

GEGENWART VERSUS ZUKUNFT

Geschäftsmodell Automobilhandel

Das Thema Digitalisierung dominiert den Branchendiskurs. Dabei hat der Handel derzeit ganz andere Probleme an der Kundenfront. Eine Analyse in zwei Beitragsfolgen. **Folge 1:** Die gegenwärtige Situation.

DB III-Vergleich 2015	Branche Ø	Volumen Ø	Premium Ø	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

Schaubild 1: DB III-Vergleich 2015. Ist-Werte in % differenziert nach Branche, Volumenmarke und Premiummarke (jeweils im Ø) gegenüber den Soll-Werten

Die Zinsen sind im Keller. Der Markt brummt – im Neuwagen-geschäft ebenso wie bei den Gebrauchtwagen. Warum wird im deutschen Automobilhandel trotzdem so wenig Geld verdient? Eine naheliegende Frage und ein Dauerthema seit vielen Jahren und somit eigentlich Grund für eine Institution wie den Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes, sich nicht nur intensiv mit den Ursachen zu befassen, sondern vor allem endlich auch konkrete Lösungen und Handlungsoptionen aufzuzeigen. Doch weit gefehlt.

Die Digitalisierung ist in aller Munde

Verfolgt man die gegenwärtigen Diskussionen, kann man leicht den Eindruck gewinnen, es gäbe in der gesamten Automobilbranche nur noch ein Thema – die Digitalisierung. Sie treibt vielen Managern Sorgenfalten auf die Stirn. Dass die Digita-

lisierung bei den Herstellern ganz oben auf der Agenda steht, ist verständlich. Denn die sehen die Konkurrenz von Google, Apple & Co. bereits am Horizont. Im Handel wird sich nun auch damit beschäftigt. Wenn sich der ZDK, vertreten durch seinen Vize Ulrich Fromme, deshalb aufgerufen sieht, über das Thema aufzuklären, dann ist auch das sicher richtig und notwendig, sollte aber sachlich fundiert und ausgewogen erfolgen. Stattdessen hat Herr Fromme, wie aus Teilnehmerkreisen zu hören ist, anlässlich seines Auftritts bei der Bundestagung des deutschen Kfz-Gewerbes im Vorfeld der Automechanika gewagte Thesen aufgestellt.

Gewagte Thesen des ZDK-Vizepräsidenten

Woher er seine Erkenntnisse hat, bleibt im Dunkeln. Da ist zum einen vage die Rede vom veränderten Kundenverhalten: „Wir

bewegen uns heute in einer Welt, die wir noch vor fünf Jahren für unmöglich gehalten haben“, so Fromme. Die Branche habe diese Veränderung „noch nicht bewältigt, aber wir haben sie inzwischen verstanden“. Doch wer sind denn die Kunden, von denen er spricht, und was hat der ZDK verstanden? Vielleicht wollte Herr Fromme mit seinem geheimnisvollen Statement ja nur mobilisieren – dann fragt sich allerdings, wen und was? Denn eines ist klar: An der Kundenfront hat der Handel auch heute immer noch ganz andere Probleme – und das seit Jahren. Die Digitalisierung ist nicht die Ursache für diese Probleme. Und vom aufkeimenden Online-Vertrieb einmal abgesehen, hat die Digitalisierung im Handel bisher auch so gut wie nichts verändert.

Die andere These von Herrn Fromme geht noch ein Stück weiter: Aufgrund des nicht näher definierten veränderten Kundenverhaltens wäre es „wenig sinnvoll, in den Aus- und Umbau von Ausstellungsräumen zu investieren, wenn der Kunde im Schnitt noch 1,1 Mal ins Autohaus kommt“ und „schöne Ausstellungsräume und schöne Autos zu haben, ist Schnee von gestern.“ Vielmehr müsse laut Herrn Fromme in die digitale Welt investiert werden. „Wir müssen den Verkaufsprozess aus Kundensicht vollkommen neu definieren; dazu brauchen wir eine Art Gehirnwäsche“, so sein Credo.

Gehirnwäsche?

Mit den Ausstellungsräumen liegt er sicherlich daneben, denn gerade eine markenadäquate, attraktive Präsentation der Fahrzeuge verbunden mit Touch and Feel, persönlicher Beratung und Probefahrten dürften auch mit fortschreitender Digitalisierung die entscheidenden Leistungen und Differenzierungsmerkmale des Handels und stationären Vertriebs bleiben. Schauräume als Satelliten. Das können virtuelle Brillen nicht völlig abdecken. Davon gehen auch namhafte Hersteller aus. Die

KURZFASSUNG

In einer AUTOHAUS-Serie in zwei Folgen untersucht Automobilwirtschaftsexperte **Walter Missing** ein paradoxes Phänomen: Neuwagen- und Gebrauchtwagenmarkt brummen, die Zinsen sind im Keller, und trotzdem wird im deutschen Automobilhandel kaum Geld verdient. Woran liegt das, wo besteht Handlungsbedarf?

Schaubilder: Missing Management

Vielzahl der Standorte von heute werden dabei weniger. Die angesprochene Gehirnwäsche mag für den mentalen Einstieg in die digitale Welt hilfreich sein. Mit unfertigen Aussagen ist allerdings niemandem gedient und weitgehend auf Annahmen und Spekulationen gestützte und mit allerlei Befürchtungen gepaarte Verlautbarungen helfen dem Handel auf dem Weg in die Digitalisierung sicher nicht weiter. Durchdachte Lösungsansätze oder zumindest erste Weichenstellungen lässt der ZDK bisher bedauerlicherweise vermissen. Das hat leider Tradition.

Aktuelles Geschäftsmodell

Obwohl das bestehende Geschäftsmodell für den Automobilvertrieb in Deutschland nachweislich marode ist, kamen bisher und kommen auch jetzt vom ZDK zur Lösung der Probleme des Handels keine neuen Ideen, die zu wirklichen Veränderungen führen. Stattdessen wird von dort aus nun einfach das Thema gewechselt. Die alten To Dos sind aber deshalb nicht vom Tisch und müssen im Übergang in ein neues digitales Geschäftsmodell gelöst werden. Die Fehler der Vergangenheit dürfen sich auf keinen Fall wiederholen. Das derzeitige praktizierte Geschäftsmodell wird uns noch einige Zeit begleiten, denn der Wandel durch die Digitalisierung wird sich über mindestens ein Jahrzehnt erstrecken, so Karlheinz Blessing, Personalvorstand Volkswagen am 13.09.16 im Handelsblatt. Bis dahin werden die Strategien der Hersteller auf dem Wege zu Mobilitätsdienstleistungen noch mehrfache Anpassungen erfahren und sie werden ihre jeweiligen Positionen immer wieder neu justieren. Ein aktuelles Beispiel dafür liefert die BMW AG mit modifizierten Strategieansätzen bei Elektroantrieb, Produktportfolio und Werkstofftechnik. BMW kann sich das leisten, denn die Kriegskasse ist voll. Der Handel hat dem gegenüber nur maximal noch einmal die Chance für eine generelle Erneuerung des Geschäftsmodells, sonst ist er pleite und andere Player in Form der sog. Outthinker machen das Geschäft.

Ursachenanalyse der heutigen Situation

An einer sauberen Ursachenanalyse der heutigen Situation führt immer noch kein Weg vorbei. Tatsache ist, dass sich die im bisherigen Jahresverlauf deutlich positiven Entwicklungen der Neuzulassungen (+ 5,73 % per August 2016) und der Besitz-

umschreibungen (+ 0,90 % per August 2016) in der Renditesituation des Automobilhandels nicht widerspiegeln. Warum ist das so? Weil vor allem im Verkauf Neuwagen und Gebrauchtwagen unzureichende Deckungsbeiträge III erwirtschaftet werden – mit hohen Abweichungen zu den Sollwerten. Darüber lässt sich die niedrige Rendite des Handels an den Zahlen des vergangenen Jahres, die sich nicht verbessert haben, herleiten und erklären (siehe Schaubild 1).

Beim Blick auf die Landkarte wird bei den meisten Marken schnell eine der maßgeblichen Ursachen für die Abweichungen von den Sollgrößen deutlich: Überbesetzte Netze und der dadurch begünstigte Intra-Brand-Wettbewerb, der durch den Mengendruck der Hersteller und ihre Verkaufsförderungsmaßnahmen ebenso befeuert wird wie durch den vielfach unprofessionellen Umgang der Händler mit den zur Verfügung stehenden Margen und Boni. Ein aktuelles Beispiel: Für den neuen SEAT Ateca werden wegen der hohen Nachfrage und den eingeschränkten Produktionskapazitäten keine Bestellungen mehr angenommen. Trotzdem wurde dieses attraktive Modell manchen Händlern mit 10 % und teilweise noch mehr Nachlass verkauft. In Verbindung mit dem generell rückläufigen Servicevolumen werden viele Händler diesen ruinösen Wettbewerb nicht überleben. Der Konsolidierungsprozess im deutschen Automobilhandel wird sich deshalb fortsetzen – völlig unabhängig von den Entwicklungen der Digitalisierung, auch wenn diese voraussichtlich zur Beschleunigung beitragen wird.

Ein weiterer wichtiger Grund für die geringen Erträge im Handel ist das kosten-trächtige Geschäftsmodell. Das betrifft nicht zuletzt auch die hohen Finanzierungsaufwendungen, auf die nachstehend näher eingegangen wird. Bei unseren Betrachtungen ziehen wir nicht die niedrige

durchschnittliche Branchenrendite von 1,4 % in 2015, sondern die wesentlich höhere Rendite der Händler eines Premiumherstellers von 2,2 % in 2015 heran. Selbst diese Größe ist jedoch nicht ausreichend für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell, das die Erhaltung der Investitions- und generellen Wettbewerbsfähigkeit, den Aufbau von Eigenkapital und die Bildung von Reserven sowie eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals sicherzustellen vermag. Denn dafür bedarf es einer Umsatzrendite von über 3,0 %.

Krasse Missverhältnisse

Wie das Beispiel des ausgewählten Händlers mit der Premiummarke mit einem Umsatz von 32,8 Mio. € im Jahr 2015 zeigt, entfällt der größte Umsatzanteil mit 42,2 % auf den Verkauf Gebrauchtwagen vor dem Verkauf Neuwagen mit 40,2 %. (Schaubild 2).

Der Umsatzbeitrag des Bereichs After Sales liegt bei 16,3 %. Dennoch wird dort mit 450,6 T € das bei weitem höchste absolute Spartenergebnis erreicht (Schaubild 3).

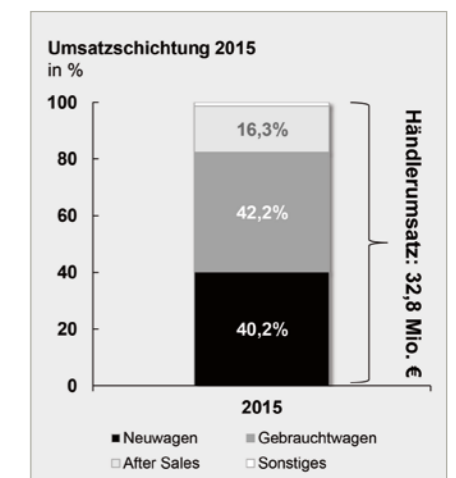


Schaubild 2: Der höchste Umsatzanteil entfällt mit 42,2 % auf den Verkauf Gebrauchtwagen

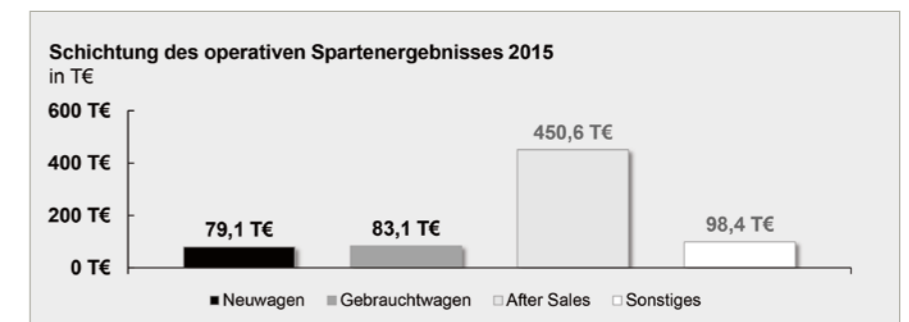


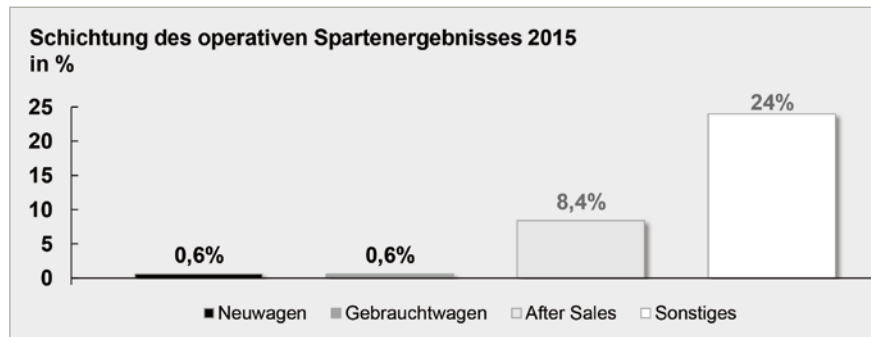
Schaubild 3: Der Umsatzbeitrag des Bereichs After Sales liegt bei 16,3 %, dennoch wird dort mit 450,6 T€ das bei weitem höchste absolute Spartenergebnis erreicht.

Der Blick auf die Renditen (Schaubild 4) verdeutlicht das ganze Drama: Im Verkauf wird „unterm Strich“ praktisch kein Geld verdient. Diese Situation ist symptomatisch für alle Marken.

Wie die Herleitung in Schaubild 5 deutlich macht, stammen von der Gesamtrendite in Höhe von 2,2 % rd. 1,4 %-Punkte aus dem Bereich After Sales, während der Verkauf Neuwagen nur einen Ergebnis-

anteil von 0,2 %-Punkten aufweist. Übertragen auf die durchschnittliche Rendite in 2015 in Höhe von 1,4 % heißt das für die Verkaufsparten rote Ergebnisse.

In 2015 tragen in unserem Beispiel die beiden umsatzstärksten Sparten nur 11,1 % (Verkauf Neuwagen) bzw. 11,7 % (Verkauf Gebrauchtwagen) zum operativen Ergebnis bei. Der Ergebnisbeitrag des Bereichs After Sales liegt demgegenüber bei 63,4 %. Bezogen auf die vorerwähnten Finanzierungsaufwendungen entfällt mit 62,0 % der höchste Anteil auf den Verkauf Neuwagen als die ergebnisschwächste Sparte (Schaubild 6).



Schiaubild 4: Der Blick auf die Renditen zeigt die Dramatik der Situation: Im Verkauf wird praktisch kein Geld verdient. Diese Situation ist symptomatisch für alle Marken.

» Auch beim Neubau eines Autohauses liegt die ergebnisschwächste Sparte ganz vorn bei den anteiligen Finanzierungskosten. «

Walter Missing

Das ist bei den Investitionen nicht anders. Beim Neubau eines Autohauses mit einem Gesamtinvestment von 6,82 Mio. € (Praxisbeispiel ohne Grundstück) entfallen 3,42 Mio. € auf den Bereich Neuwagen. Es folgen der Bereich After Sales mit 2,37 Mio. € und der Verkauf Gebrauchtwagen mit 0,71 Mio. €. Mit 50,1% liegt auch hier die ergebnisschwächste Sparte ganz vorne bei den anteiligen Finanzierungskosten.

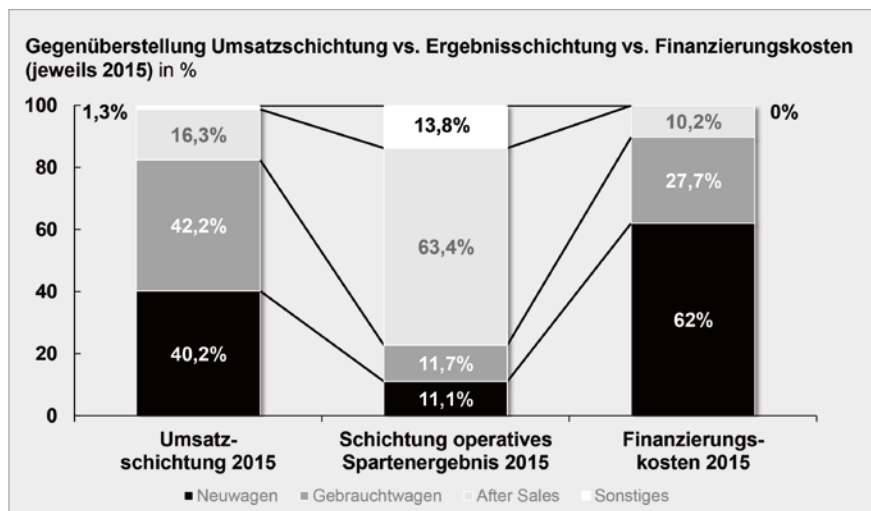
	Umsatzanteil der Sparte in % (2015)	X	Operatives Ergebnis der Sparte in % (2015)	=	Ergebnisanteil der Sparte in % (2015)
Neuwagen	40,2%	X	0,6%	=	0,2%
Gebrauchtwagen	42,2%	X	0,6%	=	0,3%
After Sales	16,3%	X	8,4%	=	1,4%
Sonstiges	1,3%	X	24,0%	=	0,3%

Schiaubild 5: Von der Gesamtrendite in Höhe von 2,2 % stammen rund 1,4 %-Punkte aus dem Bereich After Sales, während der NW-Verkauf nur einen Ergebnisanteil von 0,2 %-Punkten aufweist.

Positive Faktoren: Niedrigzinsniveau, Erträge aus Finanzdienstleistungen

Die Situation des Automobilhandels würde sich noch deutlich schlechter darstellen, gäbe es nicht zwei Faktoren mit signifikant positiver Renditeauswirkung: Das aktuelle Niedrigzinsniveau und die Vergütung des Handels für vermittelte Finanzdienstleistungen. Wie das Schaubild 7 (nächste Seite) zeigt, würde – bei unveränderten Deckungsbeiträgen III der einzelnen Sparten – ein Anstieg der Zinsen auf das Niveau von Anfang 2008 fast 0,50 %-Punkte Unternehmensrendite kosten.

Dann wäre der Verkauf Neuwagen absolut defizitär: Sein Renditebeitrag würde mit -3,2 % deutlich in den negativen Bereich fallen und der des Verkaufs Gebrauchtwagen würde auf 6,7 % zurückgehen (siehe Schaubild 8, nächste Seite).



Schiaubild 6: Bezogen auf die im Text erwähnten Finanzierungskosten entfällt mit 62 % der höchste Anteil auf den NW-Verkauf, der ergebnisschwächsten Sparte im Autohaus.

In der BCG-Matrix finden sich die Finanzdienstleistungen deshalb ganz oben unter den sogenannten „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 (Schaubild 9).

Ein Zwischenfazit

Das heutige Geschäftsmodell wird den Realitäten im Autohandel in vielerlei Hinsicht, jedoch insbesondere was den Fahrzeugverkauf angeht, nicht mehr gerecht. Bei steigendem Zinsniveau können die Verkaufsparten noch nicht einmal die eigenen Finanzierungsaufwendungen leis-

» Ein Anstieg der Zinsen auf das Niveau von Anfang 2008 würde die Autohäuser fast 0,50 %-Punkte Unternehmensrendite kosten. «

Walter Missing

ten. Ohne die Ergebnisbeiträge aus Finanzdienstleistungen werden mit dem originären Handelsgeschäft rote Ergebnisse geschrieben. Daraus resultiert signifikanter Handlungsbedarf für Änderungen des Geschäftsmodells. Die Digitalisierung verstärkt und beschleunigt die Notwendigkeit einschneidender und grundsätzlicher Veränderungen und Systemumstellungen in Richtung wirklich leistungs- und zukunftsfähiger Konzepte und Lösungen. Wie diese aussehen könnten, wird in der nächsten AUTOHAUS-Ausgabe aufgezeigt.

Walter Missing ■



Der **Autor Walter Missing** kennt den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und aus Handelssicht. Mit seiner Unternehmensberatung „Missing Management“ hat er sich auf die Sanierung und Restrukturierung sowie die Management-Vermittlung im Automobilhandel

fokussiert und begleitet Unternehmensverkäufe auf der Verkäufer- und auf der Käuferseite.

www.missingmanagement.com

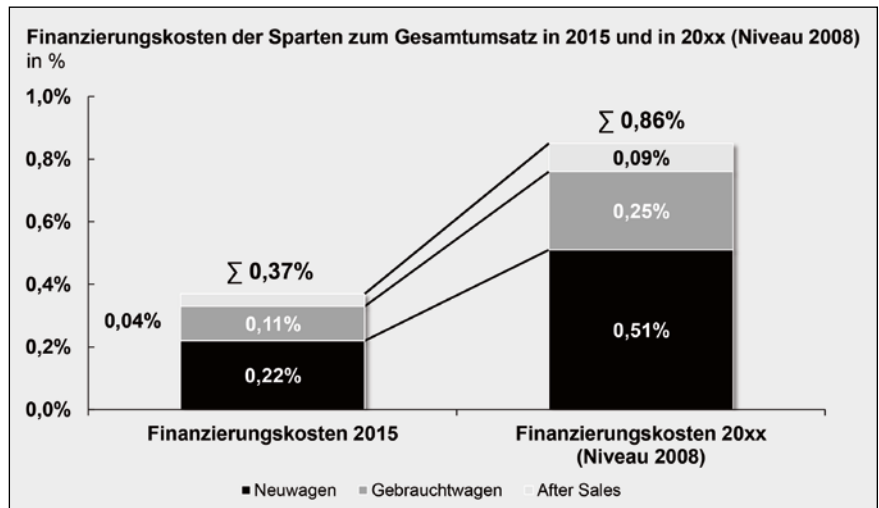


Schaubild 7: Sollten die aktuellen Niedrigzinsen sich wieder auf ein höheres (normales) Zinsniveau hinentwickeln, hätte dies dramatische Konsequenzen für die Renditesituation der Autohäuser

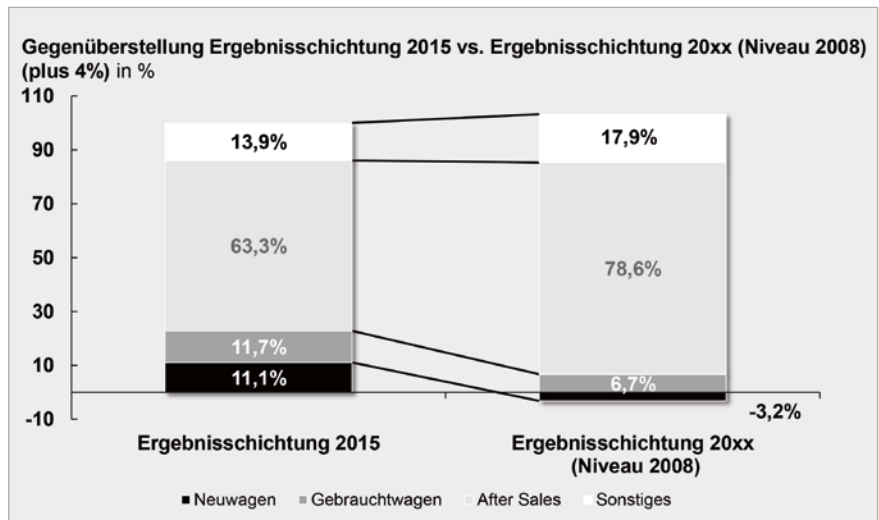


Schaubild 8: Sollte das in Schaubild 7 skizzierte Szenario eintreten, würde der Renditebeitrag aus dem Neuwagen-Verkauf mit - 3,2 % deutlich in den negativen Bereich fallen

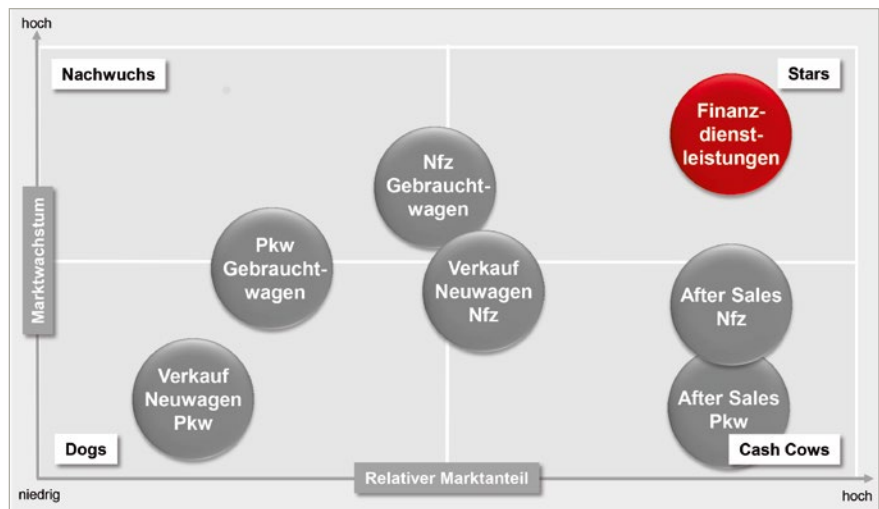


Schaubild 9: Zuordnung der Autohaus-Sparten in eine BCG-Matrix: Ganz oben unter den „Stars“ finden sich die Finanzdienstleistungen