deutschland 2003

Betriebsstrukturen im Kfz-Gewerbe



Marktanteile bei Wartung und Reparatur in Deutschland 2003



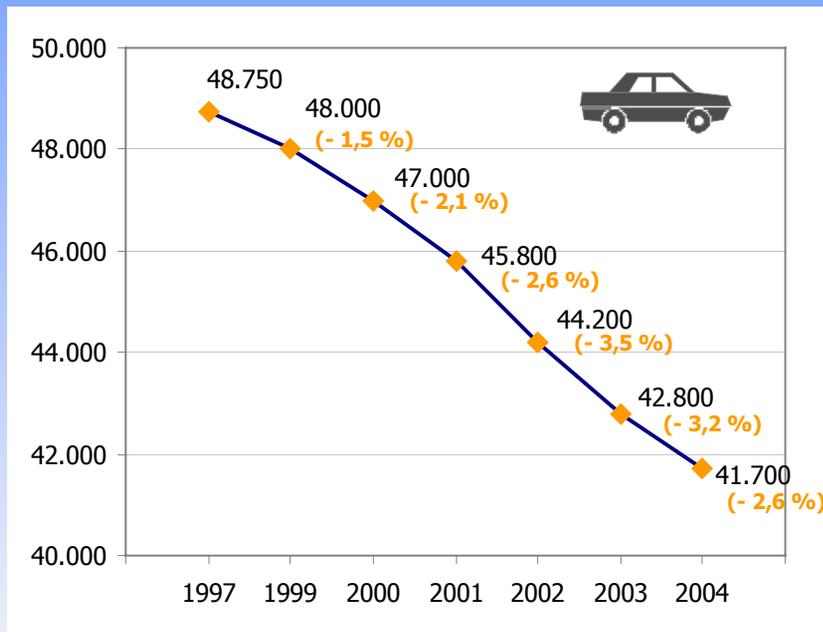
Quelle: ZDK/ABS: Servicestudie 2004 für das Kfz-Gewerbe

Zukunftspotentiale europäischer Automobilproduktion durch nachhaltige technische und soziale Innovationen am 31. Mai und 1. Juni 2005 an der Ruhr-Universität Bochum

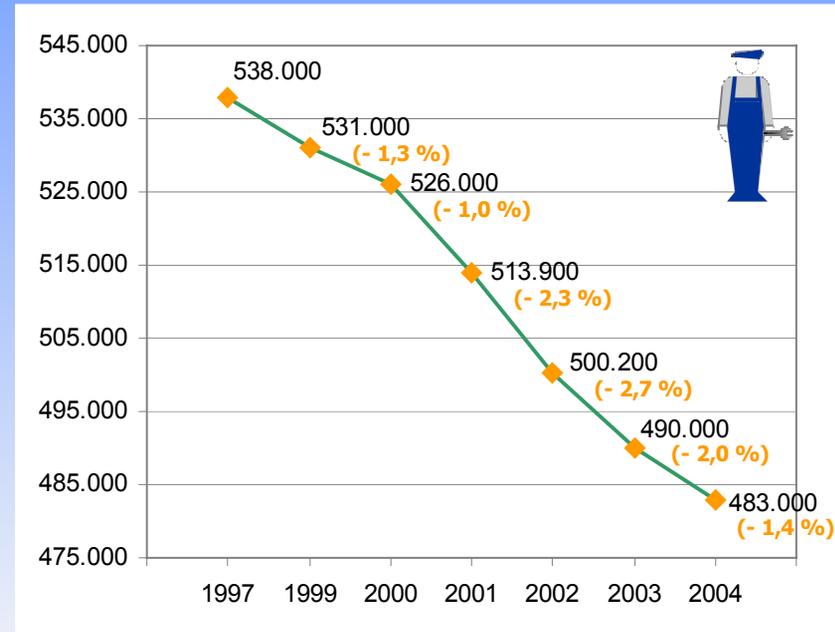
Stefanie Weimer: Regulierte Abhängigkeit – Die Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Vertriebs- und Servicenetzen im Wandel

Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung (Stand Januar 2004)

Zahl der Kfz-Betriebe 1997 bis 2004



Beschäftigte im Kfz-Gewerbe 1997 bis 2004 (inkl. Inhaber und Auszubildende)



Quelle: Geschäftsberichte des ZDK

Zukunftspotentiale europäischer Automobilproduktion durch nachhaltige technische und soziale Innovationen am 31. Mai und 1. Juni 2005 an der Ruhr-Universität Bochum

Stefanie Weimer: Regulierte Abhängigkeit – Die Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Vertriebs- und Servicenetzen im Wandel

Vorteile des selektiven Vertriebssystems für die Hersteller

- Kontrolle über Zahl und regionale Verteilung ihres Vertriebs- und Servicenetzes
- Erleichterte Durchsetzbarkeit eines einheitlichen Markenauftritts (CI), Schutz von Investitionen in ihre Markenprofilierung
- Erleichterung von Planung und Steuerung der Produktion
- Nutzung der Vorteile selbstständiger, kleiner Unternehmenseinheiten bei gleichzeitig maximalem Durchgriff

Vorteile regulierter Abhängigkeit für die Betriebe des markengebundenen Kfz-Gewerbes

- Schutz vor Markteintritt neuer Wettbewerber, Investitionsschutz
- Know-how-Transfer Hersteller/Kfz-Gewerbe (Technik, Managementwissen)
- Einbindung in leistungsfähiges Liefersystem für Ersatzteile und Zubehör
- Teilnahme an herstellerinitiierten Marketingaktionen
- Bereitstellung hochwertiger Angebote zur Mitarbeiterschulung durch die Hersteller

- Schon seit mehreren Jahren sinkende Umsätze und Renditen im Neuwagengeschäft
(Ø Umsatzrendite 2004: 0,4%)
- Zusätzlicher Druck auf Neuwagen-Handel durch:
 - aggressive Revermarktung von Flottenfahrzeugen durch die Hersteller (Grauer Markt für „junge Gebrauchte“)
 - weiterhin hohe Zahl an Reimporten (nach wie vor große Preisdifferenzen innerhalb der EU, Internethandel)
- Langfristiger Trend: nur noch begrenzte Volumenzuwächse bei Neuzulassungen zu erwarten
(hoher Anteil Ersatzbedarf an Neuzulassungen)

Service Gegenwärtig noch die „Ertragsstütze“
im Kfz-Gewerbe

Aber zunehmend brüchig:

- Fortsetzung des Trends zum Rückgang des Servicemarktvolumens
(durch Senkung der Wartungsintervalle, bessere Fahrzeugqualität, sinkende Fahrleistung)
- Zunehmender Wettbewerb durch sich professionalisierende „Freie“ Werkstätten

Die wichtigsten Änderungen

- Eine **Trennung** von **Vertrieb** und **Service** ist möglich:
- die Entscheidung liegt beim Vertragsbetrieb

Vertrieb

- Der Händler darf – im gleichen Ausstellungsraum – verschiedene Marken verkaufen; der Hersteller darf den Handel mit verschiedenen Marken nicht verbieten (**Mehrmarkenvertrieb**)
- Der Händler darf von seinem Standort aus Fahrzeuge EU-weit anbieten und ab 2005 EU-weit beliebig viele Niederlassungen eröffnen – ohne Zustimmung des Herstellers (**Niederlassungsfreiheit**)

Die wichtigsten Änderungen

Werkstatt

- Der Hersteller darf die Zahl seiner Vertragswerkstätten nicht mehr beschränken – jede Werkstatt, die die Standards erfüllt, muss autorisiert werden (**Kontrahierungszwang**)
- Einer autorisierten Werkstatt kann der Hersteller nicht verbieten, auch Fahrzeuge anderer Marken zu reparieren bzw. sich als Werkstatt für zusätzliche Marken autorisieren zu lassen (**Mehrmarkenservice**)
- Hersteller müssen technische Daten, Reparaturwerkzeuge und Schulungsangebote auch für unabhängige Werkstätten zugänglich machen (**freier Datenzugang**)
- Ersatzteile, die in gleicher Qualität in die Erstausrüstung geliefert werden, gelten als Originalersatzteile
- künftig auch für Vertragswerkstätten Direktbezug beim Teilehersteller oder über den freien Teilehandel möglich (**OE-Teileliberalisierung**)

Zukunftspotentiale europäischer Automobilproduktion durch nachhaltige technische und soziale Innovationen
am 31. Mai und 1. Juni 2005 an der Ruhr-Universität Bochum

Stefanie Weimer: Regulierte Abhängigkeit – Die Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Vertriebs- und Servicenetzen im Wandel

Auswirkungen der GVO-Reform auf die Automobilhersteller

- Wegfall der Möglichkeiten zur direkten quantitativen Steuerung ihrer Netze
- Steigende Kosten und Betreuungsaufwand für ihre Vertriebs- und Servicenetze (z.B. für Definition und Überwachung der Standards)
- Steigender Aufwand für Markenprofilierung in Folge von Mehrmarkenvertrieb und -service
- Erschwerung der Planbarkeit von Produktion und Absatz

- Massive Anhebung der qualitativen Standards für Vertrieb und Service – weit über das für die Sicherung der Qualität erforderliche Maß hinaus
- Senkung der Grundmargen, Erhöhung des Anteils leistungsabhängiger Boni
- Noch weitergehende Rechte der Hersteller auf Einblick in wirtschaftliche Kennzahlen ihrer Kfz-Betriebe und Pflichten zur Datenüberlassung
- Einflussnahme der Hersteller auf Personalentwicklung und Besetzung von betrieblichen Schlüsselpositionen
- Höhere Anforderungen an Qualifizierung der Mitarbeiter in Vertrieb und Service, Kostenpflichtigkeit der Herstellerschulungen für die Betriebe

- Erschwerung des Marktzugangs für neue Wettbewerber durch hohe Standards (Freie, autorisierte Werkstätten)
- Verhinderung von Mehrmarkenvertrieb und Mehrmarkenservice
- Instrument zur weiteren Netzoptimierung und zur Disziplinierung ihrer Vertragsbetriebe (z.B. Förderung größerer Betriebseinheiten durch Margengestaltung, Kündigungsmöglichkeiten bei Nichterfüllung der Standards)
- Zugriff auf das Endkundengeschäft und weitere Professionalisierung des operativen Geschäfts der Kfz-Betriebe

Effekte der neuen Verträge für die Betriebe des markengebundenen Kfz-Gewerbes

- Noch stärkere Einschränkung unternehmerischer Handlungsspielräume
(statt Regulierung jetzt Überregulierung)
- Schwächung der Position der Kfz-Betriebe gegenüber ihren Herstellern
- Steigenden Kosten durch Erhöhung der Standards stehen sinkende Erträge durch Absenkung der Margen gegenüber
(Gefährdung der Wirtschaftlichkeit vieler Kfz-Betriebe)
- Psychologischer Effekt: nachhaltige Beschädigung der Beziehung Hersteller/Fabrikatsnetze durch Vertragsgestaltung und ihre Vorgeschichte

Zukunftspotentiale europäischer Automobilproduktion durch nachhaltige technische und soziale Innovationen am 31. Mai und 1. Juni 2005 an der Ruhr-Universität Bochum

Stefanie Weimer: Regulierte Abhängigkeit – Die Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Vertriebs- und Servicenetzen im Wandel

- Verschiebung der Machtverhältnisse zu Gunsten der Händler durch:
 - Massive Zunahme des Mehrmarkenhandels:
MMH als dominierende Vertriebsform der Zukunft ?
 - Auswirkungen der GVO beschleunigen Konzentrationsprozeß, Vordringen und Erstarben großer Händlergruppen, zunehmende Bedeutung von Handelsmarken
 - Entstehung ungeplanter Open Points

- Verschiebung der Machtverhältnisse zu Gunsten der Händler durch:
 - Verlust der quantitativen Steuerung der Servicenetze :
 - Zunahme autorisierter Nur-Servicebetriebe
 - Zunahme Mehrmarkenservice
 - Entstehung neuer Betriebsformen
 - Ausweitung der Vermittlergeschäfte höhlen exklusiven Vertrieb weiter aus
 - Bereits vor Eintritt der Niederlassungsfreiheit im Oktober 2005: quantitative Steuerung auch der Vertriebsnetze kaum noch möglich

Abhängig von

- Ausgang der rechtlichen Überprüfung der Standards und ihrer Umsetzung durch EU/nationale Wettbewerbsbehörden (Problem: zeitlicher Bearbeitungsstau schafft Fakten)
- Zukünftigen Strategien der Hersteller
 - Revision der Standards
 - Übernahme von Vertrieb und Service in eigene Hände (Niederlassungskonzepte, Beteiligungsmodelle)
- Weiterentwicklung der GVO: 2010 Überprüfung der reformierten GVO durch EU-Kommission