

AUTOHAUS IM WANDEL

Digitalisierung verlangt nach neuen Geschäftsmodellen

Auf eine 157-jährige Geschichte kann das Autohaus Hensel in Bayreuth zurückblicken. Damals gab es in Oberfranken noch keine Autos, ja nicht einmal Fahrräder. Das Unternehmen, das heute in fünfter Generation geführt wird, hat politische und technologische Umbrüche erfolgreich bewältigt. Heute steht der Unternehmer Wolfgang Hensel vor erneuten massiven Veränderungen.

Die „disruptiven“ Innovationen gehen von der Digitalisierung aus. In wenigen Jahren werden Autos autonom fahren. Alternative Antriebskonzepte werden herkömmliche Verbrennungsmotoren ersetzen. Neue Mobilitätskonzepte werden entwickelt. Hersteller und Händler werden deutlich mehr Fahrzeuge über den Verleih und Carsharing absetzen. Autos werden via App bei Mobilitätsanbietern geordert werden. Dadurch verlieren die Fahrzeuge ihre Rolle als Statussymbol. Diese Entwicklung sieht Wolfgang Hensel schon heute im Nutzfahrzeugbereich. „Hier zählt nur noch der Preis, nicht mehr die Marke“, weiß der Bayreuther Unternehmer. Rund ein Drittel des Umsatzes macht er im Verkauf mit Transportern.

Die Modellvielfalt wird bei Pkw, die die Fahrer noch nutzen aber nicht mehr zwingend besitzen werden, ebenso reduziert wie die Fahrzeugmenge auf den Straßen. Das hat massive Einflüsse auf das Geschäft des Handels und der angeschlossenen Werkstätten. Hensel hat bereits Erfahrungen mit batteriebetriebenen Autos. Die Umsätze mit dem Opel Ampera in der Werkstatt waren – verglichen mit gleichwertigen Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor – extrem niedrig: „Elektroautos brauchen viel weniger Wartung, es gibt weniger Verschleißteile und die Motoren sind kleiner und weniger komplex.“ Er denkt deshalb über neue Geschäftsmodelle für Handels- und Reparaturgeschäft nach.

BEZIEHUNG VON HERSTELLER UND HÄNDLER NEU ORDNET

Die Auswirkungen des technologischen Wandels auf das Geschäftsmodell werden nachhaltig sein. Deshalb fordert Wolfgang Hensel eine Neudefinition der Beziehung von Herstellern und Händlern. „Wir sind als Händler derzeit im Grunde Franchi-



Risiko. Wir müssen alle Investitionen, die von den Konzernen gefordert werden, umsetzen.“ Dabei fehle oft auch die Planungssicherheit: „Wenn bei einem der Hersteller ein neuer Marketingchef installiert wird, kann es leicht sein, dass braune durch graue Fußböden ersetzt werden müssen oder alle Displays auszutauschen sind. Das kostet jedes Mal Tausende Euro“, beschreibt Hensel das Investitionsdiktat der Hersteller. Bei seinem Hauptpartner, der PSA Gruppe, zu der Citroen und seit kurzem auch Opel gehören, sieht er aber eine Tendenz zu mehr Kostenbewusstsein. Generell nicht abschätzbar sei aber, welche Vertriebsformen künftig forciert werden. Einerseits gewinnt der Onlinehandel an Bedeutung, andererseits werden auch Showroomkonzepte in Einkaufszentren ausprobiert, etwa von der AVAG Holding in Augsburg.“

ONLINEHANDEL VERÄNDERT KUNDENBEZIEHUNGEN

Die Tatsache, dass einige Hersteller die Verträge mit den Händlern gekündigt haben, lasse vermuten, dass die Vertriebsstrukturen insgesamt neu geordnet werden sollen, wobei das Internetgeschäft stärker an die Produzenten gebunden werden soll,



vermutet Hensel. Es gibt aber noch immer Käufer, die das Auto „angreifen“ und Probe fahren wollen. Die Rolle als Verkaufsdienstleister und Berater nehme er als Händler gerne an. Für ihn sei ein Modell, als Händler reiner Dienstleister zu sein, der nur noch das Geschäft abwickle, sehr gut denkbar: „Der Kunde informiert sich im Internet, kommt in den Showroom, sitzt in den verschiedenen Modellen, fährt Probe und konfiguriert dann gemeinsam mit uns sein Auto“, skizziert Hensel seine Überlegungen: „Wir wollen lediglich unsere Leistungen vergolten bekommen“. Für ihn ist aber auch klar, dass bei sinkenden Umsätzen und Margen die Finanzierung der Investitionen am Point of Sale neu geregelt werden muss: „Wer anschafft, soll auch bezahlen.“

SYNERGIEN DURCH REGIONALE KOOPERATIONEN

Die Kooperation zwischen Hersteller und Händler ist eine notwendige Strategie. Eine andere, die Wolfgang Hensel in Bayreuth – auch gegen manche interne Widerstände – umgesetzt hat, sind Kooperationen mit lokalen oder regionalen Partnern. Zum einen haben mehrere Händler zwei gemeinsame Firmen zur Fahrzeugreparatur gegründet, die preislich zwischen Diskontern und Markenwerkstätten angesiedelt sind. Außerdem wurde eine gemeinsame Lackiererei aufgebaut. Diese drei Unternehmen laufen sehr gut, ein weiterer Ausbau scheitert derzeit daran, dass das nötige Fachpersonal nicht aufzutreiben ist: „Uns fehlen Techniker und Führungskräfte, um sinnvolle Projekte vorantreiben zu können.“ Es gab sogar schon einen optimalen Standort, der konnte mangels Fachkräften nicht realisiert werden.

GEMEINSAMER GEBRAUCHTWAGENMARKT MIT MARKTBEGLEITER

Ein überaus erfolgreiches Projekt hat Wolfgang Hensel vor einem Jahr gemeinsam mit der Motor Gruppe Sticht (MGS) umgesetzt. Das Mehrmarkenhaus mit mehreren Autohäusern im nördlichen Bayern bietet Gebrauchtwagen gemeinsam mit Auto Hensel an. Zwar jeweils in eigenen Bereichen, jedoch unter einer „gemeinsamen Flagge“, auf denen die jeweiligen Logos der beiden Partner zu sehen sind, die ansonsten aber farblich und gestalterisch gleich aussehen. Es gibt auch eine gemeinsame Onlineplattform und Werbeaktionen. Sortiment und Betriebswirtschaft bleiben freilich auch künftig getrennt.



Wolfgang Hensel setzt in einer Zeit radikaler Veränderungen in der Branche auf Kooperation: zwischen Hersteller und Händler und mit lokalen Partnern

Dieses anfänglich auch im eigenen Haus skeptisch beäugte Projekt mit dem Marktbegleiter hat sich sehr erfolgreich entwickelt, weil die Auswahl für die Käufer einfach viel größer ist und viele Marken umfasst. Dieses Projekt hat Aufsehen erregt, weil es einzigartig in der Branche ist und deshalb auch einen Marketingpreis erhalten hat. Bei einem anderen Kooperations-Vorhaben ist Wolfgang Hensel skeptisch: „Wir werden es nicht schaffen, uns als Händler in der Region auf eine gemeinsame Internetplattform zu verständigen.“ „Dazu ist das Wettbewerbsdenken einfach viel zu groß“, fürchtet Hensel.

OHNE NEUE STRATEGIEN KEINE ZUKUNFT

Der „automotive Kulturbruch“ der sich für die nächsten Jahre abzeichnet, müsse auf Seiten des Handels und der Werkstätten zu entsprechenden Reaktionen führen, ist Wolfgang Hensel überzeugt. Im Verkauf sei es für ihn egal, ob er Geld mit dem Produkt oder der Dienstleistung verdiene. Bei den Werkstätten werde sich die Aufgabenstellung massiv ändern. Wartung von Motoren und Verschleißteilen werde viel weniger einbringen, auch Karosseriearbeiten werden rückläufig sein, wenn autonom fahrende Autos unterwegs sind. Dafür werde die Nachfrage nach Infotainmentsystemen steigen, die während der Fahrt genutzt werden können. „Wenn alle Bereiche betriebswirtschaftlich zufriedenstellend geregelt werden können“, resümiert der Betriebswirt, „wird das Traditionsunternehmen in die sechste Generation übergehen, wenn nicht, wird es keine 165-Jahr-Feier geben. Denn die Übernahme muss eine Zukunft haben und Spaß machen.“ ●