

# **AUTOHAUS BANKENGIPFEL**

## **Ist die heutige Autohausfinanzierung zukunftsfähig?**

Walter Missing

Missing Management GmbH & Co. KG

Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb




[www.MissingManagement.com](http://www.MissingManagement.com)

19. Juli 2016

## **1. Derzeitige Sachlage im Automobilhandel**

## Der deutsche Automobilhandel bewegt sich in den letzten Jahren in einem gespaltenen Marktumfeld

### Überblick

Neuwagen	Gebrauchtwagen	Service
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Neuzulassungen seit 3 Jahren mit über 3 Mio. Einheiten leicht <b>auf Wachstumskurs</b></li><li>▪ Per Juni 2016: <b>+7,1%</b> zum Vorjahr</li><li>▪ Erwartung für 2016: deutlich <b>&gt; 3,2 Mio. Neuzulassungen</b></li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Besitzumschreibungen seit 3 Jahren deutlich <b>über 7 Mio. Einheiten</b></li><li>▪ Per Juni 2016: <b>+1,4%</b> zum Rekord-Vorjahr</li><li>▪ Erwartung für 2016: <b>rd. 7,4 Mio. Besitzumschreibungen</b></li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wartungs-/ Reparaturvolumen seit 2 Jahren rückläufig</li><li>▪ In 2015: <b>- 4,7%</b> auf rd. <b>65 Mio. Durchgänge</b></li><li>▪ Erwartung für 2016: <b>Keine Erholung</b></li></ul> 

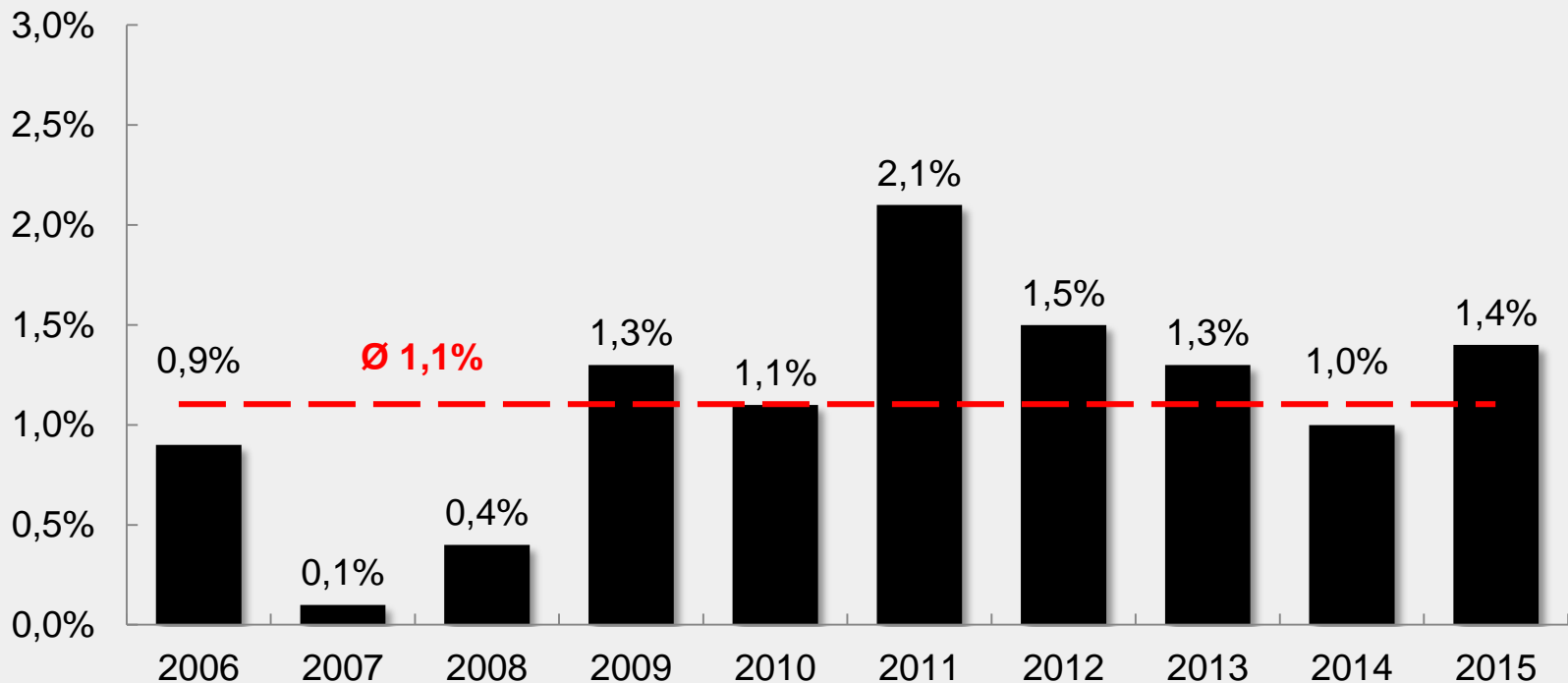
Quellen: KBA und ZDK

## In der Renditeentwicklung des Automobilhandels spiegeln sich die positiven Verläufe der Neuzulassungen ...

... und der Besitzumschreibungen nicht wider

Renditeverlauf im Automobilhandel in Deutschland von 2006 – 2015

in %



Quellen: AUTOHAUS

## Durchschnittsbetrachtungen führen leicht zu Nivellierungen und lassen Trennschärfe vermissen

Deshalb wird im folgenden – soweit möglich – immer unterschieden nach:

**1.**

**Händler  
einer deutschen  
Volumenmarke**

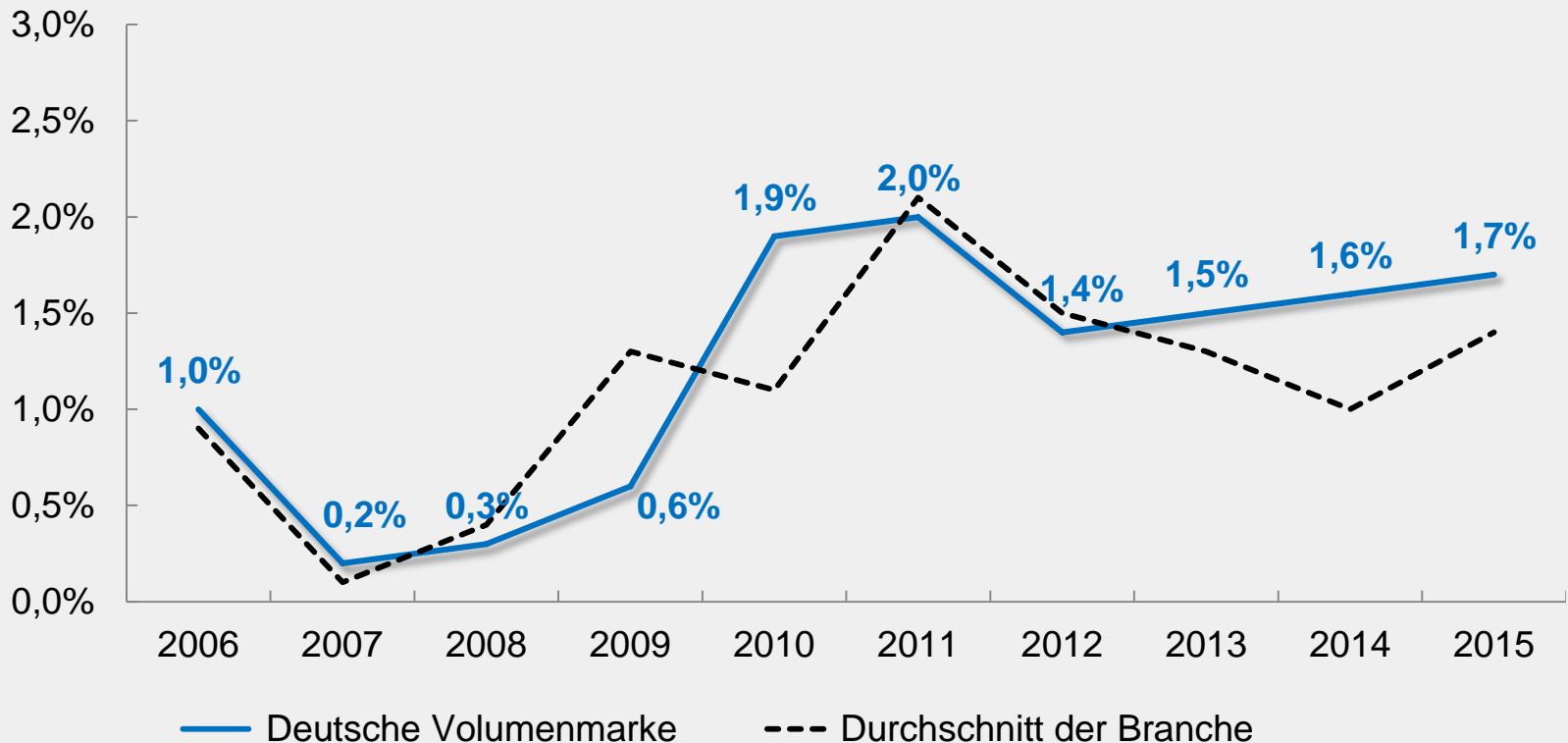
**2.**

**Händler  
einer deutschen  
Premiummarke**

**Am Beispiel einer deutschen Volumenmarke lässt sich für die letzten 3 Jahren ein besserer Renditeverlauf ...**  
 ... als im Durchschnitt der Branche feststellen

**Renditeverlauf der Händler einer deutschen Volumenmarke 2006 - 2015**

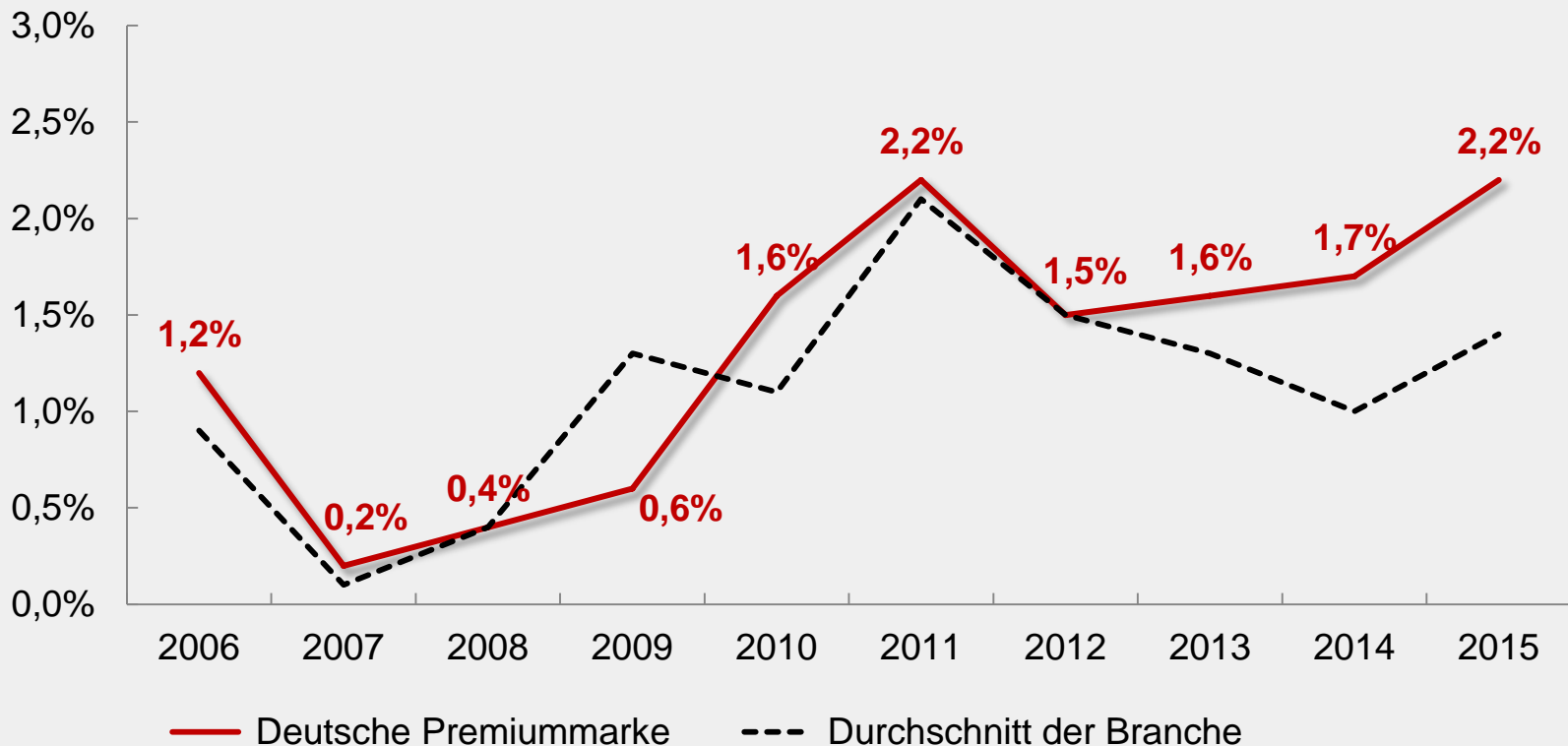
in %



**Am Beispiel einer deutschen Premiummarke lässt sich für die letzten 3 Jahren ebenfalls ein besserer Renditeverlauf feststellen**  
 Die Steigerung zum Vorjahr beträgt dort +0,5%-Punkte

**Renditeverlauf der Händler einer deutschen Volumenmarke 2006 - 2015**

in %



## Von dem definierten Renditeanspruch von $\geq 3,0\%$ ist der Automobilhandel weit entfernt

Das gilt für Volumen- wie für Premiummarken



**Ex-Vertriebschef von Audi  
Deutschland Wayne  
Griffiths:**

„Ziel der Handelsorganisation  
in Deutschland ist es, in 2020  
eine Rendite von 3,0% zu  
erwirtschaften“



## Eine Rendite von $\geq 3,0\%$ ist notwendig, um die Zukunftsfähigkeit eines Automobilhandelsunternehmens sicherzustellen

Dazu gehören insbesondere:

1.

**Erhaltung der Investitionsfähigkeit**  
*in die Marken und Betriebe*

2.

**Aufbau von Eigenkapital**  
*für gute Ratings und Finanzierungen*

3.

**Sicherung qualitativen Wachstums**  
*bei Übernahme von Markenwettbewerbern*

4.

**Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit**  
*gegenüber anderen Branchen*

5.

**Bildung von Reserven**  
*für den anstehenden Wandel (Digitalisierung)*

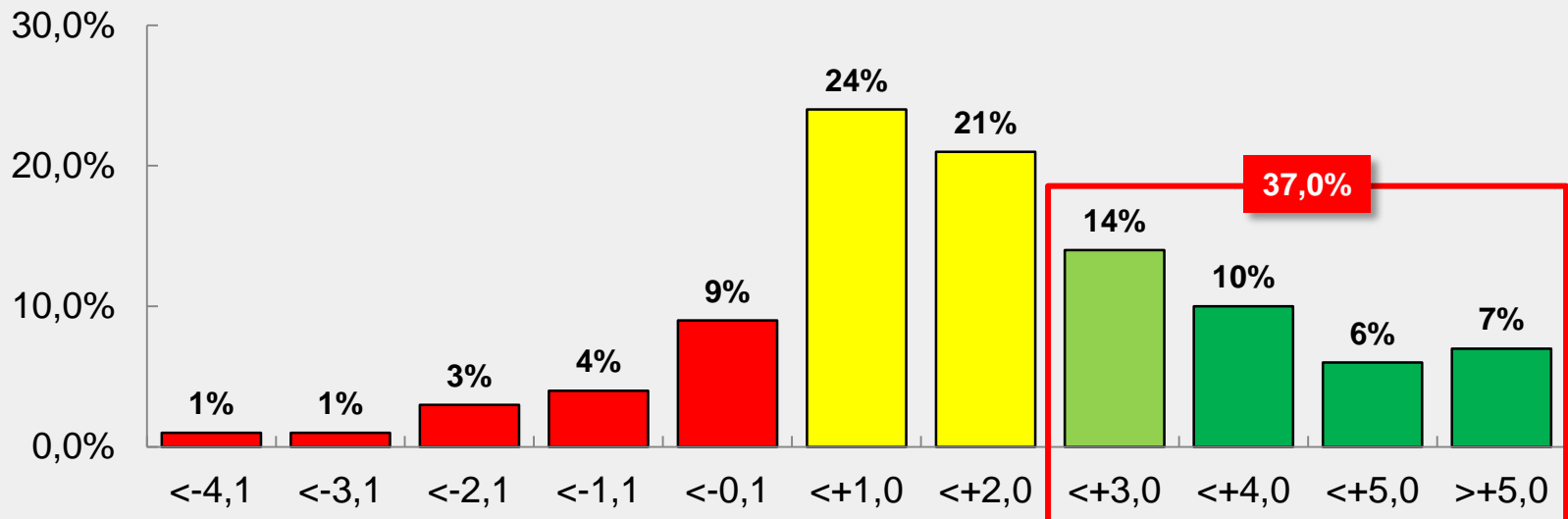
6.

**Angemessene Verzinsung**  
*des unternehmerischen Risikos*

## Nur 37% der Händler der bereits beispielhaft herangezogenen Volumenmarke ...

... erreichen in 2015 eine Rendite von  $\geq 3,0\%$

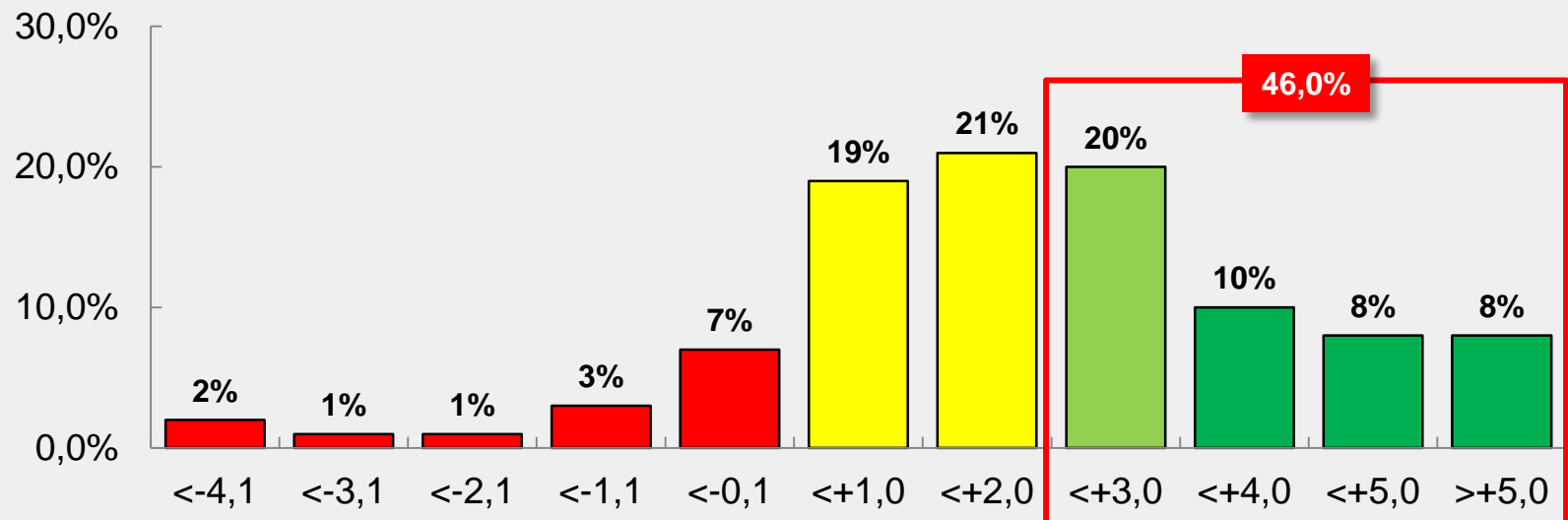
Streubreite der Umsatzrendite 2015 (Beispiel Volumenmarke)



**Bei der ausgewählten Premiummarke kommen 46% der Händler in 2015 auf eine Rendite von  $\geq 3,0\%$**

Streubreite

**Streubreite der Umsatzrendite 2015 (Beispiel Premiummarke)**



## Aus den unzureichenden Deckungsbeiträgen III im Verkauf Neu- und Gebrauchtwagen kann man die niedrige Rendite herleiten (1)

Vergleich Ist- und Soll-Werte

DB III - Vergleich	Branche	Volumen	Premium
Neuwagen	3,3%	3,2%	4,2%
Gebrauchtwagen	2,5%	1,4%	2,7%
Teiledienst	15,3%	15,9%	17,5%
Kundendienst	20,0%	17,9%	22,5%

\* Bei Kontenrahmen SKR 51

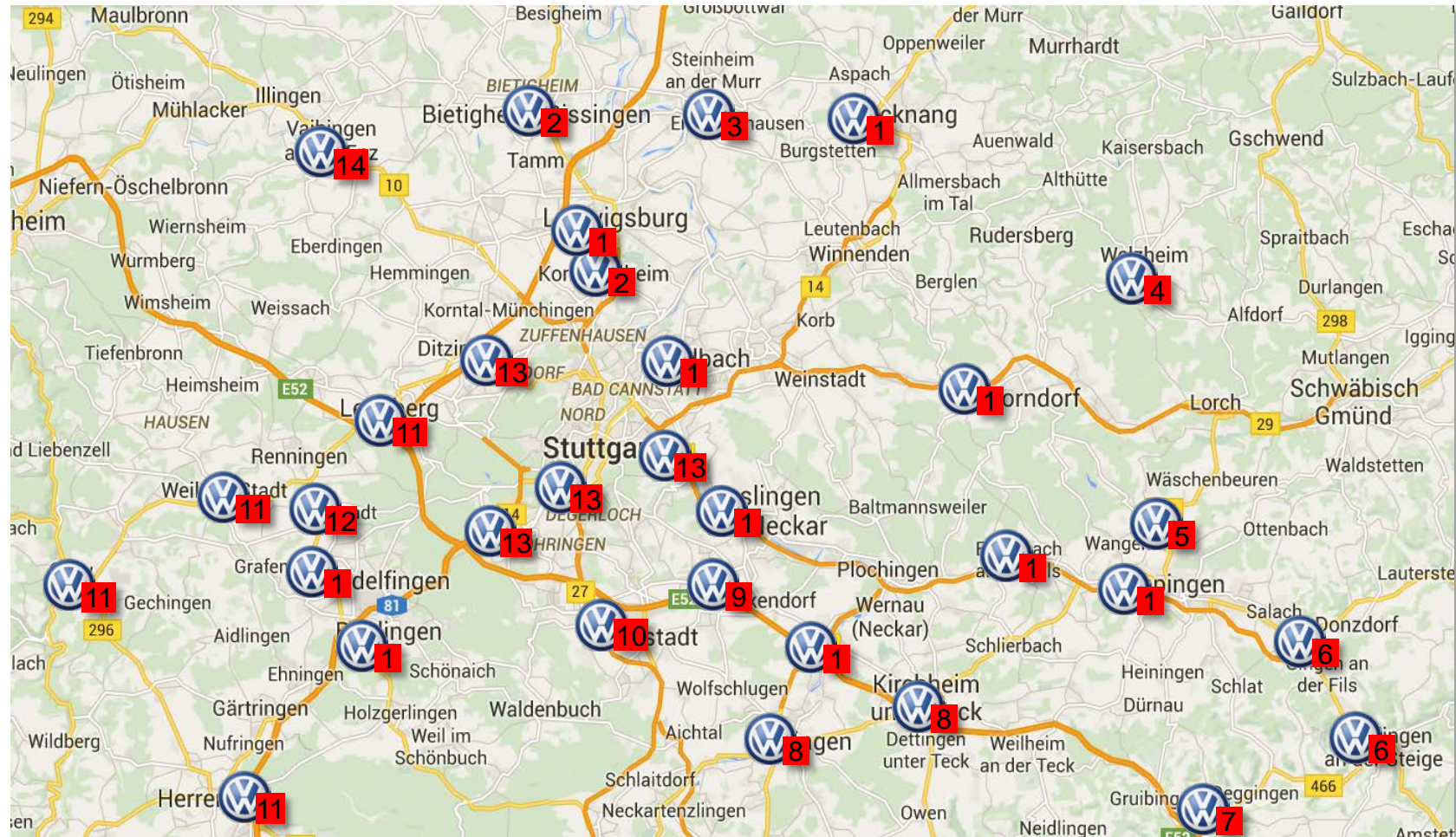
## Aus den unzureichenden Deckungsbeiträgen III im Verkauf Neu- und Gebrauchtwagen kann man die niedrige Rendite herleiten (2)

Vergleich Ist- und Soll-Werte

DB III - Vergleich	Branche	Volumen	Premium	Soll*
Neuwagen	3,3%	3,2%	4,2%	>5,0%
Gebrauchtwagen	2,5%	1,4%	2,7%	>5,0%
Teiledienst	15,3%	15,9%	17,5%	>22,0%
Kundendienst	20,0%	17,9%	22,5%	>24,0%

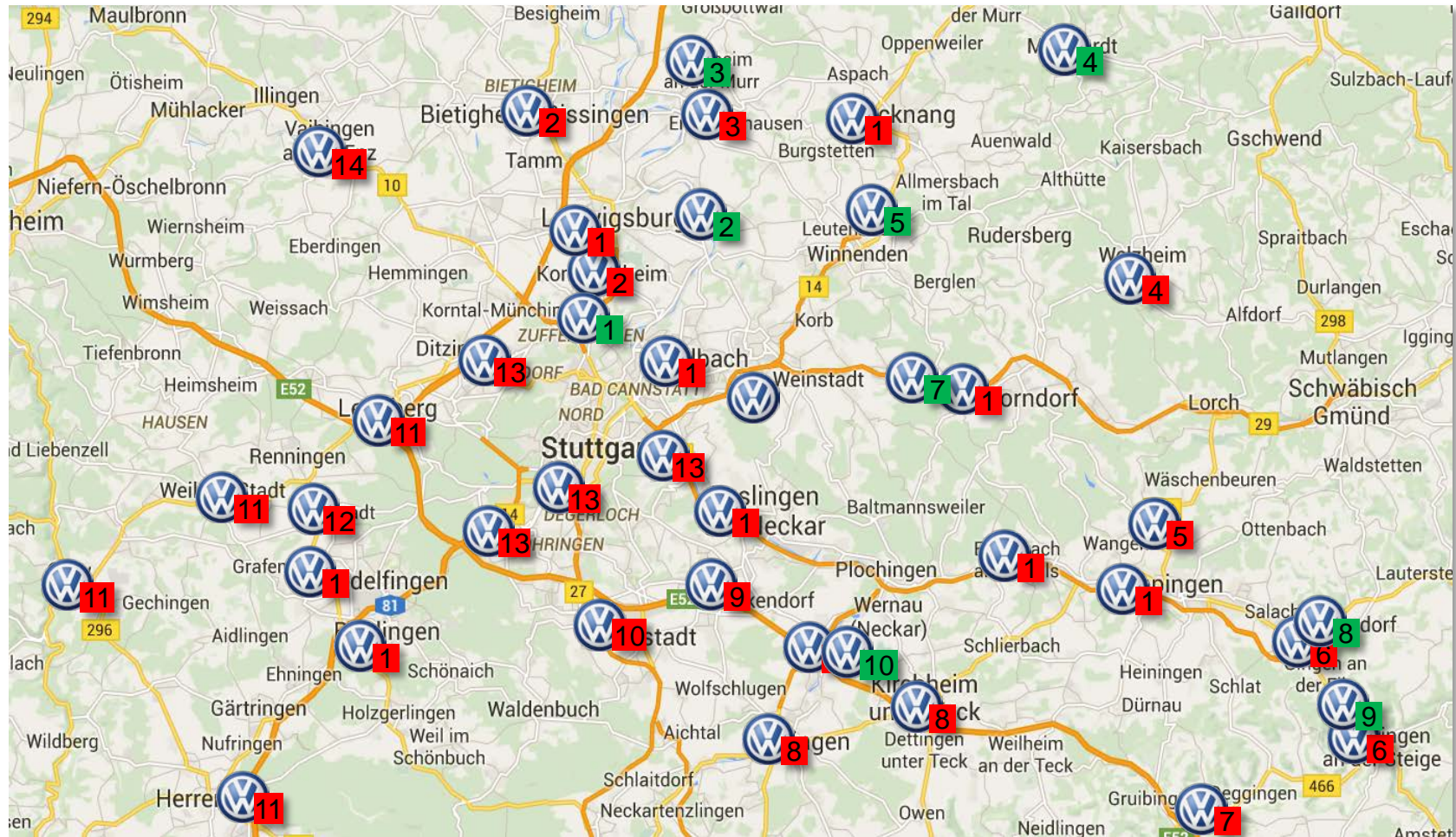
\* Bei Kontenrahmen SKR 51

**Ein Blick auf die Karte zeigt einen der maßgeblichen Gründe für die Abweichungen von den Sollgrößen:**  
Überbesetzte Netze und der dadurch begünstigte Intra-Brand Wettbewerb



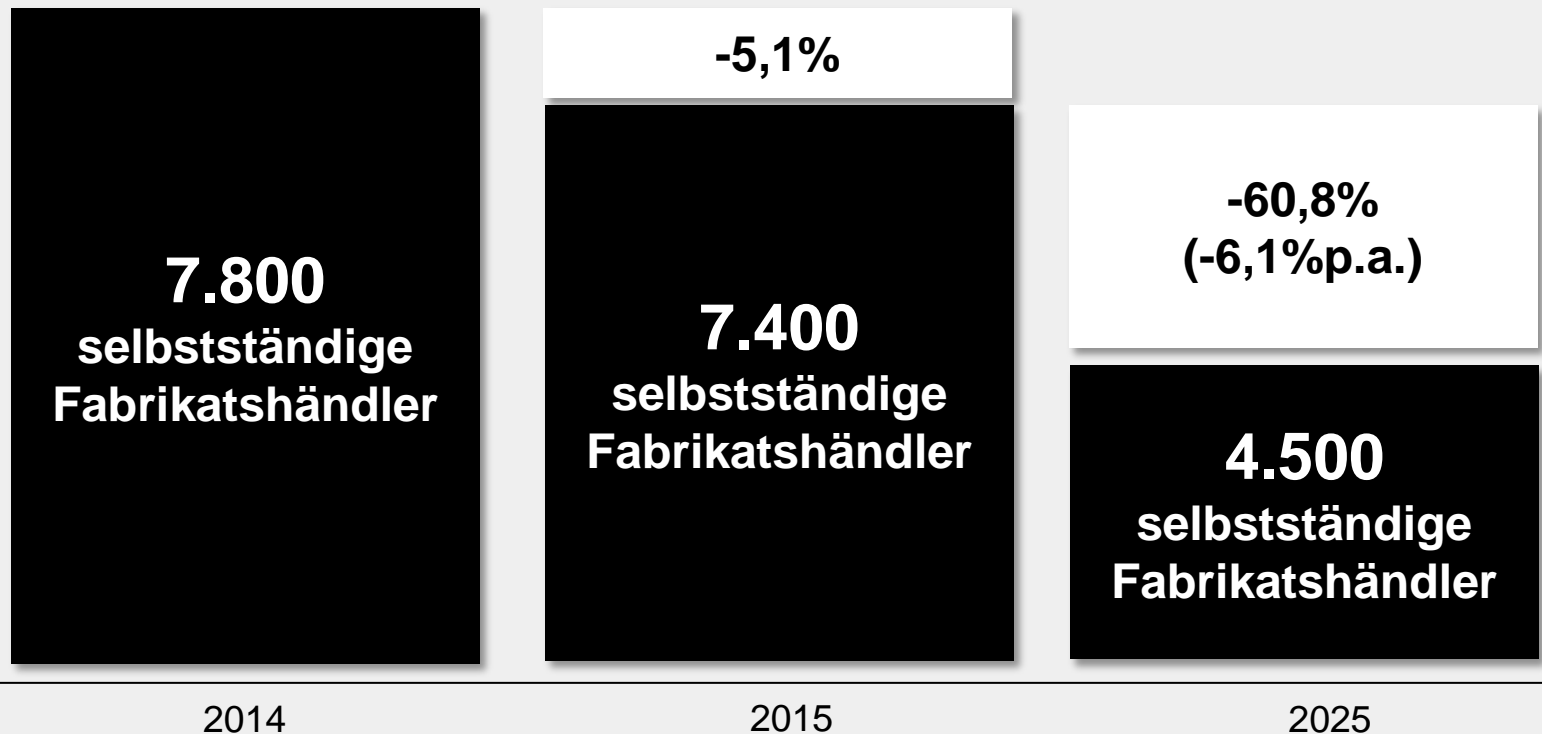


Hinzu kommen 10 Betriebe von VW-Servicepartnern



## Der Konsolidierungsprozess im deutschen Automobilhandel wird sich deshalb fortsetzen und beschleunigen

Aktuelle Entwicklungen und Prognosen

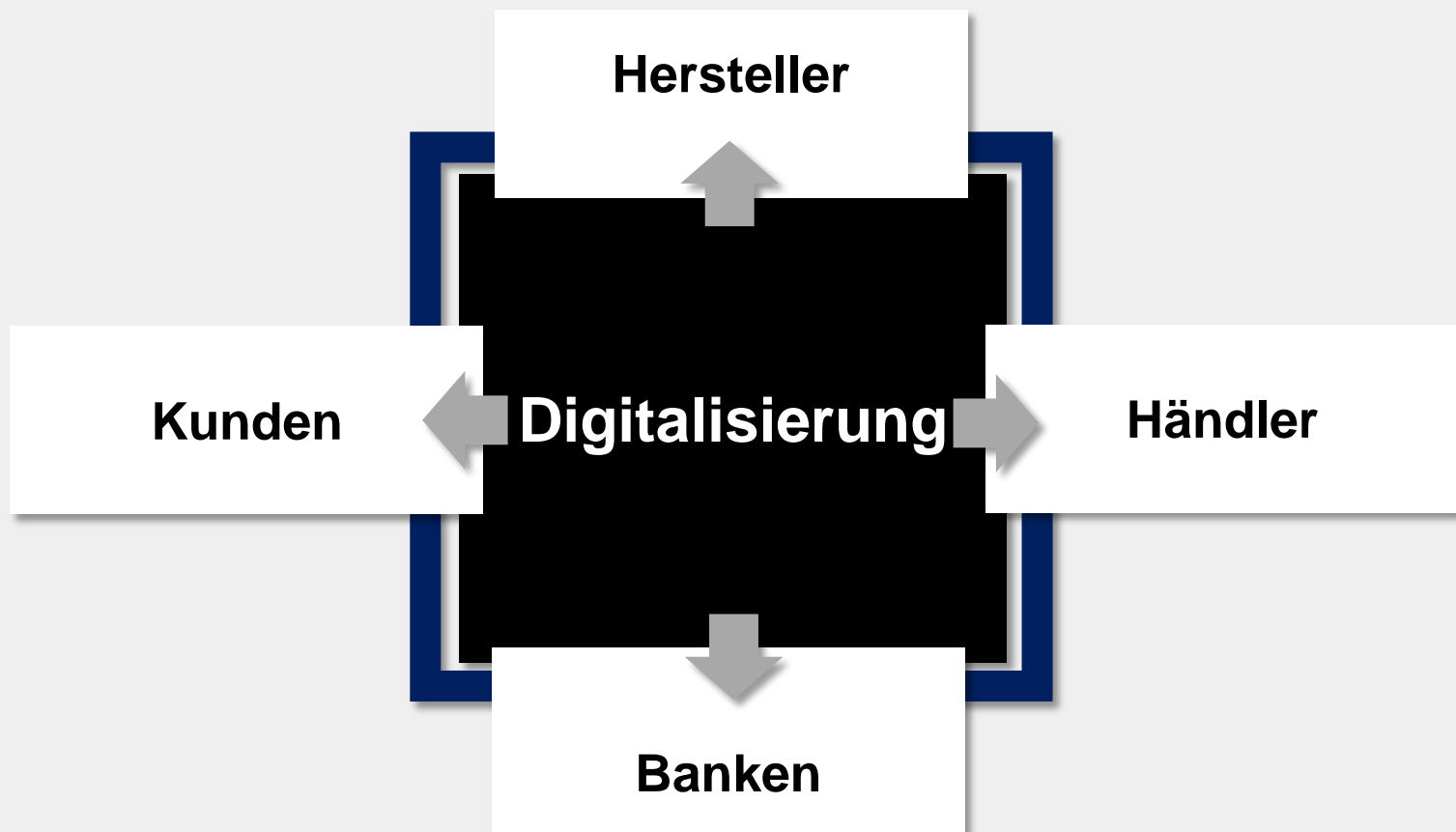


Quelle: Presseinformation IFA-Institut für Automobilwirtschaft 30. Mai 2016



## Hinzu kommt die Digitalisierung; sie wird die Welt für alle Stakeholder nachhaltig verändern

Bei den Herstellern erhöht sich derzeit das Tempo des Veränderungsprozesses



**.... soweit die Ausgangslage  
der Branche**

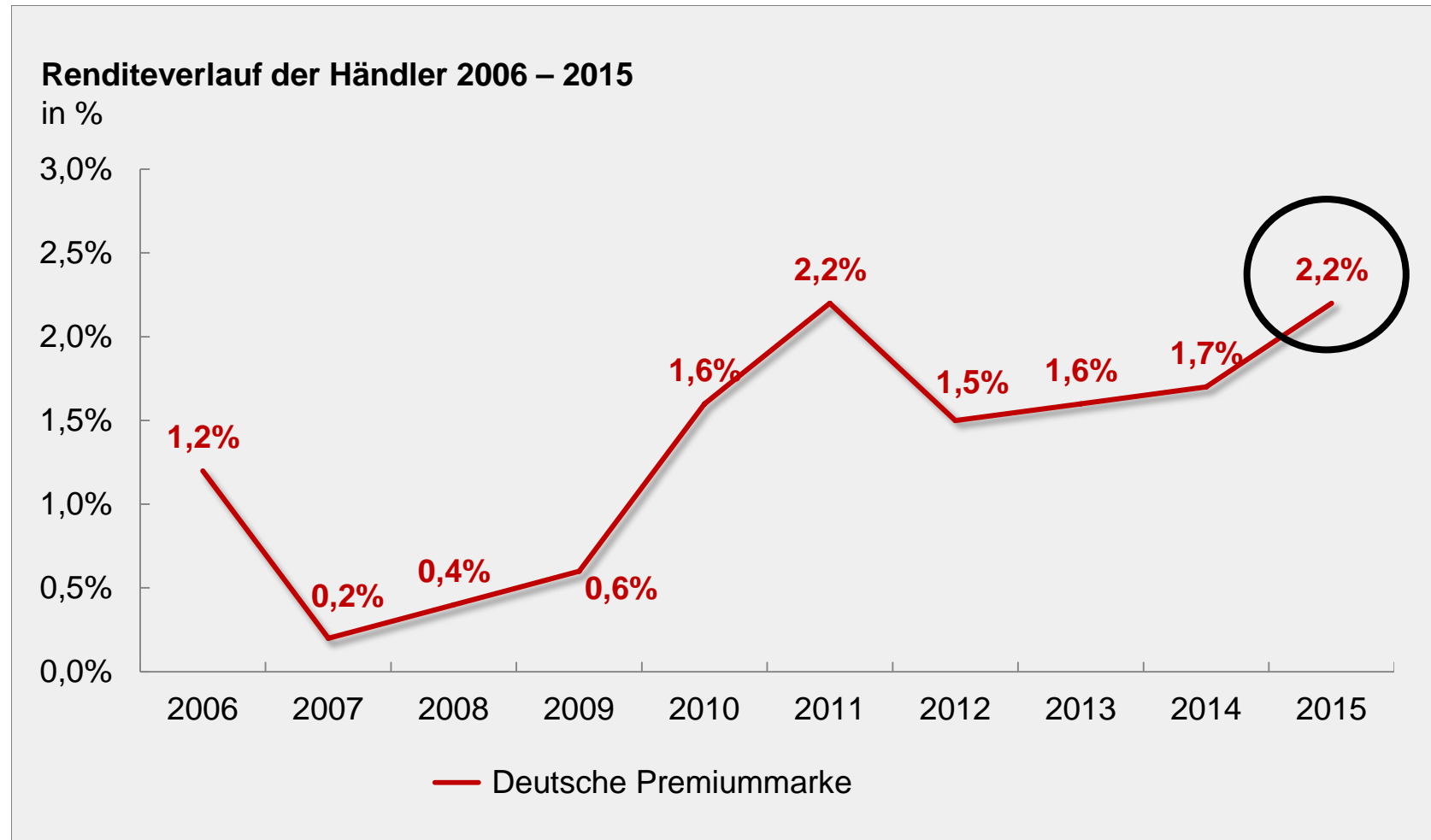
## **2. Kostenfaktor Finanzierung**

**Finanzierungsbedarf im Automobilhandel besteht für die Neu- und Gebrauchtwagenbestände, das kurzfristig operative Geschäft ...**  
... und die Investitionen



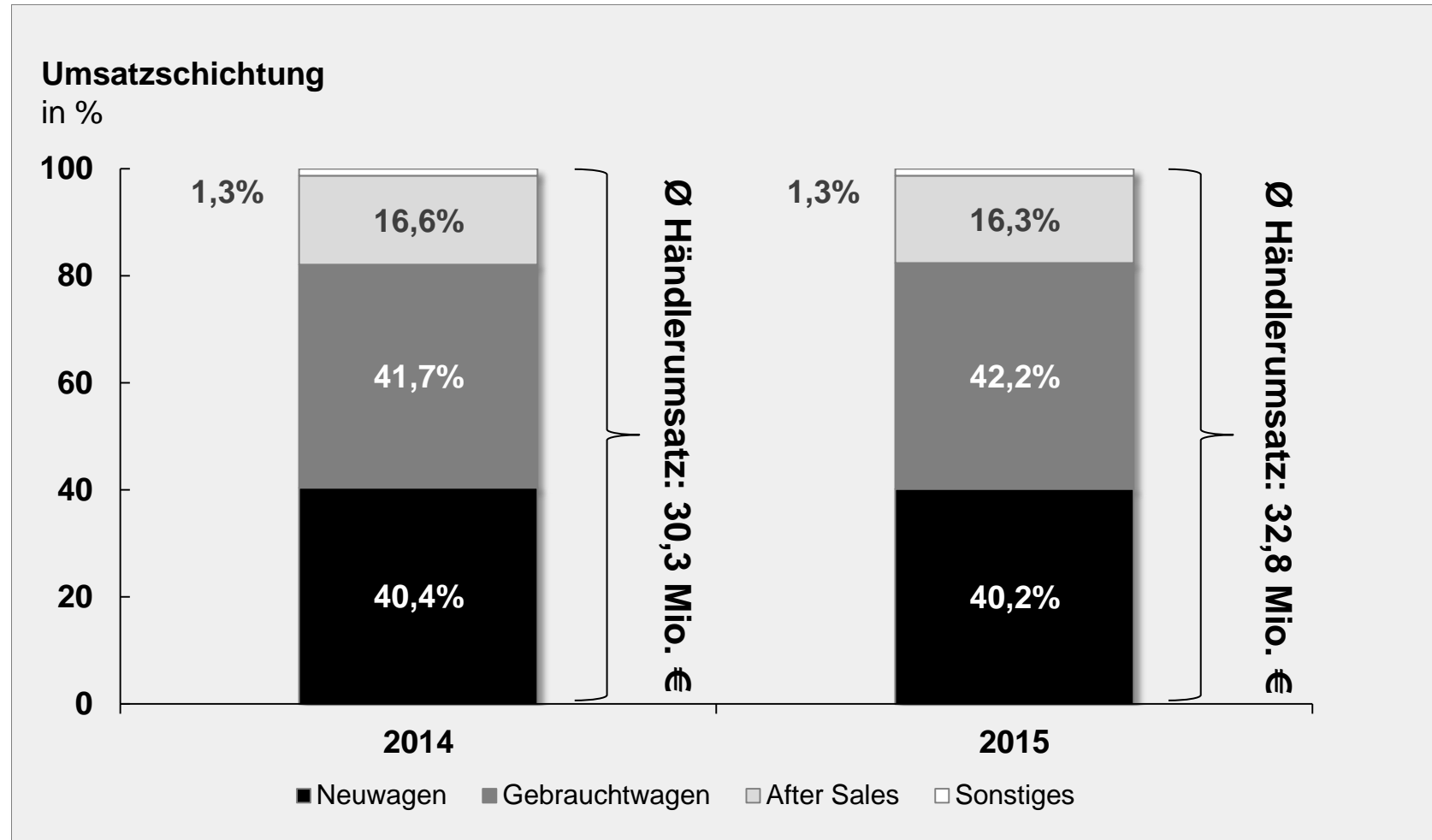
**Alle nachfolgenden Betrachtungen in diesem Abschnitt basieren auf den Eingangs gezeigten Renditeverlauf**

Übersicht



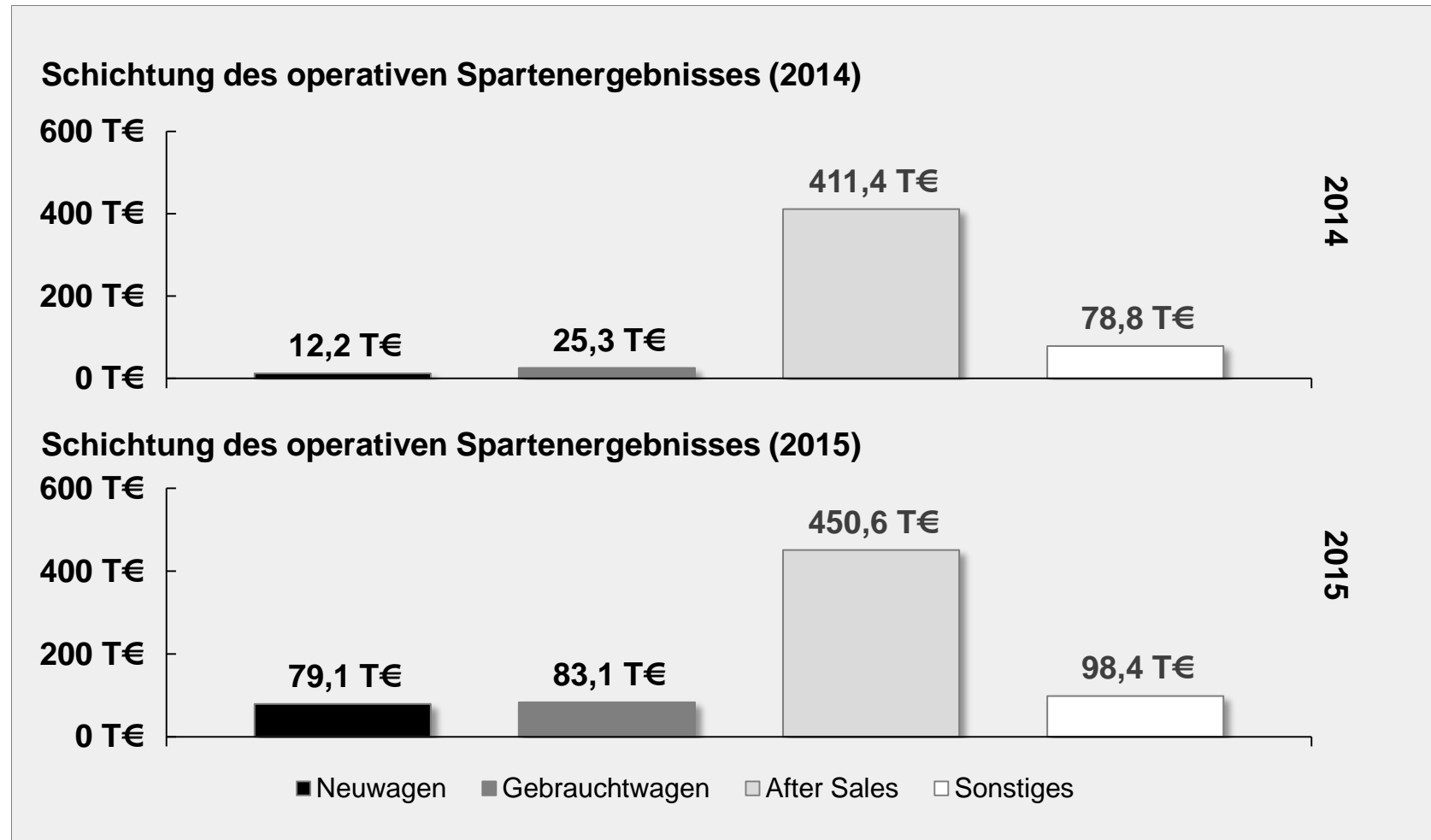
**Der größte Umsatzanteil entfällt mit 42,2% in 2015 auf den Verkauf Gebrauchtwagen vor dem Verkauf Neuwagen mit 40,2%**

Der Umsatzbeitrag des Bereichs After Sales liegt bei 16,3%



## Der Bereich After Sales erreicht in 2015 mit 450,6 T€ das höchste absolute Spartenergebnis

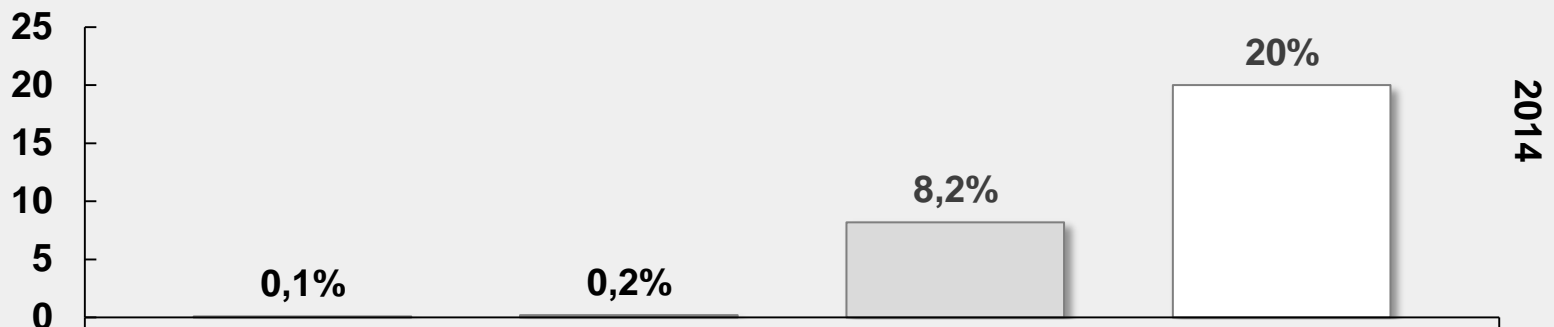
Gegenüber 2014 ist eine Steigerung um +9,5% zu verzeichnen



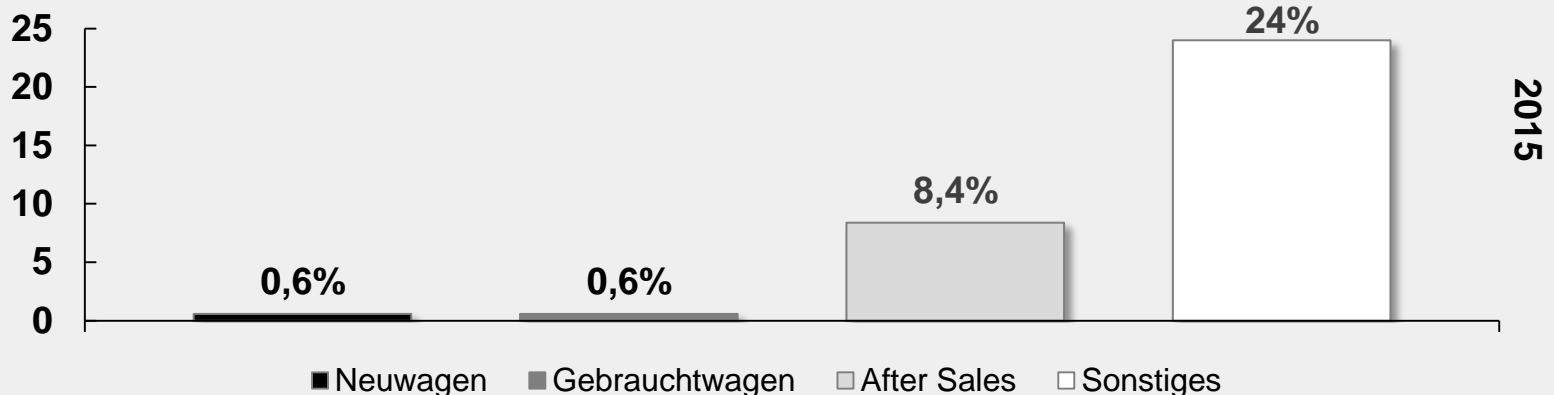
## Der Blick auf die Renditen verdeutlicht das Drama: Im Verkauf wird „unterm Strich“ kein (2014) bzw. kaum (2015) Geld verdient

Die Situation ist symptomatisch für alle Marken

Schichtung des operativen Spartenergebnisses (in %)



Schichtung des operativen Spartenergebnisses (in %)





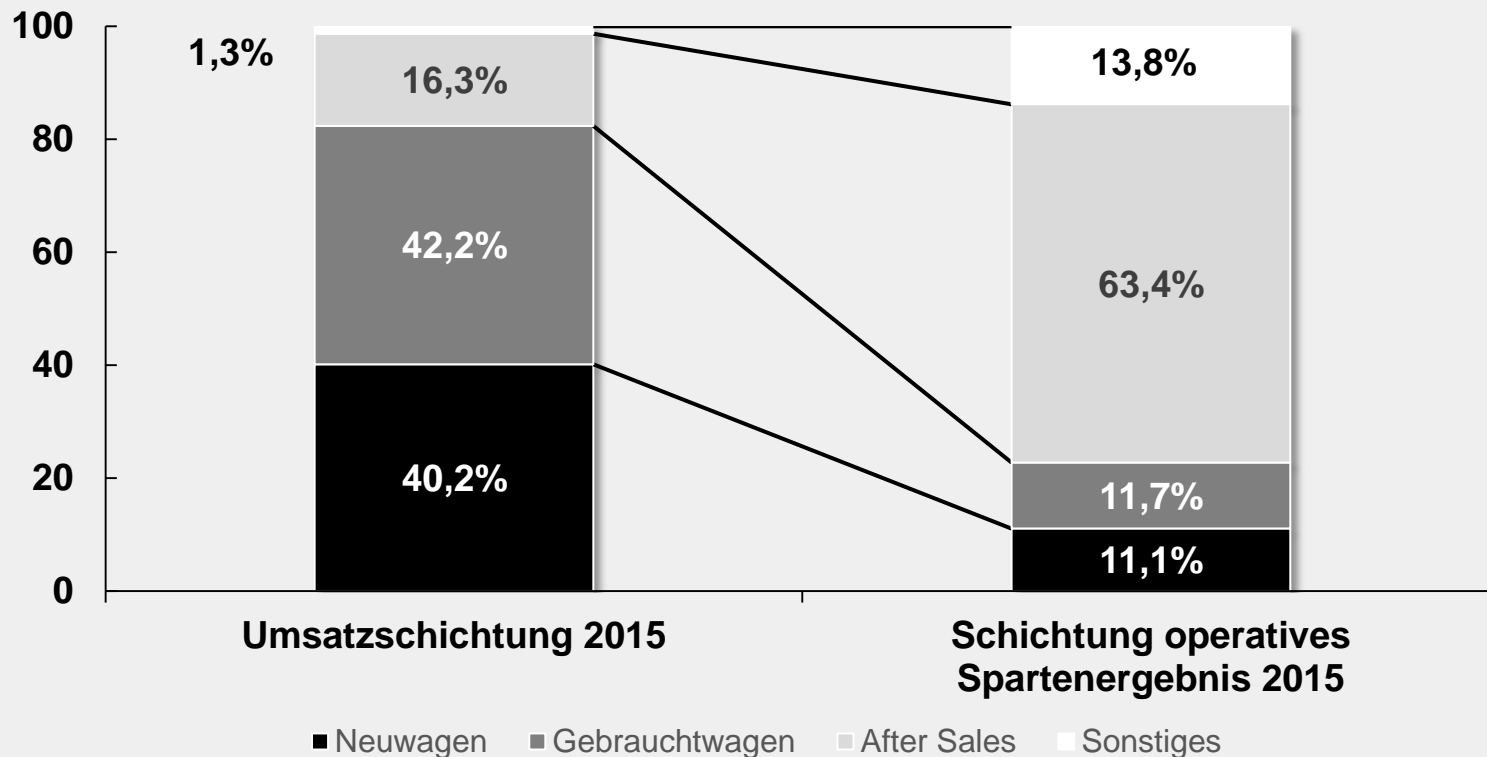
## Von der Gesamtrendite in Höhe von 2,2% stammen 1,4%-Punkte aus dem Bereich After Sales ...

... während Neuwagen nur einen Ergebnisanteil von 0,2%-Punkten beiträgt

	Umsatzanteil der Sparte in %	X	Operatives Sparten- ergebnis in %	=	Ergebnisanteil der Sparte in %
Neuwagen	40,2%	X	0,6%	=	0,2%
Gebraucht- wagen	42,2%	X	0,6%	=	0,3%
After Sales	16,3%	X	8,4%	=	1,4%
Sonstiges	1,3%	X	24,0%	=	0,3%

**In 2015 tragen die beiden umsatzstärksten Sparten nur 11,1% (NW) bzw. 11,7% (GW) zum operativen Ergebnis bei**  
**Der Ergebnisbeitrag des Bereichs After Sales liegt bei 63,4%**

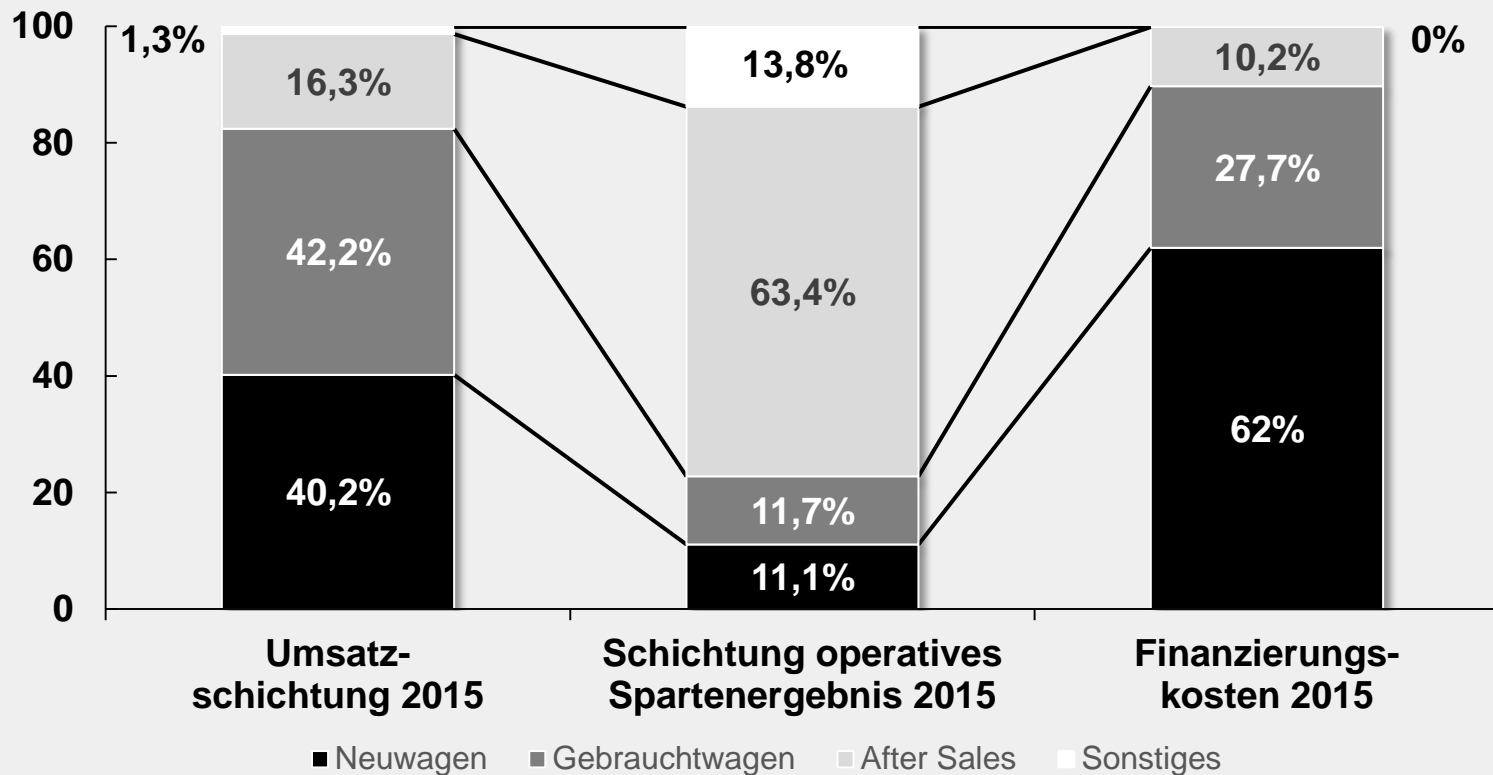
**Gegenüberstellung Umsatzschichtung vs. Schichtung operatives Spartenergebnis**  
in %



## In 2015 weist der Verkauf Neuwagen als mit 11,1% ergebnisschwächste Sparte ...

... mit 62,0% der höchsten Anteil der Finanzierungskosten auf

**Gegenüberstellung Umsatzschichtung vs. Ergebnisschichtung vs. Finanzierungskosten in %**

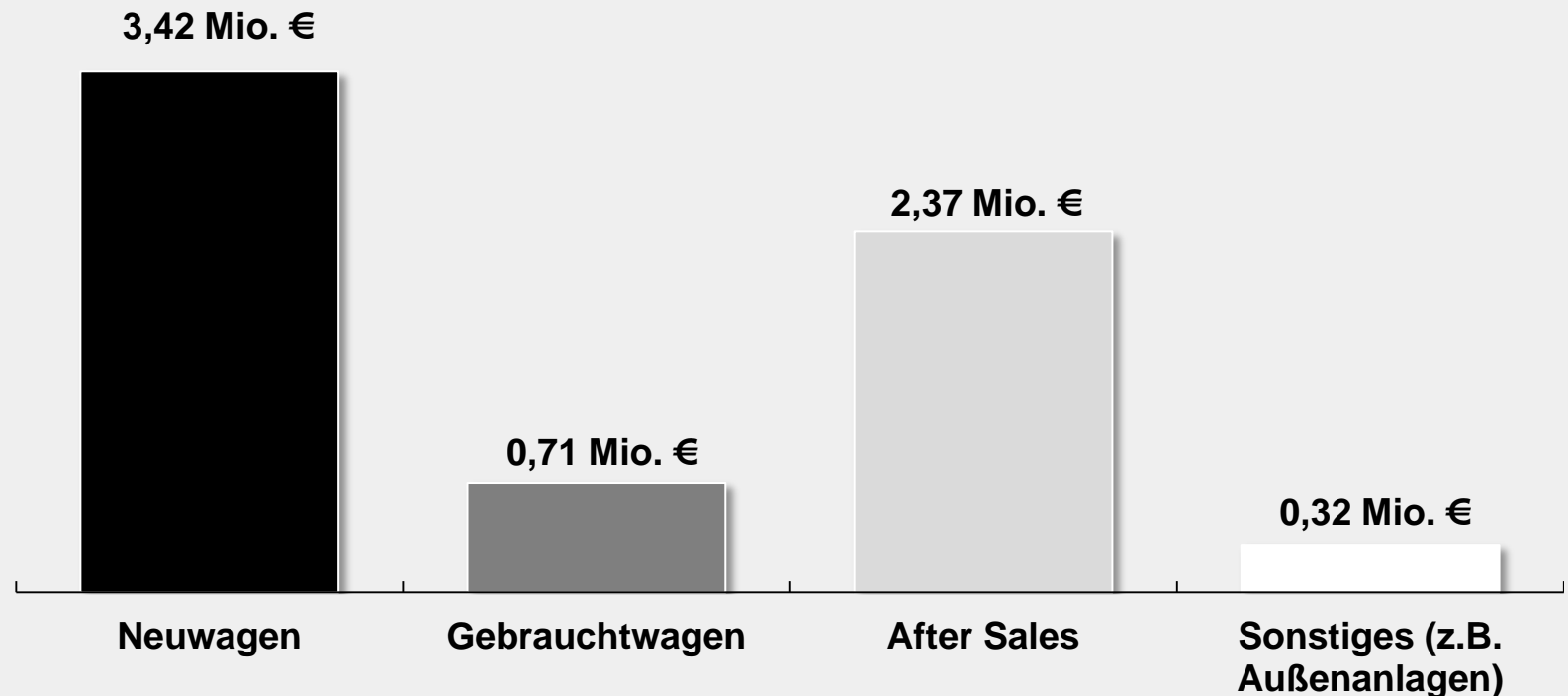


**Neben dem operativen Geschäft verändert sich durch „rollierende“ Standards und neue CI-Anforderungen der Hersteller ...**  
... der Markenauftritt der Händler; die Kosten hierfür sind immens



**Beispiel für den Neubau eines Autohauses: Bei einem Gesamtinvestment von 6,82 Mio. € (ohne Grundstück) ...**  
... entfallen 3,42 Mio. € auf den Bereich Neuwagen

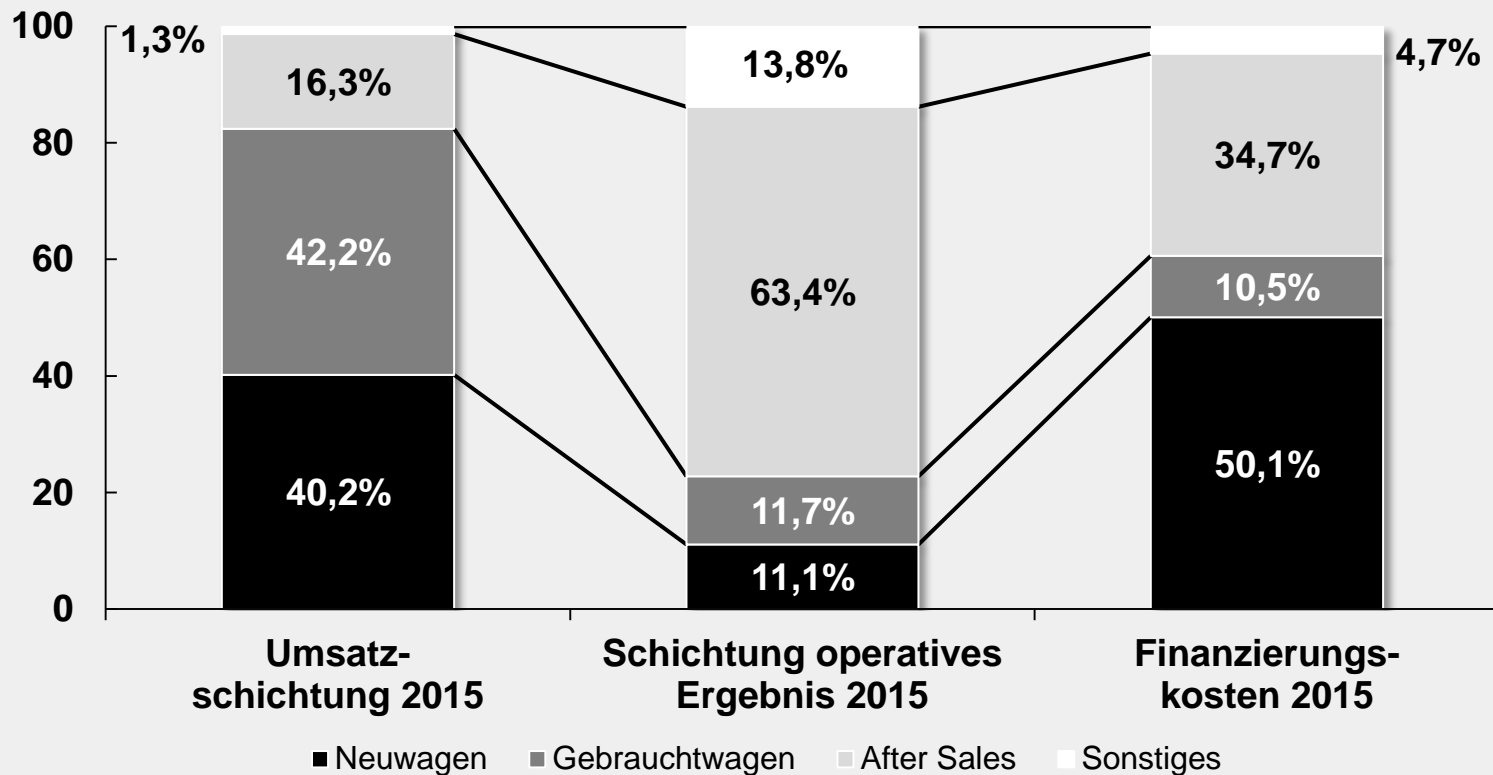
**Verteilung der Investitionskosten nach Sparten beim Neubau eines Autohauses (6,82 Mio. € in Mio. €)**



## Der ergebnisschwächste Bereich Verkauf Neuwagen weist somit auch bei den Investitionen ...

... mit 50,1% den höchsten Anteil an den Finanzierungskosten auf

**Gegenüberstellung Ergebnisschichtung vs. Finanzierungskosten für Investitionen**  
in %



**Die Situation des Automobilhandels würde sich noch deutlich schlechter darstellen ...**

... gäbe es nicht zwei Faktoren mit signifikant positiver Renditeauswirkung

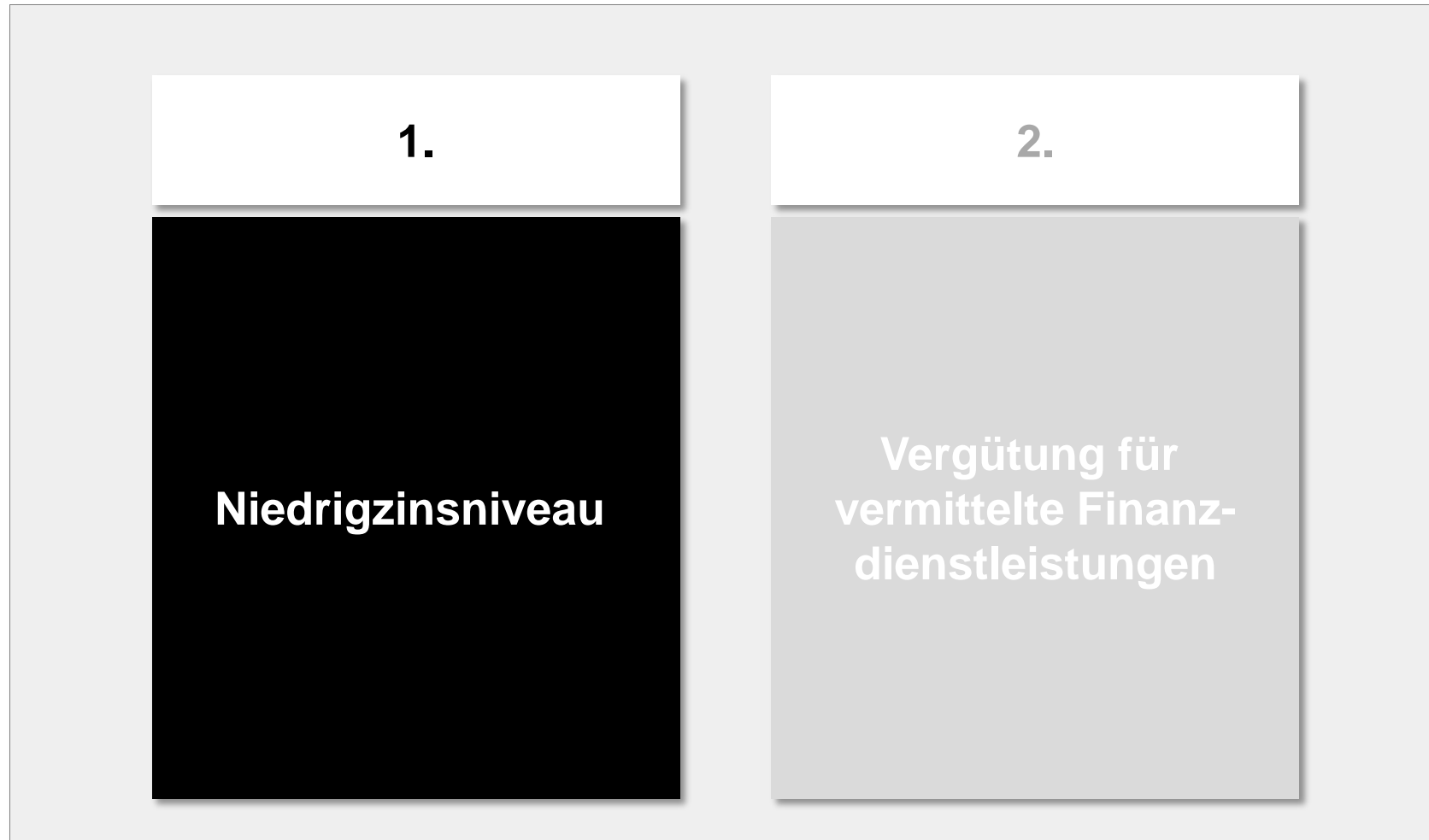
**1.**

**Niedrigzinsniveau**

**2.**

**Vergütung für  
vermittelte Finanz-  
dienstleistungen**

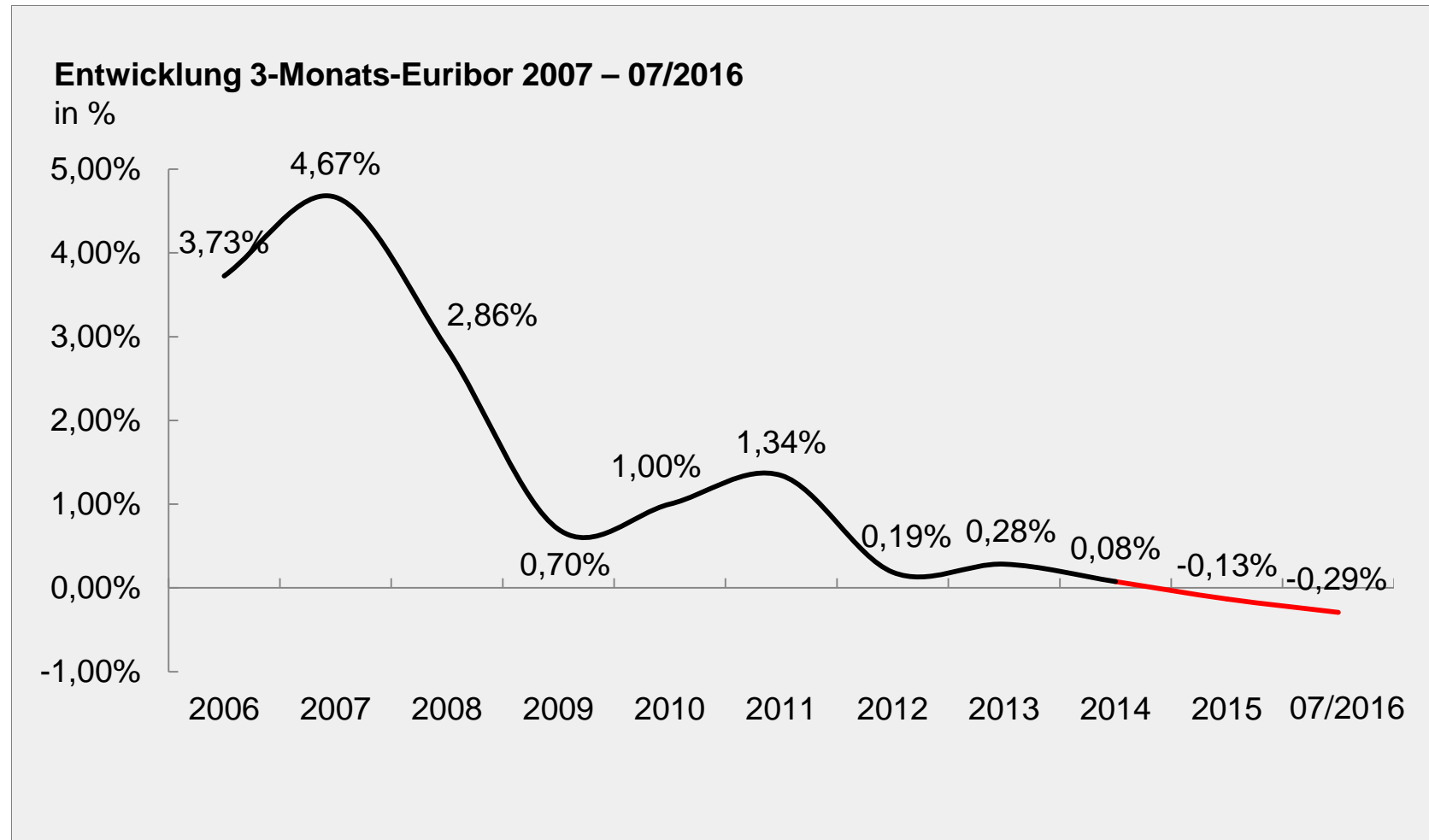
## Zunächst zum Niedrigzinsniveau ...



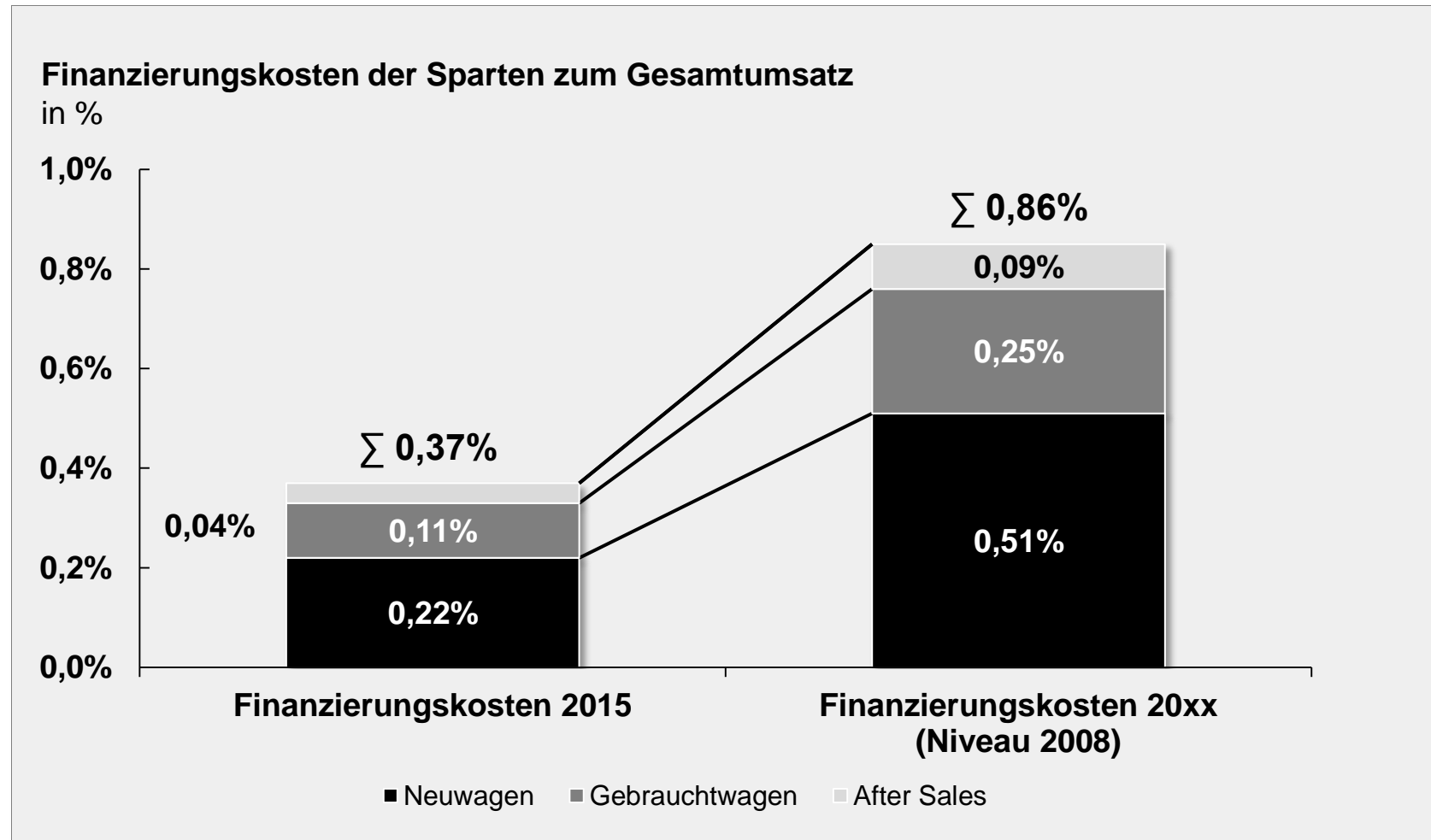


## Zwischen dem 3-Monats-Euribor von 2007 und seinem aktuellen Stand liegen fast 5%-Punkte

Entwicklung 3-Monats-Euribor 2007 – 07/2016

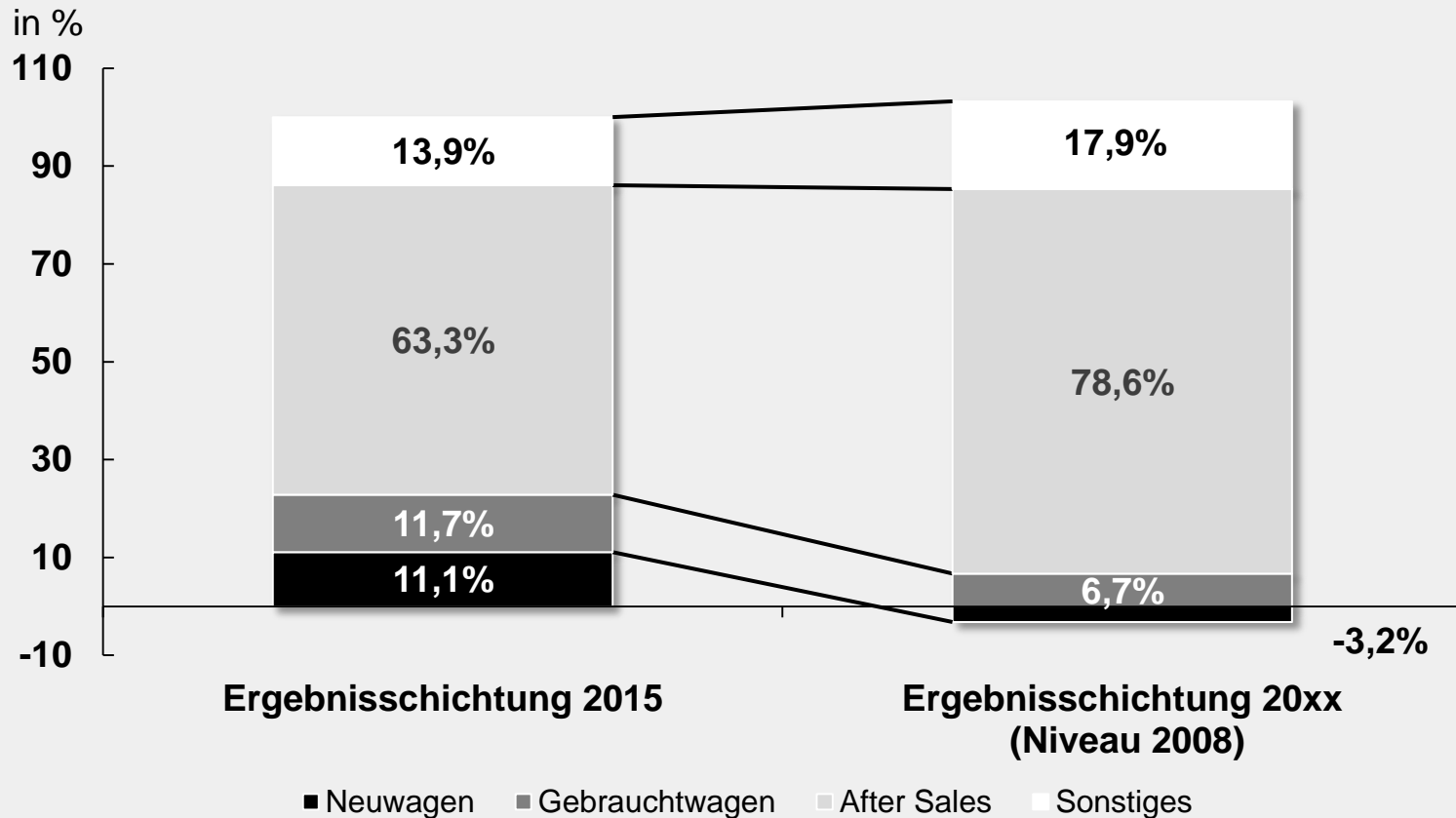


**Bei unveränderten Deckungsbeiträgen III der einzelnen Sparten kostet ein Anstieg der Zinsen auf das Niveau von Anfang 2008 ...**  
**... fast 0,5%-Punkte der Unternehmensrendite**



**Dann wäre der Verkauf Neuwagen absolut defizitär: sein Rendite-beitrag würde mit -3,2% deutlich in den negativen Bereich fallen**  
 Der Beitrag des Verkaufs Gebrauchtwagen würde auf 6,7% zurückgehen

**Gegenüberstellung Ergebnisschichtung 2015 vs. Ergebnisschichtung 20xx (plus 4%)**

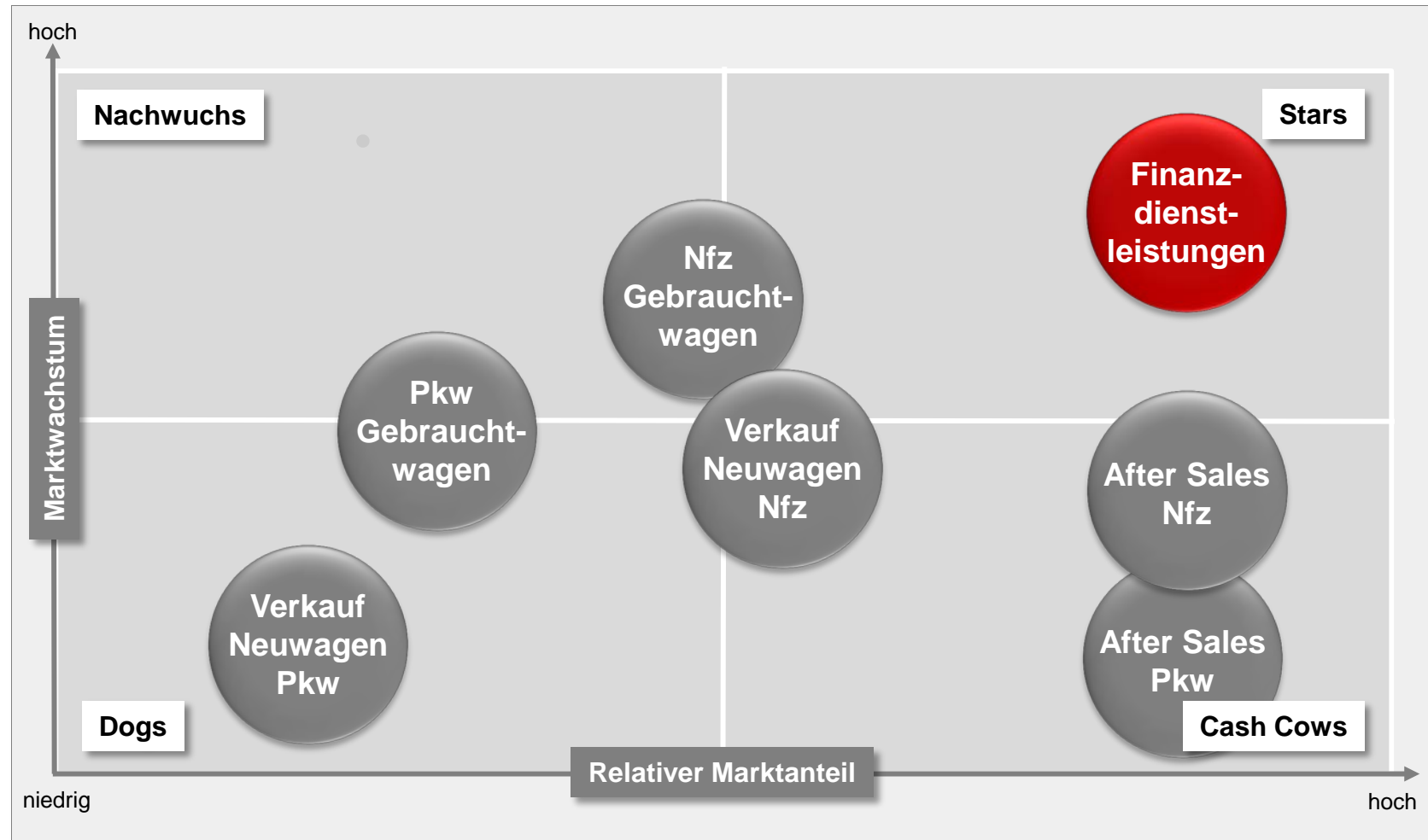


## Und jetzt zu den Finanzdienstleistungen ...



## Die Finanzdienstleistungen finden sich ganz oben unter den sog. „Stars“ mit Potenzial ...

... sowohl beim Marktwachstum als auch bei der Marktausschöpfung



## Der Renditebeitrag aus der Vermittlung von Finanzdienstleistungen liegt heute bei 0,5%- bis 0,7%-Punkten

Voraussetzung für weitere Steigerungen sind die gezielte Steuerung der einzelnen Produkte und die Ausrichtung an klar definierten Soll-Größen

Verkauf von Finanzierungs- und Leasingverträgen	>60%
Versicherungen	>30%*
Kreditschutzbrief	>50%*
Wartung & Verschleiß	>60%*
Reifenpakete	>15%*

\* bei Einzelkunden

## Zwischenfazit: Die Autohausfinanzierung wird den Realitäten im Handel nicht (mehr) gerecht (1)

Die Gründe in der Zusammenfassung

1.

Der notwendige **Rendite-Anspruch** im Automobilhandel **von 3,0%** wird weit verfehlt

2.

Wegen fehlender Konsolidierung und Intra-Brand Wettbewerb wird im **Verkauf Neuwagen kein Geld verdient**

3.

Die ertragsschwächste Sparte hat die **höchsten Kosten für die Finanzierung** von Beständen und Investitionen

## Zwischenfazit: Die Autohausfinanzierung wird den Realitäten im Handel nicht (mehr) gerecht (2)

Die Gründe in der Zusammenfassung

4.

Bei steigendem **Zinsniveau** kann der Verkauf Neuwagen noch nicht einmal die **Finanzierungsaufwendungen** leisten

5.

Ohne die **Ergebnisbeiträge aus Finanzdienstleistungen** reduzieren sich die Spielräume auch im GW-Verkauf

6.

Die **Digitalisierung** beschleunigt notwendige **Anpassungsprozesse** im Zusammenspiel der Stakeholder



## Zwischenfazit: Die Autohausfinanzierung wird den Realitäten im Handel nicht (mehr) gerecht (3)

Die Gründe in der Zusammenfassung

7.

Jedoch - mit der **Digitalisierung** sind **einschneidende und grundsätzliche Veränderungen und Systemumstellungen** erforderlich, um wirklich **zukunfts- und leistungsfähige Lösungen** zu gestalten

### **3. Auswirkungen auf die Autohausfinanzierung in der Zukunft**

## Generelle Konsequenzen aus der Digitalisierung auf Seiten der Hersteller

Einige wichtige Thesen



## Generelle Konsequenzen aus der Digitalisierung auf Seiten der Händler

Einige wichtige Thesen



## Generelle Konsequenzen aus der Digitalisierung auf Seiten der Banken

Einige wichtige Thesen



## Generelle Konsequenzen aus der Digitalisierung auf Seiten der Kunden

Einige wichtige Thesen:



**Vor diesem Hintergrund kann die Antwort auch auf mögliche digitale Angriffe von Dritten für die Branchenwelt ...**

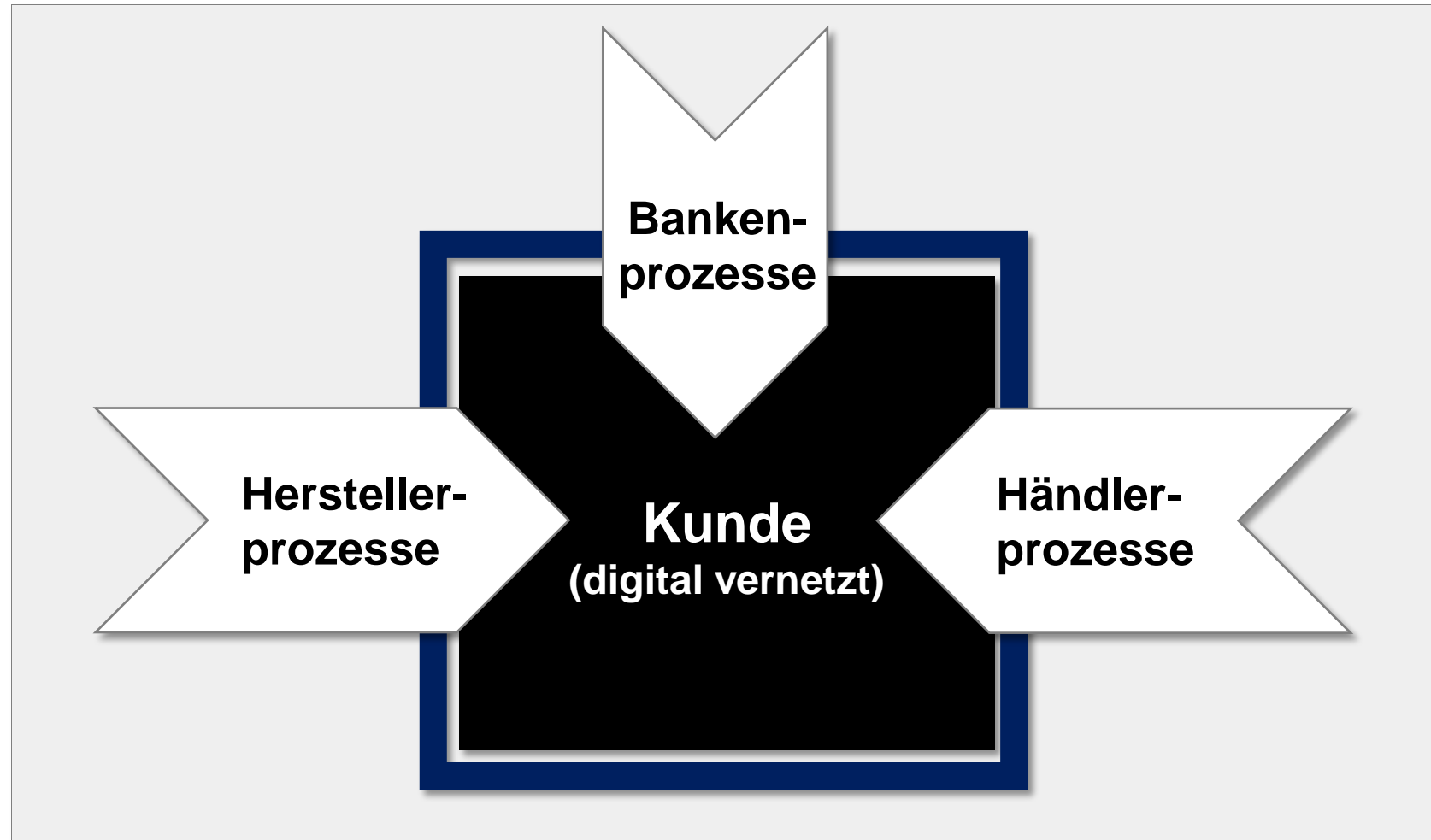
... nur so lauten:



**Der Kunde  
gehört in den Mittelpunkt  
der gesamten  
geschäftspolitischen  
Ausrichtung aller  
relevanten Stakeholder,  
die näher  
zusammenrücken müssen**

**Um den Kunden herum müssen alle Prozesse neu designt und implementiert werden**


Sie müssen kompromisslos auf ihn ausgerichtet und zugeschnitten werden





Und dies würde als Voraussetzung mit sich bringen, ...

... dass eine



**vollständige  
System- und  
Prozess-  
integration  
als neuer  
Modellansatz  
notwendig ist**

**Ein solcher – ich nenne ihn Integrationsmodell – kann nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen funktionieren ...**

... und zwar letztlich unabhängig von der gewählten Systembasis

## **Prozess- integration**

Vollständige Integration aller zwischen Hersteller, Händler, Banken und Kunde laufenden Prozesse in ein neues Gesamtsystem

## **Systempartner- schaft**

Durchgängige Systempartnerschaft von Hersteller, Handel und Banken zur Beseitigung der Bruchstellen in der Prozesskette Vertrieb

## **Übernahme Teilsysteme**

Übernahme der Organisation und Steuerung von Teilsystemen (Verkaufsinvestitionen, Lager- und Vorführwagenbestände) durch die Hersteller

## Auswirkungen auf die Autohausfinanzierung im Bereich der Investitionen

### Voraussichtliches Szenario



Kleineres stationäres Netz als wichtiges Asset wird von den Herstellern im Bereich Neuwagen gestützt

Finanzierungskosten für Verkaufshäuser und -ausstattung entfallen bei den Händlern

Finanzierungen von Investitionen in allen anderen Sparten bleiben den Banken erhalten

## Auswirkungen auf die Autohausfinanzierung im Bereich der Fahrzeugbestände und Teile

### Voraussichtliches Szenario



Markenpräsenz in der Fläche,  
„touch and feel“ und Probefahrten  
werden von den Herstellern gestützt

Hersteller stellen Lagerwagen  
(auf Konsignationsbasis) und  
Vorfühswagen kostenlos zur Verfügung

Bestandsfinanzierungen für  
Gebrauchtwagen und Teile außerhalb  
der Valuta bleiben bei den Banken

## Auswirkungen auf die Autohausfinanzierung im Bereich des operativen Geschäfts

### Voraussichtliches Szenario



Bei den Finanzdienstleistungen bleiben bei Neuwagen die Captives die zentralen Partner des Handels

Die Bereitstellung der Finanzierungslinien zur Sicherstellung der Liquidität bleibt bei den Banken

Aber: Neue Player treten auf und werden mitmischen (Stichworte „Blockchain“ etc.)



## Zusammenfassung (1)

### Integrationsmodell

1.

#### **Marktverantwortung:**

Die Verantwortung für den Markt und seine Entwicklung wird vom Hersteller übernommen. Sorgfältig muss er ihn beobachten und auf Veränderungen frühzeitig reagieren

2.

#### **Preishoheit:**

Der Hersteller hat die Preishoheit und trägt die Verantwortung für die Preisdurchsetzung im Markt sowie für die Restwertstabilität

3.

#### **Markenauftritt:**

Die Markenauftritte und die Geschäftsprozesse werden durch den Hersteller klar konzipiert, standardisiert und in einem einheitlichen Gesamtsystem integriert

## Zusammenfassung (2)

### Integrationsmodell

4.

#### **Bezugsbindung:**

Der Handel bezieht Neu-/Vorführwagen, Teile, Geschäftseinrichtungen und technische Ausstattungen ausschließlich über den Hersteller und folgt dessen Prozessintegration

5.

#### **Vergütung:**

Die bisherige Margen-Logik ändert sich total. Die Vergütung des Handels erfolgt auf Basis einer Dienstleistungsvergütung und eines Restprovisionsmodells

6.

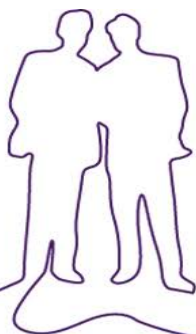
#### **Finanzierung:**

Die Captives werden voll von den Herstellern in das Modell einbezogen. Für die Non Captives entsteht höherer Druck

**Mit dem Integrationsmodell hätte die Branche die Chance, sich auch im Zeitalter der Digitalisierung zu behaupten**  
Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile

<b>Marken- und Marketingkonzepte</b>	✓
<b>Produktpräsentation</b>	✓
<b>Probefahrten / Inzahlungnahmen</b>	✓
<b>Dienstleistungsangebote / Servicebereitschaft</b>	✓
<b>Beratungsqualität / Kundenorientierung</b>	✓





## **MISSING MANAGEMENT GmbH & Co. KG**

Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb

Puschkinallee 3

D-14469 Potsdam

Telefon +49 (0) 331 740 36 995 bis – 998

Telefax +49 (0) 331 740 36 999

[Info@MissingManagement.com](mailto:Info@MissingManagement.com)

[www.MissingManagement.com](http://www.MissingManagement.com)