

CORPORATE RESTRUCTURING

Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb

Gemeinschaftsstudie von KPMG und CAR

ADVISORY

Autoren:

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, Peter Wiegand
Karsten Neuberger, Johannes Steinel

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer ist Direktor des CAR – Center Automotive Research – an der FH-Gelsenkirchen, Karsten Neuberger ist Projektleiter Vertriebsstudien am CAR.

Peter Wiegand ist Partner und Johannes Steinel ist Manager im Geschäftsbereich Advisory von KPMG.

Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb

Gemeinschaftsstudie von KPMG und CAR

Inhalt

1	Executive Summary.....	3
2	Einleitung	6
3	Die Branchenstruktur des Automobilhandels in Deutschland.....	7
4	Die Bedeutung des Service-, Teile- und Finanzierungsgeschäftes	11
5	Erfolgsfaktoren im Automobilhandel.....	13
6	Implikationen für die Geschäftsstrategien	17
	Exkurs: Besonderheiten und Ergebnisse des Marktes Schweiz	20
	Ansprechpartner	24

1 Executive Summary

Die Studie „Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb“ wurde gemeinsam von der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und dem CAR – Center Automotive Research – an der Fachhochschule Gelsenkirchen im Zeitraum Januar bis September 2005 durchgeführt.

Der Automobilvertrieb in Europa steht vor großen Veränderungen. Stagnierende Automobilmärkte, überbesetzte Vertriebsnetze und geringe Margen beschreiben das Autohausgeschäft sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz im Jahr 2005. Nach In-Kraft-Treten der neuen GVO und dem Wegfall der Location Clause müssen sich Unternehmen auf eine weitere Marktkonsolidierung einstellen. Der Anpassungsdruck der Branche ist damit enorm. Nach den Ergebnissen unserer Studie wird in den kommenden zehn Jahren jedes vierte selbstständige Autohausunternehmen in Deutschland aus dem Markt ausscheiden. Die Zahl der selbstständigen Autohausunternehmer wird damit bis zum Jahr 2015 auf unter 9.000 schrumpfen. Ein Teil der Autohäuser der ausscheidenden Unternehmer wird dabei von den Wachstumschampions der Branche übernommen. Das Credo lautet damit: Rentabilität und Wachstum im Verdrängungswettbewerb.

Rentabilität erfordert ein verbessertes Autohausmanagement

Rentabilität im Autohaus erfordert einen klaren Controlling-Fokus. Dabei sind die beiden Variablen Bestandsmanagement und Personalmanagement von ausschlaggebender Bedeutung. 82 Prozent des Umsatzes des Autohauses werden durch Wareneinsatz erzeugt, also die Fahrzeuge, die Ersatzteile und das Zubehör. Nicht

marktgerechte Bestände und schlechte Fahrzeugdisposition sind damit ein großes Risiko im Autohausmanagement. 10,4 Prozent des im Autohaus erzielten Rohertrags von durchschnittlich 18 Prozent – also fast 60 Prozent des erwirtschafteten Rohertrags – entfallen auf Personalaufwendungen. Der zweite große Hebel im Autohausmanagement liegt damit im Personalkostenmanagement.

Rentabilität erfordert damit ein Autohausmanagement, das diese Kenngrößen permanent beobachtet und optimiert. Damit werden Marktprognose und -analyse sowie Steuerungs- und Controllinginstrumente zu wesentlichen Voraussetzungen für ein stabiles Wachstum. Bildlich gesprochen kommt der Automobilvertrieb in eine Phase, welche die Automobilzulieferindustrie vor 40 Jahren durchlaufen hat. Akkurates Bestands- und Prozessmanagement (just-in-time) haben in der Zulieferindustrie dazu geführt, Kostensenkungen zu realisieren, die viele mittelständische Zulieferer in eine neue erfolgreiche Ausrichtung gebracht haben. Das neue Autohausmanagement ist damit gleichsam gehalten, die Abläufe und die Organisation im Autohaus kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – KVP – war das Schlüsselwort in der Zulieferbranche in den letzten 30 Jahren. Die KVP-Philosophie zieht in den Autovertrieb ein.

Profitables Wachstum erfordert das richtige Markenportfolio, die Nutzung neuer Vertriebskanäle und den Ausbau des Bereichs Financial Services

Der Erfolg des Autohauses wird wesentlich durch die Fahrzeugmarken geprägt. Marktanteilsverlusten seiner Marken und weniger attraktiven Modellen des Herstellers kann das Autohaus nur schwer entgegenwirken. Mit der neuen GVO besitzt das Autohaus bessere Möglichkeiten, zeitweise Schwächen von Marken durch Mehr-Marken-Vertrieb entgegenzuwirken. Das Mehr-Marken-Autohaus wird sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz dabei klarer Trend. In den nächsten zehn Jahren werden in Deutschland rund 55 Prozent aller Autohäuser mehr als eine Automarke vertreiben (CH: rund 60 Prozent). Insbesondere in der neuen Ära des Mehr-Marken-Autohauses ist es wichtig, sinnvoll von den neuen Möglichkeiten Gebrauch zu machen. Die Erträge der zusätzlichen Marke sind dabei den Mehr-Marken-Kosten gegenüberzustellen. Das Optimum liegt dabei bei der Mehrheit der Autohäuser in einer überschaubaren Markenvielfalt. Das Autohaus der Zukunft wird daher im statistischen Mittel zwei Marken vertreiben.

Nach unseren Ergebnissen verliert der traditionelle Vertragshandel innerhalb der nächsten zehn Jahre neun Prozent seines Distributionsanteils. Im Jahr 2015 werden damit nur noch etwa die Hälfte aller in Deutschland und in der Schweiz verkauften Neuwagen über den klassischen Vertragshandel verkauft werden. Distributionsanteile gewinnen der Direkt- und Niederlassungsvertrieb der Automobilhersteller sowie die neuen Vertriebskanäle. Internet-Vertriebssysteme sind damit eines der Themen, die in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Das Management von Kundenanfragen (Lead Management), verbessertes Bestandsmanagement im Neuwagenbereich, Vergrößerung des Kundeneinzugsbereichs und Verbesserung der Erreichbarkeit für den Kunden lassen sich durch das Internet zu attraktiven Kostenbedingungen realisieren. Stabiles Wachstum bedeutet damit für die Autohausgruppe, das Internet stärker mit seinem Verkaufs- und Service-System zu verknüpfen. Das Internet wird damit stärker zum Innovationsfeld für den Automobilvertrieb.

Verlierer im Automobilvertrieb in den nächsten zehn Jahren werden die kleinen selbstständigen Automobilhandels-

betriebe sein. Nach den Ergebnissen unserer Studie werden im Jahr 2015 nur noch 29 Prozent aller Autohäuser in Deutschland selbstständige Unternehmen mit weniger als zehn Mio. € Jahresumsatz sein (CH: rund 30 Prozent). Das größte Wachstum wird im Feld der mittleren Autohausgruppen (bis 250 Mio. € Umsatz) erwartet.

Zugleich schreitet die Internationalisierung der Branche voran, wobei ausländische Player in Deutschland aktiver sein werden als umgekehrt.

Wesentliches Wachstums- und Ertragspotenzial liegt auf dem Feld der Finanzdienstleistungen. Während bei der Neuwagen-Finanzierung bereits hohe Anteile im Autohausgeschäft erzielt werden und damit das Wachstums- und Ertragspotenzial begrenzter ist, wird von den erfolgreichen Autohausgruppen in Deutschland wie auch in der Schweiz in den nächsten zehn Jahren das Geschäft mit Gebrauchtwagen-Finanzierungen und Fahrzeugversicherungen stärker ausgebaut. Beide Finanzprodukte eignen sich sehr gut, um die schwache Ertragssituation im Autohaus ohne hohe Zusatzkosten zu steigern. Während im Jahr 2005 lediglich 25 Pro-

Vertriebsstruktur im Automobilvertrieb in Deutschland

	2005	2010	2015
Pkw-Verkäufe pro Jahr	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Anteil Verkäufe über Händler/Niederlassungen	93 %	90 %	89 %
Pkw-Verkäufe pro Jahr über Händler/Niederlassungen	3.255.000	3.143.000	3.101.000
Anzahl Händler	12.000	9.700	8.800
Anzahl Autohäuser	18.000	16.000	14.700
Pkw-Verkäufe pro Händler	271	324	352
Pkw-Verkäufe pro Autohaus	181	196	211
Anteil Ein-Marken-Autohaus an allen Autohäusern	70 %	56 %	45 %
Anteil kleiner Autohändler (unter 10 Mio. € Umsatz)	45 %	35 %	29 %

zent aller verkauften Gebrauchtwagen im Autohaus finanziert werden, steigt dieser Anteil bis 2015 auf 39 Prozent (CH: Anstieg von schätzungsweise 40 Prozent auf 50 Prozent).

Fazit und Handlungsempfehlungen

Der Konzentrationsprozess im Automobilvertrieb zeigt in den nächsten Jahren damit deutlich Verlierer und Gewinner. Der Konzentrationsprozess selbst wird dabei durch die neue GVO verschärft. Modernes Autohausmanagement unterstützt durch adäquate Prognose-, Steuerungs- und Controllingssysteme, das richtige Markenportfolio, eine stabile Wachstumsstrategie, gezielten Ausbau des Finanzdienstleistungsgeschäfts und die kreative Auseinandersetzung mit neuen Vertriebsformen sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Autohausgruppen. Das Management im Automobilhandel wird damit deutlich professioneller, aber auch selbstbewusster gegenüber den Automobilherstellern.

Aus Sicht von KPMG und CAR unterscheiden sich jene Unternehmen, die als Gewinner aus den bevorstehenden

Marktveränderungen hervorgehen werden, von den Underperformern durch ihre konsistente, langfristig ausgerichtete Unternehmensstrategie und ihre Fähigkeit, operative Anpassungen ihrer Geschäftsprozesse als Reaktion auf Marktveränderungen rasch umzusetzen.

Angesichts der zu erwartenden weiteren Marktkonsolidierung und der damit verbundenen Risiken für einzelne Unternehmen ergeben sich für den Automobilhandel in Zukunft folgende Handlungsbedarfe:

- **Unternehmenssteuerung:** Leistungsfähige DMS-Systeme sind für die Zukunft erfolgreicher Autohausgruppen ebenso unabdingbar wie gruppenweit integrierte Planungs- und Controllingssysteme.
- **Vertriebsstrategie:** Angesichts des erwarteten Anstiegs der durchschnittlichen Unternehmensgrößen und der zunehmenden Bedeutung von Mehr-Marken-Konzepten sind die langfristig konsistente Ausrichtung des Vertriebs und eine effiziente zentrale Vertriebssteuerung entscheidende strategische Erfolgsfaktoren.

- **Betriebswirtschaftliche Effizienz:** Das erfolgreiche Unternehmen unterliegt einem kontinuierlichen Effizienzsteigerungsprozess; neben einem stringenten Kostenmanagement werden künftig Anreizsysteme von erfolgsentscheidender Bedeutung sein.
- **Finanzierungsstruktur:** Zur optimalen Kapitalallokation sind eine Optimierung der Passivseite der Bilanz und eine integrierte Liquiditätssteuerung (u. a. über Bestandsmanagement und intelligente Einkaufsfinanzierung) erforderlich.

2 Einleitung



Änderungen in Vertriebsstrukturen kommen nicht über Nacht mit viel Getöse, sondern breiten sich langsam und eher lautlos aus. In vielen Bereichen haben sich Vertriebsnetze in den letzten 30 Jahren grundlegend verändert. Die großen Verschiebungen im Lebensmitteleinzelhandel haben vor 40 Jahren zu den Einkaufszentren auf der grünen Wiese und den Filialketten geführt. Die Internet-Technologie hat in Dienstleistungsbranchen, wie dem Reise- und Personentransport oder beim Büchertrieb, neue, effiziente Vertriebsstrukturen geschaffen. Warenhausketten beispielsweise stehen vor großen Restrukturierungen, weil sie den sich seit Jahrzehnten vollziehenden Niedergang des klassischen Warenhauses zu spät bemerkt haben. Das Tankstellennetz ist von rund 40.000 Tankstellen in den alten Bundesländern im Jahre 1965 auf mittlerweile rund 15.000 Tankstellen in Gesamtdeutschland reduziert.

Auch der Automobilvertrieb in Europa befindet sich derzeit mitten in einer tiefgreifenden Umstrukturierung. Beschleunigt werden die Veränderungsprozesse durch die neue Gruppenfreistellungsverordnung (EU-Verordnung 1400/2002 vom 31. Juli 2002) und der ab Oktober 2005 bestehenden Möglichkeit der freien Niederlassungswahl für Filialbetriebe der Markenhändler. In einer gemeinsamen Studie von KPMG und Center Automotive Research (CAR) an der Fachhochschule Gelsenkirchen haben wir die Veränderungen im Automobilvertrieb analysiert. Der Schwerpunkt der Studie lag bei der Analyse der voraussichtlichen Erfolgsfaktoren für Autohäuser und Autohandelsgruppen in den nächsten zehn Jahren.

Im wesentlichen Teil der Studie wurden 89 Geschäftsführer und Inhaber von Autohandelsunternehmen in Deutschland sowie 22 Geschäftsführer und Verkaufsleiter von Autohausbetrieben in der Schweiz befragt. In Österreich hingegen wird der Automobilhandel traditionell durch wenige, sehr große und international agierende Unternehmen dominiert; mittelständische Unternehmen spielen hier eine eher untergeordnete Rolle. Folglich liegt der vorliegenden Studie ein Querschnitt mittlerer und größerer unabhängiger Autohandelsgruppen im deutschsprachigen Raum zugrunde. Die Studienergebnisse sind damit repräsentativ für die wichtigen mittleren und größeren Autohausgruppen.

Bei der Auswahl der Gesprächspartner wurden mittlere und größere Autohausgruppen überproportional berücksichtigt. Aus Tabelle 1 wird deutlich, dass die teilnehmenden deutschen Autohausunternehmen im Durchschnitt 115 Mio. € Umsatz erwirtschaften, 265 Mitarbeiter beschäftigen und im Schnitt sechs Standorte betreiben. Auch in der Schweiz wurden vorwiegend größere Unternehmen berücksichtigt (siehe Seite 20).

Da diese Unternehmen eine besonders wichtige Rolle beim Strukturwandel im Automobilvertrieb spielen werden, sind die Einschätzungen der Geschäftsführer dieser Unternehmen im besonderen Maße geeignet, Muster und Erfolgsfaktoren des zukünftigen Automobilgeschäfts zu beschreiben.

Tab. 1: Durchschnittsgrößen der teilnehmenden Unternehmen

Umsatz (Mio. €)	115
Anzahl Autohäuser	6
Beschäftigte	265

3 Die Branchenstruktur des Automobilhandels in Deutschland

A Konzentration setzt sich fort

Die Konzentration im deutschen Autohandel setzt sich fort. Überraschend ist, dass der Konzentrationsprozess nach den Einschätzungen der großen Händler langsamer vorangeht, als vielfach in der Vergangenheit prognostiziert.

Eines der wichtigen Ergebnisse der Studie lautet, dass sich die Konzentration im Automobilhandel auch nach 2010 noch fortsetzen wird. Der große Strukturwandel im deutschen Automobilvertrieb wird also in den nächsten Jahren längst nicht abgeschlossen sein. Im Automobilhandel sind noch große Veränderungen zu erwarten.

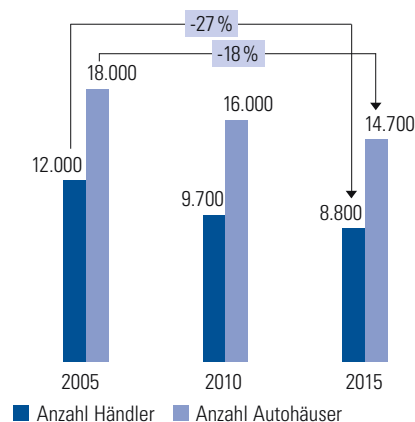
Alle befragten Unternehmer rechnen mit einer weiter zunehmenden Konzentration im Autohandel. Allerdings wird die Konzentration im Bereich der Anzahl selbstständiger Unternehmen (Händler) stärker eingeschätzt als der Rückgang der Zahl der Autohäuser (Standorte). Für die nächsten zehn Jahre wird erwartet, dass 27 Prozent der selbstständigen Händler aus dem Markt austreten werden und somit im Jahr 2015 noch ins-

gesamt 8.800 Handelsunternehmen am Markt sein werden. Dahingegen wird erwartet, dass sich die Zahl der Autohäuser von heute 18.000 um nur 18 Prozent auf 14.700 reduziert. Damit steigt die durchschnittliche Zahl der Standorte je Handelsunternehmen von heute 1,5 auf rund 1,7 im Jahr 2015 an.

Für den deutschen Markt erwarten wir mittelfristig keinen signifikanten Anstieg der Zahl der Neuzulassungen. Das mittlere Zulassungsniveau wird nach unseren Prognosen bei rund 3,5 Mio. Pkw-Zulassungen pro Jahr stagnieren. Dabei nimmt der Anteil der über die traditionellen Verkaufskanäle (Niederlassung und Händler) abgesetzten Fahrzeuge von 93 Prozent auf 89 Prozent im Jahr 2015 ab.

Damit werden im Jahr 2015 pro Händler 352 Neuwagen verkauft (Tab. 2). Pro Autohaus beträgt der Neuwagenabsatz im Schnitt 211 Fahrzeuge pro Jahr. Beide Werte sind im Vergleich zu den USA äußerst niedrig. Dort werden im Durchschnitt je Händler 800 Fahrzeuge und pro Autohaus 350 Neuwagen verkauft.

Abb. 1: Anzahl Händler und Autohäuser



Tab. 2: Wichtige Kennzahlen und Prognosen – Vertriebsstruktur Deutschland

	2005	2010	2015
Pkw-Verkäufe pro Jahr	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Anteil Verkäufe über Händler/Niederlassungen	93%	90%	89%
Pkw-Verkäufe pro Jahr über Händler/Niederlassungen	3.255.000	3.143.000	3.101.000
Anzahl Händler	12.000	9.700	8.800
Anzahl Autohäuser	18.000	16.000	14.700
Pkw-Verkäufe pro Händler	271	324	352
Pkw-Verkäufe pro Autohaus	181	196	211

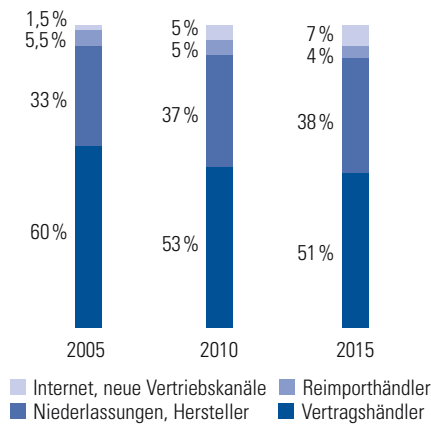
B Verlierer bei Vertriebskanälen sind die unabhängigen Marken-händler

Die Präsenz und der Marktanteil der Hersteller im Automobilvertrieb werden zunehmen. Das Internet ist einer der Treiber hinter diesem Trend. Über diese neuen Kanäle werden nach 2010 über sieben Prozent aller verkauften Neuwagen abgesetzt. Verlierer ist der klassische Vertragshandel, der in den nächsten Jahren neun Prozent seiner Distributionsanteile einbüßen wird.

Eine Nebenrolle spielen heute die Neuwagen-Vertriebskanäle Internet sowie alternative Formen wie etwa Versender, Warenhäuser etc. Es fehlen heute immer noch erfolgreiche und tragfähige internetbasierte Geschäftsmodelle für den Automobilvertrieb. Allerdings ist davon auszugehen, dass das Internet im Verlauf der nächsten zehn Jahre kontinuierlich an Bedeutung gewinnen wird. Die neuen Vertriebskanäle werden daher insgesamt in den nächsten zehn Jahren ebenfalls an Bedeutung gewinnen.

Sieben Prozent der verkauften Neuwagen werden im Jahr 2015 nach den Erwartungen der befragten Autohandelsgruppen über diese neuen Vertriebskanäle abgesetzt. Das entspricht nahezu einer Verfünffachung innerhalb von zehn Jahren.

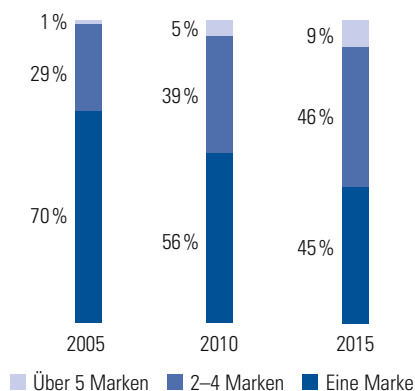
Abb. 2: Verteilung der Vertriebskanäle



Die Markenhändler bleiben zwar mit 51 Prozent Anteil an den insgesamt verkauften Neuwagen im Jahr 2015 der wichtigste Vertriebskanal, allerdings wird ein Rückgang des Marktanteils von über neun Prozent erwartet.

Als Gewinner werden die herstellereigenen Niederlassungen und der Direktvertrieb der Hersteller gesehen. Der Anteil dieses Vertriebskanals am Neuwagenverkauf steigt im Zehn-Jahres-Zeitraum auf 38 Prozent. Unter den Hersteller-Niederlassungen sind dabei auch die Verkäufe an Werksangehörige und Direktverkäufe an Großabnehmer enthalten (Abb. 2). Dabei wird von den befragten Experten erwartet, dass im herstellereigenen Firmenkundengeschäft ebenfalls das Internet langsam an Bedeutung gewinnen wird. Vertriebskosten werden zurzeit bei allen Herstellern als wichtiges Thema angesehen. Daher spielen internetbasierte Vertriebsprozesse, die eine Reduzierung des hohen Personalkostenanteils im Vertrieb erlauben, bei allen Herstellern eine wichtige Rolle.

Abb. 3: Marken pro Autohaus



C Das Autohaus von morgen vertreibt zwei Marken

Das Mehr-Marken-Autohaus gewinnt an Bedeutung. Mehr als die Hälfte der Autohäuser werden im Jahr 2015 mehrere Marken vertreiben. Dabei wird, ähnlich wie in den USA, das Autohaus mit fünf oder mehr Marken die Ausnahme bleiben.

Mit der neuen GVO hat der Trend zum Mehr-Marken-Händler in Deutschland eingesetzt. Die notwendige Steigerung der Fahrzeugverkäufe pro Autohaus wird nach Einschätzung der knapp 90 Geschäftsführer der Autohandelsunternehmen durch den Mehr-Marken-Handel unterstützt. Bis zum Jahr 2015 werden nur noch 45 Prozent aller Autohäuser klassische Ein-Marken-Autohäuser sein.

Der klare Trend geht dabei zu Autohäusern, die zwischen zwei bis vier Marken in ihrem Betrieb führen (Abb. 3). In der Summe bewegt sich der Handel damit im Durchschnitt vom Ein-Marken-Autohaus auf das Zwei-Marken-Autohaus zu.

Diese Ergebnisse zeigen Parallelen zur historischen Entwicklung des US-amerikanischen Markts. Dort war seit jeher keine Beschränkung der Automarken seitens der Autohersteller gegeben. Ähnlich wird sich unserer Untersuchung zufolge in Zukunft auch der deutsche Markt entwickeln.

D Kleinere Autohandelsunternehmer werden die Verlierer des Konzentrationsprozesses sein; eher begrenzte Internationalisierung

Über 40 Prozent der Autohäuser werden in 2015 von mittleren Autohausgruppen (bis 250 Mio. € Umsatz) betrieben. Die größten Steigerungsraten in ihrer Verbreitung weisen allerdings Megadealer (über 1 Mrd. € Umsatz) und große Autohandelsgruppen (250 Mio. bis 1 Mrd. € Umsatz) auf. Innerhalb von zehn Jahren steigt der Anteil der Megadealer am Fahrzeugverkauf in Deutschland um rund 200 Prozent, der großen Gruppen um 36 Prozent und der mittleren Gruppen um 18 Prozent.

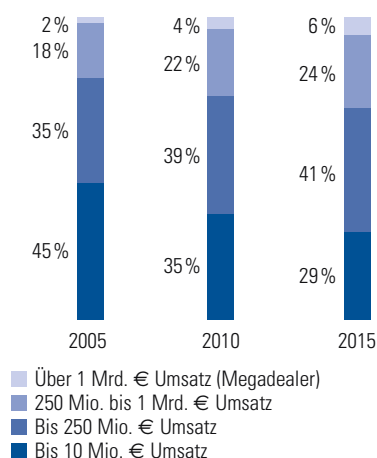
Klarer Verlierer ist der kleine mittelständische Autohausbetrieb. Die neue Niederlassungsfreiheit verstärkt diese Entwicklung.

50 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass ausländische Gruppen in zehn Jahren ihren Marktanteil auf über fünf Prozent steigern.

Abbildung 4 zeigt, dass das größte Potenzial im Jahr 2015 bei den mittelgroßen Autohausgruppen (Umsatz zwischen zehn und 250 Mio. €) liegen wird. Zirka 41 Prozent aller Autohausgruppen werden nach der Expertenmeinung in diese Kategorie fallen. Das kleine Autohaus (unter zehn Mio. € Umsatz) verliert also im Konzentrationsprozess am stärksten; sein Marktanteil wird von heute 45 Prozent auf 29 Prozent in 2015 zurückgehen.

Die mittleren Autohausgruppen sind dabei überwiegend national aufgestellt.

Abb. 4: Größe der Autohandelsgruppen





Internationale Vertriebsstrategien sind erst ab Umsatzgrößen über 500 Mio. € zu erwarten. Daher geht der Trend zur Internationalisierung im deutschen Autohandel mit der Entwicklung zu großen Autohausgruppen einher. Aufgrund dieser Größenstrukturen bleibt daher bis zum Jahr 2010 auch nach den Experteneinschätzungen der Trend zur Internationalisierung eher gering ausgeprägt.

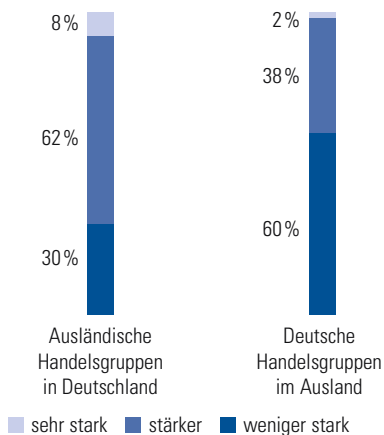
Für das Jahr 2015 rechnen immerhin 52 Prozent der befragten Experten damit (Tab. 3), dass ausländische Autohausgruppen im Neuwagenverkauf einen Marktanteil von über fünf Prozent einnehmen, während nur 26 Prozent der Befragten davon ausgehen, dass die deutschen Autohausgruppen im Ausland über fünf Prozent Marktanteil in 2015 erreichen.

Beeinflusst wird diese Entwicklung nach Einschätzung der Befragten durch die neue Niederlassungsfreiheit für Marken-Autohausgruppen in der EU. Abbildung 5 zeigt, dass immerhin 70 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass der Wegfall der Location

Clause die Ausbreitung ausländischer Autohausgruppen in Deutschland stärker oder sehr stark beeinflusst. Dahingehend wird bei der Verbreitung der deutschen Händler im Ausland davon ausgegangen, dass diese Entwicklung durch die neue Niederlassungsfreiheit weniger stark gefördert wird (60 Prozent geben in Abbildung 5 „weniger stark“ an).

Die Internationalisierung des europäischen Automobilvertriebs läuft damit asymmetrisch. Möglicherweise begünstigen relativ hohe Renditen im Autohandel in einigen europäischen Märkten (UK, Schweiz, Österreich) die Expansion nach Deutschland, während deutsche Handelsgruppen zunächst ihren eigenen Fortbestand sichern müssen, bevor Internationalisierungsstrategien umgesetzt werden können.

Abb. 5: Wegfall der Location Clause fördert Autohandel-Internationalität



Tab. 3: Internationalisierung des Automobilvertriebs

	Anteil ausländische Autohandelsgruppen in Deutschland		Anteil deutsche Autohandelsgruppen im Ausland	
	2010	2015	2010	2015
< 2%	26%	6%	47%	26%
2–5%	57%	42%	39%	48%
> 5%	17%	52%	14%	26%
Gesamt	100%	100%	100%	100%

Lesebeispiel: 26 Prozent der Experten gehen davon aus, dass in 2010 weniger als zwei Prozent der in Deutschland verkauften Neuwagen von ausländischen Autohandelsgruppen vertrieben werden.

4 Die Bedeutung des Service-, Teile- und Finanzierungsgeschäftes

Mit der neuen GVO gewinnen die Hersteller und ihre Vertragshändler wieder einen größeren Marktanteil im After-Sales-Geschäft. Auch der Anteil der im Autohaus verkauften Fahrzeug-Finanzierungen und -versicherungen wird nach Expertenmeinung weiter steigen. Der neuen Angebotsoffensive der traditionellen Banken auf das ertragreiche Fahrzeug-Finanzierungsgeschäft wird daher kein durchschlagender Marktanteilserfolg zugesprochen. Auch in den kommenden zehn Jahren wird der Anteil von Händlergruppenbanken am Fahrzeug-Finanzierungsgeschäft überschaubar bleiben. Die Experten gehen davon aus, dass die Herstellerbanken ihre starke Marktstellung stabilisieren.

Abb. 6: Anteile am Servicemarkt

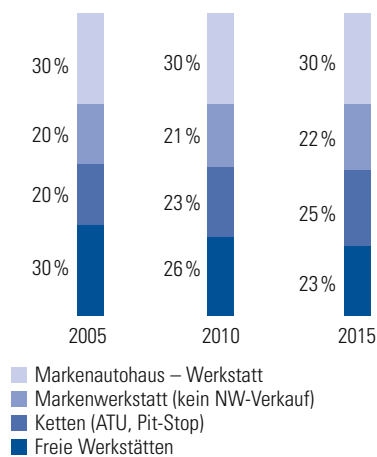
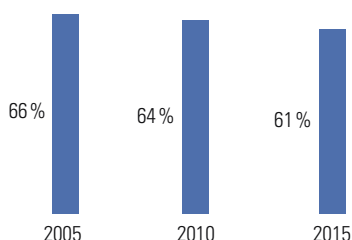


Abb. 7: Anteil Werkstatt/Teile am Autohausgewinn



Mit der neuen GVO erfolgte eine Trennung zwischen Neuwagenverkauf und Service. Während im Neuwagenvertrieb trotz Location Clause ein selektives System beibehalten wird, wurde das System der Marken-Werkstätten von der neuen GVO sehr offen gestaltet. Jeder, der die qualitativen Kriterien erfüllt, muss mit einem Werkstattvertrag zur Markenwelt des Automobilherstellers zugelassen werden. Durch die Trennung zwischen Neuwagen- und Werkstattgeschäft als Folge der neuen GVO entsteht der Marktlogik entsprechend ein Netz aus Markenwerkstätten, welches tendenziell eine höhere Dichte aufweist als das jeweilige Vertriebsnetz und zum zweiten entsprechende Preis-anpassungsreaktionen auslöst.

Abbildung 6 zeigt, dass Verlierer im Werkstattgeschäft in den nächsten Jahren offenbar die freie Werkstatt ist, während die Filialketten wie ATU oder

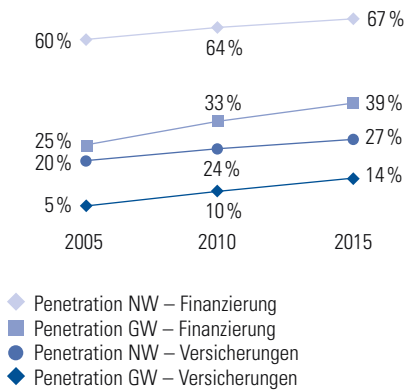
Pit-Stop Marktanteile gewinnen werden. In der Summe reichen die Zugewinne der Ketten allerdings nicht aus, um den Rückgang der freien Werkstätten zu kompensieren.

Die Experten erwarten folglich, dass Markenwerkstätten die Gewinner im Werkstattmarkt der Zukunft sein werden. Aufgrund der durch die von der GVO ermöglichten Konzeption der reinen Markenwerkstatt wird diese trotz des allgemeinen Trends zu größeren Betriebseinheiten ihren Marktanteil bis 2015 voraussichtlich behaupten können.

Bislang wurde der Gewinn der Autohäuser maßgeblich im Servicegeschäft erwirtschaftet. Die Vertriebsaktivitäten im Gebrauchtwagen-, vor allem aber im Neuwagen-geschäft ermöglichen zurzeit in den wenigsten Fällen positive Renditen.

Abbildung 7 zeigt eine rückläufige Entwicklung des Gewinnbeitrags des Werkstatt- und Ersatzteilegeschäfts aus Expertensicht. Bis zum Jahr 2015 wird der Gewinnbeitrag auf 61 Prozent sinken.

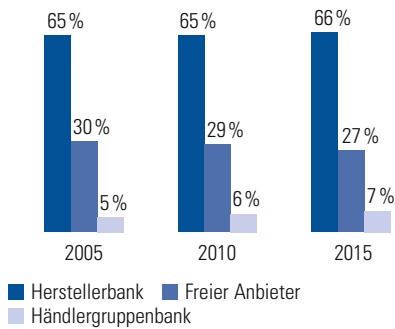
Abb. 8: Anteil des Autohauses an den jeweiligen Finanzdienstleistungen



Den sinkenden Gewinnbeiträgen aus dem Werkstattgeschäft stehen steigende Gewinnbeiträge aus dem Verkauf von Fahrzeug-Finanzierungen und -versicherungen im Autohaus gegenüber. In allen Teilbereichen steigt bis zum Jahr 2015 der Anteil der Autohäuser am Verkauf bzw. der Vermittlung von Finanzdienstleistungen. Überraschend ist dabei das auch künftig als gering eingeschätzte Potenzial beim Verkauf von KFZ-Versicherungsverträgen. Das KFZ-Versicherungsgeschäft gilt allgemein als potenzialstarkes Einstiegs-geschäft für die Versicherer mit der Chance, dem KFZ-Kunden weitere – margenstärkere – Produkte zu verkaufen.

Anteil demnach zwar bis zum Jahr 2015 leicht steigern, aber die Ergebnisse (Abb. 9) deuten darauf hin, dass sich die grundsätzlichen Kräfteverhältnisse bei den Anbietern von Fahrzeug-Finanzierungen für den Verkauf im Autohaus nicht ändern werden.

Abb. 9: Finanzdienstleistungen im Autohaus



Das Feld der Finanzdienstleistungen ist dabei seit längerer Zeit für die Automobilhersteller zum Kerngeschäft geworden. Die Herstellerbanken sind überwiegend gut positioniert. Das zeigt sich auch bei der Befragung der Autohausgeschäftsführer. Der hohe Marktanteil der Herstellerbanken beim Verkauf der Finanzdienstleistungen im Autohaus wird nach Expertenschätzung auch in der Zukunft erhalten bleiben. Händlergruppenbanken können ihren

5 Erfolgsfaktoren im Automobilhandel



Die Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb fokussieren das richtige Markenportfolio, ein leistungsfähiges und integriertes Controllingsystem/Dealer Management System, eine klare Angebots- und Preisstrategie für die Autohausgruppe, stringentes Kostenmanagement und Einkaufsoptimierung, eine leistungsfördernde Organisationsstruktur mit transparenten Anreizsystemen sowie Standortqualität und Kapitalkosten.

Das Management im Automobilhandel wird damit deutlich professioneller und gegenüber dem Automobilhersteller selbstbewusster. Der Mehr-Marken-Vertrieb als Folge der neuen GVO stellt dabei für Autohausgruppen ein wichtiges Instrument zur Optimierung des Markenportfolios und zur Erhöhung der Unabhängigkeit gegenüber einzelnen Herstellern und Importeuren dar. Gleichzeitig bedeutet dies für den Autohersteller bzw. Importeur einen neuartigen Wettbewerb um Vertriebskanäle und -partner.

Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich – unabhängig von ihrer Branche – von Underperformern durch ihre konsistente, langfristige Unternehmensstrategie und ihre Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Veränderungen der Marktanforderungen. Lassen sich in der im Konzentrationsprozess befindlichen Automobilhandelsbranche bestimmte Muster für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie herausfiltern?

Die Erfolgselemente im Autohandel lassen sich drei zentralen Unterkategorien zuordnen:

- Erfolgselemente für das Fahrzeug-/Finanzierungsgeschäft (siehe Tab. 4)
- Erfolgselemente für das Service-/Teilegeschäft (siehe Tab. 5)
- Erfolgselemente für das Autohausmanagement (siehe Tab. 6)

Aus diesen drei Typen von Erfolgselementen haben wir durch eine Bildung von Clustern sieben übergeordnete Erfolgsfaktoren für die strategische Ausrichtung von Autohausgruppen abgeleitet. Die sieben Erfolgsfaktoren lauten:

Erfolgsfaktoren im Automobilhandel

Erfolgsfaktor 1:

Richtiges Markenportfolio und Mehr-Marken-Autohaus

Erfolgsfaktor 2:

Effizientes Controlling- und Management-Informationssystem/ Dealer Management System (DMS) und optimale Gruppengröße

Erfolgsfaktor 3:

Fokussierte Angebots- und Preisstrategie

Erfolgsfaktor 4:

Stringentes Einkaufs- und Kostenmanagement

Erfolgsfaktor 5:

Effiziente und motivationsverstärkende Organisationsstrukturen

Erfolgsfaktor 6:

Kapitalkosten/Kapitalstruktur (Eigenkapitalanteil)

Erfolgsfaktor 7:

Gute Autohauslagen

Die Darstellung der Erfolgsfaktoren im Einzelnen (Abb. 10) zeigt, dass die Mehrheit von 52 Prozent aller befragten Geschäftsführer davon ausgeht, dass durch Mehr-Marken-Vertrieb eine höhere Umsatzrendite erzielt werden kann. Nur 20 Prozent sehen im Mehr-Marken-Autohaus das Risiko einer geringeren Umsatzrendite.

Erfolgsfaktor 2 im Automobilvertrieb bildet neben dem geeigneten Controlling-System/Dealer Management System die Gruppengröße. Abbildung 11 zeigt, dass immerhin 42 Prozent der befragten Experten davon ausgehen, dass in mittleren Autohausgruppen (bis 250 Mio. € Umsatz) längerfristig der beste Ertrag erwirtschaftet werden kann. Hier kommt zum Ausdruck, dass zwischen den beiden Extremen fehlender Synergien aufgrund unterkritischer Betriebsgrößen (kleine Gruppen) und der

Beherrschung der Komplexität nach Zukäufen (Megadealer) ein Gleichgewicht gefunden werden muss. Diese „optimalen Betriebsgrößen“ variieren dabei je nach Marke.

Die nachfolgenden Tabellen 4, 5 und 6 zeigen die Erfolgselemente für die drei Teilbereiche Fahrzeug-/Finanzierungsgeschäft, Service-/Teilegeschäft und Autohausmanagement. Jeweils an der linken Tabellenspalte wird die Zuordnung zwischen Erfolgsfaktor und Erfolgselement erläutert. Das am häufigsten genannte Erfolgselement im Fahrzeuggeschäft ist das richtige Markenportfolio (60,7 Prozent) und ein leistungsfähiges Controlling-System bzw. effizientes Dealer Management System (DMS) (51,7 Prozent).

Standzeitenmanagement, also ein Mix zwischen Preisstrategie, Kostenmanage-

Abb. 10: Umsatzrendite Mehr-Marken-Autohaus

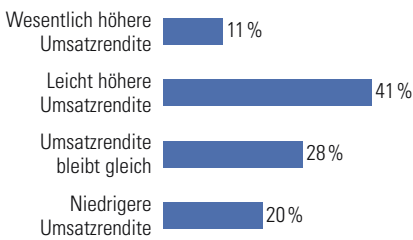
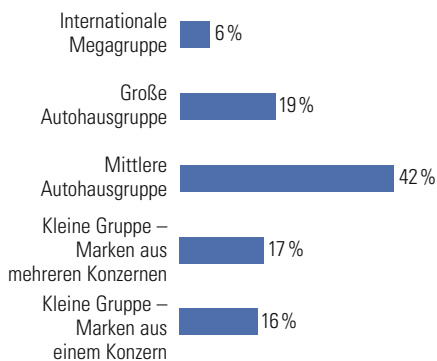


Abb. 11: Welches Konzept erzielt höchste Umsatzrendite?



Tab. 4: Erfolgsfaktoren und -elemente im Fahrzeug-/Finanzierungsgeschäft

Erfolgsfaktor	Erfolgselement (Die Befragten konnten bis zu fünf Elemente auswählen)	N	Anteil
1	Richtiges Markenportfolio	54	60,7 %
2	Controlling-System/Effizientes Dealer Management System	46	51,7 %
3, 4	Standzeitenmanagement (NW/GW)	44	49,4 %
7	Lage des Autohauses	43	48,3 %
3	Hoher Marktanteil im Verkaufsgebiet	39	43,8 %
4	Zukauf von Gebrauchtwagen (> 20 %)	35	39,3 %
5	Profit-Center-Organisation mit hohem Erfolgsanteil am Gehalt	32	36,0 %
4	Personalkostenoptimierung	31	34,8 %
3	Hoher Anteil Verkauf Finanzdienstleistungen	24	27,0 %
3	Hohes Verkaufsvolumen je Autohaus	20	22,5 %
3	Hoher Anteil Firmenkunden	17	19,1 %
1	Mehr-Marken-Autohaus	12	13,5 %
3	Hohes Verkaufsvolumen der Autohausgruppe	11	12,4 %
4	Optimierte Gebäude- und Ausstattungsinvestition/-miete	9	10,1 %
6	Autohaus im eigenen Immobilienbesitz	7	7,9 %
3	Hoher Anteil an Gesamtverkäufen des Herstellers	6	6,7 %
3	Hoher Anteil Internet-Kunden	5	5,6 %
4	Outsourcing	3	3,4 %
	Sonstiges	2	2,2 %

ment und Liquiditätsoptimierung, wird ebenfalls als wichtiges Erfolgselement gesehen (49,4 Prozent). Aus den häufigen Nennungen zum Markenportfolio lässt sich deutlich schlussfolgern, dass Autohersteller in Zukunft stärker aus Ertragsgesichtspunkten von den Autohausgruppen beurteilt werden. In der alten Welt der Kleinbetriebe bestand traditionell eine enge Bindung zwischen Marke und dem jeweiligen Familienbetrieb. Durch den heute zunehmend vom Hersteller unabhängigen Automobilvertrieb und den Trend zu Autohausgruppen ist die Selektion und damit Optimierung des Markenportfolios zum entscheidenden Wettbewerbselement geworden.

Wesentliches Erfolgselement mit 51,7 Prozent aller Nennungen im Fahrzeuggeschäft ist das Controlling-System für das Autohaus, das teilweise im Dealer Management System (DMS) abgebildet wird. Der Markt für DMS ist heute immer noch wenig transparent.

Hinsichtlich ihrer Effizienz und ihres Integrationsgrades liegen die meisten DMS-Systeme im Automobilvertrieb nach wie vor weit hinter neueren Systemen, etwa in der Automobil-Zulieferindustrie. Die häufigen Nennungen von DMS-Systemen auch in den nachfolgenden Tabellen zu den Erfolgsfaktoren im Werkstatt- und Autohausgruppenmanagement zeigen, dass leistungsfähige Controlling-Instrumentarien künftig stark an Bedeutung gewinnen werden; es ist zu erwarten, dass mit dem Trend zur Bildung von Autohausgruppen effiziente betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme in den Automobilvertrieb einziehen werden.

Automobilhandel zwischen Angebots- und Kostenoptimierung

Die neue Effizienz im Autohandel wird an der Bedeutung einer fokussierten Angebotsstrategie im Sinne einer effizienten Vertriebssteuerung der Handels-

Tab. 5: Erfolgselemente im Service- und Teilegeschäft

Erfolgsfaktor	Erfolgselement (Die Befragten konnten bis zu fünf Elemente auswählen)	N	Anteil
4	Arbeitszeitflexibilität und Arbeitskosten	78	88,6%
3	Breites Servicespektrum	54	61,4%
2	Effizientes Dealer Management System/Controlling-System	48	54,5%
5	Erfolgsabhängige Prämien- und Lohnsysteme	47	53,4%
1	Mehr-Marken-Werkstattgeschäft (2–4 Marken)	41	46,6%
3	Preisdifferenzierung Werkstatt	39	44,3%
3	Karosseriezentrum	27	30,7%
3	Hoher Firmenkundenanteil	26	29,5%
4	Markenungebundener Teileeinkauf (über 25%)	19	21,6%
3	Lackierzentrum	15	17,0%
3	Ersatzteildepot/-service anderer Autohäuser	13	14,8%
3	Lange Werkstattzeiten	11	12,5%
	Sonstige	7	7,8%



gruppen deutlich. Nennungen (Tab. 4) der Erfolgselemente hoher Marktanteil im Verkaufsgebiet (43,8 Prozent), hoher Verkaufsanteil Finanzdienstleistungen (27 Prozent), hohes Verkaufsvolumen pro Autohaus (22,5 Prozent), hoher Anteil Firmengeschäft (19,1 Prozent) bestätigen dies. Auf der anderen Seite zeigen die Nennungen (Tab. 4) für Personalkostenoptimierung (34,8 Prozent), Gebrauchtwagen-Zukauf (39,3 Prozent) und optimierte Gebäude und Ausstattungsinvestitionen (10,1 Prozent) den notwendigen Kostenfokus im modernen Automobilvertrieb.

Die strategische Notwendigkeit, die Angebots- und die Kostenseite gleichzeitig zu optimieren, trifft auch auf das Werkstattgeschäft zu (Tab. 5). An erster Stelle steht hier das Erfolgselement Arbeitskosten und Flexibilität (genannt von 88,6 Prozent der Befragten) sowie der markenungebundene Teileeinkauf (21,6 Prozent). Gleichzeitig wird das

Thema Verkauf und Marketing der ertragreichen Werkstattdienste in mehreren Facetten pointiert (breites Servicespektrum [61,4 Prozent], Preisdifferenzierung Werkstatt [44,3 Prozent], Karosseriezentrum [30,7 Prozent], hoher Firmenkundenanteil [29,5 Prozent], Lackierzentrum [17 Prozent], Ersatzteilservice anderer Autohäuser [14,8 Prozent], lange Werkstattzeiten [12,5 Prozent]).

Die dritte Gruppe der Erfolgselemente, die des erfolgreichen Autohausmanagements, sind jene Faktoren, die eine effiziente Steuerung der Autohäuser bzw. verschiedener Autohäuser in einer Gruppe erlauben. Im Mittelpunkt stehen auch hier Controlling- und Kostenthemen. Aber auch Kapitalstruktur und -kosten spielen eine große Rolle. Darüber hinaus sollten einheitliche Organisationsstrukturen durch transparente Anreizsysteme die Leistungsorientierung der Mitarbeiter auf allen Ebenen fördern.

Tab. 6: Erfolgsfaktoren im Autohausmanagement

Erfolgsfaktor	Erfolgselement (Die Befragten konnten bis zu fünf Elemente auswählen)	N	Anteil
2	Leistungsfähiges EDV-/Controlling-System	59	67,0%
4	Kontinuierlicher Kostenverbesserungsprozess	49	55,7%
6	Kapitalstruktur (hohes Eigenkapital)	43	48,9%
1	Guter Markenmix	36	40,9%
5	Gleiche Prozessstrukturen in einzelnen Autohäusern	36	40,9%
5	Profit-Center-Organisation/Starke Dezentralisierung	31	35,2%
5	Autohausgeschäftsführer/Centerleiter mit langer Erfahrung	30	34,1%
6	Niedrige Fremdkapitalkosten	29	33,0%
3	Wachstumsstrategie	25	28,4%
4	Sanierungskompetenz – Verlustquellen schnell schließen	23	26,1%
3	Fokussierung auf bestimmte Segmente/Marken	16	18,2%
5	Starke Zentralisierung – Autohäuser aus Zentrale geführt	14	15,9%
7	Fokussierung auf bestimmte Regionen	14	15,9%
2	Mehrjahres-Business-Planung	9	10,2%
6	Besitz der Autohausimmobilien	6	6,8%
4	Starkes Outsourcing	3	3,4%
	Sonstige	6	6,8%

6 Implikationen für die Geschäftsstrategien

Die Mehrheit der Autohandels-Gruppen setzt auf einen Wachstumskurs, der durch Übernahmen verstärkt wird. Um diesen Wachstumskurs zu verfolgen, sind verbesserte Renditen notwendig. Ein Großteil der befragten Gruppen plant hierzu konkrete Maßnahmen. Damit ist im Automobilvertrieb ein Reengineering-Prozess in der Vorbereitung. Die Strukturen und Prozesse des klassischen Autohauses werden nach den Ergebnissen unserer Studie in den nächsten fünf Jahren grundlegend überarbeitet. Diejenigen Automobilhändler, die diesem Prozess nicht folgen, müssen mit weiteren Verschlechterungen ihrer Margen rechnen und werden damit mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Übernahmekandidaten oder scheiden aus dem Markt aus.

Wie planen Automobil-Handelsgruppen die Umsetzung ihrer Geschäftsstrategien? Tragendes Element der Geschäftsstrategien der Mehrheit der Studienteilnehmer ist ein klarer Wachstumskurs im Hinblick auf Umsatz und Fahrzeugverkaufsvolumen.

Im Zeitraum 2005–2010 streben die befragten Autohausgruppen im Durch-

schnitt ein jährliches Umsatzwachstum von 5,1 Prozent an. Im Zeitraum 2010–2015 wird mit einem etwas geringeren jährlichen Umsatzwachstum von 3,6 Prozent gerechnet. Damit ergäbe sich für die befragten Unternehmen bis zum Jahr 2015 ein Umsatzanstieg um 53 Prozent gegenüber 2005.

Während die Umsatzentwicklung von den Befragten ausschließlich positiv eingeschätzt wird, zeichnet sich bei der langfristigen Einschätzung der Verkaufszahlen ein differenzierteres Bild ab. Hier rechnen immerhin 5,6 Prozent der Befragten mit einem Rückgang bzw. Nullwachstum bis zum Jahr 2015. Auf der anderen Seite planen rund acht Prozent der Autohausmanager in diesem Zeitraum mit einer Verdoppelung des Fahrzeugabsatzes (Tab. 7, 8). Folglich können die von den Unternehmern geplanten Umsatzsteigerungen nicht aus organischem Wachstum resultieren.

Übernahmen treiben Wachstum

52 Prozent der Autohausgruppen wollen durch Übernahmen wachsen (Abb. 13). 32 Prozent der Autohausgruppen setzen beim Wachstum auf eine kombi-

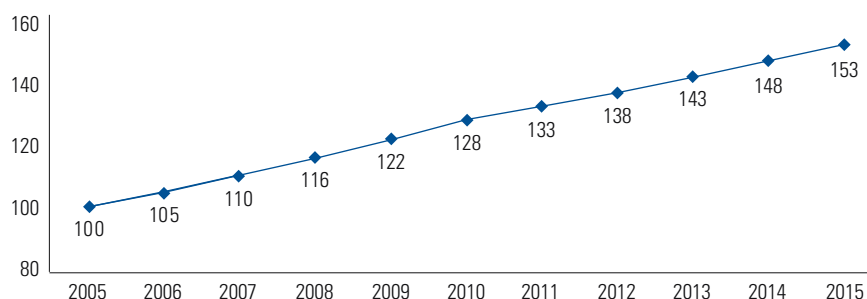
Tab. 7: Geplantes Umsatzwachstum von 2005–2015

Umsatzwachstum im 10-Jahres-Zeitraum	Anteil Nennungen
Negativ	–
0–35 %	42,3 %
35 %–70 %	40,8 %
70 %–100 %	9,9 %
Über 100 %	7,0 %
Gesamt	100 %

Tab. 8: Geplantes Absatzwachstum (Verkaufsvolumen) von 2005–2015

Fahrzeugabsatz im 10-Jahres-Zeitraum	Anteil Nennungen
Negativ	5,6 %
0–35 %	47,2 %
35 %–70 %	29,2 %
70 %–100 %	9,7 %
Über 100 %	8,3 %
Gesamt	100 %

Abb. 12: Umsatzwachstum Autohausgruppen (normiert auf 100 % in 2005)



nierte Strategie aus Zukäufen und organischem Wachstum. 20 Prozent der befragten Autohausgruppen streben das Wachstum überwiegend oder stärker durch Übernahmen an; diese Unternehmen verfolgen die höchsten Wachstumsziele.

Tabelle 9 zeigt die Wachstumsstrategien bei unterschiedlichen Wachstumsplänen. Unternehmen mit einem geplanten Umsatzwachstum von bis zu 35 Prozent wollen das Umsatzwachstum überwiegend organisch erzielen. Wachstums-Champions setzen zu 60 Prozent auf Zukauf von Autohäusern. Dies deutet auf einen Anstieg der Aktivitäten im Markt für Unternehmenskäufe und -fusionen im Automobilhandel in naher Zukunft hin.

tung gewinnen, von den durch uns befragten Unternehmen nicht als wesentliche Finanzierungsquellen der Zukunft angesehen.

Der Grund hierfür liegt möglicherweise darin, dass die Automobil-Handelsgruppen nach Einschätzung der Befragten auch in Zukunft keine hohe Rendite auf das eingesetzte Kapital erreichen können und somit der Erwartung eines Private Equity-Fonds nicht entsprechen. Der unumkehrbare Trend zur Größe und zur Professionalisierung wird in dieser Hinsicht gegebenenfalls neue Möglichkeiten schaffen, erste Präzedenzfälle existieren bereits.

Erwartete Umsatzrendite bei 2,4 Prozent

Um die Wachstumsziele erfolgreich umsetzen zu können, kalkulieren die beteiligten Autohausgruppen mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von 2,4 Prozent. Dabei strebt gemäß Abbildung 15 fast die Hälfte der befragten Experten eine Rendite zwischen

Abb. 13: Wachstumsstrategie

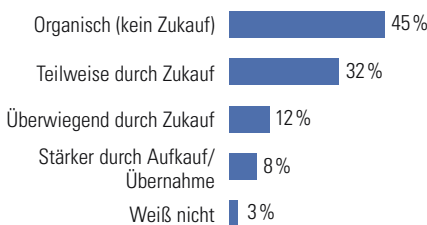
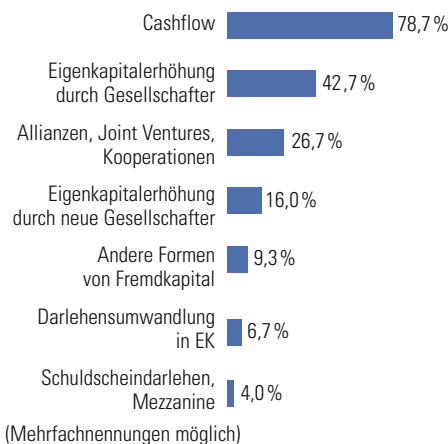


Abbildung 14 zeigt, dass bei fast 79 Prozent der Befragten die Wachstumsfinanzierung durch den Cashflow und bei fast 43 Prozent eine Eigenkapital-Erhöhung durch die Gesellschafter im Vordergrund steht. Bemerkenswerterweise werden Private Equity-Investoren, die in anderen Branchen derzeit stark an Bedeu-

Abb. 14: Wachstumsfinanzierung



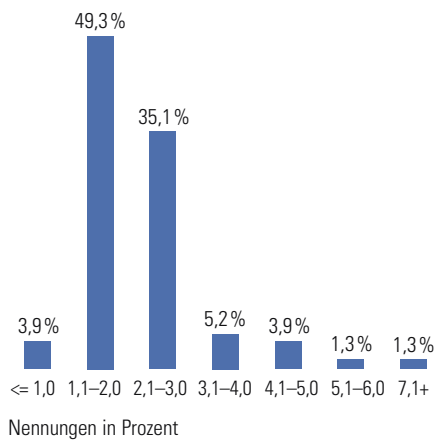
Tab. 9: Geplantes Wachstum und Wachstumsstrategien

Wachstumsstrategien	Geplantes Umsatzwachstum 2005–2015			
	Low Performer unter 35%	Small Performer 35%–70%	Medium Performer 70%–100%	Wachstums-Champions über 100%
Überwiegend Zukauf	3,7%	7,7%	33,3%	60%
Starker Zukauf	11,1%	7,7%	–	–
Teilweise Zukauf	29,6%	42,3%	33,3%	–
Organisch	51,9%	42,3%	33,3%	40%
Weiß nicht	3,7%	–	–	–
	100%	100%	100%	100%

ein und zwei Prozent an. 35,1 Prozent gaben eine Zielgröße zwischen zwei und drei Prozent an.

In Anbetracht der derzeit im deutschen Automobilhandel erzielten durchschnittlichen Umsatzrenditen von 0,3 Prozent bis 0,8 Prozent erfordern diese Rentabilitätsziele sowohl positive Wachstumsraten des Marktes als auch eine deutliche Steigerung der betriebswirtschaftlichen Effizienz in den Unternehmen.

Abb. 15: Notwendige Umsatzrendite



Geplante Maßnahmen zur Renditeverbesserung

Die Auswertung der offenen Frage nach den geplanten Maßnahmen zur Renditeverbesserung zeigt, dass sich die befragten Unternehmen auf folgende Themenkomplexe konzentrieren (siehe Tab. 10).

Aus der Analyse geht hervor, dass heute bei den größeren Autohausgruppen mehr denn je an der nachhaltigen Steigerung der Rentabilität im Automobilhandel gearbeitet wird.

Gefahren für den Automobilhandel

Die Auswertung der offenen Frage nach den größten Gefahren für den Autohandel lässt eine Zusammenfassung auf folgende Themenkomplexe zu (siehe Tab. 11).

Tab. 10: Beabsichtigte Maßnahmen zur Renditeverbesserung

Platzierung nach Häufigkeit der Nennung	Aktionen zur Verbesserung der Rendite
1	Strukturen im Personalbereich verbessern
2	Umsatzsteigerung/Angebotserweiterung
3	Kostensenkung in Detailbereichen
4	Verbessertes Controlling/Organisation
5	Gebrauchtwagengeschäft verbessern
6	Marketing & Vertriebs-Maßnahmen
7	Serviceangebot/-qualität verbessern
	Sonstige: Finanzierung; Erträge im bestehenden Geschäft verbessern; Konditionen Einkauf verbessern, Kooperationen u. a.

Die hohen Prozentsätze im Bereich Herstellereinfluss sowie der oftmals beklagte Intra-Brand-Wettbewerb zeigen, dass in der gesamten Vertriebskette noch deutliche Synergiepotenziale bestehen. Hier sind zukünftig Lösungsansätze gefragt, die weniger Konfliktpotenzial schaffen, sondern vielmehr auf die Optimierung der Marktdurchdringung und die Abstimmung und Effizienzsteigerung der Prozesse zwischen Hersteller und Handel abstellen.

Tab. 11: Größte Gefahren für den Automobilhandel

Platzierung nach Häufigkeit der Nennung	Größte Gefahren für Autohandel
1	Hoher Herstellereinfluss
2	Gesamtwirtschaftliche/politische Lage
3	Wettbewerb, Rabattschlacht durch Überkapazitäten
4	Managementfehler Autohaus
5	Restriktive Bankenpolitik

Exkurs: Besonderheiten und Ergebnisse des Marktes Schweiz

Neben den deutschen Experten aus der Automobilwirtschaft haben sich auch 22 Schweizer Geschäftsführer von Autohäusern bzw. Autohausgruppen und Automobilimporteuren an der Studie beteiligt.

Der durchschnittliche Umsatz von 14 der 22 teilnehmenden Unternehmen lag bei knapp 90 Mio. CHF. Die durchschnittliche Anzahl Standorte der beteiligten Unternehmen (aus 19 der 22 Antworten) war zirka 13 mit rund 160 Beschäftigten.

Der Schweizer Automobilmarkt weist im Vergleich zum deutschen Markt einige Besonderheiten auf. Die Schweiz hat keinen Produktionsstandort für Automobile. Der Import der Fahrzeuge erfolgt in der Regel durch Vertriebsgesellschaften der Herstellerkonzerne, welche ein Händlernetz unterhalten. Daneben wird der Markt von zwei namhaften herstellerunabhängigen Importeuren mit eigenen Autohäusern bedient. Diese Unternehmen sind derzeit die beiden einzigen Megadealer (Umsatz > 1 Mrd. CHF) in der Schweiz. Ansonsten erfolgt der Vertrieb der Automobile zu einem überwiegenden Anteil durch unabhängige Autohäuser (Umsatz bis zu zehn Mio. CHF) und einige größere Handelsunternehmen (Umsatz bis zu 250 Mio. CHF). Das Händlernetz in der Schweiz ist mit etwa 5.000 Betrieben (auf eine Einwohnerzahl von etwa sieben Millionen) sehr dicht. Der durchschnittliche Absatz an Neuwagen beträgt daher auch nur etwa 60 Stück pro Betrieb, während im europäischen Markt Filialen im Durchschnitt jährlich etwa 160 Neuwagen verkaufen.

Im Folgenden werden Besonderheiten und auch interessante Gemeinsam-

keiten in den Studienergebnissen aus den beiden Märkten dargestellt.

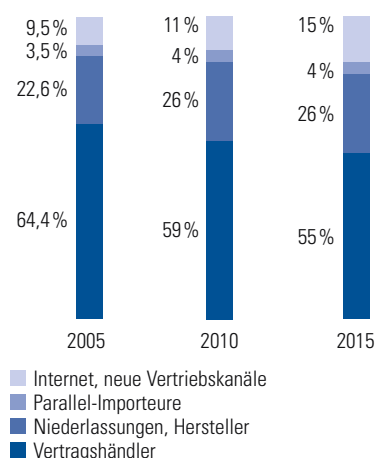
Branchenstruktur des Automobilhandels

Hinsichtlich der zunehmenden Konzentration im Autohandel, der Verlagerung der Autohäuser weg von Ein-Marken-Häusern hin zu Mehr-Marken-Häusern sowie dem Anstieg des Marktanteils von ausländischen Mehr-Marken-Häusern in der Schweiz decken sich die Einschätzungen der Schweizer Teilnehmer in qualitativer Hinsicht mit denjenigen ihrer deutschen Kollegen (siehe Kapitel 3).

Während in Deutschland bzw. der EU der Parallelimport von PKWs schon seit Jahren durch Verordnungen der EU-Wettbewerbs-Kommission erleichtert wird, war in der Schweiz der Parallelimport bis zum Anfang dieses Jahres nur schwierig umsetzbar. Seit Januar 2005 ist die Übergangsfrist zum Anpassen bestehender Vertriebsvereinbarungen, die den Import von Fahrzeugen behindern, abgelaufen.

So wird von den Schweizer Automobilmanagern mit einer leichten Zunahme des Marktanteils der Parallelimporteure von derzeit geschätzten 3,5 Prozent auf vier Prozent im Jahr 2015 gerechnet (Abbildung 16), während in Deutschland eher ein Rückgang erwartet wird. Die Entwicklung der klassischen Verkaufskanäle, also Vertragshandel und Herstellerniederlassung, wird hingegen ähnlich eingeschätzt. Der Anteil der Händler nimmt ab, während die Niederlassungen an Bedeutung gewinnen. Übereinstimmung ist auch in der Beurteilung der Zukunft des Internet-

Abb. 16: Vertriebskanäle

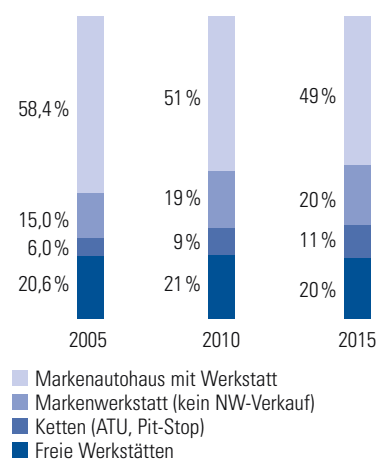


Vertriebs festzustellen. Sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz geht man hier von steigenden Anteilen aus. Allerdings ist in der Schweiz der Internet-Einfluss heute bereits größer als in Deutschland.

An der Frage, inwiefern Parallelimporte eine Konsolidierung des Händlernetzes nach sich ziehen werden, scheinen sich die Geister zu scheiden: Genau die Hälfte der Befragten sieht sich unberührt von der aufkommenden Konkurrenz, während die andere Hälfte eine Konsolidierung des Händlernetzes als Reaktion vorhersagt.

Ausgesuchte Anteile des Service-, Teile- und Finanzierungsgeschäftes

Abb. 17: Anteile am Servicemarkt, Schweiz



Tab. 12: Erfolgsfaktoren für den Fahrzeugverkauf, Schweiz

Kategorie	N	Anteil
Lage Autohaus	17	77,3%
Effizientes Dealer Management System	11	50,0%
Hoher Marktanteil im Verkaufsgebiet	11	50,0%
Richtiges Markenportfolio	10	45,5%
Personalkostenoptimierung	8	36,4%
Standzeitenmanagement	7	31,8%
Hohes Volumen Autohaus	6	27,3%
Mehr-Marken-Autohaus	6	27,3%

Ähnlich wie ihre deutschen Kollegen sehen auch die Schweizer Automobilhändler eine leichte Zunahme von im Autohaus vermittelten Finanzierungsverträgen (siehe Kapitel 4). Bei den Versicherungsverträgen wird die Zunahme etwas stärker eingeschätzt, nämlich bei Neuwagen von derzeit geschätzten 5,5 Prozent auf 19 Prozent in 2015 und bei Gebrauchtwagen von derzeit geschätzten 5,3 Prozent auf 18 Prozent.

Während die deutschen Autohausmanager von einem starken Marktanteilsverlust bei den freien Werkstätten zugunsten der Ketten und der Vertragswerkstätten ohne Neuwagenverkauf ausgehen (siehe Abb. 6), zeichnen die Befragten aus der Schweiz laut Abbildung 17 eine andere Zukunftsentwicklung auf. Sie erwarten starke Einbußen bei den Autohauswerkstätten von derzeit geschätzten 58,4 Prozent in 2005 auf 49 Prozent in 2015. Diese Anteile

verschieben sich dann zu etwa gleichen Anteilen zugunsten der Markenwerkstätten und der Serviceketten. Die freien Werkstätten werden sich den Einschätzungen zufolge auch in Zukunft mit etwa einem Fünftel Marktanteil behaupten können.

Auch die Entwicklung des Gewinnanteils des Werkstatt- und Ersatzteilgeschäftes wird von den Schweizer Experten anders eingeschätzt. Während in Deutschland mit einem Rückgang des Anteils von 66 Prozent auf 61 Prozent von 2005–2015 ausgegangen wird, geht man in der Schweiz von einer Zunahme des Anteils von 57,7 Prozent auf 61 Prozent im gleichen Zeitraum aus.

Erfolgsfaktoren im Automobilhandel

Fast die Hälfte der Befragten (47,6 Prozent) geht von einer leicht höheren Umsatzrendite eines Mehr-Marken-Autohauses aus. 4,8 Prozent sind der Ansicht, dass das Mehr-Marken-Autohaus eine wesentlich höhere Umsatzrendite ermöglicht als das Ein-Marken-Haus (Deutschland: elf Prozent). Die übrigen Befragten sind je zur Hälfte der Ansicht, dass die Umsatzrendite beim Mehr-Marken-Autohaus gleich respektive schlechter ist.

Je 30 Prozent der Schweizer Automobilhändler sind der Ansicht, dass mit mittleren respektive großen Autohausgruppen die beste Umsatzrendite zu erzielen ist. Ähnlich wie ihre deutschen Kollegen (siehe Kapitel 5) sehen sie weniger Erfolgchancen für kleine Autohausgruppen und Megadealer.

Tab. 13: Erfolgsfaktoren im Service- und Teilegeschäft, Schweiz

Kategorie	N	Anteil
Arbeitszeitflexibilisierung	16	72,7%
Karosseriezentrum	14	63,6%
Effizientes Dealer Management System	12	54,5%
Lackierzentrum	8	36,4%
Breites Servicespektrum	7	31,8%
Preisdifferenzierung	7	31,8%
Lange Werkstattzeiten	7	31,8%
Erfolgsabhängige Prämien	6	27,3%
Hoher Firmenkundenanteil	5	22,7%
Ersatzteildepot anderer Autohäuser	5	22,7%
Mehr-Marken-Werkstatt	5	22,7%

Tab. 14: Erfolgsfaktoren im Autohausmanagement, Schweiz

Kategorie	N	Anteil
Leistungsfähiges EDV-System	12	54,5%
Kont. Kosten Verbesserungsprozess	12	54,5%
Kapitalstruktur (hohes EK)	9	40,9%
Niedrige Fremdkapitalkosten	9	40,9%
Guter Markenmix	8	36,4%
Gleiche Prozessstrukturen	8	36,4%
Mehrjähriger Businessplan	8	36,4%
Starke Zentralisierung	7	31,8%
AH-Geschäftsführer mit langer Erfahrung	7	31,8%
Wachstumsstrategie	7	31,8%

Tab. 15: Geplantes Umsatzwachstum, Schweiz 2005–2015

Kategorie	N	Anteil
Negativ	0	0,0%
0%–35%	6	46,2%
35%–70%	5	38,4%
70%–100%	2	15,4%
Gesamt	13	100,0%

Tab. 16: Geplantes Absatzwachstum, Schweiz 2005–2015

Kategorie	N	Anteil
Negativ	3	17,6%
0%–35%	4	23,5%
35%–70%	8	47,1%
70%–100%	1	5,9%
Über 100%	1	5,9%
Gesamt	17	100,0%

Vergleicht man die von den Befragten in der Schweiz und Deutschland als besonders wichtig erachteten Erfolgsfaktoren für den Fahrzeugverkauf, so stellt man fest, dass unter den jeweils fünf wichtigsten Nennungen vier von fünf Elementen übereinstimmen. Tabelle 12 gibt die wichtigsten Nennungen wieder. Ein deutlicher Unterschied ergibt sich bei der Beurteilung der Bedeutung der Autohauslage. Während der Standort von den Schweizern mit einem Anteil von gut 77 Prozent als das wichtigste Kriterium erachtet wird, kommt diesem Erfolgsfaktor bei der Befragung der deutschen Autohändler mit knapp 50 Prozent eine geringere Bedeutung zu (siehe Tabelle 4).

Erfolgsfaktoren im Service- und Teilegeschäft

Übereinstimmung bei der Einschätzung wichtiger Erfolgsfaktoren im Werkstattgeschäft zwischen deutschen und Schweizer Autohausmanagern ist im Bereich der Arbeitszeitflexibilität zu finden, welche in beiden Ländern als das wichtigste Kriterium eingestuft wird (siehe Tabelle 13). Ebenfalls wird die Einrichtung eines effizienten Dealer Management Systems (DMS) und das Angebot eines breiten Servicespektrums von beiden Seiten als besonders wichtig erachtet. Tabelle 13 gibt die häufigsten Nennungen der Schweizer Autohändler wieder.

Erfolgsfaktoren im Autohausmanagement

Auch bei der Auswahl der wichtigsten Managementbausteine liefert die in Tabelle 14 abgebildete „Schweizer Rangliste“ der häufigsten Nennungen überwiegend ähnliche Ergebnisse wie die deutsche (siehe Tabelle 6). Eine leistungsfähige EDV, die kontinuierliche Verbesserung der Kostenstrukturen, ein hoher Eigenkapitalanteil und ein guter Markenmix werden hier wie dort als besonders wichtig eingeschätzt. Niedrige Fremdkapitalkosten werden hingegen von 40,9 Prozent der Schweizer (Deutschland 33 Prozent) als etwas wichtiger erachtet.

Implikationen für die Geschäftsstrategien

Schweizer Automobilhandelsgruppen verfolgen wie die deutschen Unternehmen (siehe Kapitel 6) auch eine klare Wachstumsstrategie. Die im Durchschnitt angestrebte Umsatzsteigerung pro Jahr liegt jedoch mit 3,8 Prozent bzw. 3,0 Prozent im Zeitraum von 2005–2010 bzw. 2010–2015 (Deutschland 5,1 Prozent bzw. 3,6 Prozent) etwas niedriger.

Die zukünftige Entwicklung des Umsatzes wird durchweg positiv eingeschätzt (siehe Tabelle 15). Bei der Absatzentwicklung rechnen immerhin 3 von 17 Unternehmen mit einem Rückgang bzw. Nullwachstum (siehe Tabelle 16).

Schweizer Gruppen präferieren das rein organische Wachstum

Während 45 Prozent der deutschen Autohausgruppen angeben, ihre Wachstumsziele ohne Zukäufe anderer Autohäuser erreichen zu wollen, verfolgen mit 54,5 Prozent mehr als die Hälfte der befragten Manager in der Schweiz diese Strategie. 22,7 Prozent der Befragten gaben an, das Wachstum teilweise (bis 25 Prozent des Wachstums), 13,6 Prozent das Wachstum überwiegend (über 50 Prozent des geplanten Wachstums) durch Zukauf von Betrieben realisieren zu wollen. Ein Wachstum zwischen 25 Prozent und 50 Prozent durch Zukauf erzielen zu wollen, geben 4,5 Prozent der Befragten an, 4,5 Prozent hatten noch keine Wachstumsstrategie. Die Auswertung zeigt, dass bei 81 Prozent der Befragten die Wachstumsfinanzierung durch den Cashflow und bei rund 33 Prozent eine Eigenkapitalerhöhung durch die Gesellschafter im Vordergrund steht (Mehrfachnennungen möglich, siehe auch Abbildung 14).

Die durchschnittlich benötigte Umsatzrendite für die Erreichung des Wach-

tumsziels ist mit 4,6 Prozent im Vergleich zu den deutschen Ergebnissen hoch (D: 2,4 Prozent). Die Mehrheit der Befragten rechnet langfristig mit einer Umsatzrendite zwischen zwei und vier Prozent.

Geplante Maßnahmen zur Renditeverbesserung in der Schweiz

Die von den Schweizer Experten am häufigsten genannten Maßnahmen zur Verbesserung der Umsatzrendite beziehen sich, wie Tabelle 17 zu entnehmen ist, auf die Ausweitung des Umsatzes, welche zum Teil durch die Vergrößerung des Leistungsangebotes erreicht werden soll.

Daneben werden Änderungen im Personalbereich, wie die Einführung flexibler Arbeitszeiten, leistungsorientierte Entlohnungssysteme, die verstärkte Mitarbeiterqualifikation sowie Maßnahmen zur Kostensenkung im Allgemeinen als wichtige Zielsetzung genannt. Tabelle 17 gibt eine Übersicht über die genannten Maßnahmen.

Gefahren für den Autohandel in der Schweiz

Der Vergleich der Einschätzung „der größten Gefahren für den Autohandel in der Schweiz“ offenbart eine weitgehende Übereinstimmung mit den Nennungen der deutschen Automobilhändler. In beiden Ländern wird in erster Linie die zunehmende Beeinflussung der Hersteller beklagt. In diese Kategorie fallen im Wesentlichen die „permanente Überproduktion“, die aus Händler-sicht überzogenen Auflagen für die Gestaltung der Verkaufsräume und der Direktverkauf. An zweiter Stelle machen sich die Händler in der Schweiz, ebenso wie ihre deutschen Kollegen, Sorgen über die wirtschaftliche und politische Lage in ihrem Land (hohe Energie- und Lohnkosten, zu schwache Konjunktur, zu restriktive Auflagen und Gesetze).

Des Weiteren wird der sich zunehmend verschärfende Wettbewerb beklagt, jedoch scheinbar als weitaus weniger bedrohlich eingeschätzt, als dies in Deutschland der Fall ist, hier findet dieser Themenkomplex mehr Beachtung. Während die zu restriktive Kreditvergabe der Banken in der Schweiz und in Deutschland in etwa gleich häufig als Gefahrenquelle identifiziert wird, wird das Missmanagement im Autohaus von den Befragten aus der Schweiz als geringere Gefahr eingeschätzt.

Tab. 17: Maßnahmen zur Verbesserung der Rendite, Schweiz

Platzierung nach Häufigkeit der Nennungen	Aktionen zur Verbesserung der Rendite
1	Umsatzsteigerung/Angebotserweiterung (z. B. Mehr-Marken-Autohaus)
2	Personalbereich (flexible Arbeitszeiten, Mitarbeiter-Qualifikation...)
3	Straffes Kostenmanagement/Kostenkontrolle
4	Ergebnis verbessern (z. B. weniger Rabatte, Synergien nutzen etc.)
5	Umsatz verbessern (Fahrzeugabsatz, Service)
6	Finanzen (Entschuldung, Fremdkapitalzins reduzieren)
7	Verbesserung Organisation + Prozesse
8	Marketing + Vertrieb
9	Gebrauchtwagen (Management verbessern, mehr Zukauf)
10	Konditionen Einkauf verbessern
11	Serviceangebot/-qualität
12	Controlling verbessern
	Sonstige

7 Ansprechpartner

Für weitere Informationen

CAR – Center Automotive Research
Fachhochschule Gelsenkirchen

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer
August-Schmidt-Ring 10
45665 Recklinghausen
Tel. (02361) 915-409
duden@fh-gelsenkirchen.de

Karsten Neuberger
August-Schmidt-Ring 10
45665 Recklinghausen
Tel. (02361) 915-585
karsten.neuberger@fh-gelsenkirchen.de

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Peter Wiegand
Partner
Advisory
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
Tel. (030) 2068-4180
Fax (030) 2068-4142
pwiegand@kpmg.com

Johannes Steinel von Windau
Manager
Advisory
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
Tel. (030) 2068-4180
Fax (030) 2068-4142
jsteinel@kpmg.com

Hans-Dieter Krauss
Partner
Sektorleiter Automotive
Heißbrühlstraße 21
70565 Stuttgart
Tel. (0711) 9060-1660
hkrauss@kpmg.com

KPMG Fides
Schweiz

Giulio De Lucia
Senior Manager
Advisory
Badenerstrasse 172
CH-8026 Zürich
Tel. +41 (44) 249-2920
Fax +41 (44) 249-2912
gdelucia@kpmg.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte auf Grund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2005 KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, deutsches Mitgliedsunternehmen von KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.