



Automobilhandel

Wie machen Sie Ihr Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig?



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Automobilhandel

Die aktuellen Geschäftsmodelle sind an ihrer Grenze



Gesättigte Märkte in Westeuropa

Die Wirtschaftskrise in 2008 und ihre Nachwirkungen sowie der zunehmend gesättigte Automobilmarkt sind mitursächlich für die anhaltende Kaufzurückhaltung in Westeuropa. Dies schlägt sich in den sinkenden Neuzulassungen nieder.

Die Umsatzentwicklung im Kfz-Gewerbe in Deutschland prognostiziert eine deutlich unter dem Vorkrisenniveau anhaltende Stagnation bis 2015. Neben den wirtschaftlichen Gründen sind Veränderungen im Konsumentenverhalten ausschlaggebend für eine sinkende Fahrzeugnachfrage in Deutschland.

Für die jüngere Generation verliert der eigene Autobesitz zunehmend an Bedeutung. Die Urbanisierung und das damit verbundene steigende Verkehrsaufkommen in den Ballungsräumen führt zu nachhaltigen Parkplatzproblemen und zwingt die Nutzer zunehmend auf den öffentlichen Nahverkehr zu wechseln. Steigende Kraftstoffkosten und Parkgebühren führen dazu, dass sich das eigene Fahrzeug – und vor allem das Neufahrzeug – unaufhaltsam zu einem Luxusprodukt entwickelt.

Das gleichzeitig weiterhin anhaltende und steigende Mobilitätsbedürfnis in der Gesellschaft wird zwar auch zukünftig zu einem hohen Nachfrageniveau nach Fahrzeugen führen. Das sinkende Bedürfnis nach einem eigenen Auto „in der Garage“ wird mittelfristig jedoch dazu führen, dass insbesondere in Ballungsgebieten neue Mobilitätskonzepte (z. B. Car-Sharing) an Bedeutung gewinnen werden. Hier mangelt es besonders an innovativen und nutzerfreundlichen Angeboten.

Die sinkende Nachfrage nach Autos bei einer gleichzeitig steigenden Variantenvielfalt der Fahrzeuge führt im Gebrauchtwagenhandel zu steigenden Standzeiten der Fahrzeuge. Der damit verbundene Wertverlust und die sinkende Attraktivität der Hofware erhöhen den Verkaufsdruck auf die Händler und führen zwangsläufig zu unwirtschaftlicheren Deckungsbeiträgen. Um das zurückhaltende Kaufverhalten der Kunden zu überwinden, fehlen vielen Händlern attraktive und flächendeckende Finanzierungsangebote. Der meist austauschbare Service zwischen den Händlern bzw. Werkstätten erleichtert den Kunden den Wechsel zu kostengünstigeren Anbietern.

Zunehmender Druck der OEM

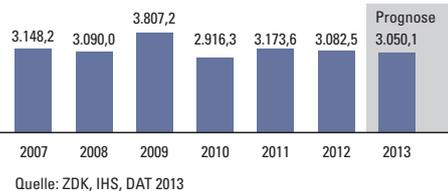
Der anhaltende Margendruck speziell im Automobilhandel wird durch die beschriebenen Trends weiter verstärkt. Darüber hinaus sieht sich der Neuwagenhandel mit den steigenden Anforderungen der OEM an die Ausstattung der Verkaufsflächen konfrontiert. Die für die Händler oft beträchtlichen und gleichzeitig riskanten Investitionen erhöhen den Erfolgsdruck. Die konforme Ausstattung der Ausstellungsflächen und die Erfüllung spezifischer Qualitäts- und Prozessanforderungen sind jedoch Voraussetzung für den Erhalt der vollen Bonuszahlungen durch die Autohersteller. Der steigende Druck der OEM auf den Handel spiegelt sich auch in der Margenentwicklung wider: Die Bonuszahlungen der OEM an den Neuwagenhandel sind von 4,2 % in 2008 auf 6,8 % in 2012 gestiegen, wohingegen die Grundmargen stagnieren.

Hintergrundinformationen in Zahlen

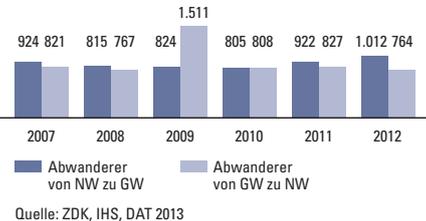
Umsatz im Kfz-Gewerbe in D (Mrd. €)



Neuzulassungen in D (Mio. Stk.)



Besitzumschreibungen in D (Tsd.)



Informationsquellen von Neuwagenkäufern



Automobilhandel

Die aktuellen Geschäftsmodelle sind an ihrer Grenze



W&P – WIR GESTALTEN ERFOLGE

3

Um die Abhängigkeit von nur einem OEM zu reduzieren, hat die in 2010 vollzogene Gruppenfreistellungsverordnung die Basis geschaffen, damit Autohändler nun mehrere Marken verschiedener Konzerne anbieten können. Die hohen Auflagen der OEM an die Showroom-Gestaltung erschweren dies allerdings und untergraben somit indirekt das Mehrmarkenkonzept.

Das Internet erschwert die Kundenbindung

Eine oft noch verharmloste Bedrohung für das Neuwagengeschäft im Handel entsteht durch das Internet. Käufer von Neuwagen informieren sich bereits sehr genau im Internet über Preise, Ausstattungen und Händler und kommen mit entsprechend klaren Vorstellungen in die Autohäuser. Der Händler wickelt immer öfter lediglich noch den Kaufprozess ab und verliert einen beträchtlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung. Die hohe Preistransparenz im Internet erhöht zusätzlich den Druck auf die Deckungsbeiträge der Händler.

Das persönliche Beratungsgespräch – Kernkompetenz des Autohandels – läuft Gefahr, durch das Internet auf ein Minimum reduziert zu werden, wodurch eine anhaltende, persönliche Kundenbindung immer schwieriger aufzubauen oder zu erhalten sein wird.

Bedrohung des klassischen Servicegeschäfts

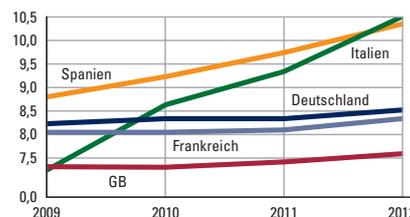
Auch das meist an den Neuwagenverkauf angeschlossene margenträchtige Servicegeschäft mit Instandhaltung und Reparatur bietet aktuell wenig Wachstumschancen. Die Wartungsarbeiten sind in den letzten 10 Jahren pro Fahrzeug um insgesamt 10 % gefallen. Die immer höheren Kundenanforderungen an die Qualität der Fahrzeuge führen zu verlängerten Wartungsintervallen und geringeren Instandhaltungsaufwendungen. Die Reparaturaufwendungen steigen erst ab einem Alter von 6 – 8 Jahren auf ein einträgliches Niveau. Gleichzeitig sinkt die Laufleistung der Fahrzeuge aufgrund des veränderten Kundenverhaltens. Ältere Menschen fahren kürzere Strecken und bringen damit ihre Fahrzeuge seltener in die Werkstatt, jüngere Menschen verzichten zunehmend auf das eigene Fahrzeug.

Anhaltender Konsolidierungstrend

Die beschriebenen Trends erschüttern die klassischen Pfeiler des Geschäftsmodells des Automobilhandels. Der hohe Preis- und Margendruck wird durch das Internet zunehmen, der Vertriebskanal Internet wird analog zum Gebrauchtwagenhandel steigen und einen stabilen, nachhaltigen Aufbau von Kundenbindungen erschweren. Das Servicegeschäft wird durch die steigenden Qualitätsstandards und den Trend zur Elektromobilität sinken und der personengebundene Fahrzeugbesitz wird weiter an Bedeutung verlieren. Der Konsolidierungstrend im Automobilhandel wird sich zwangsläufig fortsetzen. Um unter diesen Rahmenbedingungen auch zukünftig bestehen zu können, muss der Autohandel sein Geschäftsmodell überprüfen und sich – wie bei einem Stresstest – die Frage stellen: Wie robust und zukunftsfähig ist mein Geschäftsmodell eigentlich noch und an welchen Stellhebeln muss kurz- und mittelfristig gedreht werden?

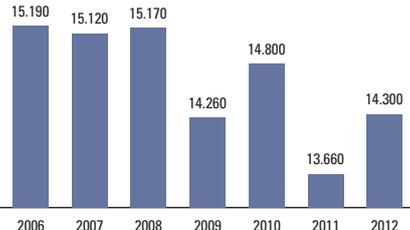
Hintergrundinformationen in Zahlen

Durchschnittliches Alter der Fahrzeugflotten in Europa (Jahre)



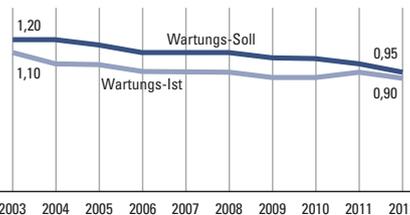
Quelle: Roland Berger

Laufleistung p. a. (Km)



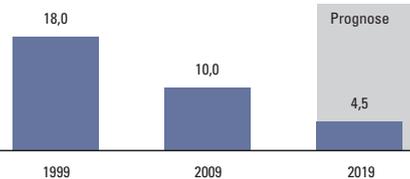
Quelle: ZDK, W&P

Wartungsarbeiten pro Jahr pro Fahrzeug



Quelle: DAT-Report 2013

Anzahl Kfz-Handelsunternehmen (Tsd Stk.)



Quelle: Recherche W&P



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung



Das W&P Geschäftsmodell – eine nachhaltige Lösung

Bei der Gestaltung des Geschäftsmodells muss der Automobilhandel an verschiedenen Ebenen ansetzen. Die folgende Abbildung ist als „erster kleiner Fragenkatalog“ entlang der Ebenen des Geschäftsmodells zu verstehen. Diese Fragen sind objektiv und konsequent zu überprüfen, Antworten müssen entwickelt werden, um das Ziel „nachhaltige und überdurchschnittliche Gewinne“ zu realisieren!

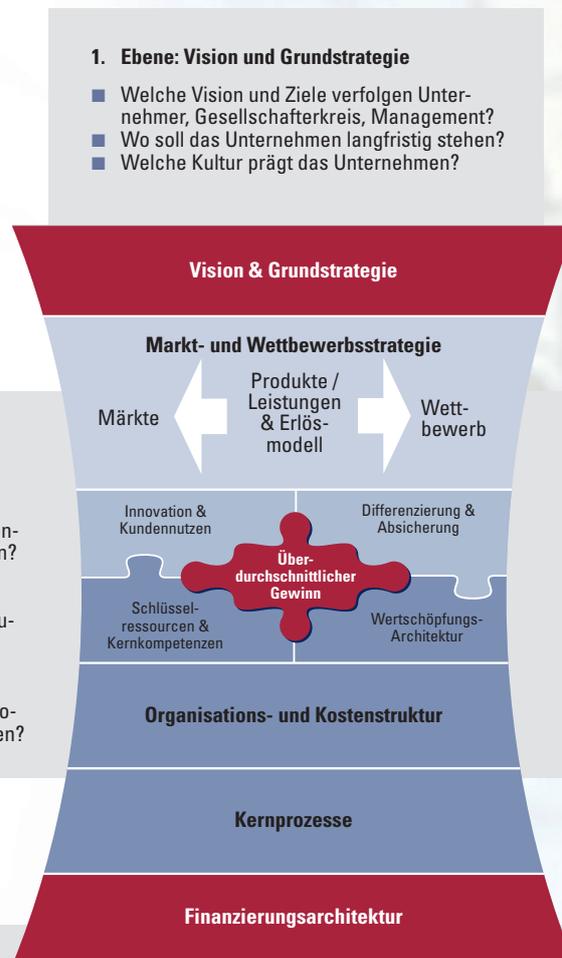
1. Ebene: Vision und Grundstrategie

- Welche Vision und Ziele verfolgen Unternehmer, Gesellschafterkreis, Management?
- Wo soll das Unternehmen langfristig stehen?
- Welche Kultur prägt das Unternehmen?

**Wie wird Ihr Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig?
Wie schaffen Sie es, besser, effizienter, intelligenter und anders als Andere zu agieren?**

2. Ebene: Markt/Wettbewerb

- Welche Zielgruppe steht im Fokus und welche nicht?
- Welche Produkte und Leistungen werden im Neu-, Gebrauchtwagen- und Werkstattgeschäft angeboten?
- Welche Potenziale bietet das Zubehör-/Ersatzteilgeschäft?
- Welche Services (z. B. VIP-Betreuung, Online-Services) sollen entwickelt werden?
- Wer wird online/offline als Wettbewerber definiert und wie positioniere ich mich erfolgreich dagegen?



3. Ebene: Konfiguration

- Durch welche Innovationen kann der Kundennutzen erhöht werden (z. B. Mobilitätskonzepte)?
- Wie gelingt eine einzigartige authentische Differenzierung (z. B. Event-Location als Symbiose aus Restaurant, Club und Fahrzeug)?
- Was sind echte Kernkompetenzen und wie können sie intelligent genutzt werden (z. B. E-Mobilität)?
- Wie sieht das optimale Filialnetzwerk aus (Anzahl, Größe, Ausstattung etc.)?

5. Ebene: Finanzierung

- Wie kann das Working-Capital optimiert werden (z. B. höherer Teileumschlag durch zentrale Lagerhaltung, besseres Gebrauchtwagen-Management)?
- Kann die teure Verkaufsfläche reduziert werden (z. B. Einsatz Simulations-/Grafikprogramme)?
- Reicht der Cashflow auch für Investitionen und ist die Liquidität kurz- und mittelfristig sichergestellt?
- Passen die Finanzierungsstrukturen und -partner zum Geschäftsmodell oder muss die Finanzierungskonzeption neu entwickelt werden?

4. Ebene: Wertschöpfung – Organisation/ Prozesse

- Kann der Personal-/Sachkostenaufwand (z. B. im Service durch Zentralisierung) reduziert werden?
- Ist es möglich, über neue Technologien in der Werkstatt den Diagnose- und Reparaturprozess effizienter zu gestalten?
- Ist der Akquisitionsprozess ausreichend effektiv?
- Müssen die Führungs- und Controlling-systeme für eine effektive Steuerung weiterentwickelt werden?



Automobilhandel

Auf dem Weg zu neuen, innovativen Geschäftsmodellen



W&P – WIR GESTALTEN ERFOLGE

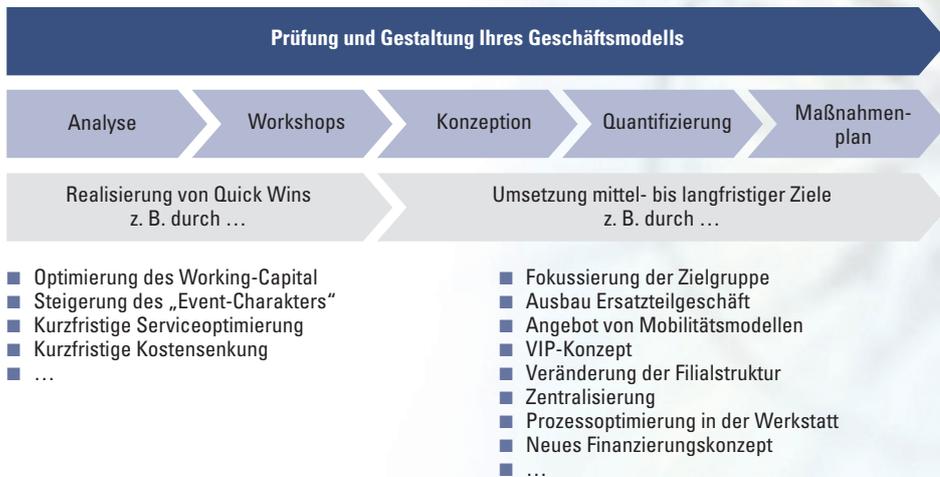
5

Innovative Geschäftsmodelle – wie umsetzen?

Der Automobilhandel und sein Geschäftsmodell stehen vor immensen Herausforderungen. Das traditionell unter Druck stehende und immer weniger lukrative reine Verkaufsgeschäft wird durch die Marktbedingungen und das Internet rasant an Attraktivität verlieren. Der Händler ist daher aufgefordert, sein heutiges Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen und neue, individuelle Lösungen zu finden.

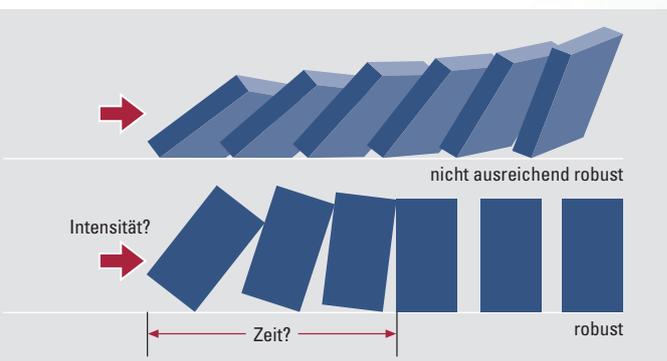
W&P unterstützt Sie hierbei professionell und zielgerichtet. Wir gestalten Ihr Geschäftsmodell, entwickeln innovative Lösungen und Maßnahmen, quantifizieren diese und setzen sie auch gemeinsam mit Ihnen um. Dies schafft Ihnen entscheidende Wettbewerbsvorteile und sichert Ihren betriebswirtschaftlichen Erfolg ab.

In pragmatischen Workshops filtern wir mit Ihnen die grundsätzlichen Herausforderungen heraus und geben erste Weichenstellungen vor. Durch umfassende und effiziente Zahlenanalysen werden die grundsätzlichen Stoßrichtungen untermauert. Ergebnis ist ein individueller und konkreter Ziel- und Maßnahmenkatalog, der Sie effektiv durch die Umsetzung begleitet – gerne von uns unterstützt.



Nutzen aus der Zusammenarbeit mit W&P

Ziel der Zusammenarbeit ist es, mit Ihnen gemeinsam ein robustes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln, das Ihre Wettbewerbsposition verbessert und zukünftige Bedrohungen absorbiert. Die gewonnene Stabilität ist Teil Ihrer Visitenkarte als verlässlicher Partner – sowohl Ihren Kunden als auch Ihren Partnern und OEMs gegenüber.



Sprechen Sie mit uns, wenn Sie mit einem branchen- und handelserfahrenen Berater-team Ihr Geschäftsmodell an zukünftigen Anforderungen ausrichten möchten.

Expertise & Erfahrung
im automobilhandel

Unser Team für Sie



Dr. Timo Renz
Partner

- 15 Jahre Beratungserfahrung
- Handelsexperte



Dr. Peter Fey
Senior-Manager

- 17 Jahre Beratungserfahrung, sieben Jahre leitende Positionen in operativer Verantwortung
- Experte für Automotivebranche



Maximilian Abreß
Consultant

- 3 Jahre Beratungserfahrung
- Schwerpunkte in Prozessoptimierung und Controlling



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Nymphenburger Str. 21
80335 München
www.wieselhuber.de

WIR GESTALTEN ERFOLGE



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE & INNOVATION

ORGANISATION & FÜHRUNG

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de