

MARKTSTUDIE SCHADENMANAGEMENT 2016

Bunt aber auch profitabel?

Der Karosserie- und Lackbereich im Autohaus



i f a
institut für
automobilwirtschaft

Prof. Dr. Stefan Reindl

12. AUTOHAUS-SCHADENFORUM

Dresden
25. Oktober 2016

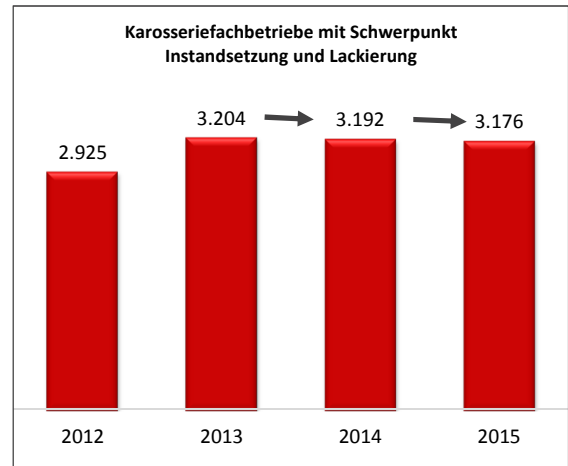
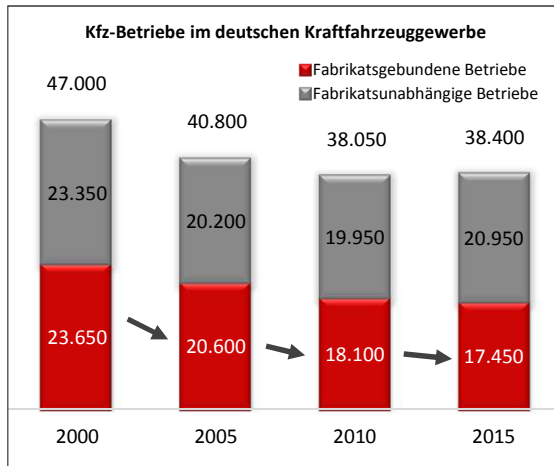


Ausgangssituation: Konsolidierung und zunehmender Wettbewerb



Konsolidierungstendenzen

Rückläufige Anzahl an Autohausunternehmen und Instandsetzungsbetrieben



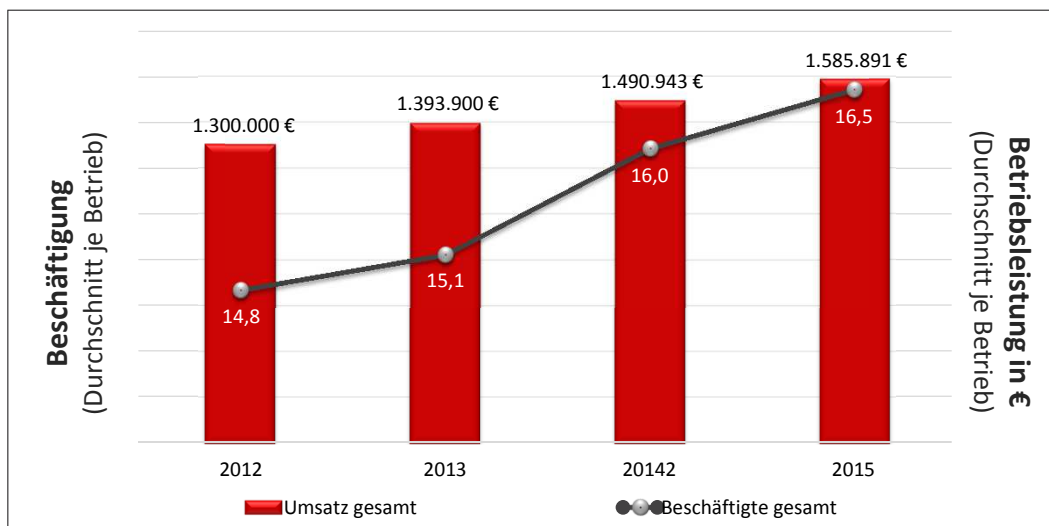
Seite 3

Quellen: Diez, W., Maier, B. 2016 | Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e.V. (ZKF) (Hrsg.), 2016: ZKF-Branchenbericht 2014 S. 5. Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e.V. (ZKF) (Hrsg.), 2013: ZKF-Branchenbericht 2012, S. 6.

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Lackier- und Karosseriefachbetriebe in Deutschland

Strukturmerkmale und -daten des reparierenden Karosserie- und Fahrzeugbaus



Seite 4

Quellen: Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e.V. (ZKF) (Hrsg.), 2016: ZKF-Branchenbericht 2014 S. 5. Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e.V. (ZKF) (Hrsg.), 2013: ZKF-Branchenbericht 2012, S. 6.

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Lackier- und Karosseriefachbetriebe in Deutschland

Fallbeispiel zur Zentralisierung des Lackier- und Karosseriebereichs als Profit Center



Marken im Neuwagen- und Servicegeschäft:	Mercedes-Benz, smart, Volkswagen, Audi, Porsche, Volkswagen Nutzfahrzeuge, SKODA, DAF, Seat, MAN
Neuwagenabsatz 2015 (2014):	14.446 (9.745)
Gebrauchtwagenabsatz 2015 (2014):	15.103 (12.000)
Umsatz 2015 (2014):	1,164 Mrd. € (779 Mio. €)
Werkstattdurchläufe Starlack 2016 geplant:	ca. 6.000
Konzeption:	fabrikatsunabhängig

Herausforderungen für die Senger Gruppe

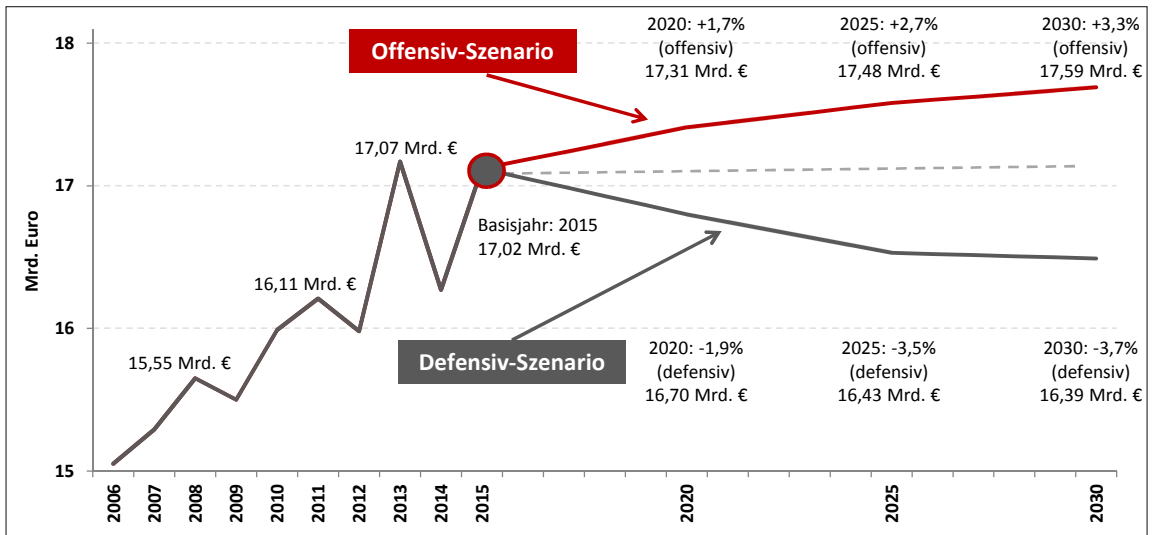
Auch die Senger Gruppe sieht sich den aktuellen Entwicklungen im Lack- und Karosseriebereich ausgesetzt. Neben den zunehmenden Aktivitäten zur Schadensteuerung durch die Kfz-Versicherer wird die Situation vor allem durch den Einsatz neuartiger Materialien und Verbundstoffe, neuer Fahrwerkstechnologien sowie innovativer Fertigungsmethoden verändert. Solche Veränderungstreiber bringen nicht nur einen hohen Investitionsbedarf in die Werkstattausrüstung, sondern auch hinsichtlich der Qualifizierung von Mitarbeitern mit sich. Um eine gleichbleibend hohe Instandsetzungsqualität mit neuen Reparatur- und Instandsetzungsmethoden sicherzustellen, ist es notwendig, dass das Personal über spezifische Kenntnisse hinsichtlich der relevanten Fabrikate verfügt. Die räumliche Nähe von Senger Starlack zu den Niederlanden sorgt zusätzlich für einen intensiven Preiswettbewerb.

Volatiler Markt mit Stagnationstendenzen



Marktperspektiven für Lackier- und Karosseriearbeiten

Entwicklung und Prognose des Umsatzpotenzials für Lackier- und Instandsetzungsarbeiten



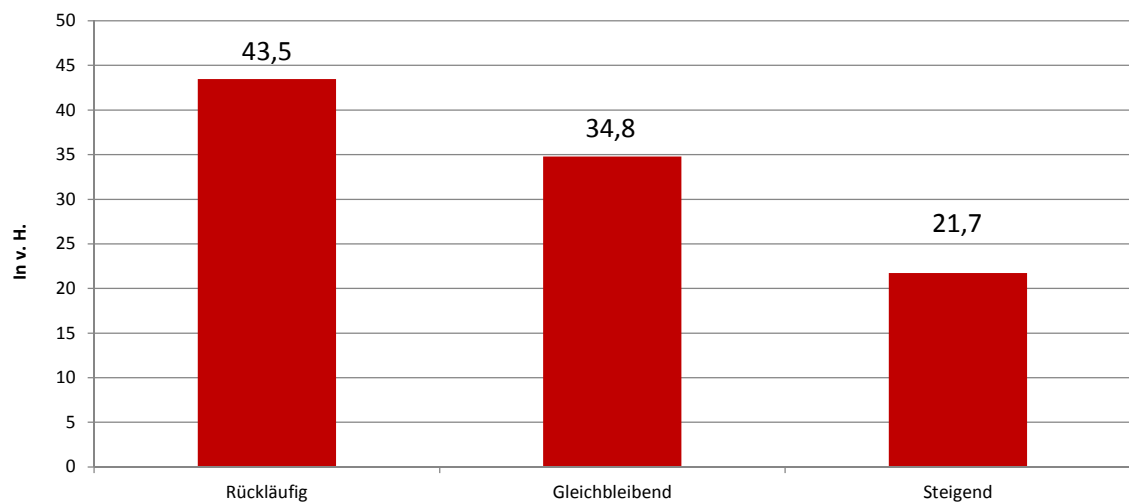
Seite 7

Quellen: Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF) 2016 | DAT-Report 2016 | Statistisches Bundesamt 2016 | Kraftfahrt-Bundesamt 2016 | IFA-Berechnungen | Werte inkl. MwSt.

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Marktperspektiven für Lackier- und Karosseriearbeiten

Erwartungshaltung zur Entwicklung des Marktpotenzials



Seite 8

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | n = 101 | Befragungszeitraum 08. bis 29. Juli 2016

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Veränderungstreiber beeinflussen die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit



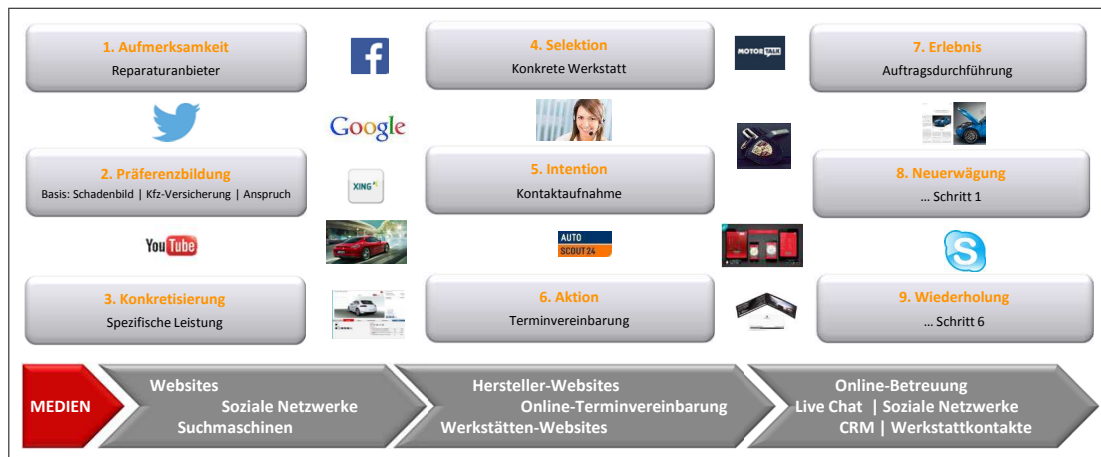
Veränderungstreiber und Trends

Kundenanforderungen in Abhängigkeit vom Kundentyp



Veränderungstreiber und Trends

Digitale Customer Journey verändert Kommunikationswege



Seite 11

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

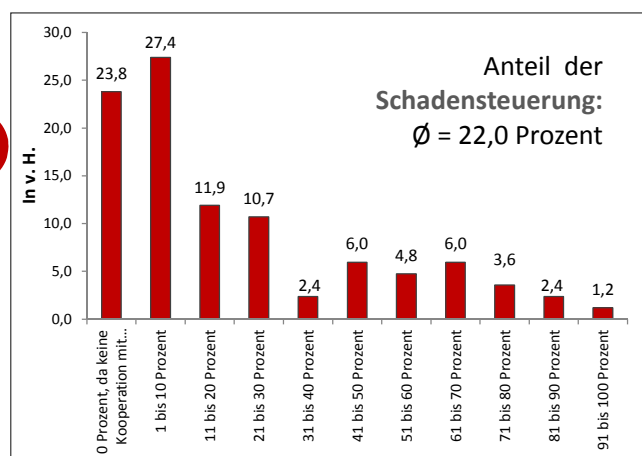
ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Veränderungstreiber und Trends

Schadensteuerung: Verrechnungssätze für unterschiedliche Auftragsarten

Auftragsarten	Ø Verrechnungssatz	Bereich
Versicherungsschäden* (Schadensteuerung)	97,77 Euro	62,00 bis 142,80 Euro
Versicherungsschäden (o. Schadensteuerung)	111,32 Euro	65,00 bis 156,00 Euro
Endkundenaufträge	102,03 Euro	50,00 bis 156,00 Euro
Flottenkunden	99,17 Euro	54,00 bis 150,00 Euro
Fremdleistung	87,79 Euro	50,00 bis 155,00 Euro
Sonstige Arbeiten	87,93 Euro	50,00 bis 159,00 Euro

-12 %



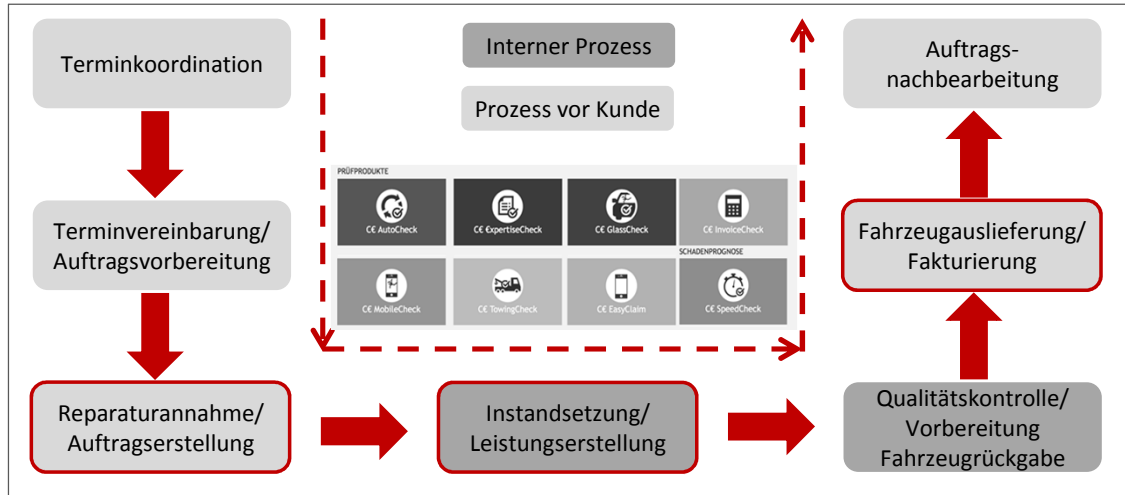
Seite 12

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | n = 39 bis 72 | Befragungszeitraum 08. bis 29. Juli 2016 | * Nur diejenigen, die Vertragspartner einer Kfz-Versicherungsgesellschaft sind

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Veränderungstreiber und Trends

Schadensteuerung: Eingriff in Prozesse durch „Externe Dienstleister“



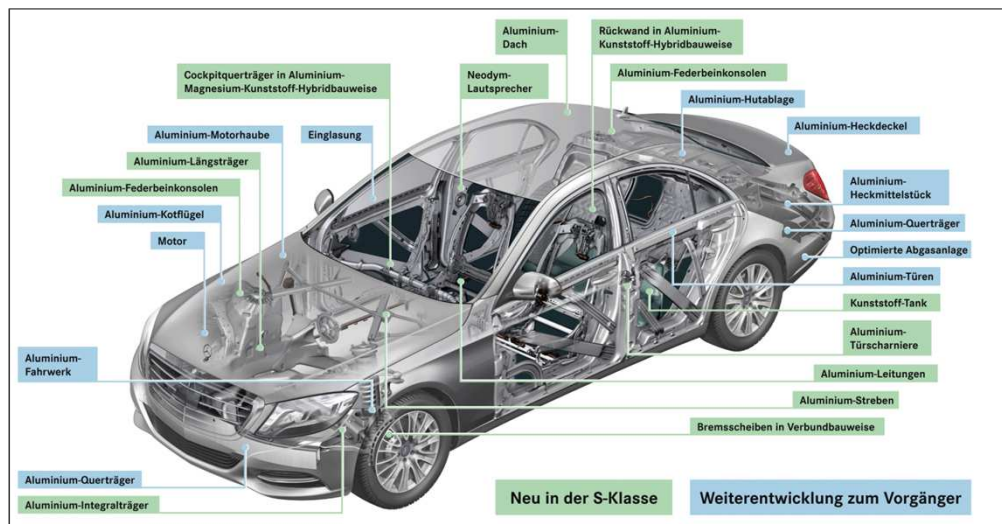
Seite 13

Quellen: Diez, W./Maier, B. 2016 | ControllExpert 2016 | Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Veränderungstreiber und Trends

Leichtbau mit neuen Werk- und Verbundstoffen, neuer Materialmix



Seite 14

Quelle: Daimler AG

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Veränderungstreiber und Trends

Hohe Anzahl und Komplexität der Einflussfaktoren

Unterschiedliche Kundenanforderungen

Digitale Customer Journey

- Forderung nach zeitwertgerechten Reparaturmethoden, von Smart Repair bzw. Spot Lackierungen
- Einsatz von Gebrauchtteilen bei der Instandsetzung älterer Fahrzeuge
- Reparaturtourismus in grenznahen Regionen
- Fiktive Abrechnung
- „An- bzw. Rückkauf“ von beschädigten Fahrzeugen
- Digitalisierung des Schaden-Managements und der -abwicklung

Automobilkunden

Optimierung der Schadenquoten und Aufwendungen

Schadensteuerung und -lenkung

Aufbau und Steuerung von Werkstattnetzen

- Einsatz von Dienstleistern zur „Auftragsbündelung“
- Einsatz von „Kontrollorganen“ (bspw. Reparaturkosten-Controlling)
- Tracking und „Telematik-Tarife“

Intermediäre Akteure

Innovative Fertigungs-/ Instandsetzungsmethoden

Leichtbau mit neuen Werk- und Verbundstoffen, neuer Materialmix

Komplexität der Fahrzeuge, Fahrzeugtechnik und Karosseriestrukturen

- Vorgabezeiten der Hersteller für die Instandsetzung
- Penetration von Kfz-Versicherungen über die Vertriebsorganisation

Automobilindustrie

Volatilität des Marktes

Schadenersatzrecht

Umweltauflagen und Sicherheitsbestimmungen für die Betriebe

Standardisierungsbestrebungen zum Unfallschaden-Management

Fachkräftemangel

Rahmenbedingungen

Seite 15

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (ifa) 2016

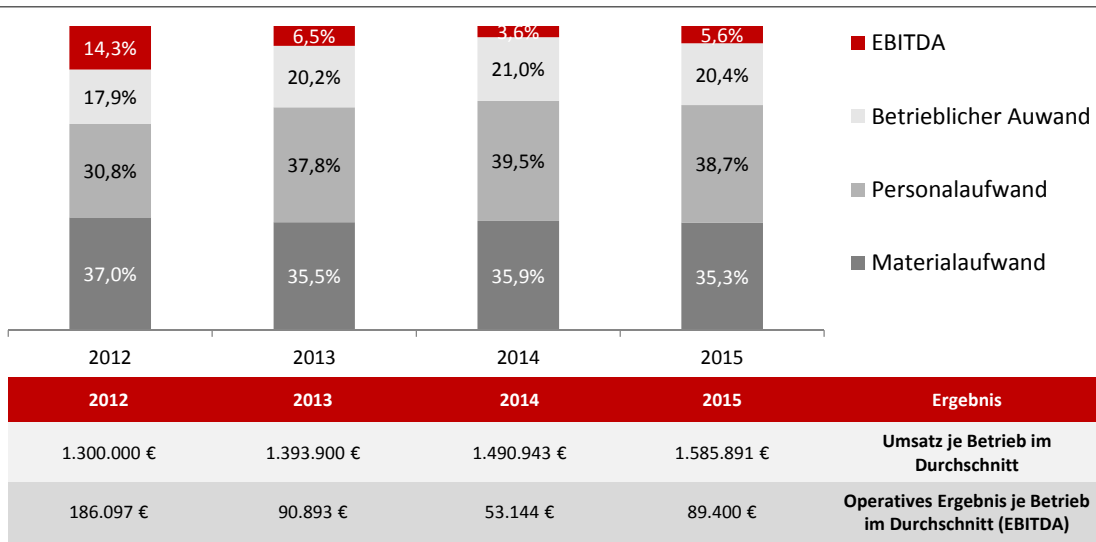
ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe



Betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe

Aufwands-, Umsatz- und Ertragssituation von Karosserie- und Lackierbetrieben



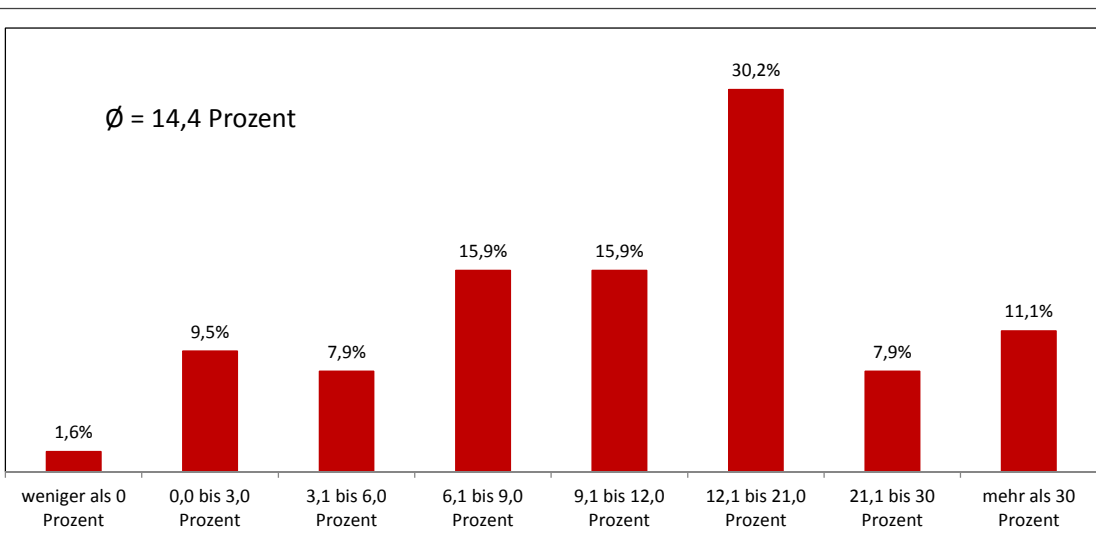
Seite 17

Quellen: Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e.V. (ZKF) (Hrsg.), 2016: ZKF-Branchenbericht 2014 S. 5. Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e.V. (ZKF) (Hrsg.), 2013: ZKF-Branchenbericht 2012, S. 6 | Berechnungen am Institut für Automobilwirtschaft (IFA) für das Jahr 2015

ifa
Institut für
Automobilwirtschaft

Betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe

Entwicklung der EBT-Marge von Lack- und Karosseriezentren im Autohaus



Seite 18

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | n = 101/63 | Befragungszeitraum 08. bis 29. Juli 2016

ifa
Institut für
Automobilwirtschaft

Investitionen, Kosten und Erlöse



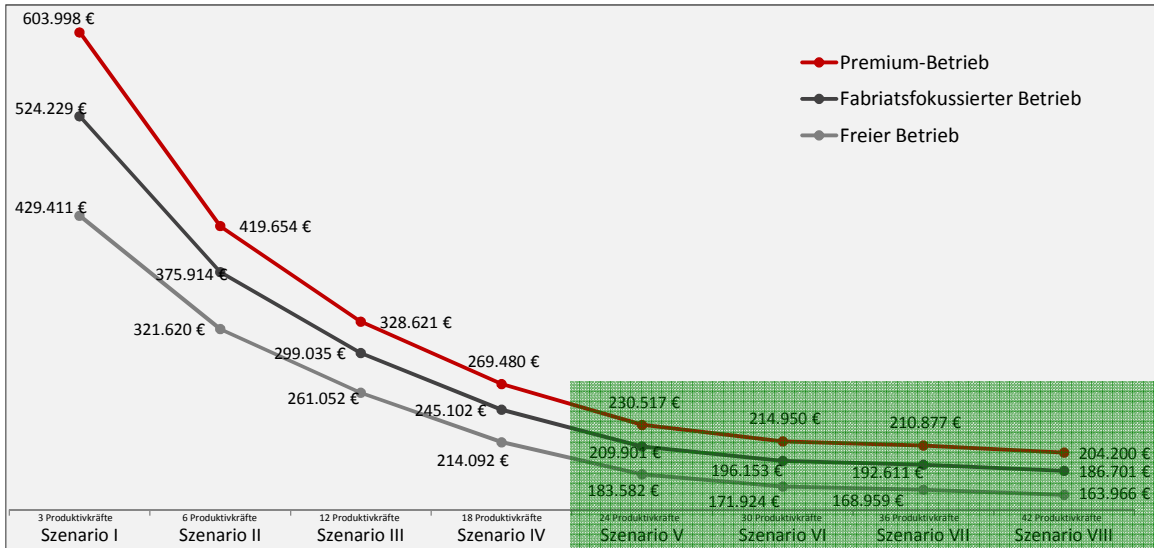
Investitionen, Kosten und Erlöse

Quantifizierung der Investitionen in einzelne Betriebsszenarien

Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	12	18	30	42
Investitionen: Freier Betrieb	Szenario I	Szenario III	Szenario IV	Szenario VI	Szenario VIII
Investitionssumme	1.288.233,24 €	3.132.628,93 €	3.853.658,67 €	5.157.734,20 €	6.886.585,05 €
Investitionen: Fabrikatsfokussierter Betrieb	Szenario I	Szenario III	Szenario IV	Szenario VI	Szenario VIII
Grundstück	136.292,61 €	344.775,22 €	425.805,18 €	650.549,76 €	869.081,09 €
Erschließung	13.822,78 €	36.215,88 €	45.540,66 €	72.203,08 €	100.240,03 €
Gebäude	567.809,64 €	1.261.938,70 €	1.403.760,36 €	1.959.505,88 €	2.854.735,97 €
Betriebstechnik	374.453,46 €	663.838,14 €	991.923,42 €	1.213.194,04 €	1.511.887,36 €
Frei- und Verkehrsflächen	72.339,78 €	174.951,95 €	213.887,08 €	312.354,11 €	400.946,79 €
Technische Werkstattausrüstung	205.914,74 €	491.101,61 €	582.260,70 €	744.117,61 €	893.250,47 €
Nichttechnische Betriebsausrüstung (inkl. EDV)	37.474,83 €	78.762,10 €	81.563,64 €	117.308,29 €	160.936,36 €
Nebenkosten/sonst. Investitionen	164.578,27 €	536.835,84 €	667.096,99 €	815.358,41 €	1.050.350,06 €
Investitionssumme	1.572.686,10 €	3.588.419,43 €	4.411.838,04 €	5.884.591,18 €	7.841.428,13 €
Investitionen: Premium-Betrieb	Szenario I	Szenario III	Szenario IV	Szenario VI	Szenario VIII
Investitionssumme	1.811.994,69 €	3.943.447,88 €	4.850.646,99 €	6.448.492,57 €	8.576.405,70 €

Investitionen, Kosten und Erlöse

Investitionen je Produktivkraft (kalk.) in einzelnen Betriebsszenarien



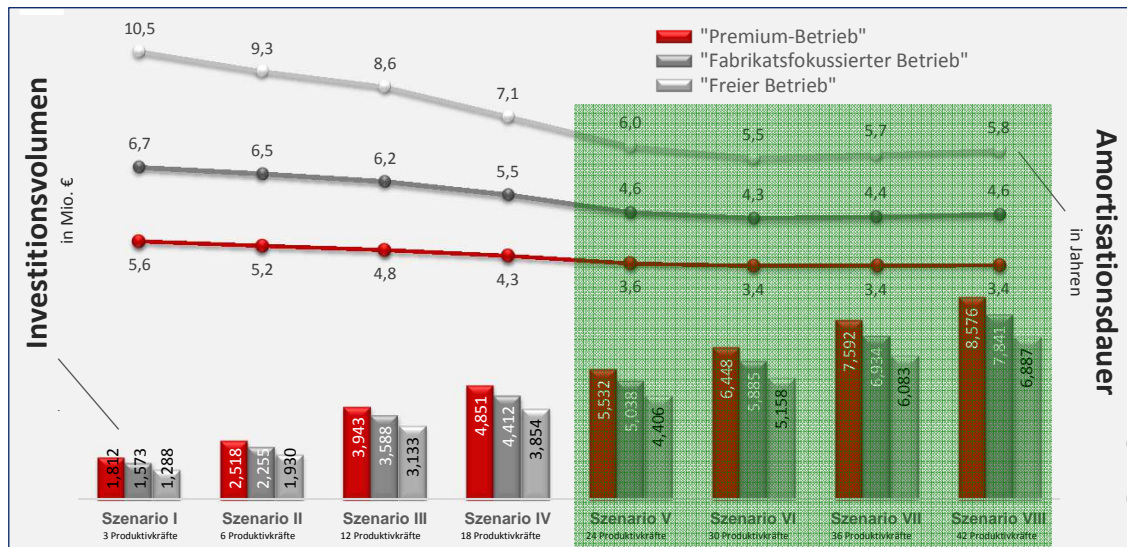
Seite 21

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Investitionen, Kosten und Erlöse

Amortisationsdauer einzelner Betriebsszenarien und -typen



Seite 22

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Investitionen, Kosten und Erlöse

Kosten- und Erlössituation in den Szenarien einzelner Betriebstypen

Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	12	18	30	42
Kennzahlen: Freier Betrieb	Szenario I	Szenario III	Szenario IV	Szenario VI	Szenario VIII
Kosten je Auftrag	1.487,62 €	804,52 €	666,11 €	618,89 €	713,97 €
Ergebnisbeitrag je Auftrag	142,32 €	114,97 €	104,88 €	128,04 €	115,60 €
Kosten je Produktivkraft	175.524,33 €	117.871,34 €	103.780,73 €	96.989,98 €	96.286,90 €
Gesamtkosten p. a.	784.922,58 €	2.138.342,39 €	2.836.252,02 €	4.482.171,68 €	6.192.105,31 €
Erlöse p. a.	835.298,10 €	2.340.475,20 €	3.130.388,67 €	5.084.130,24 €	6.945.110,99 €
Betriebsergebnis vor Steuern (EBT)	50.375,52 €	202.132,81 €	294.136,65 €	601.958,56 €	753.005,69 €
Return on Sales (ROS)	6,0%	8,6%	9,4%	11,8%	10,8%
Kennzahlen: Fabrikatsfokussierter Betrieb	Szenario I	Szenario III	Szenario IV	Szenario VI	Szenario VIII
Kosten je Auftrag	1.524,47 €	843,81 €	736,69 €	696,52 €	746,12 €
Ergebnisbeitrag je Auftrag	278,48 €	163,26 €	166,44 €	198,35 €	197,49 €
Kosten je Produktivkraft	213.217,44 €	138.124,08 €	121.261,68 €	112.627,66 €	111.623,27 €
Gesamtkosten p. a.	944.946,92 €	2.455.805,36 €	3.262.588,17 €	5.130.703,35 €	7.080.928,13 €
Erlöse p. a.	1.061.793,77 €	2.776.490,20 €	3.755.741,65 €	6.092.896,30 €	8.321.823,55 €
Betriebsergebnis vor Steuern (EBT)	116.846,85 €	320.684,84 €	493.153,48 €	962.192,94 €	1.240.895,42 €
Return on Sales (ROS)	11,0%	11,6%	13,1%	15,8%	14,9%
Kennzahlen: Premium-Betrieb	Szenario I	Szenario III	Szenario IV	Szenario VI	Szenario VIII
Kosten je Auftrag	1.702,42 €	1.021,78 €	939,02 €	858,43 €	870,07 €
Ergebnisbeitrag je Auftrag	475,84 €	303,00 €	308,44 €	332,49 €	316,75 €
Kosten je Produktivkraft	243.574,65 €	157.916,92 €	139.005,60 €	129.700,38 €	128.701,23 €
Gesamtkosten p. a.	1.106.679,04 €	2.882.955,15 €	3.838.685,30 €	6.061.609,86 €	8.370.316,73 €
Erlöse p. a.	1.310.920,00 €	3.444.896,08 €	4.660.544,65 €	7.568.672,25 €	10.338.205,98 €
Betriebsergebnis vor Steuern (EBT)	204.240,96 €	561.940,93 €	821.859,36 €	1.507.062,39 €	1.967.889,25 €
Return on Sales (ROS)	15,6%	16,3%	17,6%	19,9%	19,0%

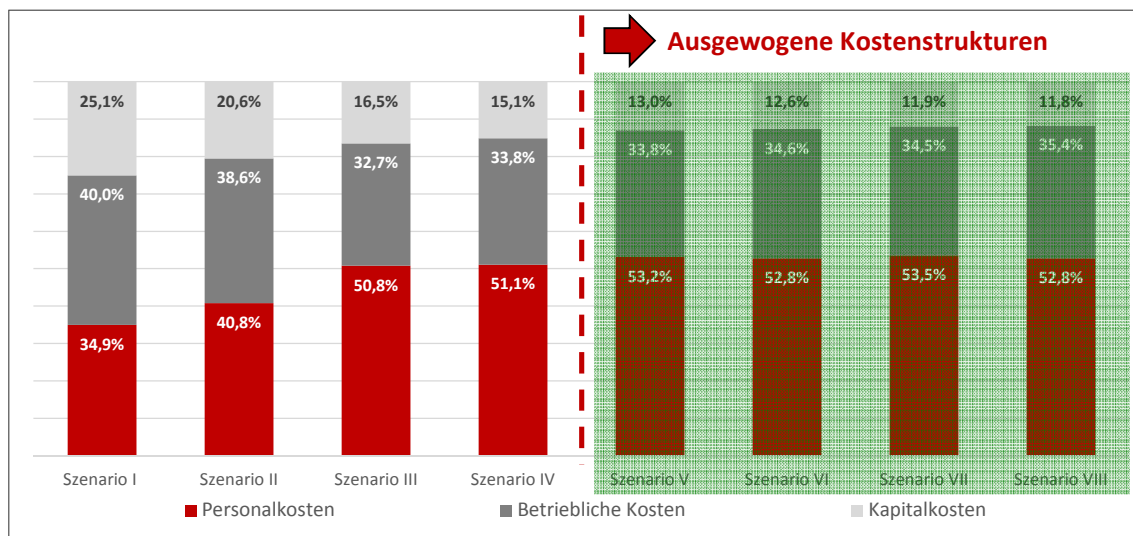
Seite 23

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

ifa
Institut für
Automobilwirtschaft

Investitionen, Kosten und Erlöse

Durchschnittliche Kostenstrukturen in Lackier- und Karosseriebetrieben



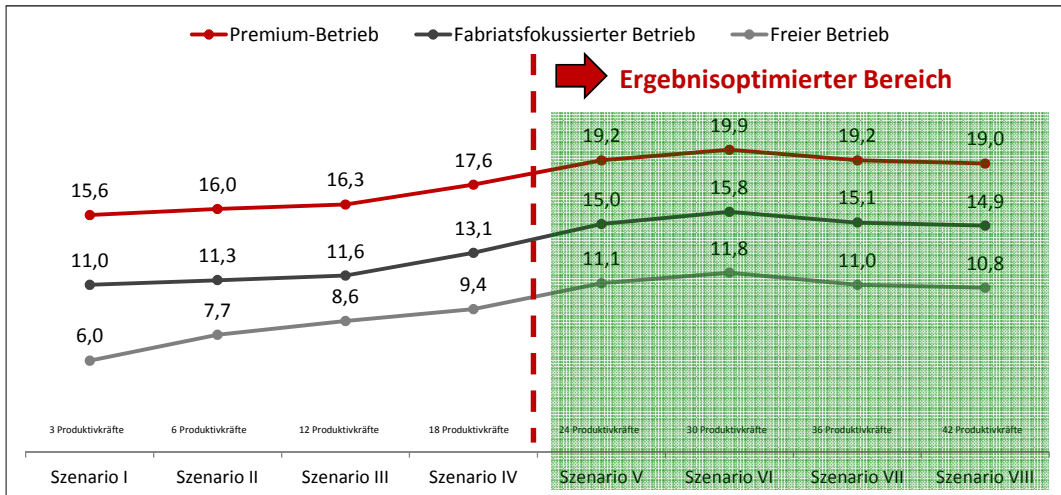
Seite 24

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

ifa
Institut für
Automobilwirtschaft

Investitionen, Kosten und Erlöse

Return on Sales in v. H. (ROS) in den Szenarien einzelner Betriebstypen



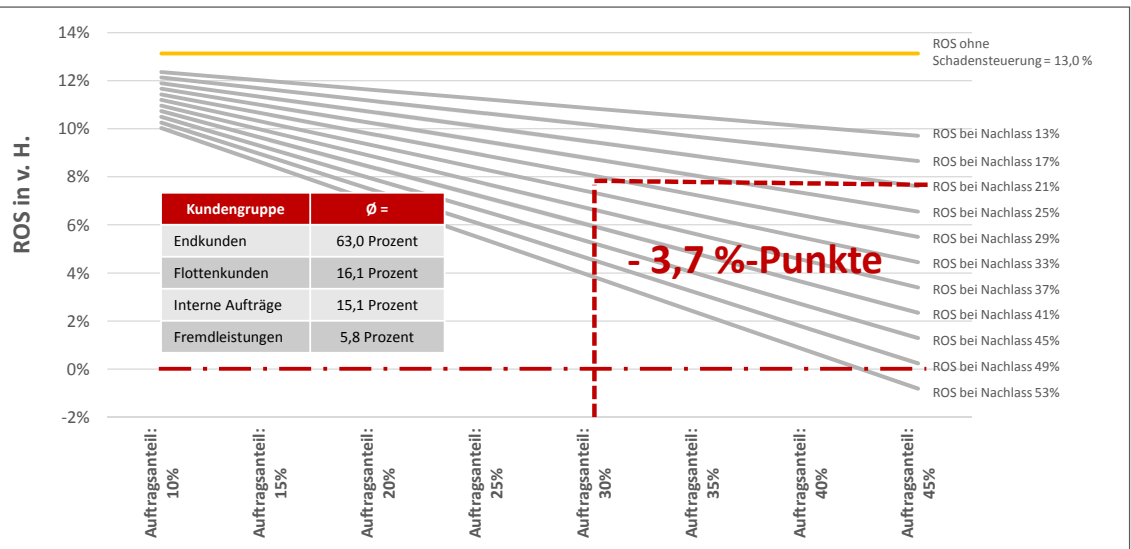
Seite 25

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Investitionen, Kosten und Erlöse

Auswirkungen von Nachlässen auf Stundenverrechnungssätze



Seite 26

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

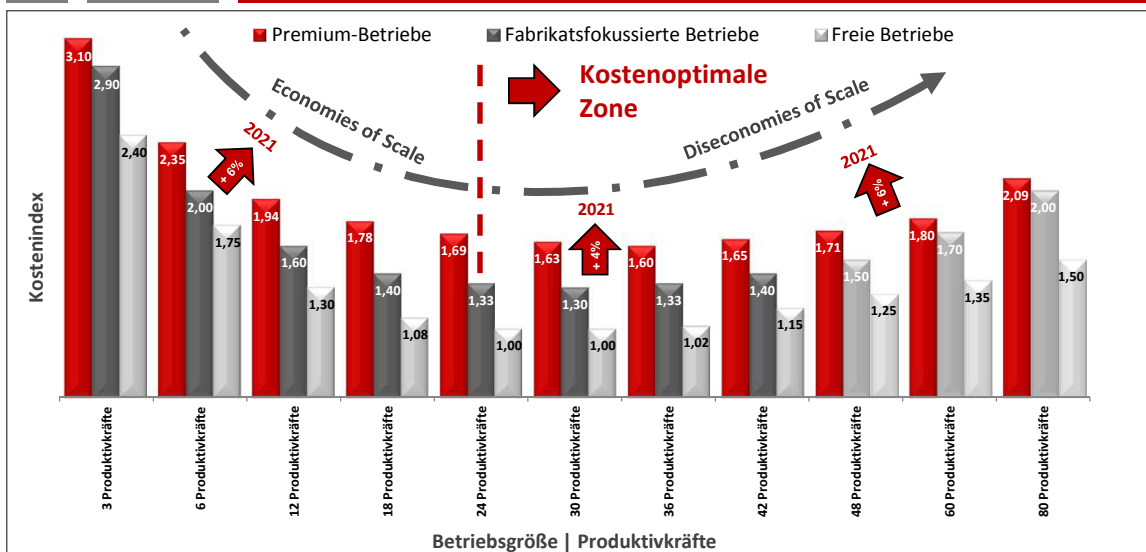
ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Erfolgsfaktoren: Betriebsgröße und Prozesse



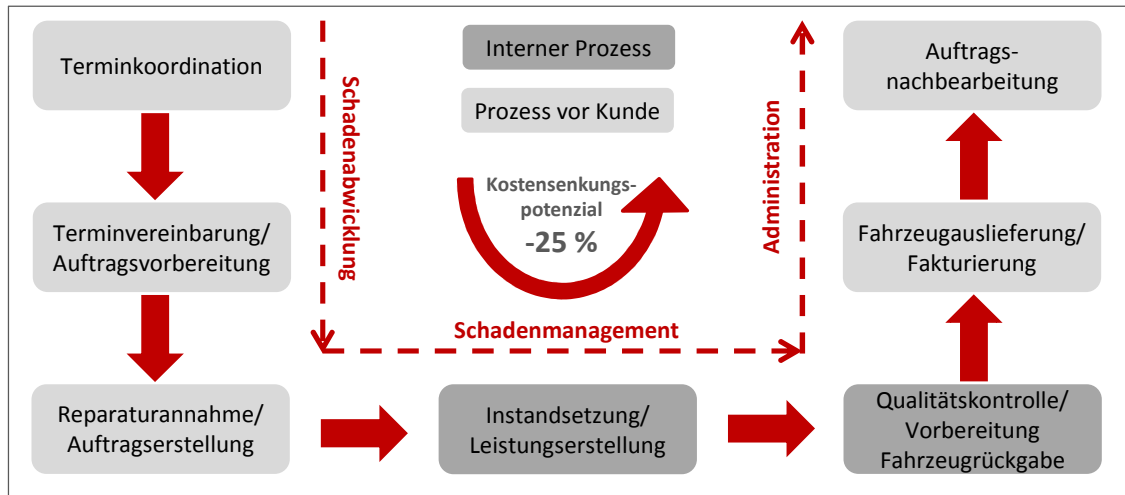
Erfolgsfaktoren: Betriebsgröße und Prozesse

Kostenindizes zu einzelnen Größenklassen und Karosseriebetrieben



Erfolgsfaktoren: Betriebsgröße und Prozesse

Kostenseitiges Optimierungspotenzial durch den Einsatz von Schadenmanagern



Seite 29

Quellen: Diez, W./Maier, B. 2016 | Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

ifa
Institut für
automobilwirtschaft

Auf den Punkt gebracht



Auf den Punkt gebracht

Zentrale Herausforderungen für Lack- und Karosseriezentren

Worin sehen Sie künftig die größten Herausforderungen für Lack- und Karosseriezentren?



Seite 31

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | n = 101 | Befragungszeitraum 08. bis 29. Juli 2016

ifa
Institut für
Automobilwirtschaft

Auf den Punkt gebracht

Herausforderungen in der Zusammenfassung

- **Ausgangssituation:** **Konsolidierung** zu weniger Betriebsstätten und größeren Betriebseinheiten als Notwendigkeit zur **Realisierung von Skaleneffekten** sowie zur Optimierung von Kostenhöhe und –struktur.
- **Erfolgsfaktor Nr. 1: Betriebsgröße** – langfristig 18 Produktivkräfte bei den „Freien“ und 24 bei den fabrikatsfokussierten Betrieben.
- **Erfolgsfaktor Nr. 2:** Effizienzsteigerung durch **prozessuale und kompetenzseitige Optimierung** mit Integration „digitaler“ Prozesse, insbesondere im **Schadenmanagement** und in der **Auftragsabwicklung**.
- **Voraussetzung Nr. 1:** Schaffung von **Medienkompetenz** zur Integration **digitaler Prozesse** und Schnittstellen, aber auch im Hinblick auf die **kundengerichtete Kommunikation**.
- **Voraussetzung Nr. 2: Finanzierung** von notwendigen Investitionen, um letztlich eine zeitgemäße **Betriebsausstattung** hinsichtlich neuer Reparatur- und Instandsetzungsmethoden zu schaffen.
- **Voraussetzung Nr. 3:** Effiziente **Betriebsorganisation** und ein qualifiziertes **Management**.

Seite 32

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

ifa
Institut für
Automobilwirtschaft

MARKTSTUDIE SCHADENMANAGEMENT 2016

Bunt aber auch profitabel?

Der Karosserie- und Lackbereich im Autohaus



Prof. Dr. Stefan Reindl

12. AUTOHAUS SCHADENFORUM

Dresden
25. Oktober 2016

