



**DEUTSCHES KRAFTFAHRZEUGGEWERBE**

**Zentralverband**

Betriebs- und Volkswirtschaft

---

**Betriebswirtschaftliche Konsequenzen  
der ab dem 01.10.2005 geltenden  
Niederlassungsfreiheit**

**Teil II: Kooperationsmöglichkeiten**

Bonn, 23.11.2004

gez. Andreas Breyer, Marcus Weller, Antje Woltermann

## **Impressum**

Herausgeber: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e.V.  
Franz-Lohe-Str. 21, 53129 Bonn  
Tel.: 02 28/91 27-0; Fax: 02 28/91 27-150

Verantwortlich: Antje Woltermann

Autoren: Andreas Breyer  
Marcus Weller

Stand: November 2004

Die vorliegenden Informationen wurden nach bestem Wissen und Gewissen erstellt, Irrtümer und Fehler sind jedoch vorbehalten. Die Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Alle gemachten Angaben erfolgen unter Ausschluss jeglicher Haftung.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Chancen für Händlerketten mit mehreren Marken und mit mehreren Standorten .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Neue Kooperationsmodelle im Zuge der Niederlassungsfreiheit.....</b>	<b>6</b>
3.1.    Alleine oder gemeinsam mit Partner(n)? .....	6
3.2.    Modelle des gemeinsamen Vertriebs über Verkaufs- und / oder Auslieferungsstellen.....	8
3.2.1.    Sind Vertriebsgemeinschaften und Vertriebsgesellschaften Auslaufmodelle für Kooperationen? .....	8
3.2.2.    Errichtung einer Verkaufsstelle in den Geschäftsräumen eines gekündigten Händlers .....	13
3.2.3.    Aufgabe des eigenen Händlervertrags und spätere Einsetzung als Verkaufsstelle .....	15
3.2.4.    Gegenseitiger Einsatz von Verkaufsstellen bei zwei unabhängigen Vertragshändlern.....	17
3.2.5.    Verflechtung mit mehreren Händlern/freien Werkstätten .....	20
3.2.6.    Errichtung von Verkaufs-/Auslieferungsstellen im Ausland.....	21
3.3.    Wie findet man den geeigneten Kooperationspartner?.....	23
3.3.1.    Verkaufs-/Auslieferungsstelle in den Geschäftsräumen eines ehemaligen Händlers .....	23
3.3.2.    Vertragskündigung und Einsetzung als Verkaufsstelle .....	27
3.3.3.    Gegenseitige Einsetzung als Verkaufs-/Auslieferungsstelle.....	28
3.3.4.    Verflechtung mit mehreren Unternehmen .....	29
3.3.5.    Partner aus dem Ausland .....	30
3.4.    Umsetzung der Kooperation .....	31
3.4.1.    Mietvertragliche Modalitäten .....	31

3.4.2.	Beschäftigung des Personals .....	32
3.4.3.	Wer bietet Unterstützung? .....	33
3.5.	Nicht jeder muss kooperieren .....	34
<b>4.</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>34</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verkaufsstellen bei Händlergruppen mit mehreren Marken und mit mehreren Standorten .....	4
Abbildung 2: Gegenüberstellung Vertriebsgemeinschaft - Vertriebsgesellschaft.....	9
Abbildung 3: Direkte Beteiligung und anschließende Einrichtung einer Verkaufsstelle .....	11
Abbildung 4: Neue Vertriebsgemeinschaft.....	13
Abbildung 5: Grundkonstellation Zusammenarbeit bei Verkaufs- und Auslieferungsstellen .....	14
Abbildung 6: Kündigung Händlervertrag und Einsetzung als Verkaufsstelle.....	16
Abbildung 7: Gegenseitiger Einsatz von Verkaufsstellen.....	18
Abbildung 8: Kein Konzernverbot bei Verkaufsstellen von zwei Vertragshändlern mit Marken desselben Konzerns.....	19
Abbildung 9: Verflechtung mehrerer Vertragshändler/freier Werkstätten durch Verkaufs-/Auslieferungsstellen .....	20
Abbildung 10: Grundkonstellation Zusammenarbeit bei Verkaufs- und Auslieferungsstellen mit ausländischem Partner.....	22
Abbildung 11: Standortanalyse Verkaufs-/Auslieferungsstelle .....	26

# 1. Einführung

Ab dem 01. Oktober 2005 können Hersteller/Importeure ihre Vertriebspartner nicht mehr verpflichten, ihre Geschäftstätigkeit nur von einem bestimmten Standort auszuüben. Die Vertragshändler können dann EU-weit zusätzlich zu ihrem Hauptbetrieb Verkaufs- und/oder Auslieferungsstellen errichten, auf deren Anzahl und Standorte der Hersteller keinen Einfluss hat (*Verordnung der Kommission Nr. 1400/2002 vom 31.07.2002, Artikel 5 Absatz 1 Satz 2 b) und Artikel 12*).

Es bleibt allerdings abzuwarten, inwieweit von der Möglichkeit der Errichtung weiterer Verkaufs- und/oder Auslieferungsstellen durch vertragsgebundene Händler Gebrauch gemacht wird. Das Interesse des deutschen Autohandels scheint bisher nicht sehr groß zu sein. Nach einer Umfrage der Bamberger Forschungsstelle für Automobilwirtschaft ziehen nur 4,4% aller an der Untersuchung beteiligten Autohäuser in Erwägung, weitere Filialen in Europa zu gründen. Dies ist ein Detailergebnis des Dealer Satisfaction Index (DSI), an dem Händler von insgesamt 28 Fabrikaten teilgenommen haben (*automobilwoche.com, 2004*).

Inwieweit sich der übrige Teil der Händler überhaupt schon mit der Niederlassungsfreiheit auseinandergesetzt hat, ist schwer zu ermitteln. Sie sollten dies jedoch baldmöglichst tun, da es zukünftig unumgänglich sein wird, in neuen Dimensionen zu denken.

Dass seit dem Inkrafttreten der neuen GVO 1400/2002 ein neues Denken erforderlich ist, lässt sich am Beispiel des Mehrmarkenvertriebs verdeutlichen. Bis zum 01.10.2003 betrug der Anteil der markenexklusiven Betriebe in Deutschland fast 90% (*Meunzel, R. M., 2004, S. 12*). Im Zeitraum zwischen dem 01.10.2003 und heute hat im Handel und bei einem Großteil der Hersteller ein Prozess des Umdenkens stattgefunden. Obwohl es beim Thema Mehrmarkenvertrieb anfangs Vorbehalte gab, sehen zwischenzeitlich gerade Händlergruppen im Mehrmarkenvertrieb eine interessante Perspektive und setzen diese Strategie nun um.

Auf Grund des Strukturwandels, der sich zurzeit vollzieht, sollte sich jedes Autohaus mit sämtlichen Optionen, die durch die GVO geboten werden, auseinandersetzen.

Dies gilt ganz besonders für das Thema Niederlassungsfreiheit. Auch hier werden den Händlern neue Freiheiten eingeräumt. Dass einige Unternehmen diese Freiheit nutzen werden, ist erkennbar. So hat beispielsweise der Geschäftsführer der holländischen Handelsgruppe Kroymans in Deutschland, Johannes Cürten, angekündigt, dass man sich bereits auf den Fall der Niederlassungsklausel im Jahr 2005 vorbereitet (*Plate, D., 2004, S. 6*). Sicher ist, dass nicht nur in der Handelsgruppe Kroymans konkrete Pläne zur Niederlassungsfreiheit entstehen. Sie gehört lediglich zu den wenigen Unternehmen, die dies bisher offiziell bekannt gegeben haben.

Der vorliegende zweite Teil der Studie zu den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Niederlassungsfreiheit beschäftigt sich zunächst mit der Frage, welche Möglichkeiten aus der Niederlassungsfreiheit für Händlergruppen erwachsen. Diese Gruppe von Kfz-Unternehmern hat neben der Kooperation mit anderen Händlern/Servicebetrieben die Option, die eigenen Standorte gegenseitig mit Niederlassungen zu bestücken.

Im anschließenden Hauptteil werden Kooperationsformen zwischen zwei oder mehreren unabhängigen Kfz-Unternehmen (eher kleinerer Betriebsgrößen) vorgestellt, die durch den Fall der Niederlassungsklausel möglich werden. Dabei werden auch die Fragen der Findung von geeigneten Kooperationspartnern und der Vertragsmodalitäten behandelt. Allerdings stellt sich dabei eine Vielzahl rechtlicher und steuerlicher Fragen. Da diese nicht generell beantwortet werden können, empfiehlt sich in jedem Fall die Hinzuziehung eines Rechts- oder Steuerberaters.

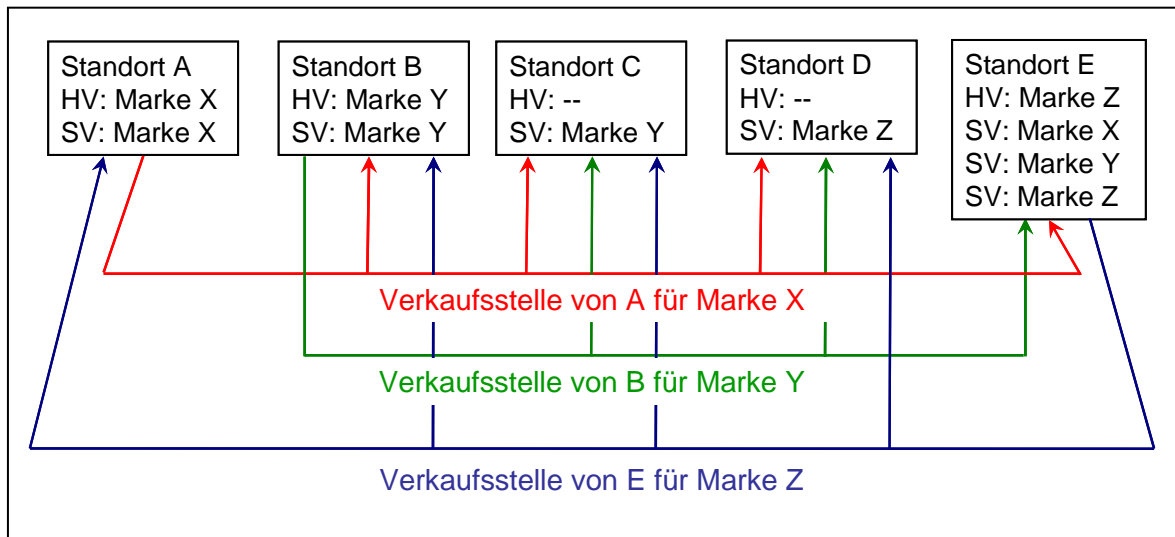
## **2. Chancen für Händlerketten mit mehreren Marken und mit mehreren Standorten**

Ein von Kritikern der Niederlassungsfreiheit gerne ins Feld gebrachtes Argument ist, dass der Fall der Niederlassungsklausel nach ihrer Meinung hauptsächlich den großen Händlern und Händlerketten zugute kommt. Dass dem nicht uneingeschränkt so ist, sondern durchaus alle Betriebe des Kfz-Gewerbes – unabhängig von ihrer Größe – ihren Nutzen aus der Standortfreiheit ziehen können, wird im weiteren Verlauf dieser Studie dargestellt.

Zunächst soll jedoch dem oben genannten Argument folgend dargelegt werden, wie Händlergruppen mit mehreren Marken und mehreren Standorten – oder expansive Volumenhändler, wie diese Gruppe der Marktbeteiligten im ersten Teil dieser Studie genannt wurde – die Niederlassungsfreiheit nutzen können (*Woltermann, A./Weller, M./Jendrek, F./Breyer, A., 2004, S. 31*).

Natürlich besitzen Händlergruppen gewisse strukturelle Merkmale, die ihnen die Einrichtung von Verkaufs-/Auslieferungsstellen erleichtern können, allen voran die Tatsache, dass sie über mehrere Standorte verfügen und meistens auch mehrere Marken vertreten. Vor einer Kooperation mit anderen Unternehmen des Kfz-Gewerbes wird für sie daher die Ausnutzung der internen Möglichkeiten in Betracht kommen. Insofern ist für diese Unternehmen zunächst die Errichtung von Verkaufs-/Auslieferungsstellen der jeweils fehlenden Marken an den einzelnen Standorten interessant. Nachfolgende Abbildung skizziert die Vorgehensweise am Beispiel eines Unternehmens mit Vertriebsverträgen von drei unterschiedlichen Marken und fünf Standorten:

**Abbildung 1: Verkaufsstellen bei Händlergruppen mit mehreren Marken und mit mehreren Standorten**



HV = Händlervertrag      SV = Servicevertrag  
 Quelle: Eigene Darstellung

Ob letztlich alle Standorte mit allen Marken „versorgt“ werden oder dabei selektiv vorgegangen wird, ist eine strategische Entscheidung, die auf Basis der Ergebnisse der Marktanalysen gefällt wird. Der Vorteil der expansiven Volumenhändler ist dabei, dass die bestehenden Händlerverträge zum Aufbau von Mehrmarkenbetrieben an mehreren oder allen Standorten ausreichen und keine Kooperationen eingegangen werden müssen. Darüber hinaus können die durch die zusätzlichen Standorte generierten Volumeneffekte ausgenutzt werden.

Besonders Händlergruppen, die mehrere oder alle Marken eines Konzerns vertreten, können theoretisch auf diese Weise an allen ihren Standorten das gesamte Modellprogramm eines Automobilkonzerns anbieten. Lediglich bei den Fabrikaten des Volkswagen-Konzerns muss das so genannte „Konzernverbot“, welches die Ausstellung von mehreren Marken des Volkswagen-Konzerns in einem Ausstellungsraum untersagt, beachtet werden.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Unternehmen nicht auch wachsen können, indem sie Verkaufs-/Auslieferungsstellen in den Geschäftsräumen anderer Kfz-Betriebe einrichten. Diese Option bleibt ihnen offen und mag zukünftig für den ein oder anderen gekündigten oder in finanzielle Notlage gelangten Vertragshändler eine Chance sein, zu überleben.

Letztlich hängt die praktische Umsetzung dieser theoretisch interessanten Alternative aber allein von betriebswirtschaftlichen Einschätzungen ab. So wird es auch für eine finanzstarke Händlergruppe wenig Erfolg versprechend sein, in einem Gebiet, das durch einen dort bereits ansässigen Händler gut bearbeitet wird, eine Verkaufsstelle zu errichten. Denn mit der Errichtung einer Verkaufs- und Auslieferungsstelle sind auch für eine Händlergruppe zusätzliche Investitionen und laufende Kosten verbunden, deren Höhe maßgeblich von den jeweiligen Standards abhängt.

Die zu erwartenden Umsatzerlöse müssen mittelfristig die entstehenden Kosten übersteigen, so dass ein angemessener Gewinn erzielt werden kann. Sollte diese Voraussetzung nicht erfüllt sein, da der betreffende Markt bereits optimal ausgeschöpft wird, dann kann es auch für die Händlergruppe kaum interessant sein, in derartige Gebiete zu expandieren.

Sofern die Standards für Verkaufsstellen mit denen der Vertriebspartner identisch sind, ist tendenziell davon auszugehen, dass aufgrund der möglichen größeren finanziellen Ressourcen Händlergruppen eher von der Möglichkeit der Niederlassungsfreiheit Gebrauch machen werden als Unternehmen, die im nachfolgenden Kapitel 3 beschrieben werden.

### **3. Neue Kooperationsmodelle im Zuge der Niederlassungsfreiheit**

Nach der Betrachtung der Chancen, die sich aus der Niederlassungsfreiheit für Händlergruppen ergeben, werden nachfolgend Möglichkeiten dargestellt, wie kleinere und mittelgroße Unternehmen des Kfz-Gewerbes von der Niederlassungsfreiheit profitieren können. Beginnend mit der Frage, ob die Standortfreiheit alleine oder mit Partnern genutzt werden soll folgen anschließend mögliche Kooperationsformen, die zum Teil eine Weiterentwicklung bereits bestehender Kooperationen sind. Der überwiegende Teil dieser Modelle wird jedoch erst ab dem 01.10.2005 möglich und ist daher völlig neu. Im weiteren Verlauf werden Fragen beantwortet, wie die möglichen Kooperationspartner gefunden werden und was zur Umsetzung einer solchen Kooperation notwendig ist.

#### **3.1. Alleine oder gemeinsam mit Partner(n)?**

Für alle Vertragshändler, die keiner Händlerkette angehören, bietet sich mit der Niederlassungsfreiheit die Möglichkeit, selbständig zu expandieren, indem sie an einem neuen Standort eine Verkaufs-/Auslieferungsstelle errichten. Das Hauptargument für eine solche Expansion liegt in der Erhöhung der Absatzmenge durch die Erschließung eines neuen Marktes und damit durch höhere Volumenboni (Mengen- oder Zulassungsboni). Dies führt im Optimalfall zu einer höheren Verdienstmöglichkeit und damit zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit. Ein derartiges Vorhaben ist aber trotz tendenziell niedrigerer Standards (im Vergleich zu einem Vollbetrieb) eine Investition, die, genau so wie es bei der Errichtung eines neuen Standorts mit einem Vollbetrieb wäre, gewisser vorbereitender Planungsrechnungen und Analysen bedarf.

Wenn also grundsätzlich die Entscheidung zugunsten der aktiven Nutzung der Standortfreiheit gefallen ist, muss die erste Überlegung der Frage gelten, ob das

Betreiben eines zusätzlichen Standorts überhaupt geleistet werden kann. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die personellen als auch auf die finanziellen Kapazitäten. Im Personalbereich spielt weniger die Anzahl der Mitarbeiter eine Rolle, sondern vielmehr die Erfahrung. Ein Betrieb, der bereits mehrere Standorte betreibt, kann auf die Erfahrungswerte der täglich ablaufenden Prozesse zurückgreifen. Für einen Betrieb mit bisher nur einem Standort ist dies völliges Neuland.

Aus finanzieller Sicht muss das Unternehmen in der Lage sein, die anstehenden Investitionen über den gesamten Amortisationszeitraum zu schultern, ohne dabei in Liquiditätsschwierigkeiten zu geraten. Die Schätzung der Investitionshöhe kann erfolgen, sobald ein Standort gefunden wurde. Die Ergebnisse der Standortanalyse bilden die Grundlage für einen Absatzplan und eine Rentabilitätsvorschau. Ein Beispiel für eine solche Standortanalyse findet sich im oberen Teil von Abbildung 10.

Letztlich müssen den geplanten Investitionen mittelfristig zusätzliche Umsatzerlöse aus höheren Absatzmengen gegenüberstehen, so dass nicht nur die Kosten gedeckt sind, sondern auch ein zusätzlicher Gewinn erwirtschaftet wird. Der unternehmerischen Unabhängigkeit stehen bei einem Alleingang die gesamten finanziellen Aufwendungen und Risiken gegenüber, die alle selbst zu tragen sind. Die Formulare zur Unternehmensplanung auf den Internetseiten [www.kfzgewerbe.de](http://www.kfzgewerbe.de) können bei der Erstellung der Planungsrechnungen eine Hilfe sein.

Neben der Nutzung der Niederlassungsfreiheit durch den Vertragshändler allein bieten sich ab dem 01.10.2005 aber auch neue Möglichkeiten der Kooperation mit Branchenkollegen. Dies können sowohl Vertragshändler als auch autorisierte Servicepartner oder aber freie Werkstätten, die über ungenutzte Kapazitäten (z.B. einen Ausstellungsraum) verfügen, sein. Eine solche Kooperation kann eine echte Alternative zur selbständigen Errichtung einer Verkaufs-/Auslieferungsstelle darstellen. Die möglichen Ausprägungsformen werden im folgenden Kapitel ausführlich beschrieben.

## **3.2. Modelle des gemeinsamen Vertriebs über Verkaufs- und / oder Auslieferungsstellen**

### **3.2.1. Sind Vertriebsgemeinschaften und Vertriebsgesellschaften Auslaufmodelle für Kooperationen?**

Immer wieder haben in den vergangenen Jahren so genannte Vertriebsgemeinschaften und/oder Vertriebsgesellschaften durch ihre Gründung auf sich aufmerksam gemacht; so z.B. bei den Fabrikaten Mercedes-Benz und Mazda. Bei diesen Formen der Kooperation unter Markenkollegen handelt es sich um eine langfristig angelegte Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis auf einem bestimmten Geschäftsfeld, in der Regel dem Neufahrzeuggeschäft.

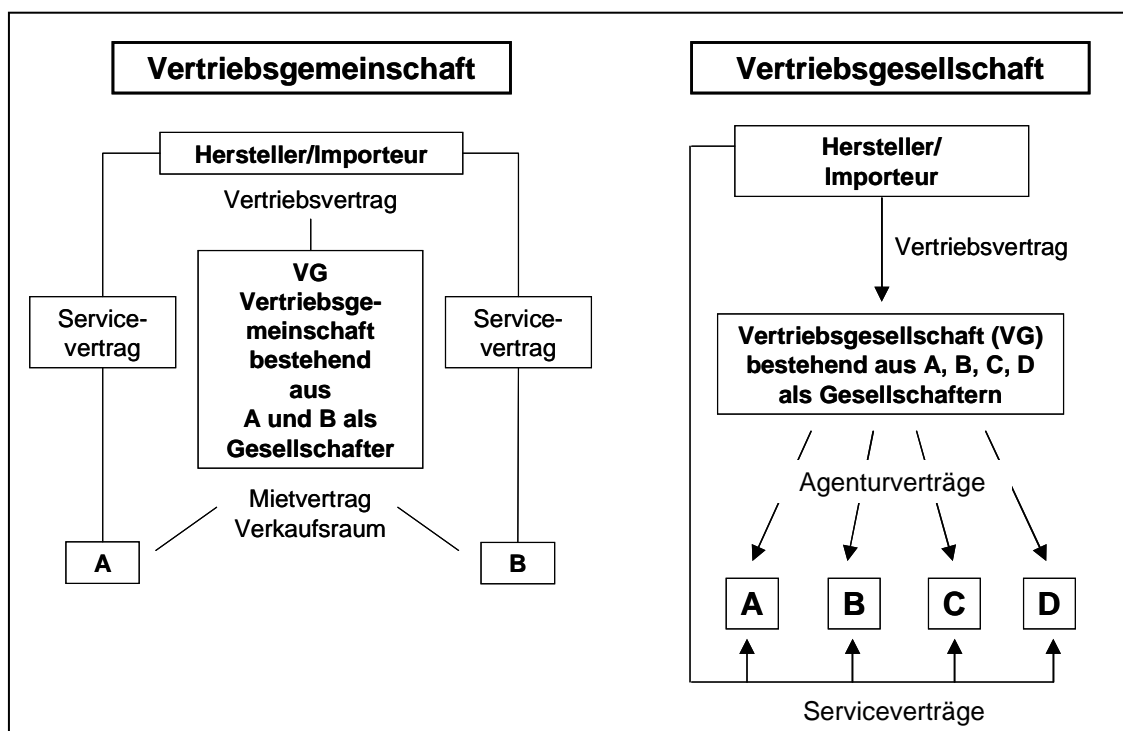
Sowohl bei der Vertriebsgemeinschaft als auch bei der Vertriebsgesellschaft geben die Händler die Verantwortung für den Neufahrzeugvertrieb komplett an die von ihnen gemeinsam gegründete neue oder die gemeinsam betriebene Gesellschaft ab. Bei beiden Kooperationsformen hält jeweils die Gesellschaft den Händlervertrag und ist für den Verkauf der Neufahrzeuge aller teilnehmenden Partner verantwortlich. Die einzelnen Partner geben also ihre unternehmerische Selbständigkeit im Neuwagenbereich je nach Modell ganz oder weitgehend auf.

Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Vertriebskooperationen liegt in der vertragsrechtlichen Stellung des einzelnen Betriebs zum Verbund. Bei der *Vertriebsgesellschaft* sind die einzelnen Händler über einen Agenturvertrag mit der Vertriebsgesellschaft verbunden. Der einzelne Betrieb vermittelt also die Fahrzeuge im Namen und auf Rechnung der Vertriebsgesellschaft und tritt gegenüber der Vertriebsgesellschaft als echter Handelsvertreter auf. Hier ergibt sich das Problem, dass die ausdrückliche Zustimmung des Herstellers/Importeurs erforderlich ist, weil die angeschlossenen Partner ansonsten nicht autorisierte Wiederverkäufer wären. Die Ausstellungsräumlichkeiten bleiben im Eigentum der einzelnen Betriebe. Auch das Verkaufspersonal wird weiter beschäftigt. Alle Verkaufsaktivitäten werden demnach zwar im jeweiligen Autohaus abgewickelt, den Kaufvertrag schließt der Kunde jedoch mit der Vertriebsgesellschaft ab. (Diez, W./Schwarz, M./Weller, M./Woltermann, A., 2000, 9ff.).

Die *Vertriebsgemeinschaft* hingegen mietet die Verkaufsräume der kooperierenden Partner und setzt dort eigenes Verkaufspersonal ein. Das bedeutet, dass der einzelne Händler kein Personal mehr im Verkaufsbereich beschäftigt (Diez, W./Schwarz, M./Weller, M./Woltermann, A., 2000, 9ff.). In der Praxis werden hier häufig die bisher im Verkauf beschäftigten Mitarbeiter übernommen. Wie bei der Vertriebsgesellschaft behält der einzelne Partner jedoch weiterhin einen Servicevertrag und somit in diesem Bereich seine unternehmerische Unabhängigkeit.

Beide Formen der Vertriebskooperation hatten bislang das Problem, dass sie vom jeweiligen Hersteller/Importeur eher kritisch beäugt wurden. Ausnahmen waren lediglich diejenigen Kooperationen, die entweder genau in die Planungen des Herstellers/Importeurs passten oder gar auf Anregung (oder unter Druck) desselben zustande kamen.

**Abbildung 2: Gegenüberstellung Vertriebsgemeinschaft - Vertriebsgesellschaft**



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Diez, W./Schwarz, M./Weller, M./Woltermann, A. (2000).

Während sich nun für die Vertriebsgesellschaft nach dem Fall der Standortklausel wenig ändert, kann die Vertriebsgemeinschaft als Ausgangsmodell gesehen werden, mit dem unter der Niederlassungsfreiheit neue Formen von Vertriebskooperationen entwickelt werden können.

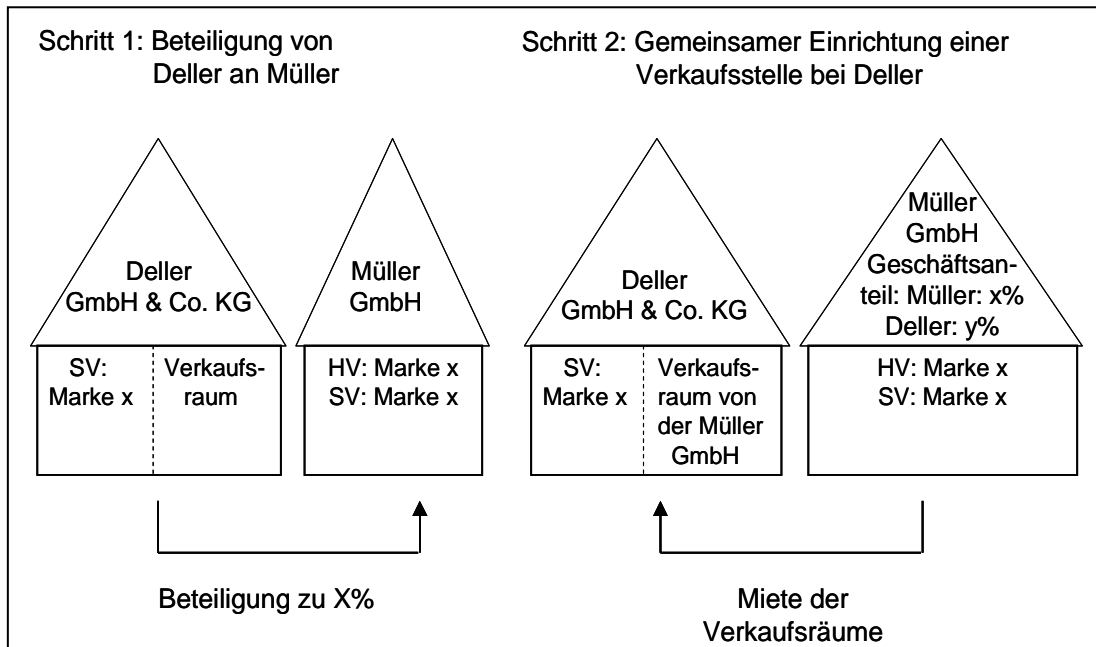
Das Kernstück der Vertriebsgemeinschaft ist die Abgabe des Neufahrzeugvertriebs der Partner und die Vermietung der Verkaufsräume an die Gesellschaft. Die Abgabe des Vertriebs kann allerdings auch mit der Aufgabe der Vertriebsaktivitäten eines bisher selbständigen Vertragshändlers gleichgestellt werden, etwa wenn der Vertriebsvertrag gekündigt wurde. Dann bleiben unfreiwillig leer stehende, CI-gerechte Verkaufsräume, die eine sinnvolle Verwendung suchen.

Mit der Gründung einer „neuen“ Vertriebsgemeinschaft mit einem oder mehreren Händlerkollegen können diese freien Verkaufsräume ab dem 01.10.2005 wieder genutzt werden, wie das folgende Beispiel mit zwei Kooperationspartnern zeigt:

- Die **Autohaus Müller GmbH** ist Vertragshändler der Marke X und möchte expandieren.
- Die **Auto Deller GmbH & Co. KG** ist ehemaliger Händler der Marke X, aber noch immer (bzw. wieder) autorisierter Servicepartner. Sie möchte die freigebliebenen Kapazitäten im Verkauf wieder nutzen, am besten unter der Signalisation der Marke X.

Beide suchen nach einem Weg, um eine Grundlage für eine langfristige Zusammenarbeit zu schaffen. Eine mögliche Lösung, die sich hier anbietet, ist die direkte Beteiligung der Auto Deller GmbH & Co. KG an der Autohaus Müller GmbH in Form einer Übernahme von Gesellschaftsanteilen. Nach diesem Schritt kann dann gemeinsam eine Verkaufsstelle der Autohaus Müller GmbH in den Geschäftsräumen der Auto Deller GmbH & Co. KG eingerichtet werden.

**Abbildung 3: Direkte Beteiligung und anschließende Einrichtung einer Verkaufsstelle**



Quelle: Eigene Darstellung

Der herausragendste Vorteil für Müller bei dieser Zusammenarbeit liegt in einer vergleichsweise einfachen Expansion seiner Geschäftsaktivitäten und der damit verbundenen Volumensteigerung. Denn es ist davon auszugehen, dass sich die Werkstattkunden von Deller bei Bedarf in der Verkaufsstelle von Müller nach einem neuen Auto umsehen.

Die gesellschaftsrechtliche Verflechtung mag für die Müller GmbH zunächst als ein folgenschwerer Schritt erscheinen, schließlich erwirbt der neue Gesellschafter mit den Geschäftsanteilen auch anteilige Stimmrechte. Gerade diese Tatsache kann aber auch ein Motiv für die Müller GmbH sein, Deller an seinem Unternehmen zu beteiligen, und sei es nur mit einer Minderheitsbeteiligung. Denn damit ist Deller beim Betrieb der Verkaufs-/Auslieferungsstelle mit in der Verantwortung und hat nicht nur das bloße Interesse, dass die Miete für die Geschäftsräume pünktlich eingeht. Sollte Deller auch die Leitung der Verkaufs-/Auslieferungsstelle übernehmen, stellt die Minderheitsbeteiligung einen zusätzlichen Ansporn dar, um die Verkaufs-/Auslieferungsstelle voran zu bringen, etwa durch aktives Anwerben der eigenen Werkstattkunden.

Eine weitere Motivation von Müller zur Beteiligung von Deller könnte die Tatsache sein, dass die Müller GmbH nicht ausreichend Erfahrung besitzt, um einen weiteren Standort zu betreuen, etwa, wenn die Müller GmbH in der Vergangenheit nur an einem Standort vertreten war.

Aus finanzieller Sicht kann das frische Kapital der Deller GmbH & Co. KG die weitere Expansion vereinfachen, da es die Müller GmbH unter anderem auch von der Kreditvergabepolitik der Banken unabhängiger macht.

Für Deller bietet diese Kooperationsform die Chance, dass er seine vorhandene Ausstellungsfläche wieder sinnvoll nutzt. Sicher könnte er dies auch beispielsweise durch den Verkauf von EU-Fahrzeugen erreichen; auf die offizielle Signalisation des Herstellers X müsste er jedoch dann verzichten. Die Verkaufsstelle von Müller bietet ihm dagegen die Möglichkeit, wieder eine markenspezifische Signalisation an seinem Verkaufsraum anzubringen, wenngleich diese auch mit dem Firmennamen der Autohaus Müller GmbH versehen sein muss.

Von zusätzlichem Interesse für Deller ist die Tatsache, dass eine große Zahl der zukünftigen Neuwagenkunden der Verkaufsstelle von Müller den Kundendienst von Deller in Anspruch nehmen und somit die Werkstattauslastung im Servicebetrieb von Deller steigen könnte.

Mit der Einsetzung von Müller in seinen Räumen umgeht Deller gleichzeitig auch die derzeitige Diskussion über die Rechtmäßigkeit des Verkaufs von Neufahrzeugen durch reine Servicepartner. Gleichgültig, wer bei dieser juristischen Debatte in Zukunft obsiegen wird, hat Deller mit Sicherheit auch zukünftig einen Neuwagenvertrieb in seinen Geschäftsräumen, wenn auch nicht unter seinem Namen.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht noch einmal den Aufbau dieser „neuen“ Vertriebsgemeinschaft:

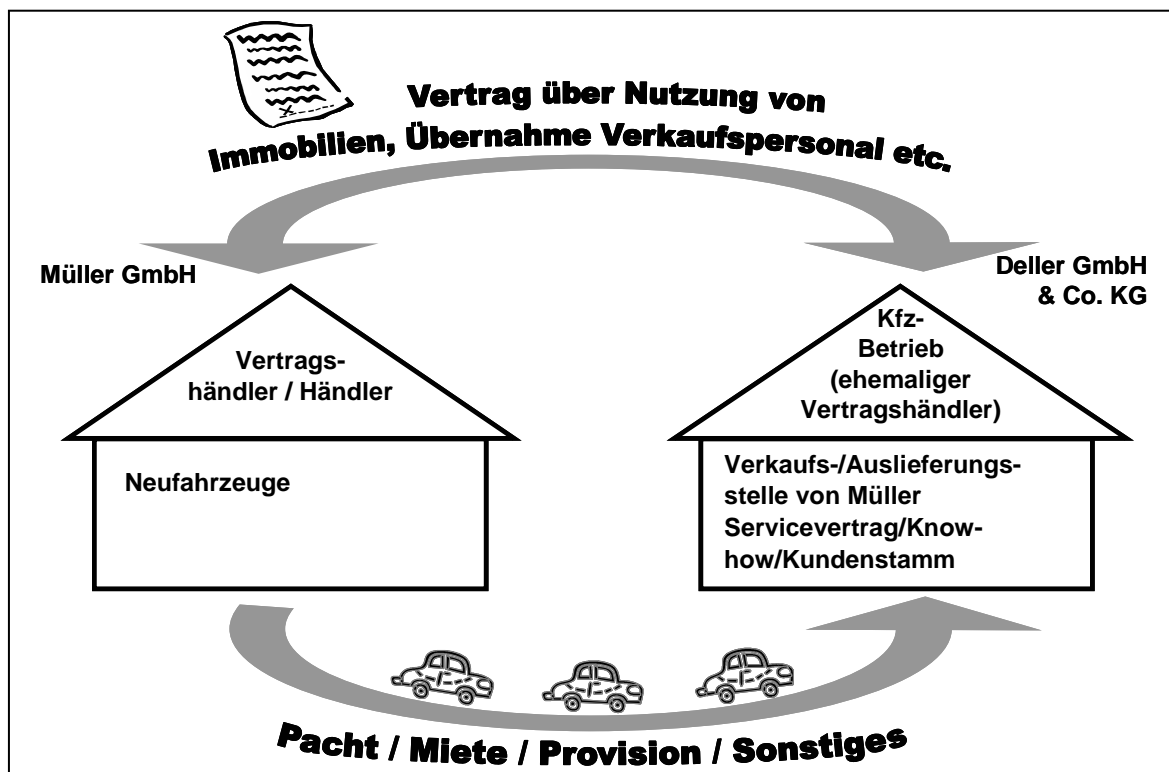


Schritt fehlen. Das folgende Beispiel verdeutlicht, dass die Einrichtung einer Verkaufs-/Auslieferungsstelle auch ohne eine gesellschaftliche Beteiligung am Partner möglich ist. Auch so können ungenutzte räumliche Kapazitäten wie etwa ein Schauraum und Ausstellungsflächen im Freien, die nicht mehr optimal ausgelastet sind, als Verkaufs- oder Auslieferungsstelle durch einen anderen Händler genutzt werden.

Wieder stehen die **Autohaus Müller GmbH** als Vertragshändler der Marke X und die **Auto Deller GmbH & Co. KG** als ehemaliger Händler der Marke X, aber noch immer autorisierter Servicepartner als Kooperationspartner Modell.

Beide ziehen die Möglichkeit der Errichtung einer Verkaufsstelle von Müller in den momentan ungenügend genutzten Verkaufsräumen von Deller in Betracht. Die vertragliche Grundkonstellation stellt sich dabei wie folgt dar:

**Abbildung 5: Grundkonstellation Zusammenarbeit bei Verkaufs- und Auslieferungsstellen**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Motive für eine solche Zusammenarbeit sind dieselben wie im vorherigen Kapitel. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass keine Beteiligung von Deller am Gesellschaftsvermögen der Autohaus Müller GmbH erfolgt. Somit handelt es sich auch nicht um eine „neue“ Vertriebsgemeinschaft, wie unter Kapitel 3.2.1 beschrieben.

Ein möglicher Anreiz für Deller wäre eine Provision bei jedem Fahrzeug, das in der Verkaufsstelle an einen seiner Werkstattkunden verkauft wird. Dies könnte dazu führen, dass Deller bei seinen Servicekunden zu einer aktiven Werbung und Verkaufsförderung für die Fahrzeuge in der von der Müller GmbH betriebenen Verkaufsstelle animiert wird.

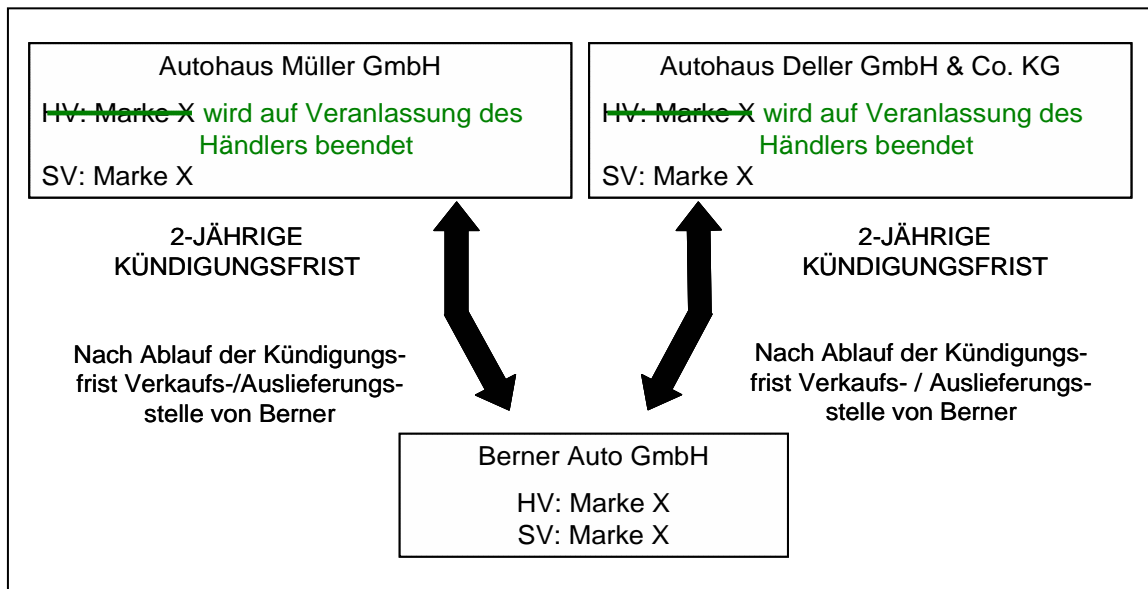
### **3.2.3. Aufgabe des eigenen Händlervertrags und spätere Einsetzung als Verkaufsstelle**

In den beiden vorhergehenden Modellen wird die Verkaufs-/Auslieferungsstelle als Ersatz für einen verloren gegangenen Vertriebsvertrag eingerichtet. Als Ausweg aus den gesunkenen Margen bei gleichzeitig vielfach erhöhten Vertriebsstandards und den damit verbundenen zunehmenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten könnten sich einige Vertragshändler auch mit dem Gedanken tragen, ihren Vertriebsvertrag zu kündigen oder einvernehmlich mit dem Hersteller/Importeur zu beenden. Damit könnten sie einer weiteren Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Situation eventuell entgegenwirken und die frei werdenden räumlichen Kapazitäten baldmöglichst einem Händlerkollegen als Verkaufs-/Auslieferungsstelle anbieten.

Im folgenden Modell wird also angenommen, dass die **Autohaus Müller GmbH** und die **Auto Deller GmbH & Co. KG** beide noch Vertragshändler der Marke X sind, diesen Status aber mittels Kündigung aufgeben und nach Ablauf der Kündigungsfrist in ihren Geschäftsräumen eine Verkaufs-/Auslieferungsstelle eines anderen Vertragshändlers, der **Berner Auto GmbH**, einrichten wollen.

Das Hauptaugenmerk der Berner Auto GmbH liegt dabei auf der Ausweitung ihrer Geschäftsaktivitäten. Für sie ist diese Konstellation eine interessante Expansionsmöglichkeit. Weil Deller und Müller bis kurz zuvor noch Vertragshändler waren und damit die (bis dahin geltenden) Vertriebsstandards einhalten mussten, ist anzunehmen, dass die Investitionen, die Berner in den Bereichen Corporate Identity und Ausstattung der Räumlichkeiten tätigen muss, relativ niedrig sind. Damit würde Berner die Standards für Verkaufs-/Auslieferungsstellen des Herstellers ohne große Mühe erfüllen.

**Abbildung 6: Kündigung Händlervertrag und Einsetzung als Verkaufsstelle**



HV = Händlervertrag      SV = Servicevertrag  
 Quelle: Eigene Darstellung

Diese Variante kann allerdings ein zeitaufwendiges Unterfangen sein. Die größte Gefahr hierbei ist, dass der Hersteller/Importeur noch während der laufenden Kündigungsfrist einen neuen Händler in unmittelbarer Nachbarschaft der bald ehemaligen Vertragshändler Müller oder Deller einsetzt. Diese Kündigungsfrist beträgt nach der neuen GVO 1400/2002 mindestens zwei Jahre (*Leitfaden zur Verordnung Nr. 1400/2002 der Kommission von 31. Juli 2002, Frage 68*). Während dieser Frist sind die Händler noch weitgehend an ihre vertraglichen Verpflichtun-

gen gebunden, während der Hersteller/Importeur aufgrund des fehlenden Gebietsschutzes reagieren kann.

Die einzige Möglichkeit für Müller und Deller, diese zweijährige Kündigungsfrist zu umgehen, ist eine vorzeitige Auflösung des Vertriebsvertrags in beiderseitigem Einvernehmen mit dem Hersteller/Importeur. Doch auch dann kann der Hersteller/Importeur jederzeit einen neuen Händler an diesem Standort einsetzen.

Die aus betriebswirtschaftlicher Sicht wohl „bitterste Pille“ für die Autohaus Müller GmbH und die Auto Deller GmbH & Co. KG ist der Verlust des Ausgleichsanspruchs nach § 89b HGB, der in der Regel sowohl bei der einseitigen Vertragskündigung durch den Händler als auch bei der Vertragsauflösung in beiderseitigem Einverständnis entsteht. Allein schon aus diesem Grund muss ein derartiger Schritt genau kalkuliert werden.

Insofern dürfte sich diese Variante am ehesten als "Notbremse" eignen, um einer möglichen Existenzgefährdung des gesamten Unternehmens aufgrund der Verpflichtungen aus dem Vertriebsvertrag entgegen zu wirken.

Bei dieser Konstellation ist die gesellschaftsrechtliche Beteiligung, wie sie in Kapitel 3.2.1 dargestellt ist, als alternative Kooperationsmöglichkeit grundsätzlich auch möglich. Die Motive der einzelnen Partner hierzu sind identisch. Letztlich kommt es jedoch auf den Einzelfall an, ob eine Kooperation mit gesellschaftsrechtlichen Veränderungen von den Partnern für sinnvoll erachtet wird oder nicht.

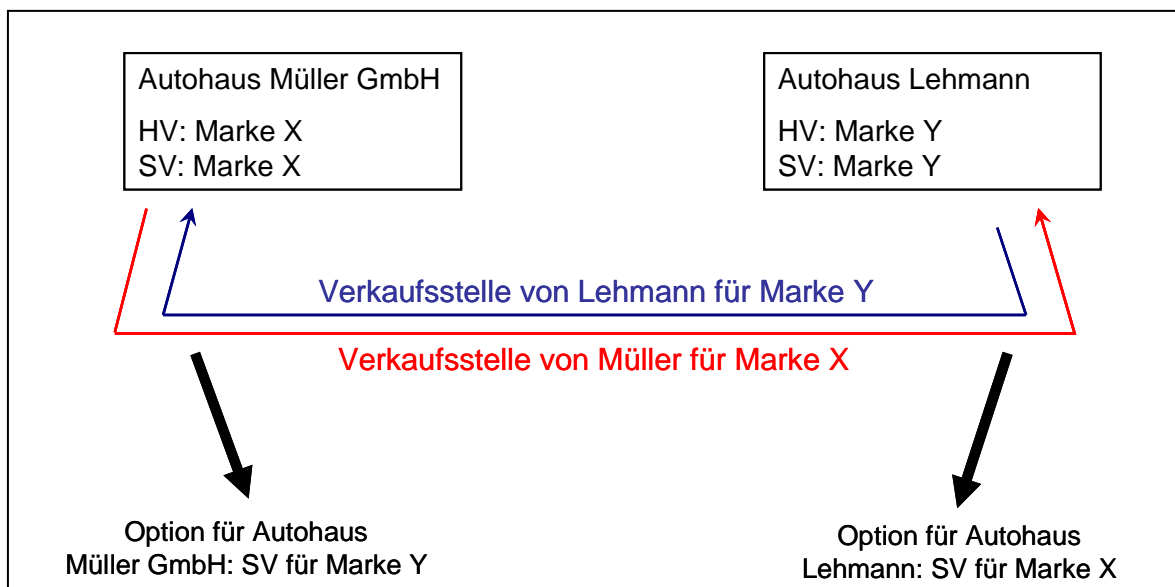
#### **3.2.4. Gegenseitiger Einsatz von Verkaufsstellen bei zwei unabhängigen Vertragshändlern**

Nicht nur zur Kompensation von verloren gegangenen Geschäftsfeldern kann eine Kooperation mit anderen Händlern nach Inkrafttreten der Niederlassungsfreiheit sinnvoll sein. Durch die gegenseitige Einrichtung einer Verkaufsstelle einer anderen Marke auf dem Betriebsgelände des Partners werden gleich zwei Fliegen mit

einer Klappe geschlagen: zum einen wird durch je nach Standards überschaubaren Mitteleinsatz eine zusätzliche Marke angeboten, wenn auch nicht unter eigenem Namen. Gleichzeitig kann aber jeder Händler seine eigenen Geschäftsaktivitäten mit der Verkaufsstelle beim Partner wiederum kostengünstig ausbauen, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht:

Im folgenden Beispiel kooperiert die **Autohaus Müller GmbH**, Vertragshändler der Marke X, mit dem **Autohaus Lehmann**, Vertragshändler der Marke Y.

**Abbildung 7: Gegenseitiger Einsatz von Verkaufsstellen**



HV = Händlervertrag      SV = Servicevertrag

Quelle: Eigene Darstellung

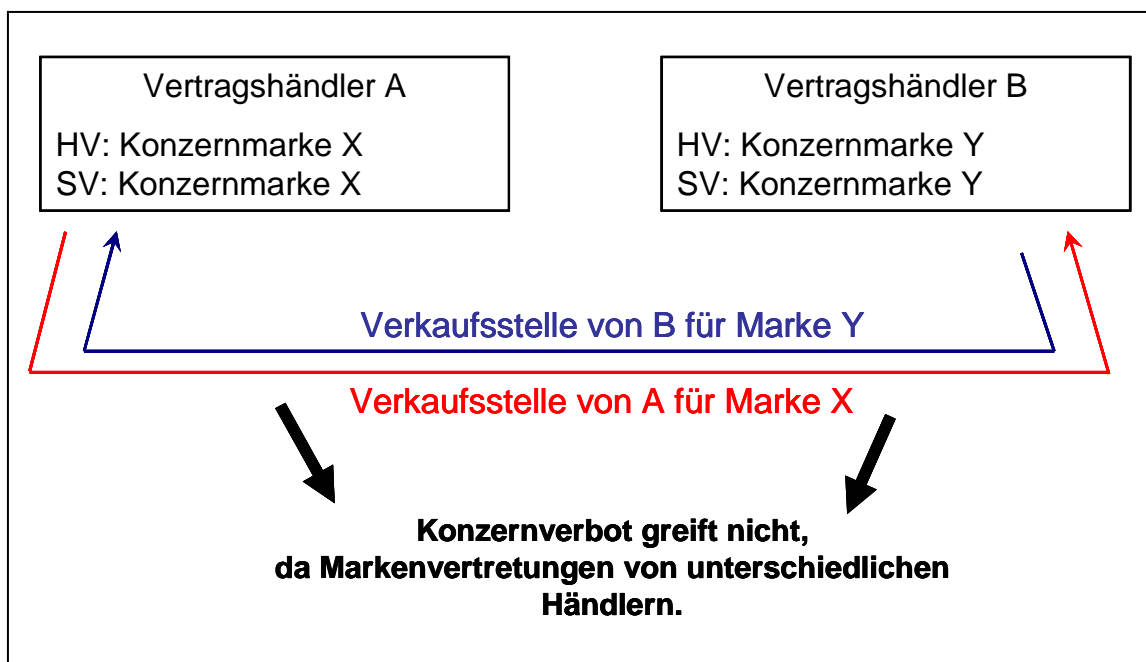
Bei dieser Konstellation bietet sich zudem nun für beide Partner die Chance, sich um einen Servicevertrag der Marke zu bewerben, die in der Verkaufsstelle vertreten wird, um die zukünftig anfallenden Servicearbeiten optimal abschöpfen zu können.

Auch hier besteht grundsätzlich die Möglichkeit der Beteiligung am Partner. Im Regelfall wird bei dieser Kooperationsform meist ein gegenseitiger Erwerb oder Tausch von Gesellschaftsanteilen des Partners sinnvoll sein. Wiederum entschei-

det hier der Einzelfall, ob dieser Weg gegangen oder die Kooperation ohne gesellschaftsrechtliche Veränderungen durchgeführt wird.

Ein so genanntes Konzernverbot, also das Verbot des Verkaufs mehrerer Marken eines Konzerns nebeneinander im selben Gebäude, wie dies bei den Marken des Volkswagen-Konzerns existiert, würde bei dieser Konstellation nicht greifen, weil die Markenvertretungen unterschiedlichen Vertragshändlern gehören:

**Abbildung 8: Kein Konzernverbot bei Verkaufsstellen von zwei Vertragshändlern mit Marken desselben Konzerns**



HV = Händlervertrag                      SV = Servicevertrag

Quelle: Eigene Darstellung

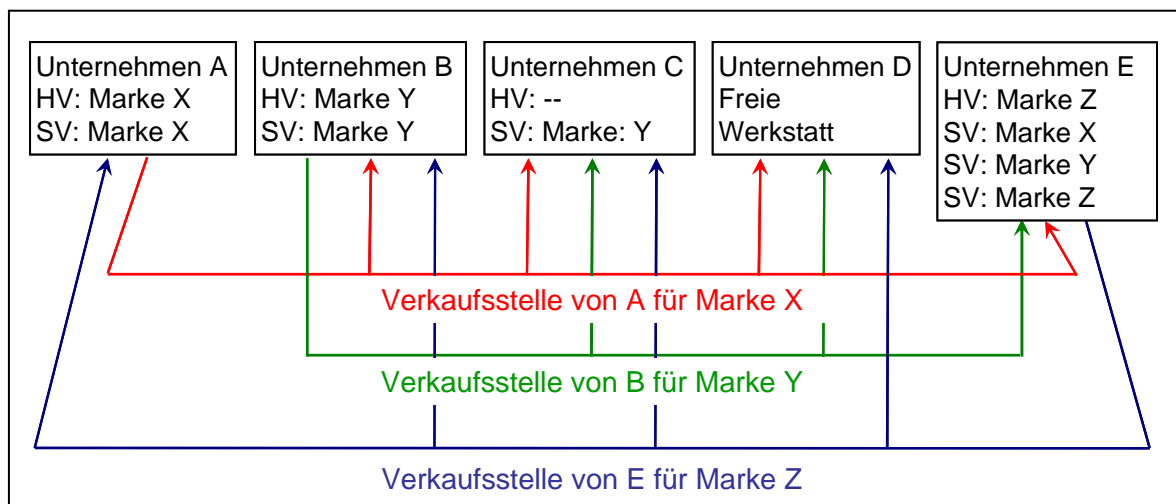
Diese Auffassung wird durch eine Stellungnahme der EU-Kommission untermauert, in der es wörtlich heißt: "Es ist auch festzuhalten, dass im Fall der Vermietung eines Teiles des Ausstellungsraumes an einen anderen Händler die Klausel (also das Konzernverbot, Anmerkung der Verfasser) nicht anwendbar erscheint, weil die andere Marke von einem anderen Händler vertrieben würde" (*Stellungnahme der EU-Kommission vom 27.06.2003*).

### 3.2.5. Verflechtung mit mehreren Händlern/freien Werkstätten

Was bei zwei Partnern möglich ist, kann auch mit einer größeren Anzahl von unabhängigen Kfz-Unternehmen funktionieren. Einige der im ersten Teil des Grundsatzpapiers im Kapitel „Handlungsempfehlungen“ als „kleine Verbundhändler“ und „handelsorientierte Servicespezialisten“ identifizierten Betriebe können auf die wie im vorigen Kapitel beschriebene Weise zusammenarbeiten (Woltermann, A./Weller, M./Jendrek, F./Breyer, A., 2004, S. 32ff.). Dies würde zu der nachfolgend abgebildeten Konstellation führen.

Im Beispiel werden die Unternehmen aufgrund der besseren Übersichtlichkeit nicht mit Namen, sondern mit Buchstaben versehen.

**Abbildung 9: Verflechtung mehrerer Vertragshändler/freier Werkstätten durch Verkaufs-/Auslieferungsstellen**



HV = Händlervertrag    SV = Servicevertrag

Quelle: Eigene Darstellung

Voraussetzungen für die Beständigkeit solcher Über-Kreuz-Verflechtungen sind – wie bei jeder Form der Kooperation – das Verständnis der Partner untereinander und der Wille zur Zusammenarbeit.

Diese Form der Kooperation könnte für kleine Betriebe des Kfz-Gewerbes, egal ob freie oder fabrikatsgebundene, zukünftig eine Möglichkeit sein, dem in der Branche anfallenden Konzentrationsprozess Stand zu halten und weiterhin rentabel zu arbeiten.

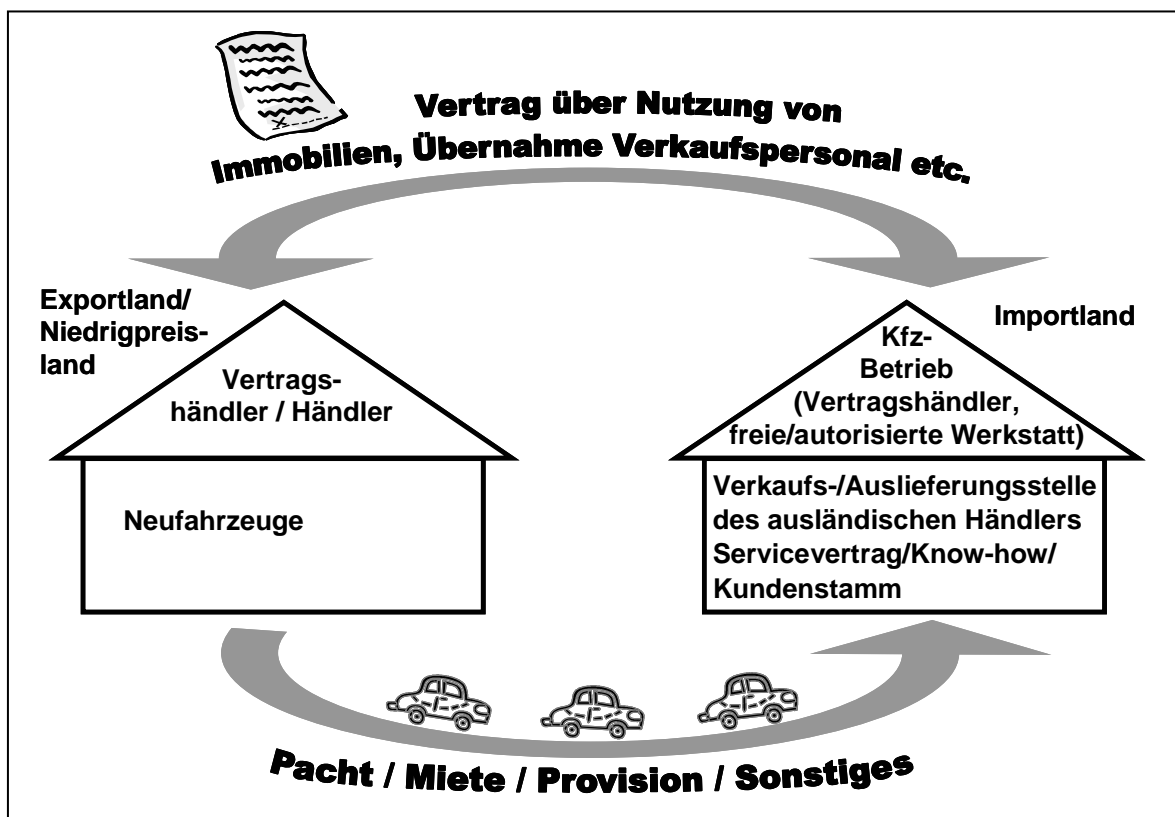
Eine derartige Struktur, wie sie in obiger Abbildung aufgezeigt ist, muss nicht zwangsläufig von Anfang an so existieren. Sie kann sich auch im Lauf der Zeit entwickeln, wenn sich nach und nach weitere Kfz-Betriebe anschließen. So kann es durchaus sein, dass der Ausgangspunkt einer solchen Verflechtung die Kooperation zweier Unternehmen ist und sich die weiteren Partner nach einer Phase des Zögerns anschließen.

### **3.2.6. Errichtung von Verkaufs-/Auslieferungsstellen im Ausland**

Als Bestandteil der GVO 1400/2002 wird die Niederlassungsfreiheit in der gesamten Europäischen Union gelten. Dementsprechend steht für die Unternehmen des deutschen Kfz-Gewerbes das gesamte Gebiet der EU offen, um darin Verkaufs-/Auslieferungsstellen zu errichten.

An der Grundkonstellation bei der Zusammenarbeit mit einem ausländischen Partner nach dem Fall der Standortklausel ändert sich, bis auf die Tatsache, dass einer der beiden Partner nun seinen Firmensitz im Ausland hat, nichts. Das ist auch nachvollziehbar, beabsichtigen die Partner aus zwei EU-Staaten doch dasselbe Geschäft zu tätigen wie ihre Kollegen, die mit einem Kfz-Unternehmen aus ihrem Inland kooperieren. Abbildung 10 zeigt die bereits bekannte und nur leicht veränderte Geschäftsbeziehung:

**Abbildung 10: Grundkonstellation Zusammenarbeit bei Verkaufs- und Auslieferungsstellen mit ausländischem Partner**



Quelle: Eigene Darstellung

Besonders interessant kann eine solche Kooperationsform mit Unternehmen aus den Beitrittsstaaten der EU-Osterweiterung sein. Wie im ersten Teil dieser Studie bereits ausgeführt sind die Vorsteuerpreise von Neuwagen in Ländern wie Polen, Ungarn und der Tschechischen Republik derzeit noch deutlich unter dem deutschen Niveau (Woltermann, A./Weller, M./Jendrek, F./Breyer, A., 2004, S.37ff). Die Errichtung einer Verkaufs-/Auslieferungsstelle in Deutschland könnte also für einen Vertragshändler aus diesen Ländern trotz der vergleichsweise hohen Standards durchaus rentabel sein. Als Hürde könnte sich für diesen ausländischen Händler die dazu nötige Kapitalausstattung erweisen, weshalb er sich nach einem Kooperationspartner umsehen wird. So profitiert letztlich auch der deutsche Partner.

Zu berücksichtigen sind hierbei jedoch mögliche Markteintrittsbarrieren, die bei der Expansion in einen ausländischen Markt auftauchen können. Diese ebenfalls bereits im ersten Teil der Studie erwähnten Hemmnisse wie etwa unterschiedliche Mentalitäten, Sprachprobleme und nicht zuletzt die räumliche Distanz zwischen Mutterunternehmen und ausländischer Niederlassung variieren sehr stark von Fall zu Fall und sind daher schwer zu quantifizieren. Sie sollten jedoch nicht unterschätzt werden (*Woltermann, A./Weller, M./Jendrek, F./Breyer, A., 2004, S.30*).

### **3.3. Wie findet man den geeigneten Kooperationspartner?**

Die Findung von geeigneten Kooperationspartnern im Zuge der Gründung von Verkaufs-/Auslieferungsstellen wird unter Umständen nicht einfach sein. Hauptgrund hierfür ist die fehlende Transparenz des Marktes, die mit zunehmender Distanz zum eigenen Unternehmen noch steigt. Durch eine möglichst gezielte Vorbereitung können aber der Suchprozess beschleunigt und die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kooperationspartner gefunden, wird erhöht werden. Bevor sie sich auf die Suche machen, müssen die kooperationswilligen Unternehmen auf kaufmännische Art und Weise jedoch zu der Erkenntnis gekommen sein, dass eine Kooperation die rentabelste der möglichen Alternativen ist. Die dazu notwendigen Schritte werden in den nachfolgenden Kapiteln erläutert, die sich an den Kooperationsmodellen aus Kapitel 3.2 orientieren.

#### **3.3.1. Verkaufs-/Auslieferungsstelle in den Geschäftsräumen eines ehemaligen Händlers**

Auch wenn diese Konstellation grundsätzlich für beide Partner Erfolg versprechend erscheint, sollte dieser Schritt von beiden durchdacht sein und rechnerisch unterlegt werden.

Der ehemalige Händler sollte zunächst alle sich ihm bietenden Optionen durchrechnen, ehe er sich zu einer Kooperation entschließt. Wenn er nämlich die Kooperation eingeht, erhält er zwar eine regelmäßige Miete und kann die Anzahl seines Verkaufspersonals verringern. Gleichzeitig sollte er aber nicht mehr als Vermittler von Neuwagen tätig sein oder EU-Fahrzeuge der Marke X verkaufen, die in der Verkaufsstelle präsentiert werden. Dies schließt allerdings den Handel oder die Vermittlung von Fahrzeugen anderer Marken nicht aus. Diese Szenarien müssen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten gegenübergestellt werden. Wenn etwa das Geschäft mit EU-Fahrzeugen bislang ertragreich war, besteht vielleicht kein Anlass, es zugunsten der Mieteinnahmen einer Verkaufsstelle zurückzufahren oder aufzugeben. Planungsrechnungen für alle Szenarien ergeben Aufschluss darüber, welche der Alternativen die höchste Rentabilität verspricht.

Diese Planungsrechnungen können erstellt werden, bevor die Suche nach einem Partner beginnt. Die Rentabilität der derzeitigen Nutzung der Geschäftsräume ist bekannt und das Kosten-/Nutzenverhältnis einer Alternativnutzung wie z.B. des Verkaufs von EU-Fahrzeugen kann ebenso unabhängig von möglichen Partnern ermittelt werden. Anhand der Ergebnisse aus diesen Berechnungen kann die Höhe des Mietbetrags abgeleitet werden, den ein Kooperationspartner zu entrichten hat, wenn er die Geschäftsräume als Verkaufs-/Auslieferungsstelle nutzen will.

Bei der Suche nach einem Kooperationspartner innerhalb der eigenen Region sind die möglichen Kooperationspartner zumeist bekannt. Die Frage des Fabrikats wird eine untergeordnete Rolle spielen, da in der Regel nach einem Vertragshändler der Marke gesucht werden wird, die man früher selbst führte und für die man jetzt noch als Servicepartner tätig ist. Damit können die Synergieeffekte zwischen der zukünftigen Verkaufsstelle und dem eigenen Werkstattgeschäft optimal ausgenutzt werden. Die Verbindungen aus den Zeiten mit Vertragshändlerstatus können nützlich sein, um auch im weiteren Umkreis bzw. national mögliche Partner zu suchen.

Die möglichen Kooperationspartner können einem internen Bewertungsverfahren unterzogen werden, um herauszufinden, welcher Vertragshändler für eine Ver-

kaufsstelle am ehesten geeignet ist. Die beiden wichtigsten Fragestellungen hierbei sind:

- der menschliche Faktor, also die Frage, wie man mit dem jeweiligen Händler auskommt. Eine Kooperation macht keinen Sinn, wenn die Partner von Anfang an auf menschlicher Ebene nicht zueinander finden.
- die wirtschaftliche Situation der potenziellen Kooperationspartner. Entscheidend ist hierbei, ob er zum gegenwärtigen Zeitpunkt wirtschaftlich „gesund“ ist und die nötigen Investitionen zur Errichtung einer Verkaufsstelle tätigen kann, ohne sich finanziell zu übernehmen.

Informationen über das zweite Kriterium sind nicht immer einfach zu bekommen, aber vor allem unter dem Gesichtspunkt der Beständigkeit der Kooperation von Bedeutung. Ein interessanter Kooperationspartner nutzt wenig, wenn er in Liquiditätsschwierigkeiten steckt oder kurz vor der Insolvenz steht. Oftmals hilft es hier, wenn man zunächst einmal das sprichwörtliche Ohr offen hält, denn schlechte Nachrichten über ein Unternehmen verbreiten sich bekanntlich rasant. Zusätzliche Fakten liefern Kreditanfragen bei Wirtschaftsauskunfteien wie Creditreform oder BÜRCEL Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG sowie die SCHUFA.

Auch beim Vertragshändler, der mit der Verkaufsstelle expandieren möchte, kommt vor der Festlegung auf die Kooperation eine interne Rentabilitätsprüfung. Können die anstehenden Investitionen getragen werden und wird sich die Expansion als gewinnbringend erweisen und wenn ja, wann? Planungsrechnungen sind also auch hier unabdingbar.

Um herauszufinden, wie groß das Absatzpotenzial bei den möglichen Kooperationspartnern wirklich ist, welche Vorstellungen die potenziellen Partner bei der Miethöhe haben und wie hoch die Investitionen für den jeweiligen Standort sind, um dort eine Verkaufs-/Auslieferungsstelle zu errichten, muss der Vertragshändler mögliche Kooperationspartner ansprechen. Nur so kann für jeden potenziellen Standort eine Kalkulation erstellt werden. Zusätzlicher Bestandteil dieser Kalkula-

tion wird jeweils eine möglichst umfangreiche Standortanalyse bei den möglichen Kooperationspartnern sein.

Die nachstehende Übersicht skizziert die Eckpunkte, die bei einer solchen Analyse unbedingt geprüft werden sollten. Die untere Hälfte mit der Analyse des Kooperationspartners betrifft beide Unternehmen; dasjenige, welches die Verkaufs-/Auslieferungsstelle errichtet ebenso wie den Betrieb, der die Räumlichkeiten zur Verfügung stellt. Die beiden wichtigsten Fragestellungen aus diesem Bereich, nämlich die wirtschaftlichen und menschlichen Aspekte wurden bereits bei den Ausführungen zum ehemaligen Händler beschrieben.

**Abbildung 11: Standortanalyse Verkaufs-/Auslieferungsstelle**

<b>Standortanalyse Verkaufs-/Auslieferungsstelle</b>	
<b>Standortanalyse</b>	
Größe des Einzugsgebietes in km <sup>2</sup> :	_____
Einwohnerzahl im Einzugsgebiet:	_____
Anzahl der potentiellen Kunden im Einzugsgebiet:	_____
Sonstige Marktdaten (z. B. Daten aus MIS)	
Standortlage: - Stadtzentrum	
	- Stadtgebiet
	- Stadtrand
	- Gewerbegebiet
	- Ländlich
Nächste direkte Wettbewerber.	
Nächste indirekte Wettbewerber.	
Vorhersehbare Markteintrittsbarrieren (bei ausländischem Standort).	
<b>Analyse Kooperationspartner</b>	
<b>Betriebswirtschaftliche Faktoren:</b>	
Letzte Bilanz	
Letzte G & V	
Kann Verkaufspersonal übernommen werden?	
<b>Kundenstamm:</b>	
Anzahl der Kunden	
Kundenstruktur (Alter, Einkommen etc.)	
<b>Psychologische Faktoren:</b>	
Stimmt die menschliche Basis?	
Kann Partner die Verkaufs-/Auslieferungsstelle leiten?	

Quelle: Eigene Darstellung

Bezüglich der erwähnten notwendigen Planungsrechnungen und Kalkulationen, die bei beiden Partnern notwendig sind, sei auf die „Formulare zur Unternehmensplanung“ im geschlossenen Bereich des Internetauftritts von [www.kfzgewerbe.de](http://www.kfzgewerbe.de) in der Rubrik *Branche Intern/Branchenservice/Betriebsführung* verwiesen, die auf die individuelle Situation angepasst werden können. Sie enthalten einen Absatzplan, Personalplanungen, einen Liquiditäts- und ggf. einen Finanzierungsplan zur Berechnung des Kapitaldienstes und ein Formular zur Erstellung einer Rentabilitätsvorschau.

### **3.3.2. Vertragskündigung und Einsetzung als Verkaufsstelle**

Mit den tendenziell gestiegenen Vertriebsstandards und gleichzeitig gesunkenen Grundmargen in vielen Fabrikaten werden sich zukünftig zunehmend vor allem kleinere Händler fragen müssen, wie lange ein eigener Vertriebsvertrag für sie noch sinnvoll ist. Die Entscheidung, den Händlervertrag aufzugeben, ist strategischer Art und bedarf damit umfassender Vorbereitung. Dass dieser Schritt sorgfältig geplant werden muss, belegen die in Kapitel 3.2.3 beschriebenen „Begleiterscheinungen“. Bei der Vertragskündigung aus eigenem Antrieb ist also in besonderem Maße unternehmerische Weitsicht gefragt.

Vor der Entscheidung zur Vertragskündigung steht, wie bei der vorherigen Kooperationsform auch, eine genaue Analyse der Alternativen. Bei dem Händler, der seinen Vertriebsvertrag aufgeben möchte, sind dies die Beibehaltung des Vertragshändlerstatus, die Aufgabe und anschließende Nutzung der Verkaufsräume für EU-Fahrzeuge oder Gebrauchtwagen sowie eben die Einsetzung eines Händlerkollegen ab dem 01.10.2005 in die zukünftige Verkaufsstelle. Wenn der Vertriebsvertrag aufgegeben wird, ist jeweils noch der Verlust des Ausgleichsanspruchs mit einzukalkulieren.

Der Vertragshändler, der die Verkaufsstelle einrichten möchte, führt die bereits im vorigen Kapitel beschriebenen Planungsrechnungen mit einer Gegenüberstellung

der zukünftigen Absatz/Umsatzzahlen und den dazu notwendigen Investitionen sowie eine Standortanalyse durch, um so die Rentabilität der geplanten Verkaufsstelle beurteilen zu können. Auch hier helfen die vom ZDK erstellten Unterlagen zur Unternehmensplanung.

Bei der eigentlichen Suche nach einem Kooperationspartner können Händlerkollegen derselben Marke angesprochen werden, etwa bei regelmäßig stattfindenden Händlerstammtischen oder im Rahmen von Veranstaltungen des Herstellers/Importeurs. Dabei sollten die direkten Wettbewerber nicht außen vor gelassen werden, wenn nicht gerade der alte Grundsatz „Feind-Todfeind-Händlerkollege“ zwischen den beiden Unternehmern gilt. Wenn die menschliche Ebene trotz eines gesunden Konkurrenzdenkens in der Vergangenheit stimmte, kann ganz nach dem Motto „wir können uns auch vertragen und gemeinsam unsere Zukunft sichern“ der Weg zur Kooperation gesucht werden. Die Rentabilität der Investition des Händlers, der die Verkaufsstelle einrichtet, kann sich dabei zusätzlich erhöhen, weil gleichzeitig der Intra-brand-Wettbewerb zwischen den ehemaligen Rivalen wegfällt. Dies könnte eventuell bei der Höhe der Nutzungsgebühr durch die zusätzliche Zahlung einer Provision pro verkauftes Fahrzeug in der Verkaufsstelle berücksichtigt werden.

### **3.3.3. Gegenseitige Einsetzung als Verkaufs-/Auslieferungsstelle**

Auch im Fall des gegenseitigen Einsatzes von Verkaufsstellen bei unabhängigen Vertragshändlern gilt für beide Vertragspartner zunächst das Gebot des Rechens. Die Absatz- und Umsatzplanung bringt Aufschluss darüber, wie hoch die zu erwartenden zusätzlichen Erlöse sein werden. Wenn der Saldo aus der Gegenüberstellung der Kosten und der Erlöse ein positiver ist und das Expansionsvorhaben auch aus organisatorischer Sicht kein Problem darstellt, steht der Expansion aus betriebswirtschaftlicher Sicht nichts entgegen.

Die Suche nach möglichen Kooperationspartnern könnte in diesem Fall einfacher sein, speziell wenn die beiden Händler nach Partnern suchen, die vornehmlich in

einem anderen Segment tätig sind und sich deshalb bislang wenig Konkurrenz machten. Je nach dem, ob mit der Verkaufsstelle das Fahrzeugangebot im eigenen Segment erweitert werden oder eben ein weiteres Segment abgedeckt werden soll, ist bei der Suche der Schwerpunkt zu setzen. Zumindest werden bei dieser Kooperationsform keine Rivalen aus dem Intra-brand-Wettbewerb aufeinander treffen.

Wenn einige mögliche Kooperationspartner gefunden sind, sollte im nächsten Schritt die bereits in Abbildung 11 beschriebene Standortanalyse durchgeführt werden.

Haben sich schließlich zwei Partner gefunden, dann können sie zusätzlich darüber nachdenken, ob für sie jeweils die Autorisierung als Servicepartner für die Marke des Anderen rentabel ist, um die Neuwagenkunden der Verkaufsstelle an den eigenen Betrieb zu binden. Richtgröße hierfür sind die geplanten Absatzzahlen der Verkaufsstelle, aus denen sich die Erlöse des zusätzlichen Werkstattgeschäfts hochrechnen lassen. Diese werden den Kosten für die Zertifizierung als Servicepartner gegenübergestellt.

#### **3.3.4. Verflechtung mit mehreren Unternehmen**

Bei diesem Modell haben die beteiligten Partner jeweils individuelle Ausgangspositionen. Daher muss jede einzelne „Hereinnahme“ einer neuen Marke ebenso separat geprüft werden, wie die Expansion durch das Errichten neuer Verkaufs-/Auslieferungsstellen. Das Beispiel in Abbildung 9 ist nur eines von vielen möglichen Szenarien. Aus diesem Grund ist diese Kooperationsform diejenige, die von allen vorgestellten den größten Interpretationsspielraum besitzt. Umso mehr Wert sollte deshalb auf die Konstanz der Zusammenarbeit gelegt werden.

Oberstes Gebot für alle Beteiligten ist eine rechnerische Gegenüberstellung der verschiedenen Möglichkeiten, die wiederum mit der Frage beginnt, ob eine aktive Nutzung der Niederlassungsfreiheit aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll ist.

Danach steht die Überlegung an, wie viele zusätzliche Fabrikate man „verdauen“ kann. Je nach Ausgangslage ziehen alleine schon die räumlichen Gegebenheiten natürliche Grenzen.

Hinzu kommen grundsätzliche Entscheidungen, beispielsweise die einer Freien Werkstatt, die völlige Unabhängigkeit aufzugeben sich nach der Hereinnahme einer Verkaufs-/Auslieferungsstelle als Servicepartner der Marke autorisieren lassen.

Die Alternativen für diejenigen Betriebe, die die Räumlichkeiten zur Verfügung stellen, sind der Handel mit EU-Fahrzeugen oder Gebrauchtwagen. Zum Vergleich der Rentabilität der sich bietenden Alternativen können die Planungsrechnungen angewandt werden, die in den vorausgegangenen Kapiteln vorgestellt wurden. Wiederum gilt das Prinzip, wonach jeweils die voraussichtlichen Kosten und die zu erzielenden Erlöse gegenübergestellt werden. Die Motive der beteiligten Unternehmen sind dabei größtenteils mit denen aus den Kapiteln 3.2.2 und 3.2.4 vergleichbar.

Die Prüfung über den wirtschaftlichen Zustand des Kooperationspartners sollte für alle Beteiligten ebenso selbstverständlich sein wie die Standortanalyse für diejenigen Unternehmen, die eine Verkaufs-/Auslieferungsstelle errichten wollen.

### **3.3.5. Partner aus dem Ausland**

Die in den vorigen Kapiteln beschriebenen Vorgehensweisen gelten in selbem Maß auch für Kooperationen mit ausländischen Partnern. Tendenziell könnte hier die Bonitätsprüfung der möglichen Partner von größerer Bedeutung sein, da sich die rechtliche Handhabe im Fall des Scheiterns der Kooperation in der Regel komplizierter gestaltet als bei einem inländischen Partner. Insgesamt sollte die Bereitschaft von ausländischen Händlern zur gemeinsamen Errichtung einer Verkaufs-/Auslieferungsstelle nicht unterschätzt werden.

### **3.4. Umsetzung der Kooperation**

Was ist nun bei der vertraglichen Beziehung zwischen dem Händler, der die Verkaufs-/Auslieferungsstelle einrichten will und dem, der die Räumlichkeiten zur Verfügung stellt, zu beachten? Hauptsächlich geht es dabei um die Ausgestaltung des Mietverhältnisses einerseits (die vorgestellten Modelle implizieren in der Regel ein Mietverhältnis und nicht den Erwerb der Verkaufsräume) sowie um Möglichkeiten des Personaleinsatzes. Zusätzlich muss im Modell der „neuen Vertriebsgemeinschaft“ aus Kapitel 3.2.1 auch die gesellschaftsrechtliche Beteiligung geregelt werden.

#### **3.4.1. Mietvertragliche Modalitäten**

Im Mietvertrag zwischen dem Vermieter des Ausstellungsraums/-geländes und dem zukünftigen Betreiber der Verkaufs-/Auslieferungsstelle ist weit mehr zu vereinbaren als nur die Höhe der zu zahlenden Miete. Diese kann aus einer reinen Raummiete nach Quadratmetern bestehen, sich nach dem vom Mieter erzielten Neuwagenumsatz richten oder eine Mischform aus beidem sein. Als Anhaltspunkt kann der Mietspiegel der jeweiligen Region dienen.

Zusätzlich sollte der Vermieter vorab seine eigene Gesellschaftsstruktur prüfen, um z.B. negative steuerrechtliche Konsequenzen zu vermeiden. So könnten unfreiwillig stille Reserven aufgedeckt werden, wenn durch die Vermietung der Geschäftsräume eine bestehende Betriebsaufspaltung beendet würde (*Breithaupt, J./Ehrlichmann J./Imping, A, 2004*).

Im Mietvertrag selber sollte dann möglichst präzise geregelt werden, *wer/was/wie und wo* darf. Schließlich soll dieses Vertragsverhältnis die Grundlage eines möglichst harmonischen Miteinanders sein, welches in vielen Fällen nur durch eine Wand getrennt sein wird. Daher sollten auch profan erscheinende Dinge vertraglich festgehalten werden, wie etwa

- die genauen Nutzungsflächen für jede Partei,
- eine Mindestanzahl an Fahrzeugen im Verkaufsraum, um der Gefahr vorzubeugen, dass die Verkaufsstelle vernachlässigt wird,
- ein gegenseitiger Konkurrenzschutz und
- Regelungen bezüglich baulicher Veränderungen, die für Instandhaltung, Erweiterung oder Anpassung aufgrund veränderter Herstellerstandards erforderlich sind.

Zu klären ist auch die Frage, ob sich der Vermieter ab Vertragsbeginn völlig aus dem Fahrzeugverkauf zurückzieht oder eventuell noch im Gebrauchtwagenverkauf tätig ist. Sollte dies der Fall sein, bedarf es einer Regelung für die Handhabung von Inzahlungnahmen in der Verkaufsstelle.

Neben weitgehend identischen Öffnungszeiten sollten auch gemeinsame Marketing- und Verkaufsförderungsaktionen in groben Zügen schriftlich festgelegt werden.

(vgl. dazu auch *Breithaupt, J./Ehrlichmann J./Imping, A, 2004*).

### **3.4.2. Beschäftigung des Personals**

Es davon auszugehen, dass die Hersteller/Importeure in den Standards für Verkaufs- und Auslieferungsstellen auch Personalstandards definieren werden. Das zum Betrieb der Verkaufsstelle notwendige Personal muss dementsprechend vom Betreiber beschäftigt werden. Wenig Erfolg versprechend erscheint deshalb die Konstellation, bei der das Verkaufspersonal ganz oder teilweise seinen Arbeitsvertrag mit dem Vermieter der Geschäftsräume behält und zukünftig im Auftrag des Händlers Fahrzeuge in der Verkaufsstelle verkauft. Selbst wenn das Personal alle Personalstandards erfüllt und an Schulungsmaßnahmen nach Vorgabe durch die Standards für Verkaufsstellen teilnimmt, wird es wenige Hersteller/Importeure geben, die sich mit einer solchen „Anmietung“ von Personal zufrieden geben werden.

Ob hier trotzdem Synergieeffekte mit dem Vermieter möglich sind, ist im Einzelfall zu prüfen.

Gleiches gilt auch für den Leiter der Verkaufs-/Auslieferungsstelle, dessen Funktion mit zunehmender Distanz zum Hauptbetrieb an Bedeutung gewinnt. Eine mögliche Personalwahl für diese Position wäre der Geschäftsführer des vermietenden Unternehmens, der sowohl den Standort als auch die Kundenstruktur bestens kennt.

Zu beachten ist, dass arbeitsrechtlich die Vermietung eines so großen Unternehmensteils in der Regel als Betriebsübergang gemäß § 613 a BGB gewertet wird, was sich auf die Verpflichtung zur Übernahme der Beschäftigungsverhältnisse durch den Mieter auswirkt (*Breithaupt, J./Ehrlichmann J./Imping, A., 2004*). Die betroffenen Arbeitnehmer sind zunächst zu informieren und können dem Betriebsübergang widersprechen. In diesem Fall besteht das ursprüngliche Arbeitsverhältnis (mit dem Vermieter) weiter. Dies könnte drastische Konsequenzen nach sich ziehen, wenn der Hersteller/Importeur auf die Anstellung von eigenem Personal durch den Betreiber der Verkaufs-/Auslieferungsstelle besteht, wie oben beschrieben. Weitere Informationen zum Betriebsübergang bietet etwa der Beitrag von Breithaupt, Ehrlichmann und Imping aus obiger Quellenangabe.

### **3.4.3. Wer bietet Unterstützung?**

Die Ausführungen zur Umsetzung der Kooperation machen deutlich, dass dabei mehr Dinge zu beachten sind als auf den ersten Blick angenommen. Bei diesen vertraglichen, arbeits- und steuerrechtlichen Modalitäten empfiehlt es sich daher dringend, externe Berater wie etwa Steuerberater und/oder Rechtsanwälte hinzuzuziehen, mit dem man bereits zusammenarbeitet. Dies gilt insbesondere für die gesellschaftsrechtliche Beteiligung, wie sie in Kapitel 3.2.1 beschrieben wurde. Unterstützung bieten auch die betriebswirtschaftlichen Berater der Landesverbände des Kfz-Gewerbes.

### **3.5. Nicht jeder muss kooperieren**

Alle bisherigen Ausführungen bezogen sich auf den Fall, dass die Niederlassungsfreiheit aktiv genutzt wird. Dies bedeutet aber nicht, dass ab dem 01.10.2005 jeder Kfz-Betrieb Verkaufsstellen/Auslieferungsorten eröffnen bzw. eine der vorgestellten Kooperationen mit anderen Kfz-Betrieben eingehen muss, um zukünftig zu überleben. Bereits in dem im Frühjahr 2004 veröffentlichten ersten Teil dieser Studie wurde in den Handlungsempfehlungen eine Gruppe von Unternehmen identifiziert, die auch mit ihrer passiven Haltung zur Niederlassungsfreiheit eine realistische Zukunftschance besitzen. Diese so genannten „etablierten Lokalhändler“ schöpfen ihren lokalen oder regionalen Markt optimal aus, haben dadurch hohe Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten gesetzt und müssen Verkaufsstellen/Auslieferungsorten anderer Händler in ihrem Markt deshalb nicht unbedingt fürchten (*Woltermann, A./Weller, M./Jendrek, F./Breyer, A, 2004, S. 33*).

## **4. Schlussbetrachtung**

Die Niederlassungsfreiheit stellt eine der wichtigsten Veränderungen im Automobilhandel der letzten Jahre dar. Welche Brisanz diese Thematik hat, lässt sich anhand der Diskussionen im Vorfeld zur neuen GVO ersehen, die bis heute anhalten. Der Standpunkt der Hersteller/Importeure hierzu ist klar – sie sind für die Beibehaltung der Niederlassungsklausel, um somit ihr Netz besser kontrollieren zu können. Hierbei spielen sie in ihrem Bestreben nach einer Änderung der GVO 1400/2002 insbesondere mit den Ängsten des Handels, um weitere Verbündete zu finden.

Für den Handel ist es von großer Bedeutung, sich auf die zukünftige Situation einzustellen. Ob die Hersteller/Importeure dies wollen oder nicht, es wird Händler/Händlergruppen in Deutschland und Europa geben, die von der Niederlassungsfreiheit Gebrauch machen werden. Deshalb ist es überaus wichtig - insbe-

sondere für diejenigen Händler, die keine weiteren Verkaufs-/Auslieferungsstellen errichten wollen - zu wissen, welche Kriterien dazu durch den Händlerkollegen erfüllt werden müssen.

Sofern sich ein Händler entscheidet, keine weiteren Verkaufs- und/oder Auslieferungsstellen zu errichten, ist ihm zu empfehlen, seinen Markt so zu bearbeiten, dass es für Dritte betriebswirtschaftlich uninteressant ist, darin einzudringen.

Händler oder Händlergruppen, die sich dafür entscheiden, die neuen Freiheiten zu nutzen, müssen davon ausgehen, dass die zu erfüllenden Kriterien sich zumindest an die bestehenden Vertriebsstandards anlehnen. Dazu gehören Anforderungen hinsichtlich des Marktauftritts/Corporate Identity, der Personal- oder EDV-Ausstattung. Es ist insbesondere Aufgabe der Fabrikatsverbände, bei ihrem jeweiligen Hersteller/Importeur mit Nachdruck darauf zu drängen, baldmöglichst in die Gespräche zu den Standards für Verkaufs-/Auslieferungsstellen einzutreten.

Dabei sollte das Augenmerk ausgehend von der Funktion einer Verkaufs-/Auslieferungsstelle auf die inhaltliche Ausgestaltung der Standards gerichtet werden. Sofern die Anforderungen an zusätzliche Verkaufs- und Auslieferungsstellen mit denen der Vertriebsstandorte nahezu identisch sind, wird der Großteil der Betriebe um die Vorteile der Niederlassungsfreiheit gebracht. Nutznießer dieser Entwicklung wären zum einen die Hersteller/Importeure, da sie durch den Aufbau hoher zu erfüllender Barrieren die Expansionsmöglichkeiten der Händler einschränken und somit die Kontrolle über ihr Vertriebsnetz weitestgehend behalten. Gleichzeitig steht es ihnen weiterhin offen, jederzeit aufgrund des Wegfalls des Gebietsschutzes zusätzliche Händler einzusetzen.

Zum anderen würde das Vorurteil gestärkt, dass Händlergruppen überproportional von der Niederlassungsfreiheit profitieren. Denn alle in Kapitel 3 beschriebenen Kooperationsmöglichkeiten für kleine und mittlere Unternehmen machen letztlich nur dann Sinn, wenn die Standards nicht nur der Auslieferungsstellen, sondern auch der Verkaufsstellen unter denen der jeweiligen Vertriebsstandards liegen.

Abhängig von den zukünftigen Standards für Verkaufs-/Auslieferungsstellen stellt sich auch die Frage der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen zweien oder mehreren Händlern, bzw. der Positionierung einer Händlergruppe. Für diejenigen Händler, die aktiv von der Niederlassungsfreiheit Gebrauch machen wollen, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten der Kooperation. Aber egal für welche Kooperationsform man sich entscheidet, eines bleibt am wichtigsten - die "Chemie" zwischen den Kooperationspartnern muss stimmen.

Bis zum 01.10.2005 könnte sich diese "Chemie" zwischen den Partnern in Form eines Vermittlerstatus testen lassen, sei es durch den EU-Vermittler oder den ständigen Vermittler. Für nähere Informationen hierzu sei auf die ZDK-Broschüre „Vermittlung von Neuwagengeschäften mit und ohne Zustimmung des Herstellers/Importeurs“ verwiesen, die als Download unter der Rubrik Branche Intern/Branchenservice/Recht auf den Internetseiten von [www.kfzgewerbe.de](http://www.kfzgewerbe.de) zur Verfügung steht.

Für viele Unternehmen des Kfz-Gewerbes stellt sich die Existenzfrage derzeit mehr denn je. Deswegen ist es wichtig, die Chancen zu nutzen, die den Unternehmen durch die GVO 1400/2002 gegeben werden. Gleichgültig, ob man sich für oder gegen die Nutzung der Möglichkeiten entscheidet, die die Niederlassungsfreiheit ab dem 01.10.2005 bieten, wichtig ist eines: Die aktive Vorbereitung auf die Zukunft.

## Literaturverzeichnis

*Automobilwoche-online (2004)*: <http://automobilwoche.com/cgi-bin/news.pl?newsd=3243&print=Y>, abgerufen am 19.07.2004.

*Breithaupt, J./Ehrlichmann J./Imping, A. (2004)*: Wegfall der Niederlassungsklausel/Tipps der Kanzlei Osborne Clarke zur Gestaltung von Verträgen bei Verkaufs- und Auslieferungsstellen, in: *Autohaus* 22/2004, S. 20f.

*Diez, W./Schwarz, M./Weller, M./Woltermann, A. (2000)*: Unternehmenszusammenschlüsse im Automobilhandel, herausgegeben von der Gesellschaft zur Förderung des Kraftfahrzeugwesens, Bonn 2000.

Diez, W./Schwarz, M./Weller, M./Woltermann, A. (2000): S. 11, 15, in Anlehnung an Graf von Westphalen, Fritze & Modest, Köln.

*Dilchert, U.; Laing, S.; Nikolic, M. (2004)*: Vermittlung von Neuwagengeschäften mit und ohne Zustimmung des Herstellers/Importeurs, Bonn, 02.02.2004.

*Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2003)*: Stellungnahme vom 27.06.2003, unterzeichnet vom Geschäftsführenden Referatsleiter Konrad Schumm.

*Leitfaden zur Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 der Europäischen Kommission vom 31. Juli 2002 über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen im Kraftfahrzeugsektor (ABl. Nr. L 203/30 vom 01.08.2002), vom 30.09.2002.*

*Meunzel, Ralph M. (2004)*: Mehrmarken-Management-Perspektiven 2010, in: *AUTOAUS* 12/2004 vom 14.06.04, S. 12.

*Plate, Doris (2004)*: Kroymans hat nur Ford-Servicevertrag, in: *AUTOHAUS* 08/2004 vom 19.04.2004, S. 6.

*Verordnung der Kommission (EG) Nr. 1400/2002 vom 31.07.2002 über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen im Kraftfahrzeugsektor.*

*Woltermann, A./Weller, M./Jendrek, F./Breyer, A. (2004)*: Betriebswirtschaftliche Konsequenzen der ab dem 01.10. 2005 geltenden Niederlassungsfreiheit, Bonn 2004.