

MARKTSTUDIE SCHADENMANAGEMENT 2016

Bunt, aber auch profitabel?

Der Karosserie- und Lackbereich im Autohaus



i f a

institut für
automobilwirtschaft

Eine Studie des Instituts
für Automobilwirtschaft (IFA)

AUTOHAUS

TUV NORD



Hartmut Abeln
Geschäftsführer
TÜV NORD Mobilität
GmbH & Co. KG



Ralph M. Meunzel,
Chefredakteur
AUTOHAUS



Prof. Dr. Stefan Reindl,
Stellv. Direktor,
Institut für Automobil-
wirtschaft (IFA)

IMPRESSUM

Lackier- und Karosseriezentren

Marktpotenziale und betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit

Eine IFA-Studie im Auftrag von:
TÜV NORD Mobilität GmbH & Co. KG

Herausgeber:	Springer Fachmedien München GmbH Ralph M. Meunzel, AUTOHAUS
Autoren:	Prof. Dr. Stefan Reindl, Carsten Damaschke M. A.
Gestaltung:	Michaela Reitingner M-DESIGN
Koordination:	Juliane Schleicher, AUTOHAUS
Druck:	F&W Mediacenter, Kienberg
Datenerhebung:	Institut für Automobilwirtschaft (IFA), Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU)
Bildnachweis:	Titelbild Montage: Fotolia.de/Dreaming Andy/Kadmy
Preis:	59,- € zzgl. MwSt. und Versand
Bestellnummer:	225116
Telefon:	089/20 30 43-1500

© 2016 AUTOHAUS

Alle Rechte, insbesondere der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten.

Ohne ausdrückliche Genehmigung ist es nicht gestattet, diese Dokumentation in irgendeiner Form (durch Fotokopieren oder ein anderes Verfahren) ganz oder teilweise zu reproduzieren oder zu vervielfältigen.

www.autohaus.de
www.tuev-nord.de

Vorwort

Gerade Automobilhändlergruppen zentralisieren aktuell ihr Lackier- und Karosserieinstandsetzungsgeschäft. Nicht ohne Grund: Noch mehr als das übliche Servicegeschäft gelten Lackier- und Karosseriearbeiten als äußerst profitabel. Zudem weisen die kleineren Lackier- und Karosseriebereiche in einzelnen Filialbetrieben häufig einen enormen Investitionsstau auf. Allerdings zeigen sich auch erste „Verschleißerscheinungen“ in diesem Geschäftsbereich. Das Unfallgeschäft ist stark durch Kfz-Versicherer reguliert, das Marktvolumen gilt als unstetig und begrenzt. Mittlerweile hat bereits ein Konsolidierungsprozess eingesetzt, der zu weniger, aber größeren Betriebseinheiten führt.

Ob es sich dabei um Mutmaßungen oder um nachweisbare Herausforderungen hinsichtlich des Lackier- und Karosserieinstandsetzungsgeschäfts handelt, ist eine der wesentlichen Fragestellungen, die innerhalb der vorliegenden Studie beantwortet wird. Darüber hinaus werden weitere Veränderungstreiber auf den Prüfstand gestellt – vom veränderten Kundenverhalten über die Einflussnahme der Automobilhersteller bis hin zu den rechtlichen Rahmenbedingungen.

Ein zentraler Studienschwerpunkt bezieht sich außerdem auf die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit von Lackier- und Karosseriezentren. Solche Betriebe gelten nicht nur als personal-, sondern insbesondere als investitionsintensiv. Die daraus resultierende Kostenhöhe und -struktur hindert viele Autohaus-

unternehmen daran, in solche Kompetenzzentren zu investieren. Die vorliegende Studie identifiziert vor diesem Hintergrund die wesentlichen Investitions- und Kostentreiber einerseits sowie die relevanten Erfolgsfaktoren zur Umsetzung und Optimierung von Lackier- und Karosseriezentren andererseits. Inwieweit die Betriebsgröße hierbei eine entscheidende Rolle spielt, damit so genannte Skaleneffekte wirksam werden, stellt hierzu den Ausgangspunkt der Überlegungen dar. Andererseits führen neuere Entwicklungen wie die „Digitalisierung“ des Schadenmanagement-Prozesses sowie der Kundeninformation und -kommunikation zu Optimierungsansätzen in den Betrieben.

Zum Erfolg der umfangreichen Studie haben vor allem die Interviewpartner sowie die Befragten der Online-Studie beigetragen. Ohne diesen Input wäre es nicht gelungen, solch umfassende und tragfähige Ergebnisse hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Eckdaten zusammenzutragen. Darüber hinaus gilt ein besonderer Dank den Verantwortlichen des TÜV NORD und der Redaktion des Fachmagazins AUTOHAUS, ohne deren Engagement die Umsetzung dieser Studie nicht möglich gewesen wäre.

Hartmut Abeln

Ralph M. Meunzel

Prof. Dr. Stefan Reindl

Inhalt

Management Summary.....	5
1. Lackier- und Karosserieinstandsetzungsbetriebe in Deutschland.....	7
2. Marktsituation und -perspektiven.....	10
2.1. Marktvolumen und Schadenaufkommen	10
2.2. Marktperspektiven für Lackier- und Karosseriearbeiten.....	13
3. Veränderungstreiber und Trends.....	16
3.1. Relevante Einflussfaktoren	16
3.2. Kundenanforderungen und -verhalten.....	17
3.3. Strategien intermediärer Akteure.....	19
3.4. Strategien der Automobilindustrie	22
3.5. Relevante Rahmenbedingungen.....	24
3.6. Untersuchungsrelevante Veränderungstreiber.....	27
4. Betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit.....	30
4.1. Aktuelle Situation der Betriebe	30
4.2. Investitionen und ihre Amortisation.....	34
4.3. Kostenperspektive der Betriebe.....	39
4.4. Erlösseite der Betriebe.....	44
4.5. Prozessperspektive	50
5. Auf den Punkt gebracht: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.....	56
Literaturhinweise.....	58



© fotolia.de/cranks

Management Summary

Zwar gelingt eine stringente Abgrenzung zwischen reinen Kfz-Betrieben und Lackier- und Karosseriefachbetrieben wegen der Überschneidungen im Angebots- und Leistungsprogramm beider Branchensparten in letzter Konsequenz nicht. Dennoch ist auf Basis der vorliegenden Daten davon auszugehen, dass der Konsolidierungsprozess – mit einer rückläufigen Anzahl an Betrieben, bei gleichzeitig steigenden

Beschäftigungszahlen je Betrieb – bereits eingesetzt hat und an Dynamik zunehmen wird. Weitere Merkmale der künftigen Entwicklungslinien sind ein tendenziell stagnierender Branchenumsatz bei rückläufiger Rendite. Vor diesem Hintergrund stellt die Sicherstellung der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit eine der zentralen Herausforderungen des Branchenzweigs dar.

Die Marktsituation ist heute durch bis zu 17,6 Mio. Schäden an Kraftfahrzeugen gekennzeichnet. Allerdings wird lediglich bis zu einem Drittel der beschädigten Fahrzeuge in Kfz-Werkstätten und Karosserie-Fachbetrieben repariert. Der Markt für Lackierarbeiten und die Karosserieinstandsetzung ist zudem durch eine hohe Volatilität – sowohl hinsichtlich unterjähriger, saisonaler Schwankungen als auch im Hin-

blick auf jährliche Abweichungen – gekennzeichnet. Insbesondere technische und technologische Entwicklungen, die politischen Entscheidungsträger, gesellschaftliche Umbrüche hinsichtlich des Mobilitätsverhaltens, aber auch die Strategien der Automobilhersteller bei Fertigung und Instandsetzung sowie Bestrebungen der Kfz-Versicherer zur Senkung der Schadenaufwendungen beeinflussen das künftige Marktvolumen in beträchtlichem Maße. Das Auftragspotenzial wird sich vom heutigen Niveau mit 17,6 Mio. Lack- und Karosserieinstandsetzungen bis 2030 lediglich auf 19,0 Mio. Aufträge entwickeln können. In einem Defensiv-Szenario – mit einer zurückhaltenden Erwartungshaltung hinsichtlich relevanter Rahmenbedingungen – ist sogar von einer Rückläufigkeit auf 16,3 Mio. Aufträge auszugehen. Eine ähnliche Entwicklung ist für das Umsatzpotenzial zu erwarten. Vom heutigen Stand mit einem Volumen von rund 17,0 Mrd. € ist unter günstigen Verhältnissen mit einem Zuwachs von bis zu 3,3 Prozent auf 17,6 Mrd. € bis 2030 zu rechnen. Allerdings könnten die sich wandelnden Rahmenbedingungen auch zu einem Rückgang um bis zu 3,7 Prozent auf 16,4 Mrd. € führen.

Die relevanten Veränderungstreiber und Einflussfaktoren hinsichtlich der künftigen Entwicklungslinien im Branchenweig resultieren insbesondere aus den Strategien und Anforderungen der Automobilkunden, der intermediären Akteure wie Kfz-Versicherer und Flottenmanager, der Automobilindustrie sowie aus branchenexternen Rahmenbedingungen. Vor allem der Aufbau von Kompetenzen zur Bearbeitung einzelner Kunden- und Zielgruppen, zur Etablierung von „Pre-Marketing-Ansätzen“, zur Integration neuer Medien als Informations- und Kommunikationskanäle, zur Erweiterung des Leistungsspektrums hinsichtlich neuer

Reparatur- und Instandsetzungsmethoden sowie nicht zuletzt hinsichtlich der Auseinandersetzung mit rechtlich relevanten Rahmenbedingungen sind mit Investitionen – und damit einhergehenden Kostenpositionen – verbunden. Die betriebswirtschaftliche Performance der Betriebe wird vor allem durch die Schadensteuerung der Kfz-Versicherer und Branchendienstleister, durch die saisonalen und jährlichen Schwankungen im Schadenaufkommen, durch den Reparaturtourismus in grenznahen Gebieten sowie durch den zunehmenden Druck auf die Instandsetzungs-Vorgabezeiten beeinträchtigt. Positive Erlöseffekte sind hauptsächlich durch den Ausbau des Angebots- und Leistungsspektrums erzielbar – beispielsweise durch Smart-Repair-Angebote. Die Investitionen in das Human- und Sachkapital der Betriebe sind durch neue Reparatur- und Instandsetzungsmethoden, durch Sicherheits- und Umweltauflagen, durch die Integration neuer Leistungs- und Angebotsfelder sowie nicht zuletzt durch die „Digitalisierung“ im Marketing – mit dem Einsatz neuer Medien und in der Unfallschadenabwicklung – getrieben.

Trotz der aktuell noch relativ hohen Renditen ist die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation der Lackier- und Karosseriebetriebe geprägt durch eine hohe Personalintensität und abschmelzende Margen. Der bereits eingeleitete Konsolidierungsprozess wird sich fortsetzen, der Druck auf die Margen durch nachlassintensive Zielgruppen wird zunehmen. Lackier- und Karosseriezentren sind im Vergleich zu traditionellen Kfz-Betrieben zwar weniger personalintensiv, dagegen hinsichtlich der Werkstattausrüstung verhältnismäßig investitionsintensiv. Dennoch lohnen die Investitionen, denn die zugrunde gelegten Maßstäbe hinsichtlich der Investitionsrechnung belegen – bei regi-

onal vorhandenem Marktpotenzial für Lackier- und Karosseriearbeiten – die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Umsetzung. Die Betriebsgröße ist ein entscheidender Faktor hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit von Lackier- und Karosseriebetrieben. Betriebseinheiten unter 18 Produktivkräften bei den freien Anbietern und unter 24 produktiven Mitarbeitern im fabrikatsfokussierten Bereich weisen unverhältnismäßig ungünstige Kostenindizes auf. Die Ergebnisseite der Betriebe des Branchenzweigs wird vor allem durch nachlassintensive Zielgruppen und die Schadensteuerung der Kfz-Versicherer nachhaltig beeinflusst. Dennoch liegt die Renditesituation aktuell noch in einem relativ komfortablen Bereich – deutlich über dem 10-Prozent-Niveau (EBT). Die Auswertung des Business Case zeigt dabei erneut, dass die Betriebsgröße als zentraler Erfolgsfaktor aufzufassen ist. Neben der Betriebsgröße stellen optimierte Prozesse einen weiteren Erfolgsfaktor zur Optimierung der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit dar. Die „Digitalisierung“ einzelner Teilprozesse sowie der Einsatz externer Schadenmanager liefern konkrete Ansätze zur nachhaltigen Effizienzsteigerung.

1. Lackier- und Karosserieinstandsetzungsbetriebe in Deutschland

Derzeit existieren in Deutschland rund 5.000 (4.886) Betriebe mit rund 45.000 Beschäftigten, die dem Karosserie- und Fahrzeugbauer-Handwerk zuzurechnen sind. Sie erwirtschafteten 2015 ein Umsatzvolumen von etwa 6,5 Mrd. € (vgl. ZKF 2016a). Etwa 30 Prozent der

Betriebe sind dem herstellenden Karosserie- und Fahrzeugbau sowie weitere fünf Prozent den Oldtimer-Restaurateuren zuzuordnen (**Abbildung 1**). Der Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF) geht zudem von rund 3.200 (3.176) untersuchungsrele-

vanten Karosseriefachbetrieben mit den Schwerpunkten der Karosserieinstandsetzung und Lackierung aus (vgl. ZKF 2016a).

Leistungsprogramm der Karosseriefachbetriebe

Das Angebots- und Leistungsprogramm von Karosseriefachbetrieben unterscheidet sich einerseits vom Portfolio der Kfz-Werkstätten. Die Karosserieinstandsetzung und Lackierung steht dabei im Mittelpunkt, wenngleich Fahrzeugvermessung, Hagelschadenbeseitigung, Glasreparaturen und Smart-Repair-Umfänge mittlerweile den Muss-Leistungen zuzurechnen sind (**Abbildung 2**). Die Betriebe bieten aber häufig darüber hinaus neben üblichen Wartungs- und Reparaturarbeiten die Fahrzeug-Aufbereitung, das Fahrzeug-Tuning, die Felgenreparatur sowie die Folierung von Fahrzeugen (Car Wrapping) an. Einzelne Betriebe haben sich auch auf die Reparatur, den Karosserieaufbau und die Lackierung historischer Fahrzeuge spezialisiert.

Abgrenzung zwischen Kfz-Betrieben und Karosserie-Fachbetrieben

Gerade die Überschneidungen im Angebots- und Leistungsprogramm von Karosserie-Fachbetrieben und Kfz-Betrieben erschwert die Abgrenzung hinsichtlich der beiden Branchensparten. Einerseits sind viele Karosserie-Fachbetriebe sehr stark mit üblichen Wartungs- und Reparaturarbeiten an Pkw und Kombi befasst. Auf der anderen Seite existieren nach den aktuellen Erhebungen viele Kfz-Betriebe mit einem

ABB 1: STRUKTURDATEN KAROSSERIE- UND FAHRZEUGBAU

Karosserie- und Fahrzeugbauer-Handwerk	2012	2013	2014	2015
Gesamtzahl der Betriebe	4.500	4.929	4.910	4.886
davon Karosseriefachbetriebe mit Schwerpunkt Instandsetzung und Lackierung	2.925	3.204	3.192	3.176
davon Karosseriefachbetriebe mit Schwerpunkt herstellender Karosserie- und Fahrzeugbau	1.350	1.479	1.473	1.466
davon Sonstige, z. B. Oldtimer-Restaurateure	225	246	245	244
Zahl der Auszubildenden	3.915	3.783	3.825	3.855
Zahl der Beschäftigten	40.000	40.000	40.000	45.000

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

ABB 2: LEISTUNGSPROGRAMM VON KAROSSERIE-FACHBETRIEBEN

Leistungsprogramm von Karosserie-Fachbetrieben		
Muss-Leistungen	Karosserie-Instandsetzung	Lackierung
	Karosserie und Fahrzeugvermessung	Hagelschadenbeseitigung
	Spot und Smart Repair	Glasreparaturen
Kann-Leistungen	Fahrzeug-Aufbereitung	Reparatur historischer und klassischer Fahrzeuge
	Servicearbeiten	Tuning
	Felgenreparatur	Folierung/Car Wrapping

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

hohen Anteil an Karosserie- und Lackierarbeiten (**Abbildung 2**).

Die Zahl der Betriebe, die in Deutschland Lackier- und Karosseriearbeiten anbieten, dürfte deshalb höher liegen, als es der Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF) ausweist. Aus der im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Befragung lässt sich ein Wert ermitteln, der auf bis zu 75 Prozent aller Autohaus- und Werkstattbetriebe in Deutschland schließen lässt.

Allerdings müssen der Auftragsanteil sowie die Angebotstiefe und -breite der in diesem Bereich agierenden Kfz-Betriebe im spekulativen Bereich verharren. Einen Anhaltspunkt hierzu liefert dennoch das Befragungsergebnis zur vorliegenden Studie. Daraus geht hervor, dass etwa 75 Prozent aller Kfz-Betriebe zwar Karosseriearbeiten anbieten (in der Abbildung 3 als „100 %“ ausgewiesen). Von diesen Kfz-Betrieben sind allerdings nur rund 80 Prozent in der Lage, Lackreparaturen anzubieten. Bei diesen Angaben in der Abbildung 3 ist zudem zu berücksichtigen, dass viele Kfz-Betriebe die ausgewiesenen Leistungsbereiche zwar anbieten, allerdings häufig Branchendienstleister – also externe Anbieter – für solche Aufträge heranziehen.

Strukturdaten der Karosseriefachbetriebe

Die Zahl der Produktivkräfte in den Karosseriefachbetrieben stieg nach ZKF-Angaben im Zeitraum von 2012 bis 2015 von durchschnittlich 8,9 auf inzwischen 10,3 Personen je Betrieb an (**Abbildung 4**). Nach einem geringfügigen Rückgang um 0,3 Kräfte von 2012 auf 2013 wuchs die Zahl der Unproduktivkräfte auf 6,2 im Jahr 2015 an. Insgesamt beschäftigen die Karosserie- und Fahrzeugbauer damit inzwischen durchschnittlich 16,5 Personen je Be-

trieb. Der betriebsdurchschnittliche Umsatz kletterte im Betrachtungszeitraum von 1,3 Mio. € auf knapp 1,6 Mio. €. Trotz dieses Umsatzanstiegs verschlechterte sich das operative Ergebnis (EBITDA) der Karosserie- und Fahrzeugbaubetriebe im gleichen Zeitraum erheblich. Ausgehend von einem durchschnittlichen EBITDA in Höhe von 186.097 € je Betrieb sank der Wert zunächst auf 90.893 € im Jahr 2013. Im Jahr 2014 betrug er lediglich noch 53.144 € (vgl. ZKF 2012/2013/2014/2016).

Steigende Anforderungen beeinträchtigen Betriebsergebnisse

Dies entspricht einem absoluten Rückgang innerhalb dieser beiden Jahre von

71,4 Prozent. Relativ gesehen sank das operative Ergebnis von 14,3 Prozent aus dem Jahr 2012 auf lediglich noch 3,6 Prozent im Jahr 2014. Bereits die Zeitreihe mit den Strukturdaten zeigt, dass sich die Branche im Umbruch befindet. So sind mittlerweile wesentlich größere Betriebseinheiten als in der Vergangenheit nötig, um die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit sicherzustellen. Ein wesentlicher Grund liegt im hohen Investitionsvolumen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung – nicht zuletzt aufgrund geänderter Reparatur- und Umwelttechniken (vgl. Reindl 2016). Aber auch steigende Personalkosten, die nicht zuletzt durch den Schulungsbedarf hinsichtlich neuer Reparatur- und Instandsetzungsme-

thoden auch künftig noch ansteigen werden, schlagen sich in den Betriebsergebnissen negativ nieder.

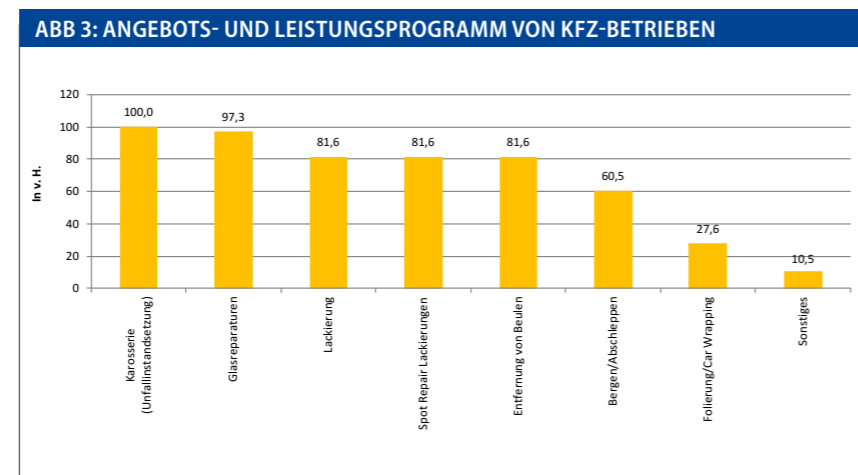
Sicherstellung der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit als zentrale Herausforderung

Die vorliegende Untersuchung verfolgt vor diesem Hintergrund das Ziel, ein praxistaugliches Konzept zur betriebswirtschaftlichen Analyse von Ka-

rosserie- und Lackierzentren in Autohausunternehmen zu schaffen. Auf Basis relevanter Daten aus den unternehmensinternen und -externen Bereichen werden die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit sowie maßgebliche Stellhebel zur Erhöhung der Performance solcher Zentren ausgewiesen.

Zwischenfazit I: Branche unter Druck

- Der Konsolidierungsprozess zeigt sich insbesondere durch eine rückläufige Anzahl an Betrieben – bei gleichzeitig steigenden Beschäftigungszahlen je Betrieb.
- Der tendenziell stagnierende Branchenumsatz bei rückläufiger Rendite weist darauf hin, dass die Konsolidierung künftig noch weiter fortschreiten und zu größeren Betriebseinheiten führen wird, um notwendige Skaleneffekte zu realisieren.
- Die Abgrenzung zwischen reinen Kfz-Betrieben und Lackier- und Karosseriefachbetrieben verharren wegen der Überschneidungen im Angebots- und Leistungsprogramm beider Branchensparten im spekulativen Bereich.
- Die Sicherstellung der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit stellt eine der zentralen Herausforderungen des Branchenzweigs dar.



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016 (IFA) | n = 101/75 | Befragungszeitraum 08. bis 29. Juli 2016

ABB 4 : STRUKTURMERKMALE UND -DATEN DES REPARIERENDEN KAROSSERIE- UND FAHRZEUGBAUS

Beschäftigtenstruktur (Durchschnitt je Betrieb)		2012	2013	2014	2015
Produktivkräfte		8,9	9,5	9,8	10,3
Unproduktive Kräfte/Sonstige		5,9	5,6	6,2	6,2
Beschäftigte gesamt		14,8	15,1	16,0	16,5
Betriebsleistung (Durchschnitt je Betrieb)		2012	2013	2014	2015
Umsatz gesamt		1.300.000 €	1.393.900 €	1.490.943 €	1.585.891 €
Umsatz je Produktivkraft		144.830 €	143.769 €	148.780 €	149.743 €

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.

2. Marktsituation und -perspektiven

2.1. Marktvolumen und Schadenaufkommen

Das jährliche Umsatzvolumen auf dem Wartungs-, Reparatur- und Instandsetzungsmarkt lag 1995 noch bei 26,1 Mrd. € und dürfte im Jahr 2015 insgesamt 33,6 Mrd. € erreicht haben – dies entspricht einem jährlichen Wachstum von ca. 1,2 Prozent (vgl. DAT 2007 – 2016 | GDV 2015, S. 75). Unter Berücksichtigung der üblichen Preissteigerungsrate zeigt sich allerdings „real“ ein rückläufiges Marktvolumen (Abbildung 5). Um allein die üblichen Preissteigerungsrate in Deutschland seit 1995 auszugleichen, wäre ein Anstieg des Umsatzvolumens auf 34,2 Mrd. € notwendig gewesen. Aus dieser Sichtweise heraus ergibt sich mit einem ermittelten Umsatzvolumen im Jahr 2015 von 33,6 Mrd. € ein Defizit von 0,6 Mrd. € gegenüber 1995.

Real rückläufiges Umsatzaufkommen bei regulierten Schäden

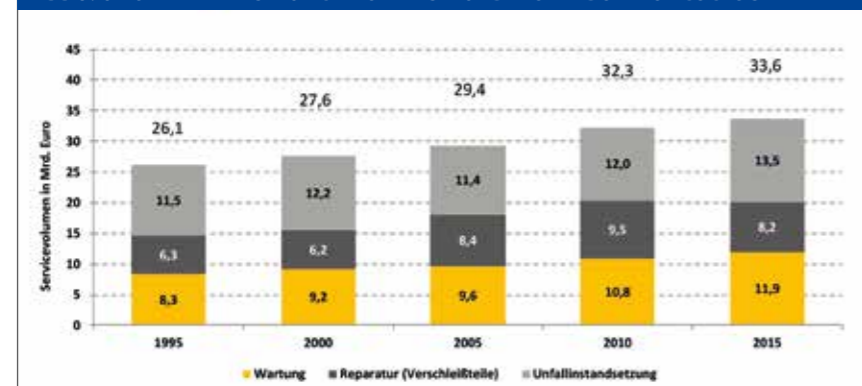
Beim Blick auf die von den Kfz-Versicherern geleisteten Brutto-Aufwendungen für Versicherungsfälle in der Kraftfahrtversicherung zeigt sich hinsichtlich des Marktvolumens für regulierte Schäden

ebenfalls eine ähnliche Entwicklung. Im Jahr 2015 betragen die Brutto-Versicherungsleistungen 21,8 Mrd. € – 5,8 Prozent mehr als im Vorjahr (vgl. GDV 2015, S. 75). Allerdings war in der Vergangenheit eine tendenziell stagnierende Entwicklung nachvollziehbar. Beispielsweise stiegen im Betrachtungszeitraum von 1995 bis 2015 die Bruttoaufwendungen für regulierte Schäden der Kfz-Versicherer um rund 12,4 Prozent an. Inflationsbedingt wäre in diesem Zeitraum eine Steigerung um rund 33 Prozent notwendig gewesen, um die inflationäre Entwicklung auszugleichen (vgl. Reindl 2016). Insofern ergibt sich „real“ eine Rückläufigkeit um knapp 4 Mrd. € (-20,6 %). Die Daten geben allerdings lediglich die Bruttoaufwendungen der Versicherungsunternehmen wieder. Unberücksichtigt bleiben bei dem dargestellten Datenmaterial bspw. Flur- und Personenschäden, die „fiktive Abrechnung“ – also lediglich abgerechnete, aber nicht reparierte Schäden – sowie Reparaturen, die durch die Geschädigten selbst bezahlt oder durch den Do-it-Yourself-Bereich behoben wurden.

Steigendes Schadenaufkommen

Hinsichtlich der Gründe für diese Marktentwicklung beim Schadenaufkommen zeigt sich zunächst, dass im Zeitraum von 2006 bis 2015 im Durchschnitt jährlich 2.368.954 Unfälle polizeilich erfasst wurden (Abbildung 6). Von 2012 bis 2015 wurden sogar jeweils über 2,4 Mio. Unfälle registriert (vgl. Stat. Bundesamt 2016, S. 56 f.). Im vergangenen Jahr 2015 lag die Zahl der Straßenverkehrsunfälle mit 2.516.831 um 6,2 Prozent am deutlichsten über dem Durchschnittswert. Dagegen markierte das Jahr 2006 den geringsten Wert in der Zeitreihe. Mit lediglich 2.235.318 polizeilich erfassten Verkehrsunfällen lag der Wert 5,6 Prozent unterhalb des Durchschnitts. Sachschäden entstanden bei durchschnittlich 2.060.089 Unfällen. Bei den Straßenverkehrsunfällen mit Personenschaden zeigen sich im Zeitverlauf teils charakteristische Abweichungen: Das Jahr 2007 markierte mit 335.845 Personenschäden den höchsten Stand und lag damit 8,7 Prozent über dem Durchschnittswert von 308.865. Mit einer Differenz von 6,7 Prozent und 288.297 Personenschäden rangierte das Jahr 2010 deutlich unterhalb des Durchschnittsniveaus (vgl. Stat. Bundesamt). In den Jahren 2006 bis 2015 konnte die Zahl der Straßenverkehrsunfälle mit Personenschaden – trotz des jährlich wachsenden Fahrzeugbestandes – bis auf einige Ausnahmen kontinuierlich gesenkt werden (vgl. Statista 2016). Lediglich in den Jahren 2007, 2011, 2014 und auch im vergangenen Jahr stiegen die Werte im Vorjahresvergleich wieder an (vgl. Stat. Bundesamt 2016, S. 56 f.).

ABB 5: UMSATZENTWICKLUNG IM SERVICE- UND INSTANDSETZUNGSGESCHÄFT



Quellen: Deutsche Automobil Treuhand GmbH (Hrsg.): DAT-Report 1996 -2016 | Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. GDV (Hrsg.), 2016, Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2015, S. 75 | IFA-Berechnungen | Werte inkl. MwSt.

Schätzungen gehen davon aus, dass die tatsächliche Unfallzahl weit über der erfassten Zahl von durchschnittlich ca. 2,4 Mio. liegt. Branchenverbände gehen dabei von rund 12 Mio. Lack- und Karosserieschäden aus – ein beträchtliches Auftragspotenzial (vgl. GDV 2015 | ZKF 2014/2016a/ 2016b). Allerdings – und dies zeigen die Daten zu den Brutto-Aufwendungen zur Schadenregulierung – sinken die Umsatzvolumina je Unfallschaden. Es ist davon auszugehen, dass vor allem die Assistenzsysteme in den Fahrzeugen zu dieser Rückläufigkeit führen.

Schadenaufkommen mit saisonalen Schwankungen

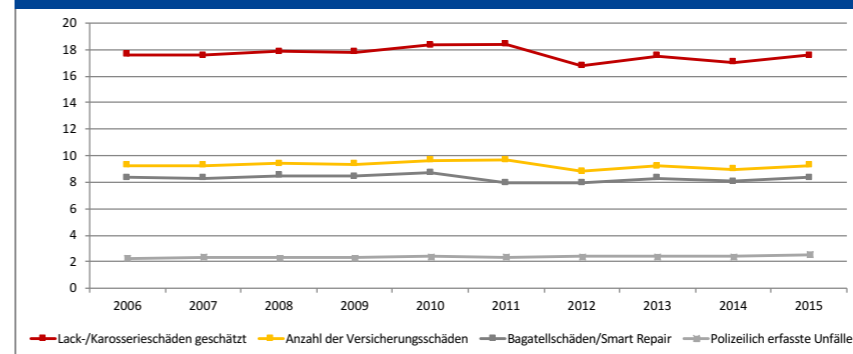
Die Statistik zeigt, dass über die Jahre hinweg das Schadenaufkommen nicht nur stabil bleibt, sondern mitunter so-

gar einen steigenden Verlauf nimmt. Allerdings beeinträchtigen saisonale Schwankungen die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit von Lackier- und Karosseriezentren. So fällt am Beispiel des Jahres 2015 (Abbildung 7) auf, dass – entgegen den häufig vertretenen Meinungen – die Unfallhäufigkeit in den Wintermonaten Januar und Februar am geringsten ausfällt. Im Januar 2015 betrug die Zahl der Unfälle 196.424 und im darauf folgenden Monat lediglich 176.251. Damit markiert der Februar den geringsten Wert des Jahres 2015. Auf Platz drei der Skala mit den wenigsten Unfällen liegt der Wintermonat März mit der Zahl 200.287. Auch beim Blick auf den Durchschnittsvergleich der Jahre 2010 bis 2015 zeigt sich, dass die Wintermonate Januar und Februar stets die geringsten Unfall-

zahlen aufweisen. Die rot umrandeten Säulen markieren die Spitzenwerte im Jahresverlauf. Diese liegen in den Monaten Juni und Juli sowie von September bis Dezember. Die Durchschnittswerte bestätigen die Auslastungsspitzen in diesen Monaten.

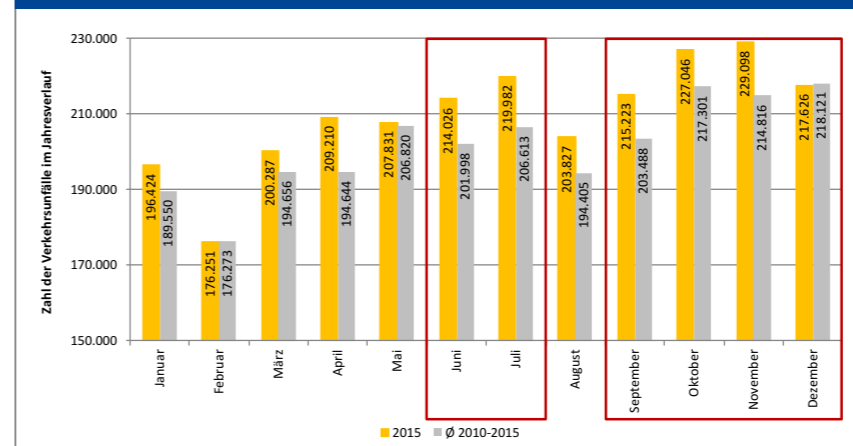
Das Unfallinstandsetzungsgeschäft ist den vorstehenden Datenauswertungen zufolge zwar durch ein hohes Marktvolumen gekennzeichnet. Das „real“ rückläufige Schadenaufkommen sowie insbesondere die Entwicklungen auf dem Markt für Unfallinstandsetzungen verdeutlichen jedoch, dass sich Lackier- und Karosseriewerkstätten künftig steigenden Herausforderungen stellen müssen (vgl. Reindl 2016 sowie Abbildung 8).

ABB 6: STRASSENVERKEHRUNFÄLLE UND SCHADENHÄUFIGKEIT IN DEUTSCHLAND



Quelle: Statistisches Bundesamt 2015 | Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e.V. | Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV) | Berechnungen am Institut für Automobilwirtschaft (IFA)

ABB 7: ANZAHL REGISTRIERTER UNFÄLLE NACH MONATEN



Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2016: Verkehrsunfälle - Zeitreihen 2015, S. 56.

ABB 8: FALLBEISPIEL ZUR VOLATILITÄT DES MARKTES UND OPTIMIERUNG DES LEISTUNGSPROGRAMMS



Begonnen hat alles mit der Gründung einer Mercedes-Benz Vertretung durch Robert Kunzmann im Jahr 1935. Der kontinuierliche Ausbau von Service und Angebot, die Ausdehnung auf weitere Standorte, die Erweiterung des Portfolios von Mercedes-Benz Pkw auf Transporter, Lkw und Busse, die Integration der Marken smart, Mitsubishi Fuso und VW-Nutzfahrzeuge sowie zahlreiche Auszeichnungen sind Beispiele der Erfolgsgeschichte der heutigen Robert Kunzmann GmbH & Co. KG. Mittlerweile verfügt das Unternehmen über neun Standorte und beschäftigt insgesamt über 700 Mitarbeiter. Im April 2016 hat sich die Mitarbeiteranzahl durch die Übernahme der Mercedes-Benz Niederlassung in Fulda auf 900 erhöht. Im Jahr 2008 wurde das autohauseigene Lack- und Karosseriezentrum (CarlackCenter) im Aschaffenburg Hauptbetrieb eröffnet.

Marken im Neuwagen- und Servicegeschäft:	Mercedes-Benz, smart, Mitsubishi Fuso, Volkswagen-Nutzfahrzeuge und Volkswagen PKW
Neuwagenabsatz 2015 (2014):	1.704 (1.461)
Gebrauchtwagenabsatz 2015 (2014):	2.390 (2.431)
Umsatz 2015 (2014):	294 Mio. € (262 Mio. €)
Werkstattdurchläufe im CarlackCenter 2015:	ca. 900

* sämtliche Angaben ohne den Betrieb in Fulda

Herausforderungen für die Robert Kunzmann GmbH & Co. KG

Der Lack- und Karosseriebereich stellt für das Autohaus Kunzmann eine wichtige Umsatz- und Ertragssäule sowie ein entscheidendes Element zur Kundenbindung dar. Mittlerweile lassen sich jedoch verschiedene Veränderungstreiber identifizieren, die das Lack- und Karosseriegeschäft zunehmend unter Druck setzen. Beispiele hierfür sind die erforderlichen Investitionen in Maschinen, Anlagen und Arbeitsplatzausstattung aufgrund neuer Reparatur- und Instandsetzungsmethoden oder die zunehmenden Steuerungsaktivitäten der Kfz-Versicherungen. Im Rahmen von Telematik-Tarifen und dem damit verbundenen „Dongle-Einsatz“ werden Unfallschäden sofort erkannt und die Fahrzeuge in Partnerwerkstätten gesteuert. Eine weitere Herausforderung stellt die Gewinnung von qualifiziertem Personal dar. Darüber hinaus muss der administrative Aufwand bei der Schadenabwicklung in Zukunft weiter optimiert werden.

Integration eines CarlackCenters ins Autohausunternehmen

Das Autohaus Kunzmann bietet in seinem integrierten CarlackCenter ein vollumfängliches Leistungsangebot im Bereich Lack- und Karosseriearbeiten an. Der Fokus liegt dabei auf den Marken Mercedes-Benz, VW, smart, Audi, Chrysler, Jeep, BMW, Renault und Peugeot. Zusätzlich werden auch Arbeiten an Oldtimern oder Youngtimern durchgeführt. Unter dem Label „Clever-Repair“ werden kleinere Schäden im Sinne des Smart-Repair-Konzepts günstig ausgebessert. Mit Hilfe dieses Angebots konnten zahlreiche bereits abgewanderte Kunden zurückerobert werden. Darüber hinaus tragen die Dienstleistungen dazu bei, Auslastungsschwankungen auszugleichen. Eine hohe und gleichbleibende Auslastung wird auch durch die Akquisition bei anderen Werkstätten, die aufgrund ihrer Betriebsgröße oftmals nicht alle Leistungen anbieten können, sowie durch Maßnahmen im gewerblichen Bereich sichergestellt. Bei der Schadenabwicklung setzt die Robert Kunzmann GmbH & Co. KG auf ein eigenes Schadenportal. Hierdurch lässt sich ein großer Teil des Abwicklungsprozesses digitalisieren, woraus Kostensenkungspotenziale resultieren.

Quelle: Robert Kunzmann GmbH & Co. KG 2016

2.2. Marktperspektiven für Lackier- und Karosseriearbeiten

Die bereits dargelegten Daten zum Umsatzvolumen in Deutschland geben die tatsächlichen Marktpotenziale nur unzureichend wieder. Vor allem hinsichtlich des Lack- und Karosseriebereichs sind bspw. Lackschäden – insbesondere Spot-Lackierungen – bislang nicht erfasst. Da sich die zugrunde liegenden Umsatz- und Auftragsdaten bislang lediglich auf die Angaben des Gesamtverbands der Versicherer (GDV) stützen, liegt das tatsächliche Auftrags- und Umsatzpotenzial im spekulativen Bereich. Über die Brutto-Aufwendungen der Kfz-Versicherer erfolgen bspw. auch „Fiktive Schadenabrechnungen“. Darüber hinaus werden auch Personen- und Sachschäden über diese Aufwandsposition erfasst. Deshalb wurden am Institut für Automobilwirt-

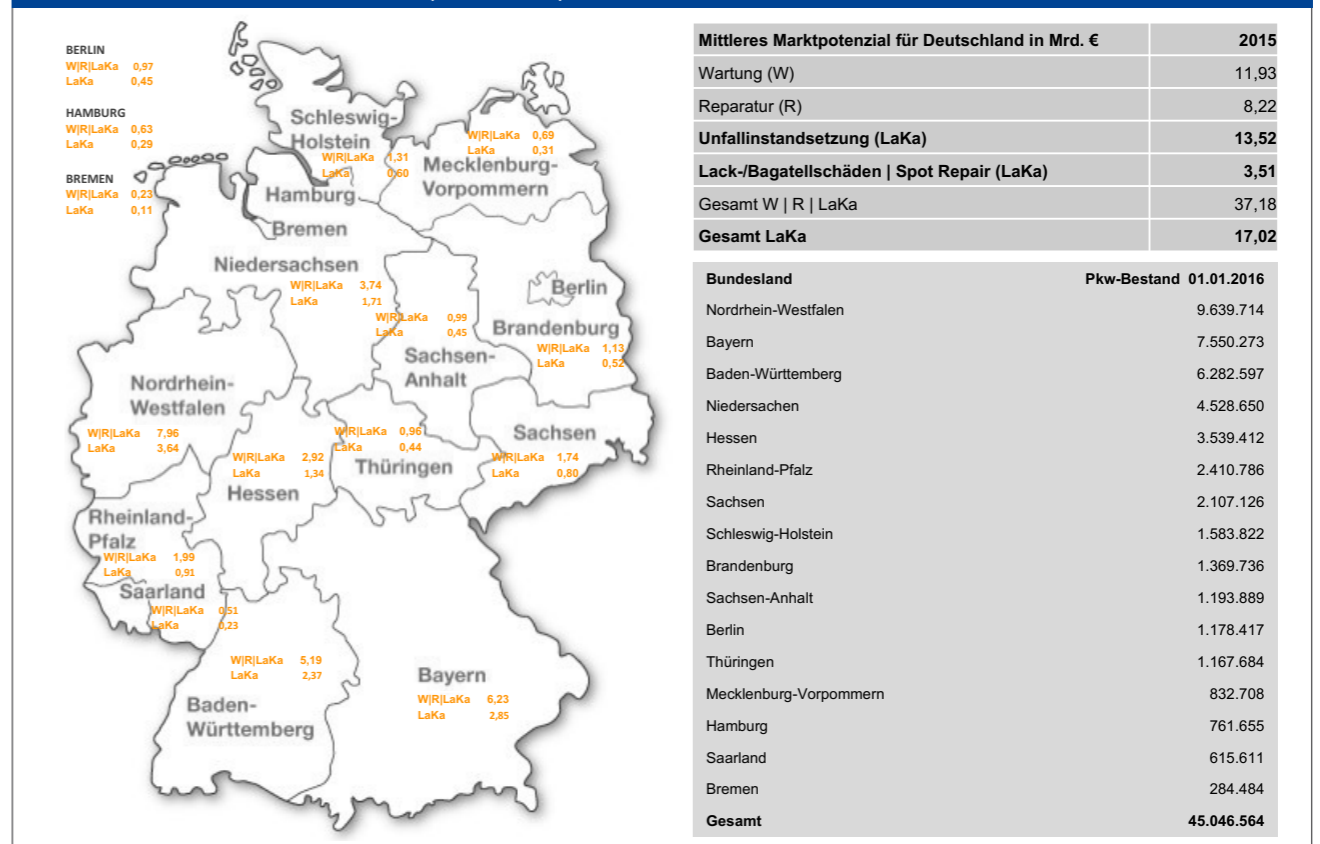
schaft auf Basis der Daten von KBA, DAT und des Statistischen Bundesamtes spezifische Berechnungen hinsichtlich der Potenziale für die relevanten Tätigkeitsbereiche von Kfz- und Karosserie-Fachbetrieben durchgeführt. Dabei lassen sich hinsichtlich des Umsatzpotenzials für das Jahr 2015 für die Bundesrepublik Deutschland insgesamt 37,18 Mrd. € für Wartung und Reparatur sowie für Lackier- und Karosseriearbeiten ausweisen (**Abbildung 9**). Allein für Karosserie- und Lackierarbeiten dürfte das Marktpotenzial für das vergangene Jahr bei 17,02 Mrd. € zu beziffern sein.

Marktpotenziale in einzelnen Regionen

Der Ausweis regionaler Unterschiede

hinsichtlich des Schadenaufkommens würde den Studienumfang sicherlich sprengen. Dennoch sind in der **Abbildung 9** überschlägig die Marktpotenziale für einzelne Bundesländer – in Abhängigkeit vom Pkw-Fahrzeugbestand (in Mrd. €) angegeben. Dabei führen die bevölkerungsstarken Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg selbstredend nicht nur die Bestandsstatistik, sondern auch das Ranking beim Marktpotenzial an. Dabei lässt sich bspw. ein „mittleres Service-Marktpotenzial“ von 7,96 Mrd. € für Nordrhein-Westfalen im Jahr 2015 ermitteln. Allein der Lack- und Karosseriebereich dürfte in diesem Bundesland ein Umsatzpotenzial von 3,64 Mrd. € im vergangenen Jahr bereitgehalten haben.

ABB 9: MARKTPOTENZIAL FÜR WARTUNG, REPARATUR, KAROSSERIE- UND LACKIERARBEITEN (2015)



Quelle: ZDK Daten und Fakten lfd. Jgg. | Werte inkl. MwSt.

Prognosen mit komplexen und unsicheren Eingangsgrößen

Der Ausweis von Prognosen für das Auftrags- und Umsatzvolumen ist schon deshalb problematisch, da eine Vielzahl an Einflussfaktoren mit komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen für die künftige Entwicklung maßgeblich sind. Vor allem technische, politische und branchenspezifische Faktoren lassen sich hierzu anführen. Die Weiterentwicklung technischer Sicherheitseinrichtungen sowie die starke Penetration von Fahrerassistenzsystemen bis hin zum autonomen Fahren werden bspw. tendenziell für ein vermindertes Schadenaufkommen sorgen. Das nach wie vor steigende Verkehrsaufkommen und die

zunehmende Verkehrsleistung können dagegen gegensätzlich wirken – sofern politische Entscheidungsträger nicht „dämpfend“ auf diese Entwicklungen einwirken. Branchenspezifisch sind neue Fertigungs- und Reparaturmethoden beispielhaft zu nennen. Sie können einerseits für geringere Aufwandspositionen bei der Unfallinstandsetzung sorgen. Dagegen werden bspw. neue, aufwendige Fahrwerkskonzepte oder der zunehmende Einsatz von Sensorik in den Fahrzeugen die Unfallinstandsetzung verteuern. Ebenfalls im spekulativen Bereich müssen derzeit die künftigen Einflüsse der Elektrifizierung des Fahrzeugbestandes hinsichtlich des Lack- und Karosseriebereichs verharren.

Prognose des Auftragspotenzials

Trotz großer Unsicherheiten hinsichtlich der relevanten Veränderungstreiber wird an dieser Stelle sowohl ein Prognosemodell für das Auftragspotenzial einerseits sowie für das Marktvolumen andererseits vorgestellt. Zunächst ist hinsichtlich der vergangenheitsbezogenen Entwicklung festzuhalten, dass das potenzielle Auftragsvolumen Schwankungen unterworfen war. (Abbildung 10)

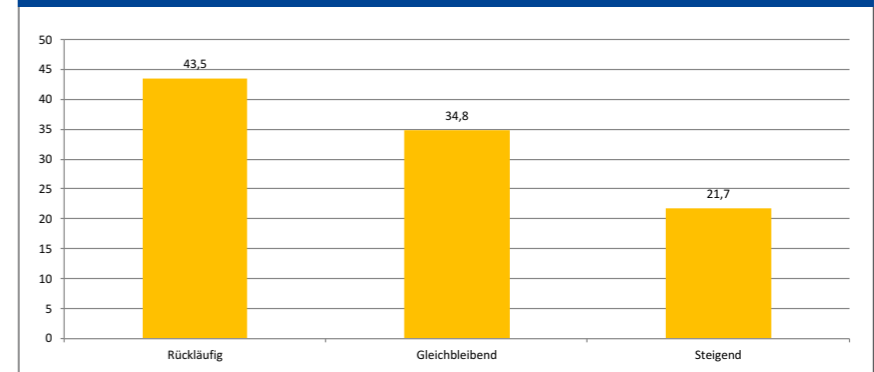
Diese Volatilität ist einerseits vor allem witterungsbedingten Extremen (z. B. wenig Schneefall und Glättesituationen) sowie andererseits gesamtwirtschaftlichen Dellen (z. B. die Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009) geschuldet. Unter Einbezug aller derzeit relevanten Einflussfaktoren und deren absehbaren Entwicklungslinien ist künftig tendenziell von einem steigenden Auftragsvolumen bis 2030 auszugehen. Sollten die relevanten Rahmenbedingungen dazu geeignet sein, ein höheres Schadenaufkommen zu induzieren, dann könnte das Auftragsvolumen bis 2030 um mehr als 8 Prozent auf rund 19,0 Mio. „im Mittel“ ansteigen. Bei einem unteren Erwartungshorizont ist von einem um 7 Prozent sinkenden Volumen auszugehen. Das Trend-Szenario – also die Fortschreibung der vergangenheitsbezogenen Entwicklungen – würde lediglich zu einem geringfügig wachsenden Auftragsvolumen gegenüber 2015 führen (+1,1 %).

Prognose des Umsatzvolumens

Ein ähnliches Bild zeigt die Prognose des Umsatzpotenzials bis 2030 – insbesondere hinsichtlich der Volatilität. An dieser Stelle reichen die Extremwerte von rund 14,95 Mrd. € im Lack- und Karosseriebereich des Jahres 2006 bis hin zu rund 17,07 Mrd. € im Jahr 2013. Der Prognose künftiger Umsatzpotenziale liegen – wie schon beim Auftragsvolu-

men – Abschätzungen zur Entwicklung aller derzeit relevanten Einflussfaktoren zugrunde. Allerdings ist entgegen der prognostizierten Auftragsvolumina nicht von einer grundlegenden Aufwärtsentwicklung auszugehen, denn das mittlere „Trend-Szenario“ liefert für das Jahr 2030 ähnliche Werte wie beim Basisjahr 2015 – nämlich ein Umsatzpotenzial von rund 17,0 Mrd. € für Lackier- und Karosseriearbeiten. Die positiveren Annahmen zum Offensiv-Szenario lassen „im Mittel“ lediglich eine Aufwärtsentwicklung von bis zu 3,3 Prozent auf 17,6 Mrd. € erwarten. Unter ungünstigen Vorzeichen ist sogar langfristig von einem um 3,7 Prozent sinkenden Umsatzpotenzial im Defensiv-Szenario auszugehen. Vor allem die Bemühungen von Automobilherstellern zur Verminderung des Instandsetzungsaufwandes im Schadenfall, die nicht zuletzt durch die Bemühungen zur Optimierung der Aufwandspositionen der Kfz-

ABB 12: ERWARTUNGSHALTUNG ZUR ENTWICKLUNG DES MARKTPOTENZIALS



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

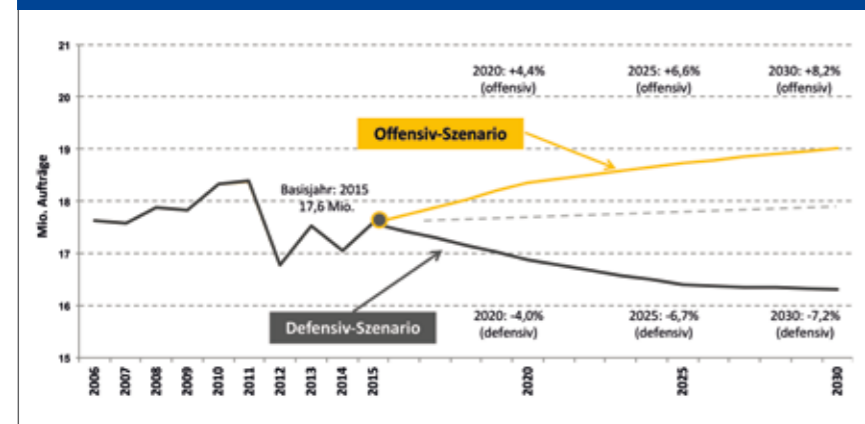
Versicherer getrieben ist, trägt maßgeblich zur verhaltenen Prognose des Umsatzpotenzials bei.

Erwartungshaltung der Branchenakteure

Die ausgewiesenen Prognosen folgen nicht zuletzt der Erwartungshaltung der Branchenakteure. Die für die vorliegende Studie durchgeführte Online-Befragung zeigt, dass die Zukunftser-

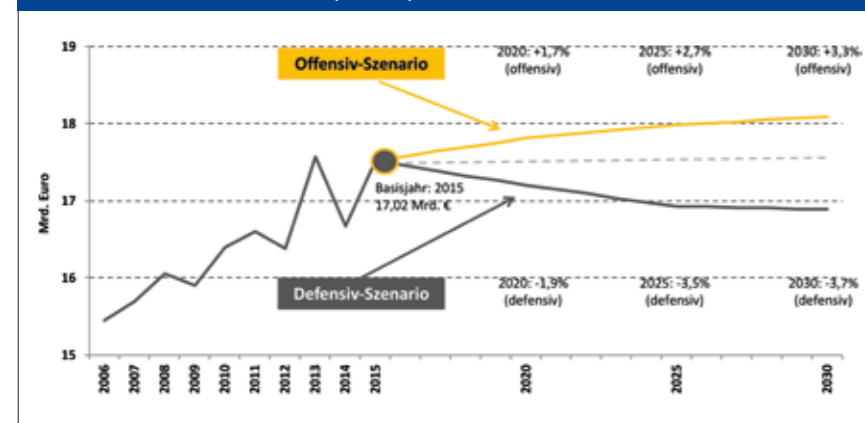
wartungen im Lack- und Karosseriebereich eher verhalten sind. Auf die Frage „Wie schätzen Sie das zukünftige Marktpotenzial im Bereich Lack- und Karosserie für Ihr Autohausunternehmen ein?“ reagieren rund 43,5 Prozent der Probanden mit einer negativen Einschätzung (Abbildung 12). Knapp 35 Prozent der Befragten waren im Erhebungszeitraum 08. bis 29. Juli 2016 der Auffassung, dass das Marktpotenzial stagnieren wird.

ABB 10: PROGNOSE ZUM AUFTRAGSPOTENZIAL (P. A.) FÜR LACKIER- UND INSTANDSETZUNGSARBEITEN



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

ABB 11: PROGNOSE ZUM UMSATZPOTENZIAL FÜR LACKIER- UND INSTANDSETZUNGSARBEITEN (MRD. €)



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

Zwischenfazit II: Stagnierende bis sinkende Marktpotenziale

- Zwar ist jährlich von bis zu 17,6 Mio. Schäden an Kraftfahrzeugen auszugehen. Allerdings – so zeigen die Analysen – finden lediglich ein Viertel bis ein Drittel der beschädigten Fahrzeuge den Weg in Kfz-Werkstätten und Karosserie-Fachbetriebe.
- Der Markt für Lackierarbeiten und die Karosserieinstandsetzung ist durch eine hohe Volatilität – sowohl im Hinblick auf unterjährige, saisonale Schwankungen als auch hinsichtlich einzelner Jahre – gekennzeichnet.
- Technische und technologische Entwicklungen, die politischen Entscheidungsträger, gesellschaftliche Umbrüche hinsichtlich des Mobilitätsverhaltens, aber auch die Strategien der Automobilhersteller bei Fertigung und Instandsetzung sowie die Bestrebungen der Kfz-Versicherer zur Aufwandssenkung beeinflussen das künftige Marktvolumen in beträchtlichem Maße.
- Das Auftragspotenzial wird sich vom heutigen Niveau mit 17,6 Mio. Lack- und Karosserieinstandsetzungen bis 2030 lediglich auf 19,0 Mio. Aufträge entwickeln können. In einem Defensiv-Szenario – mit einer zurückhaltenden Erwartungshaltung hinsichtlich relevanter Rahmenbedingungen – ist sogar von einer Rückläufigkeit auf 16,3 Mio. Aufträge auszugehen.
- Eine ähnliche Entwicklung ist für das Umsatzpotenzial zu erwarten. Vom heutigen Stand mit einem Volumen von rund 17,0 Mrd. € ist unter günstigen Verhältnissen mit einem Zuwachs von bis zu 3,3 Prozent auf 17,6 Mrd. € bis 2030 zu rechnen. Allerdings könnten die sich wandelnden Rahmenbedingungen auch zu einem Rückgang um bis zu 3,7 Prozent auf 16,4 Mrd. € führen.

3. Veränderungstreiber und Trends

3.1. Relevante Einflussfaktoren

Das Lack- und Karosseriegeschäft wird durch eine Vielzahl an Faktoren – so genannte Veränderungstreiber – beeinflusst, mit denen sich Karosserie-Fachbetriebe sowie Kfz-Betriebe mit Lack- und Karosseriezentren gleichermaßen auseinandersetzen müssen, um ihre betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit langfristig sicherzustellen. Dabei ist zunächst zwischen internen (endogenen) und externen (exogenen) Treibern zu differenzieren. Für die vorliegende Studie sind zunächst die externen Faktoren von Bedeutung, während die endogenen Treiber – also die branchen- und unternehmensinternen Faktoren – im vierten Kapitel ihren Niederschlag finden.

Hohe Anzahl und Komplexität der Einflussfaktoren

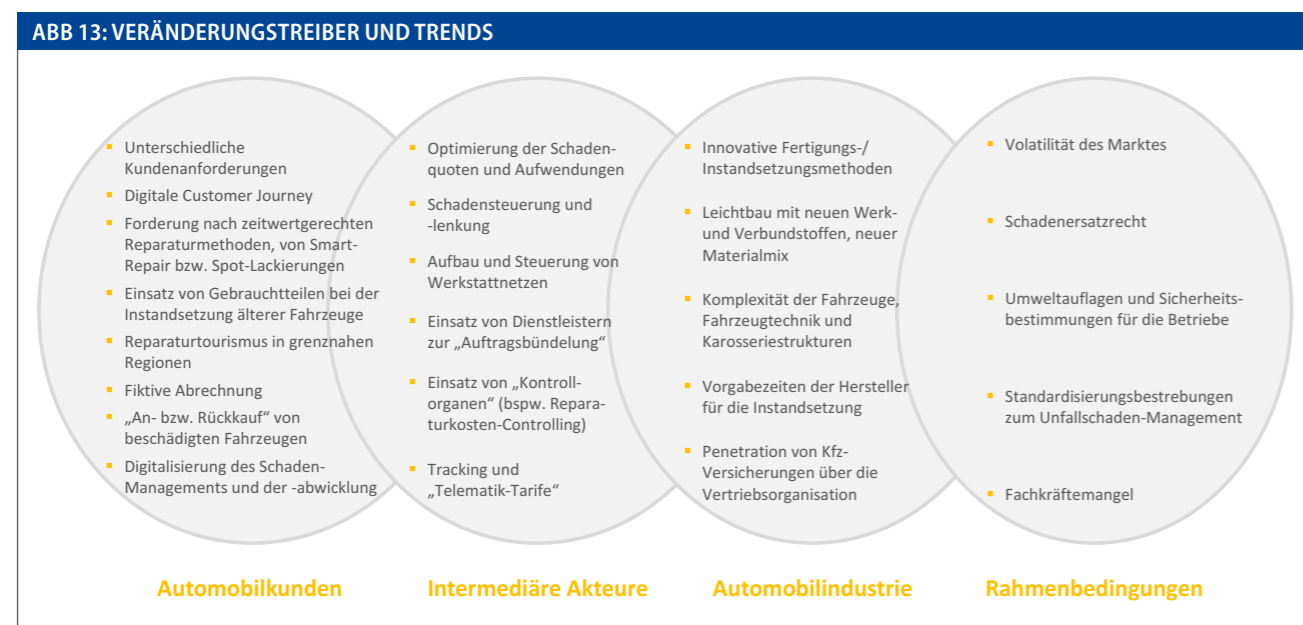
Zu den externen Treibern zählen beispielsweise dynamische Markt- und

Wettbewerbsverhältnisse, ein verändertes Kundenverhalten und steigende technologische Anforderungen. Auf solche Faktoren haben die Unternehmen des Branchenzweiges keinen direkten Einfluss, sie müssen aber strategisch und operativ in richtiger Weise darauf reagieren. Die Untersuchung verzichtet an dieser Stelle auf die Darstellung so genannter „Automobiler Megatrends“, sondern geht gezielt auf Faktoren und Spezifika des Lack- und Karosseriezweiges ein.

Einflussnahme auf die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit

Die Veränderungstreiber lassen sich hinsichtlich ihres Ursprungs unterscheiden (Abbildung 13). Für die Studie sind die einzelnen Faktoren vor diesem Hintergrund den Automobilkunden, der Automobilindustrie, den intermediären Akteuren sowie den vorherr-

schen Rahmenbedingungen zugeordnet. Eine eindeutige Ausdifferenzierung gelingt dabei nicht immer, denn beispielsweise könnte der „Fachkräftemangel“ hinsichtlich seines Ursprungs sowohl dem gesellschaftlichen Umbruch – also den vorherrschenden Rahmenbedingungen – als auch den Defiziten bei der Attraktivität des Branchenzweigs zugeschrieben werden. Dennoch soll diese Einteilung für die folgenden Ausführungen herangezogen werden. Von Bedeutung sind für die vorliegende Studie ohnehin vor allem die Bedeutung einzelner Treiber für die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit der Betriebe. Deshalb sind nachfolgend Einflussfaktoren zu unterscheiden, die einen hohen Einfluss auf die Kosten-/Aufwandspositionen einerseits sowie auf die Erlösseite der Karosseriefachbetriebe andererseits haben.



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

3.2. Kundenanforderungen und -verhalten

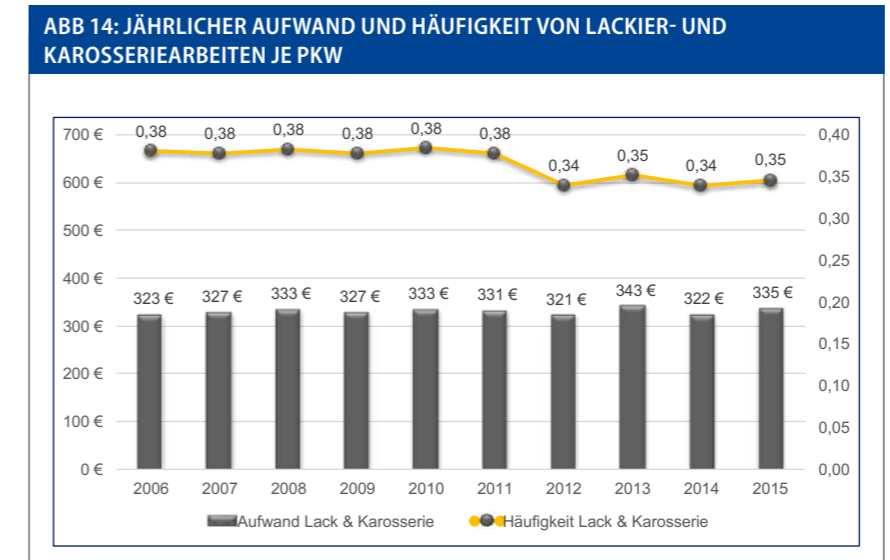
Eine wesentliche Herausforderung für Lack- und Karosseriebetriebe stellt das Kundenverhalten im Schadenfall dar. Für die vergangenen Jahre ist dazu festzuhalten, dass sich die Kunden im Bereich „Fahrzeug“ zunehmend preissensibler verhalten. Gemeint sind hierbei insbesondere die Privatkunden, die einerseits aufgrund der gestiegenen Total Cost of Ownership (TCO) und andererseits aufgrund anderer Bedürfnisse anstehende Investitionen in ihr Fahrzeug zurückstellen. Kleinere Schäden am Fahrzeug, für die einzelne Fahrzeughalter selbst verantwortlich sind, werden häufig nicht mehr instandgesetzt. Das veränderte Kundenverhalten ist auch bei Haftpflichtschäden zu erkennen. Diese werden häufig mit den gegnerischen Versicherungen „fiktiv“ abgerechnet. Vor diesem Hintergrund sinkt das Umsatzpotenzial für die Lack- und Karosseriebetriebe (vgl. Damschen 2016, S. 32).

Rückläufige Reparatur- und Instandsetzungsintensität

Die ermittelten Daten zeigen ergänzend, dass die Beseitigung von Lack-

und Karosserieschäden – auf Grundlage der Werte in den letzten zehn Jahren – zu einem Durchschnitt von 0,37 Aufträgen und einem durchschnittlichen Aufwandsvolumen von 329 € je Pkw oder Kombi führt. Die **Abbildung 14** zeigt ergänzend, dass der Aufwand je Pkw oder Kombi seit 2006 von durchschnittlich 323 € auf 335 € gestiegen ist.

Einbezogen in diese Werte sind sowohl die Instandsetzung von Unfallschäden wie auch die Beseitigung von Bagatellschäden wie Kratzer und Dellen – die bspw. auch im Rahmen des Smart- bzw. Spot-Repair-Verfahrens beseitigt werden. Nach Abschätzung der relevanten Treiber – hauptsächlich die zunehmende Preissensibilität und Zurückhaltung bei der Instandsetzung geringfügiger Schäden, aber auch die zunehmende Penetration von Fahrerassistenzsystemen – ist davon auszugehen, dass künftig tendenziell von einer rückläufigen – zumindest aber von einer stagnierenden – Entwicklung bei Häufigkeit und Aufwand auszugehen ist.



Quellen: DAT 2007–2016, Reindl, S./Maier, B. 2014, Berechnungen am Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | Werte inkl. MwSt.

Preissensibilität führt zu neuen Herausforderungen

Durch die aufgezeigten Entwicklungslinien gerät der Markt für Lackier- und Karosseriearbeiten unter Druck. Zusätzliches Wettbewerbs erfahren die Betriebe in grenznahen Gebieten zu Polen und Tschechien. Der „Reparatur-Tourismus“ ist gerade bei der Instandsetzung von Unfallschäden monetär interessant, da bei hohen Schadenssummen große Einsparungen im Ausland zu erwarten sind. Die Analyse des Kundenverhaltens lässt ergänzend darauf schließen, dass zeitwertgerechte Reparaturen und der Einsatz von Gebrauchtteilen bei der Instandsetzung älterer Fahrzeuge zunehmend durch die Automobilkunden eingefordert werden. Hierfür sind allerdings Kompetenzen hinsichtlich der Beschaffung und Abwicklung in den Betrieben aufzubauen, wodurch die Prozesse, aber auch die Kostenseite, maßgeblich beeinflusst werden.

Auswahl des Anbieters

Die Wahl des Anbieters ist einerseits durch die zunehmende Preissensibilität sowie andererseits durch die Strategien der Kfz-Versicherer zur Schadensteuerung getrieben. Folgt man den DAT-Daten, so konnten die fabrikatsfokussierten Betriebe im Jahr 2011 noch 59 Prozent aller Aufträge für sich verbuchen, während die freien Anbieter lediglich einen Wert von 37 Prozent erreichten (Abbildung 15). Mittlerweile ist der Marktanteil der Fabrikatswerkstätten auf einen Wert von 50 Prozent gesunken, während die freien Betriebe ihren Anteil auf 42 Prozent ausbauen konnten. Aber auch der Do-it-Yourself-Bereich kann seinen Marktanteil von zwei Prozent im Jahr 2012 auf sieben Prozent im Jahr 2015 ausbauen. Wenn-

gleich die Daten hauptsächlich den Markt mit „privaten Haltern“ widerspiegeln und Fahrzeugflotten und Fuhrparks tendenziell ausgeblendet werden, stehen den ausgewiesenen Daten zufolge hauptsächlich die fabrikatsgebundenen Anbieter unter einem nachhaltigen Druck hinsichtlich der Marktanteile.

Bei den Untersuchungen zum Kundenverhalten zeigt sich zudem, dass Fahrzeughalter im Falle eines Unfallschadens unterschiedliche Anlaufstellen wählen:

- So geben 61 Prozent der Befragten als erste Anlaufstelle die Werkstatt ihres Vertrauens an,
- etwa 30 Prozent gehen bei einem Schaden auf einen neutralen Sachverständigen zu,

- rund 20 Prozent der Befragten wenden sich an die Versicherung des Unfallgegners und
- weitere 19 Prozent schalten einen Rechtsanwalt ein (vgl. DAT 2016, S. 67 | Mehrfachnennungen).

Diese Ergebnisse verdeutlichen die enorme Wichtigkeit für Lack- und Karosseriezentren, sich als kompetenter und zuverlässiger Ansprechpartner im Unfallschadenfall im „Kopf des Kunden“ zu verankern. Eine gute Kundenbeziehung ist daher erfolgsentscheidend für die Betriebe. Zudem ist eine professionelle Schadenabwicklung in den Betrieben anzustreben. Im Rahmen der für diese Untersuchung durchgeführten Online-Befragung geben 35,6 Prozent der Verantwortlichen in den Betrieben an, dass

sie bereits mit einer Anwaltskanzlei zusammenarbeiten. Weitere 16,9 Prozent kooperieren bei der Schadenabwicklung mit neutralen Sachverständigenorganisationen – beispielsweise mit dem TÜV.

Unterschiedliches Anspruchsniveau

Die vorstehenden Daten liefern Anhaltspunkte dafür, dass die Kundenanforderungen hinsichtlich der Leistungen bei der Schadenabwicklung stark ausdifferenziert sind. Es wird deutlich, dass beispielsweise Privat- und Einzelkunden stärker an einer individuellen Betreuung interessiert sind, während die Verantwortlichen von Flotten und Fuhrparks ein standardisiertes Abwicklungsverfahren präferieren (Abbildung 16).

Zwischen Individualisierung und Standardisierung dürften freiberufliche Automobilkunden anzusiedeln sein. Sie gelten als „zeitarm und geldreich“ und werden auf eine schnelle Abwicklung sowie eine umfassende Sicherstellung der Automobilität fokussiert sein. Daraus resultieren nicht zuletzt neue Herausforderungen für das Marketing sowie für die Prozesse in den Lack- und Karosseriezentren.

Einsatz neuer Medien und Kommunikationsformen

Aus den Verhaltens- und Anforderungsprofilen wird außerdem deutlich, dass sich das Informations- und Kommunikationsverhalten der Automobilkunden kontinuierlich verändert. Gerade hinsichtlich der Informationsbeschaffung steht mittlerweile eine Vielzahl an Medien und Kanälen zur Verfügung (Abbildung 17).

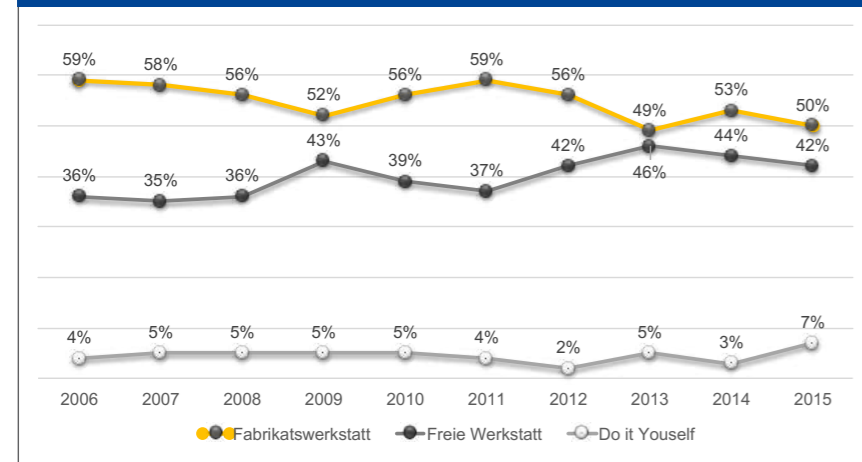
Auch Anbieter von Instandsetzungs- und Lackierleistungen können sich diesem Trend nicht verschließen, denn es geht um die Realisierung von Optionen

zur Kundenakquisition und zur Intensivierung der Kundenbindung. Verbunden damit ist der Aufbau von Medienkompetenz und eine barrierefreie Einbindung der Informations- und Kommunikationskanäle in die betrieblichen Prozesse und das Marketing-Konzept. Zudem zwingt die Vielzahl an Beteiligten – vom Geschädigten über den Verursacher bis hin zu involvierten Versicherungsgesellschaften, Anwälten und Gutachtern – zur „Digitalisierung“ des Schadenmanagements. Damit werden nicht nur die Standzeiten der Fahrzeuge zur Bearbeitung der Schäden verkürzt, sondern ebenfalls die Kostenseite in den Betrieben entlastet.



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA)

ABB 15: REPARATURORTE FÜR LACKIER- UND KAROSSERIEARBEITEN



Quelle: DAT 2007–2016 | Hinweis: Differenz zu 100 % (je Jahr): Keine Angabe

ABB 16: KUNDENANFORDERUNGEN EXEMPLARISCHER ZIELGRUPPEN



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA)

3.3. Strategien intermediärer Akteure

Als „Intermediäre“ sind im Rahmen dieser Studie Akteure aufzufassen, die den Endkunden – also in erster Linie den Fahrzeughalter – in seinem Nachfrageverhalten beeinflussen und damit die direkte Beziehung zum Anbieter unterbrechen. Hierzu zählen bei Lack- und Karosserieschäden vor allem die Kfz-Versicherer, Schadenmanager und Schadennetzwerke, Sachverständige sowie Anwälte. Bei Fahrzeugflotten agieren zudem Fuhrpark-Management-Unternehmen. Schwerpunkt der intensiv und kontrovers diskutierten „Einmischung“ sind allerdings die Kfz-Versicherer mit der „Schadensteuerung“.

Schadensteuerung der Kfz-Versicherer

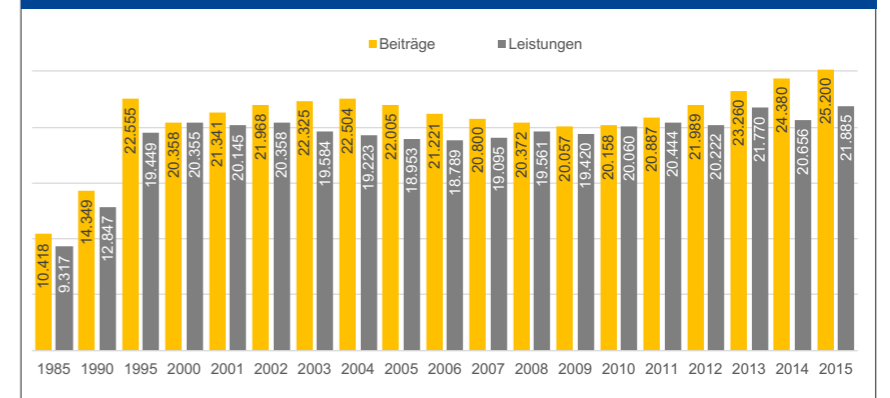
Die Fachliteratur liefert aktuell zwar keine einheitliche Begriffsdefinition zur „Schadensteuerung“. Dennoch ist allen Ansätzen zur Schadensteuerung gemein, dass Instandsetzungs- und Reparaturaufträge durch eine Versicherungsgesellschaft oder einen Branchen-

dienstleister an vertraglich gebundene Instandsetzungs- und Lackierbetriebe vermittelt bzw. „zugeführt“ werden. Als Grundlage für gesteuerte Schäden dient in den meisten Fällen eine Rahmenvereinbarung zwischen der Versicherungsgesellschaft und dem einzelnen Reparaturbetrieb. Durch die Zusammenarbeit senken Versicherungen ihren Aufwand – gleichzeitig erhöhen die Werkstätten ihre Auslastung (vgl.

PwC 2014, S. 22 f.). Selbstverständlich kann ein Betrieb auch gleichzeitig mit mehreren Kfz-Versicherern zusammenarbeiten (Abbildung 19).

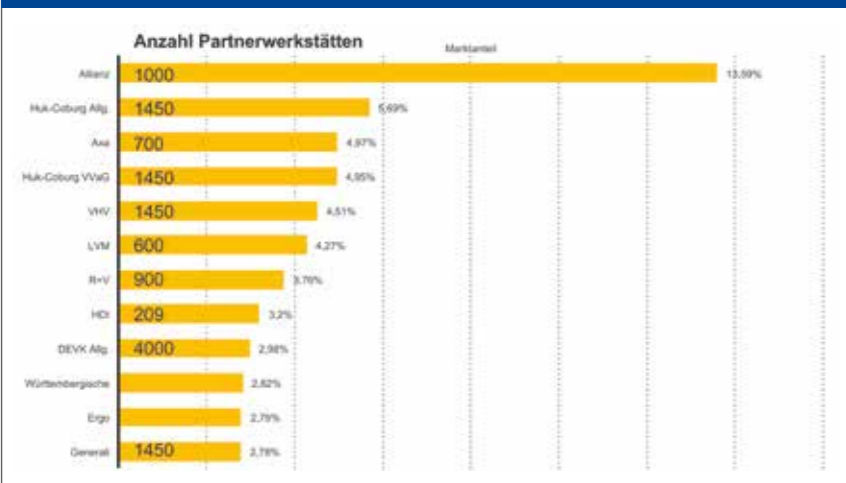
Folgt man einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), so betragen die möglichen Kostensenkungspotenziale im Kaskoschadenfall durchschnittlich ca. 330 € und im Haftpflichtschadenfall

ABB 18: BEITRÄGE UND LEISTUNGEN DER KFZ-VERSICHERER



Quellen: GDV 2016 | Beträge in Mio. € | Beiträge: gebuchte Brutto-Beträge; ohne Versicherungssteuer | Leistungen: Brutto-Aufwendungen für Versicherungsfälle des Geschäftsjahres

ABB 19: MARKANTEILE DER KFZ-VERSICHERER UND ANZAHL DER PARTNERWERKSTÄTTEN



Quellen: V.E.R.S. Leipzig; ID 249842 | STATISTA 2016 | Unternehmensangaben und Webseiten

und steuert als Partner von Versicherungsgesellschaften die Schäden an rund 700 Partnerwerkstätten zu (vgl. Damschen 2016, S. 50 f.).

- Mischform: Schadensteuerung mit Tendenz zum „Fair Play“ durch eine stärkere Einbindung von Fabrikatsbetrieben (vgl. Damschen 2016, S. 52).

Anteil gesteuerter Unfallschäden

Mittlerweile hat sich eine Vielzahl an Betrieben an Schadennetzwerke gebunden (Abbildung 19). Dabei stellt sich die Frage, welchen Anteil die gesteuerten Schäden im Kfz-Gewerbe am gesamten Schadenvolumen haben? Eine Untersuchung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) beziffert den Anteil an gesteuerten Schäden im Jahr 2013 im Segment I auf ca. fünf bis zehn Prozent (vgl. PwC 2014, S. 22 f.).

Im Rahmen der Fraunhofer-Studie wurden sechs Kfz-Versicherer gezielt analysiert. Diese steuern durchschnittlich 18,2 Prozent aller Kaskoschäden sowie 9,7 Prozent aller Kfz-Haftpflichtschäden in ihre Partnerbetriebe (vgl. Kochanowski et al. 2013, S. 7).

Schadensteuerung mit Margendruck

Dass die Kooperationen mit Versicherungen nicht immer eine „Win-Win-Situation“ ergeben, zeigt eine Untersuchung des Bundesverbandes der Partnerwerkstätten e.V. (BVdP). Über die Hälfte (54 Prozent) der durch den BVdP befragten Unternehmen sind mit den vertraglichen vereinbarten Konditionen unzufrieden, 35 Prozent hätten eine „gemischte“ Meinung und 11 Prozent seien zufrieden. Seit dem Jahr 2009 hat sich die Situation in den Betrieben erheblich verschlechtert. 87,5 Prozent aller Partnerwerkstätten können aktuell keine Gewinne erzielen. Das heißt, dass die entstehenden Kosten für

sogar durchschnittlich 433 €. Der Gesamtaufwand für sämtliche Reparaturkosten könne sich bei vollständiger Ausschöpfung des Vermittlungspotenzials sogar um zwei bis drei Prozent reduzieren (vgl. Kochanowski et al. 2013, S. 7).

und Teilepreise ohne Nachlässe vor. Alle dem Endkunden zustehenden Rechte wie Nutzungsausfall, Kostenpauschale, Einschaltung von Sachverständigen oder Anwälten etc. bleiben erhalten. Für den Kunden hat Fair Play ebenfalls den Vorteil einer zügigen Abwicklung des Schadenfalls (vgl. Damschen 2016, S. 48 f.).

- Stringente Schadensteuerung: Das „HUK-Modell“ sieht eine Schadensteuerung des versicherten Fahrzeuges an vertragsgebundene Werkstätten vor. Die Vertragspartner gewähren der Versicherungsgesellschaft Nachlässe auf den „üblichen“ Stundenverrechnungssatz und sind zur Abrechnung der Teilepreise ohne Aufschläge verpflichtet. Leistungen wie Verbringungskosten oder Hol- und Bringservices werden nicht erstattet. Der Kfz-Versicherer garantiert im Gegenzug ein vereinbartes Auftragsvolumen. Die HUK-Schadenservicegesellschaft arbeitet für weitere Versicherungsgesellschaften wie VHV, Generali und Gothaer. Der Dienstleister „Innovation Group“ hat dieses Konzept der „Auftragsbündelung“ als unabhängiger Anbieter von Kfz-Schadenservices übernommen

Ansätze zur Schadensteuerung

Für Kfz-Versicherungsgesellschaften kommt es vor allem darauf an, die Aufwandsposten für die Instandsetzung der Unfallschäden zu optimieren (Abbildung 18). Dabei werden grundsätzlich drei Strategien verfolgt:

- Fair-Play-Verfahren: Das „Allianz-Modell“ kann als kompromissorientierte Lösung hinsichtlich einer Kostenoptimierung einerseits und der Einbindung von Fabrikatswerkstätten andererseits aufgefasst werden. Wichtigster Aspekt ist die schnelle und reibungslose Abwicklung der Schäden zwischen den Werkstätten und der Versicherung. Durch die schnelle Datenübermittlung und den systematischen Freigabeprozess werden Zeit und damit Kosten auf beiden Seiten optimiert. Die Fair-Play-Kooperationsbedingungen sehen die „üblichen“ Stundenverrechnungssätze

die erbrachte Reparaturleistung die erzielbaren Erlöse übersteigen. Im Jahr 2009 lag der Wert noch bei 71,9 Prozent. Die Ursache für diese Negativentwicklung sind die in den letzten Jahren stark angestiegenen Kosten. Die Gesamtkosten – inkl. Material und Ersatzteile – sind während der Jahre 2009 bis 2014 um 19,6 Prozent angestiegen. Im gleichen Zeitraum erhöhten sich die mit den Versicherungen vereinbarten Stundenverrechnungssätze lediglich geringfügig. So stiegen diese im Bereich Lack um 5,4 Prozent und im Bereich Karosserie um 7,7 Prozent an. Sofern sich diese Entwicklung fortsetzt, gerät nicht nur die Investitionsfähigkeit der Werkstätten in Gefahr, sondern es droht ihnen der Verlust der Existenz. In den meisten Fällen können die Betriebe die fehlenden Gewinne bei den verkauften Reparatur-Stunden mit

den Margen bei Ersatzteilen und Material ausgleichen (vgl. BVdP 2016). Die im Rahmen der Untersuchung durchgeführte Online-Befragung zeigt, dass der durchschnittliche Anteil der versicherungsgesteuerten Schäden bei 22,0 Prozent liegt (Abbildung 20). Auffällig ist dabei, dass rund ein Viertel der Umfrageteilnehmer keine Kooperation mit Versicherungen eingegangen ist.

Zukunft der Schadensteuerung

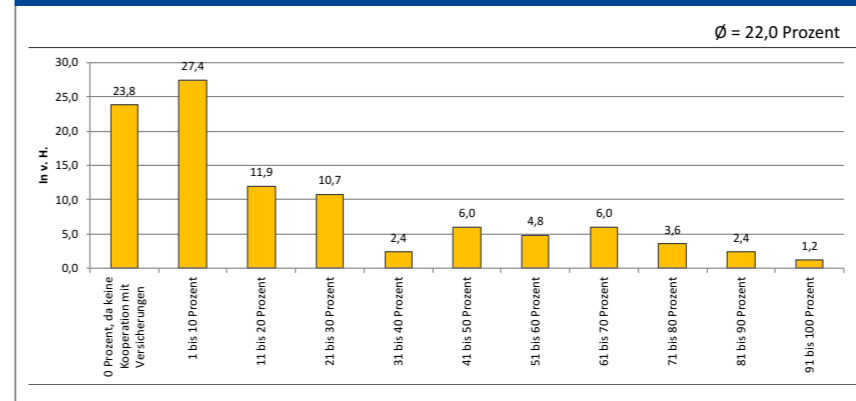
Grundsätzlich verfolgen nahezu alle Kfz-Versicherungsanbieter gleichgerichtete Strategien zur Reduzierung der Schadenaufwendungen, die allesamt eine Zusteuerung von Unfallschäden an Partnerwerkstätten vorsehen. Dass dieser konzeptionelle Grundgedanke künftig noch ausgebaut wird, zeigen aktuelle Beispiele: Derzeit entwickelt die Generali-Versicherung eine Appli-

kation, die im Schadenfall den Versicherer direkt benachrichtigen soll (vgl. John 2016, S. 30). Die Versicherung steuert den Kunden anschließend in eine seiner Partnerwerkstätten. Internet-Börsen wie repcar.de oder das Werkstattportal von autoscout24.de bieten Unfallinstandsetzungen oder Fahrzeuglackierungen zu günstigen Festpreisen an. Es wird demnach für Lackier- und Karosseriebetriebe – ohne entsprechende Kooperationen mit Intermediären – immer schwieriger, Reparaturaufträge zu akquirieren.

Einsatz von „Kontrollorganen“

Die Optimierung der Aufwandsseite der Kfz-Versicherer ist allerdings nicht ausschließlich mit der Schadensteuerungs-Thematik verbunden. Darüber hinaus sind administrative Abläufe im Schadenmanagement der Versicherer integriert, um die korrekte Abrechnung von Schäden zu gewährleisten. Hierzu kommen mittlerweile auch externe Dienstleister zum Einsatz, die systematisch und softwarebasiert die Überprüfung der Abwicklung und Abrechnung einzelner Schäden übernehmen. Diese „Digitalisierung“ lässt so kaum Spielraum für unberechtigt in Rechnung gestellte Arbeits- und Teilepositionen. Die Überprüfung erstreckt sich anhand der Schadenakten auf die Plausibilität der Schadenbilder in Verbindung mit der Rechnungsstellung (Abbildung 21).

ABB 20: ANTEILE GESTEUERTER SCHÄDEN IN DEN AUTOHAUSBETRIEBEN



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) 2016 | n = 84 | Befragungszeitraum 08. bis 29. Juli 2016

ABB 21: FALLBEISPIEL: EXEMPLARISCHES LEISTUNGSPROGRAMM VON CONTROLEXPERT



Quelle: <http://www.controlexpert.com/de>

Fahrzeug-Tracking und Telematik-Tarife

Eine potenziell „aufwandssenkende“ Wirkung für Kfz-Versicherer dürfte darüber hinaus der vermehrte Einsatz der Telematik mit sich bringen. Über die Installation sogenannter „Dongles“ oder „Blackboxes“ in Fahrzeugen lassen sich relevante Daten zum Fahrer, zum Fahrverhalten sowie zum Fahrzeug abrufen. Um die Bereitschaft für den Ein-

satz solcher Technologien zu schaffen, bieten einige Versicherungsgesellschaften spezielle Tarife an. Solche „Telematik-Tarife“ (Abbildung 22) belohnen sorgsame und bedächtige Fahrzeuglenker mit einem niedrigeren Entgelt für die Versicherung ihrer Fahrzeuge. Für Betriebe, die auf die Unfallinstandsetzung fokussiert sind, bringen solche Angebote tendenziell ein sinkendes Marktvolumen sowie zusätzlichen Preisdruck mit sich. Denn einerseits ist eine Verknüpfung solcher Telematik-Tarife mit einer Werkstattbindung wahrscheinlich. Andererseits könnte

ABB 22: ÜBERBLICK ZU TELEMATIK-TARIFEN IN DEUTSCHLAND

	Kosten/Jahr	mögliche Ersparnis	App oder Box	von allen nutzbar?	Starttermin (Schätzung)
S-Direkt	ggf. Einbaukosten	5 %	App und Box	ja	Pilotprojekt beendet
Signal Iduna	keine	bis zu 40 %	Box	unter 30 Jahre	verfügbar
VHV	84 €	bis zu 30 %	App und Box	ja	verfügbar
Axa	keine	bis zu 15 %	App	unter 25 Jahre	verfügbar
Admiral Direkt	keine	bis zu 20 %	App und Box	unter SF 4	verfügbar
Allianz	keine	bis zu 40 % im ersten Jahr	App und Box	unter 28 Jahre	Ende April 2016
Generali	keine	bis zu 15 %	App	ja	1. Juli 2016
Huk	-	-	-	junge Fahrer	3. Quartal 2016

Quelle: <http://www.finanztip.de> (Stand: 05.04.2016)

eine „schadenlenkende Wirkung“ mit diesem Konzept verbunden sein, da der Einsatz telematischer Systeme eine da-

ten- und kommunikationstechnische Verknüpfung mit dem Fahrzeug und dem Fahrzeuglenker erlaubt.

3.4. Strategien der Automobilindustrie

Die Einflussnahme der Automobilindustrie hinsichtlich der Unfallinstandsetzung erstreckt sich insbesondere auf den „Leichtbau“ der Fahrzeuge, der nicht nur neue Fertigungsansätze, sondern neue Reparaturmethoden erfordert. Hinzu kommt die zunehmende Fahrzeugkomplexität, die auch nicht vor den Karosseriestrukturen haltmacht. Ein entscheidender Themenkomplex liegt außerdem hinsichtlich der Kostensenkungsbestrebungen für einzelne Reparatur- und Instandsetzungsumfänge – nicht zuletzt wegen einer niedrigen Einstufung bei den Kfz-Versicherern – vor. Ein weiterer Faktor ist – unabhängig von technischen Sachverhalten – die „weiche“ Schadensteuerung in die Fabrikatsbetriebe über die Vermarktung von Kfz-Versicherungen in den fabrikatspezifischen Handelsorganisationen.

Neue Technologien und Materialien

Die kontinuierliche Weiterentwicklung sowie technische Veränderung der Fahrzeuge stellt einen wesentlichen

Veränderungstreiber für die Durchführung von Lackier- und Karosseriearbeiten dar. In diesem Zusammenhang sind nicht nur Effekte, die mit der zunehmenden Elektrifizierung einhergehen, sondern auch solche, die sich aus der Vernetzung der Fahrzeuge sowie aus dem Einsatz neuer Materialien und Verbundwerkstoffen ergeben. Immer häufiger werden mittlerweile Carbon, Kunststoffe wie bspw. carbonfaserverstärkte Kunststoffe (CFK), Aluminium oder höherfeste Stahlbleche als neue Werkstoffe in der Automobilproduktion eingesetzt (Abbildung 23). Im Zuge dessen verändern sich auch die Karosserie-Füge- und Diagnosetechniken (vgl. Damschen 2016, S. 5 ff.). Beispielsweise werden beim Elektrofahrzeug BMW i3 sämtliche Karosseriebauteile miteinander verklebt. Im Schadenfall sind zur Diagnose von Carbonbauteilen neue Methoden wie Ultraschall oder Thermographie erforderlich (vgl. Diez et al. 2014, S. 32). Der Kunststoffanteil im BMW i3 liegt bei 40 Prozent. Auch im aktuellen Spitzenmodell von BMW – dem 7er BMW – sorgt die Kombina-

tion der unterschiedlichen Werkstoffe für eine Gewichtssenkung von 130 Kilogramm im Vergleich zum Vorgängermodell. Gleichzeitig wird durch den Einsatz dieser „Hybridbauweise“ die Karosseriesteifigkeit erhöht. Durch die verschärften Maßgaben zu den CO₂-Grenzwerten wird sich der Trend zum „Leichtbau“ weiter fortsetzen (vgl. Thätner 2016, S. 24 ff.).

Vernetzung der Fahrzeuge

Zusätzlich müssen sich die Lack- und Karosseriezentren auf die Fahrzeugvernetzung und die damit verbundene veränderte Fahrzeugdiagnose einstellen. Nach Angaben des Zentralverbands Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) sind heute bereits in Deutschland 800.000 Fahrzeuge mit „Vernetzungstechnologien“ unterwegs. Ab dem Jahr 2018 rechnet der Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF) mit einem jährlichen Anstieg von etwa drei Mio. Fahrzeugen in diesem Bereich (vgl. ZKF 2016, S. 1). Da nahezu bei jeder Unfallinstandsetzung auch elektrische bzw. elektronische Kompo-



Quelle: Daimler AG

nenten (bspw. Steuergeräte) betroffen sind, stellt deren Diagnose bzw. Fehlerauslese eine zusätzliche Herausforderung dar (vgl. ZKF 2016, S. 62).

Elektrofahrzeuge im Blickfeld

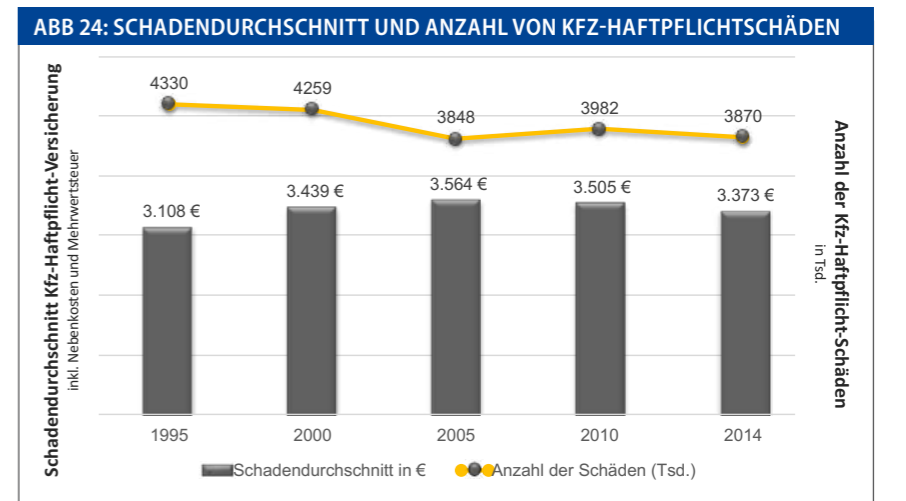
Wenngleich der Bestand an Elektrofahrzeugen lediglich mit niedrigen Wachstumsraten zunimmt, müssen sich Lack- und Karosseriebetriebe vorzeitig mit der Unfallinstandsetzung solcher Fahrzeuge beschäftigen. Es sind nämlich spezifische Kenntnisse und Werkzeuge für die Reparatur – bspw. am Hochvolt-Bordnetz – erforderlich, unabhängig davon, ob es sich um einen rein batterieelektrischen oder um einen Hybridantrieb handelt. Die Elektromobilität sowie die neuen Materialien bringen aber auch einen Vorteil mit sich: Es könnten höhere Umsätze je Unfallinstandsetzung erzielt werden (vgl. Diez et al. 2014, S. 6 und S. 32). Um solche Fahrzeuge auch künftig instandsetzen zu können, müssen sich die Reparaturbetriebe auf die neuen technischen Anforderungen vorbereiten. Dazu zählt – neben Investitionen in die notwendige Betriebsausstattung – auch die entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter, um die Unfallinstandsetzung nach den vom Hersteller genehmigten

Methoden durchzuführen (vgl. ZKF 2016, S. 62). Dies gilt gleichermaßen für freie Karosseriewerkstätten und markengebundene Autohausbetriebe.

Optimierung der Reparaturkosten

Kfz-Versicherer ordnen einzelne Fahrzeuge bestimmten Typklassen zu, die zu hohen oder niedrigen Versicherungstarifen führen. Die Zuordnung einzelner Pkw-Typen resultiert einerseits aus den Schaden- und Unfallbilanzen sowie andererseits aus den Reparaturkosten. Das heißt, eine hohe Anzahl an Schäden und hohe Repara-

turkosten führen zwangsläufig zur Einstufung in teure, obere Typklassen. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Automobilhersteller bestrebt sind, etwaige Instandsetzungsreparaturen bereits bei der Konstruktion und Produktion der Fahrzeuge zu berücksichtigen. Ein Blick in die GDV-Statistik zeigt hierzu beispielsweise, dass einerseits die Schadenhäufigkeit bei der Kfz-Haftpflichtversicherung – nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Penetration von Fahrerassistenzsystemen und weiteren Sicherheitseinrichtungen in den Fahrzeugen – seit den 90er Jahren rückläufig ist – obwohl der Fahrzeugbestand seither stetig gewachsen ist. Andererseits ist die Schadenhöhe je Haftpflicht-Schaden, ausgehend von den 90er Jahren bis Mitte der 2000er Jahre, nur geringfügig angestiegen (Abbildung 24). Seither ist die durchschnittliche Schadenhöhe sogar rückläufig. Dabei ist allerdings zu beachten, dass neben den Kosten für die Fahrzeuginstandsetzung auch weitere Nebenkosten, bspw. für Leihfahrzeuge, Gutachtertätigkeiten, Nutzungsausfall, in den Beträgen enthalten sind (vgl. Damschen 2016, S. 26).



Quellen: GDV 2015 | Berechnungen am Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016

„Weiche Schadensteuerung“ durch Kundenbindung

Hersteller und Importeure sind auf die Stabilität ihrer Händler- und Werkstattnetze angewiesen. Ein „Baustein“ zur Stabilisierung ist die Absicherung des nach wie vor profitablen Servicegeschäfts. Eine zusätzliche Auslastung der Vertragswerkstätten verspricht die Zustellung von Unfallschäden. Basis des Konzeptes bilden die Angebote der Hersteller-Versicherungsdienste, die über die fabrikatsgebundenen Autohäuser an Neu- und Gebrauchtwagenkunden vermarktet werden. Damit ist das einzelne Autohaus gleichsam der direkte Ansprechpartner im Schadenfall des Kunden. Die Schadensteuerung gelingt daneben über Leasing-Angebote, das Flottenmanagement sowie über das sogenannte „Flatrate-Konzept“, das nicht zuletzt häufig eine Fahrzeugversiche-



Quelle: Volkswagen AG

rung beinhaltet (Abbildung 25). Zudem bietet die Vernetzung der Fahrzeuge zusätzliche Optionen der Kunden- bzw. Fahrzeugbindung an die Händler- und Werkstattnetze der Automobilhersteller und -importeure. Im Schadenfall – unabhängig vom Repara-

tur- und Instandsetzungsumfang – liegen der fabrikatsspezifischen Organisation alle relevanten Daten für die Instandsetzung vor – und: die Vernetzung dient gleichzeitig als Basis zur Aufnahme der Kommunikation mit dem Kunden, um bspw. Werkstatt-Termine zu vereinbaren.

3.5. Relevante Rahmenbedingungen

Zunächst beeinflussen sowohl saisonale als auch jährliche Schwankungen maßgeblich das Marktgeschehen im Lack- und Karosseriebereich. Zudem sind rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Dazu zählen insbesondere die Rechtssituation der Fahrzeughalter im Schadenfall sowie Umwelt- und Sicherheitsbestimmungen für die Kfz- und Karosserie-Fachbetriebe. Der eCall sowie Standardisierungsbestrebungen im Unfallschaden-Management sind zudem in die Betrachtungen einzubeziehen.

Volatilität des Marktes

Die betriebswirtschaftliche Stabilität und Planbarkeit von Lackier- und Karosserie-Fachbetrieben ist nicht zuletzt von der Robustheit des Marktgeschehens abhängig. Bereits die Analyse der saiso-

nal Schwankungen beim Schadenaufkommen legt hinsichtlich dieses Aspekts Zweifel nahe (vgl. Abschnitt 2.1, Abbildung 7). Bei der Analyse über mehrere Jahre hinweg zeigt sich zudem, dass die Auftragsvolumina, insbesondere die damit zusammenhängenden Umsätze, großen Schwankungen unterworfen sind (Abbildung 26). Die große Herausforderung für Kfz-Betriebe und Karosserie-Fachbetriebe besteht darin, diese Auslastungsschwankungen durch zusätzliche, attraktive Angebote – beispielsweise Smart Repair, Folierung von Fahrzeugen etc. – auszugleichen.

Rechtssituation bei Haftpflichtschäden

Bei einem Haftpflichtschaden stellt die Versicherung lt. A.1.1.1 AKB den Unfall-

verursacher von Schadenersatzansprüchen frei (vgl. GDV 2016, AKB). Diese können beispielsweise im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) begründet liegen. Nach § 249 BGB Absatz 1 gilt: „Wer zum Schadenersatz verpflichtet ist, hat den Zustand herzustellen, der bestehen würde, wenn der zum Ersatz verpflichtende Umstand nicht eingetreten wäre“ (GDV 2016, AKB). Bei einem Haftpflichtschaden hat der Fahrzeughalter während der Reparaturdauer das Recht auf ein gleichwertiges Ersatzfahrzeug (Abbildung 27). Sofern kein Fahrzeug benötigt wird, kann alternativ eine Nutzungsausfallentschädigung geltend gemacht werden. Zusätzlich können beispielsweise Abschleppkosten, Zulassungskosten, Entsorgungskosten bei einem Totalschaden oder eine Auslagenpauschale für Telefon- und Porto-

kosten mit der gegnerischen Versicherung abgerechnet werden.

Rechtssituation bei Kaskoschäden

Im Vergleich dazu ist den allgemeinen Bedingungen des GDV zu entnehmen, dass im Kaskoschadenfall lt. A.2.5.7.1 AKB die Kosten für ein Mietfahrzeug nicht übernommen werden. Gleiches gilt für ein Sachverständigengutachten. Die Kosten für einen Sachverständigen werden lt. A.2.5.3 AKB grundsätzlich nur übernommen, wenn die Versicherung diesen selbst beauftragt oder einer Beauftragung durch den Versicherungsnehmer zugestimmt hat (vgl. GDV 2016, AKB). Beim Haftpflichtschaden kann der Geschädigte einen Kfz-Sachverständigen zur Ermittlung des Schadenumfanges sowie der genauen Schadenhöhe hinzuziehen. Darüber hinaus kann ein

Rechtsanwalt beauftragt werden, um die Ansprüche – sofern diese berechtigt sind – bei der gegnerischen Versicherung durchzusetzen (vgl. Fuchs 2014). Sollte es bei der Abwicklung des Kaskoschadens zu Unstimmigkeiten zwischen Versicherungsnehmer und Versicherung kommen, so steht es dem Versicherungsnehmer lt. L.1.3 AKB frei, einen Rechtsanwalt zu beauftragen. Bei unterschiedlichen Auffassungen bezüglich der Schadenhöhe kann zuvor auch noch lt. A.2.6 AKB das Sachverständigenverfahren durchgesetzt werden (vgl. GDV 2016, AKB). Die rechtlichen Rahmenbedingungen zeigen zunächst, dass ein hoher Qualifikationsgrad der Mitarbeiter in den Betrieben erforderlich ist, um geeignete, rechtlich abgesicherte Beratungsleistungen zu erbringen sowie im Sinne des Kunden zu agieren.

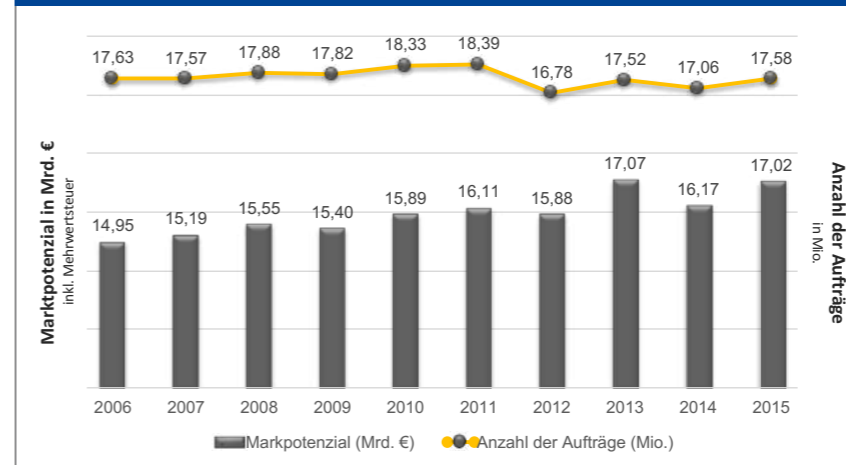
Wahl der Werkstatt

Grundsätzlich kann der Fahrzeughalter beim Haftpflichtschaden die reparierende Werkstatt frei wählen (vgl. Fuchs 2014). Im Kaskoschadenfall hängt die Werkstattwahl von der individuellen Versicherungsvereinbarung ab. Bei Verträgen ohne Werkstattbindung kann die Reparaturstätte frei gewählt werden. Diese Verträge sind jedoch meistens mit einer höheren Versicherungsprämie verbunden. Bei i.d.R. günstigeren Kaskoverträgen mit Werkstattbindung steuert die Versicherung das beschädigte Fahrzeug zur Reparatur in eine Partnerwerkstatt. Entscheidet sich der Fahrzeughalter trotz der Werkstattbindung nicht für eine Partnerwerkstatt der Versicherung, so können die Versicherungen ihre Leistungen ganz oder teilweise kürzen (vgl. Rieksmeier 2015).

Sicherheits- und Umweltauflagen

Die gesetzlichen Anforderungen an Kfz- und Karosserie-Fachbetriebe sind in einschlägigen Umweltvorschriften und den Arbeitsstättenrichtlinien festgeschrieben. Aktuell existieren bspw. 18 technische Regeln für Arbeitsstätten. Sie beziehen sich insbesondere auf Raumabmessungen und Bewegungsflächen, Sicherheits- und Gesundheitsschutzkennzeichnung, Fußböden, Fenster, Oberlichter, lichtdurchlässige Wände, Türen und Tore, Verkehrswege, Schutz vor Absturz und herabfallenden Gegenständen, Betreten von Gefahrenbereichen, Maßnahmen gegen Brände, Fluchtwege und Notausgänge, Flucht- und Rettungsplan, Barrierefreie Gestaltung von Arbeitsstätten, Beleuchtung, Sicherheitsbeleuchtung, optische Sicherheitssysteme, Raumtemperatur und Lüftung, Sanitärräume, Pausen- und Bereitschaftsräume, Erste-Hilferäume, Mittel und Einrichtungen zur Ersten Hilfe sowie Unterkünfte (vgl. BAuA 2016). Die Anforderungen, die bei der Einrichtung und dem Bau aus

ABB 26: UMSATZPOTENZIAL UND ANZAHL DER AUFTRÄGE 2006 BIS 2015



Quellen: Datenbasis: GDV/DAT/ZKF/Stat. Bundesamt | Berechnungen am Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | Werte inkl. MwSt.

ABB 27: RECHTE DES FAHRZEUGHALTERS BEI HAFTPFLICHT- UND KASKOSCHADEN

Recht des Fahrzeughalters auf...	Haftpflichtschaden	Kaskoschaden
Ersatzfahrzeug	✓	Abhängig vom Versicherungsvertrag
Sachverständigengutachten	✓	Abhängig vom Versicherungsvertrag
Rechtsanwalt	✓	✓
Freie Werkstattwahl	✓	Abhängig vom Versicherungsvertrag

Quellen: ADAC | GDV | Fuchs, E. 2014

Umwelt- und Sicherheitsvorschriften resultieren, sollen an dieser Stelle nicht vertieft werden. Die Aufzählung soll aber einen Überblick hinsichtlich der Relevanz für Investitionen und die Kostenstrukturen in Kfz- und Karosserie-Fachbetrieben wiedergeben.

eCall und Unfallschaden-Management

Die so genannte eCall-Funktion ermöglicht einen automatisierten Notruf nach einem (schweren) Unfall. Die Verantwortlichen der EU-Kommission gehen davon aus, dass sich bei einer flächendeckenden Umsetzung die Zahl der Verkehrstoten in Europa um rund 2.500 senken lässt. Die eCall-Einführung ist für März 2018 vorgesehen. Die eCall-Benachrichtigung schafft die Datenbasis hinsichtlich der GPS-Koordinaten der Unfallstelle. Damit ließe sich die Anfahrtszeit der Einsatz- und Rettungskräfte in Ballungsräumen und Städten um 40 Prozent, in ländlichen Regionen sogar um 50 Prozent verringern. Kritisch wird von Branchenvertretern allerdings eine „Verquickung“ des Notrufsystems mit weiteren Telematik-Diensten betrachtet. Sie könnte zusätzliche „Mechanismen“ zur Kundenbindung und -lenkung beinhalten, wodurch vor allem freie Betriebe – auch und insbesondere bei der Unfallinstandsetzung – benachteiligt würden. Vorteile hätten Fabrikatsbetriebe, denn die Zusteuerung von Unfallschäden könnte zentral über die Hersteller-Datenbank erfolgen (vgl. Damschen 2016, S. 59 f.). Bereits 2012 verbaute Mercedes-Benz eCall-Module – also bereits drei Jahre vor der offiziellen Einführung.

Kfz-Unfallschaden-Management

Gerade wegen der Aktivitäten zur Intensivierung der Schadensteuerung durch die Kfz-Versicherer sind die Instandsetzungsbetriebe aufgefordert,

die Professionalität beim Schaden-Management nachhaltig zu erhöhen. Erforderlich ist eine integrierte und umfassende Vorgehensweise, die neben dem gesamten Prozess der Unfallschaden-Abwicklung sowohl das Pre-Crash-Marketing als auch den Kontaktaufbau und die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen zu Kfz-Versicherern, Anwälten, Sachverständigen etc. einschließt. Die Bestrebungen des europaweit angelegten USM-Projektes gehen aber sogar noch darüber hinaus: Sie sind auf die Schaffung einer Kommunikationsinfrastruktur für alle relevanten Akteure wie Werkstatt, Zulieferer, Rechtsanwalt, Sachverständiger etc. gerichtet. Dabei kommt der Qualifikation der Mitarbeiter in den Betrieben eine maßgebliche Rolle zu (vgl. Damschen 2016, S. 783 ff.). Diese Kosten für Ausbildung und Trainings müssen dabei in einem günstigen Verhältnis zu den erwartbaren „Mehrerlösen“ stehen, damit ein tragfähiges Konzept um- und durchgesetzt werden kann.

Fachkräftemangel im Branchenzweig

Nicht zuletzt ist der Fachkräftemangel den relevanten Rahmenbedingungen zuzuordnen. Die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern trifft dabei nicht nur die Branchenzweige des Kfz-Gewerbes und der Karosserie-Fachbetriebe. Nach Informationen der Bundesagentur für Arbeit bestehen insbesondere Engpässe in technischen Berufsfeldern (vgl. BfA 2016, S. 11). Der Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF) hat vor diesem Hintergrund bereits im Jahr 2014 nicht nur das Berufsbild des Ausbildungsberufes „Karosserie- und Fahrzeugbaumechaniker/in“ neu definiert und geordnet. Es wurde zusätzlich eine Werbekampagne entwickelt, um junge Menschen für den Beruf des Karosserie- und Fahr-

zeugbaumechanikers zu gewinnen (vgl. <http://www.wewantyou.de>).

3.6. Untersuchungsrelevante Veränderungstreiber

Für die vorliegende Untersuchung ist vor allem die Einflussnahme der Veränderungstreiber auf die Erlösseite auf der einen sowie auf die Kostenpositionen auf der anderen Seite von grundlegender Bedeutung. Darüber hinaus gilt es den Handlungsbedarf hinsichtlich des Auf- und Ausbaus von Kompetenzen sowie im Hinblick auf die Prozess- und Marketing-Integration einzelner Sachverhalte zu berücksichtigen, um praxistaugliche Optimierungsansätze abzuleiten.

Kundengetriebene Faktoren

Kosten- und erlösrelevante Sachverhalte ergeben sich nicht zuletzt aus den unterschiedlichen Kundenanforderungen und den Kundenverhaltensänderungen bei der Informationsgewinnung zu den Anbietern im Schadenfall (**Abbildung 28**). Anbieter der Lack- und Karosserieinstandsetzung müssen in einem ersten Schritt die drei großen Zielgruppen der

Privatkunden, der Gewerbetreibenden und Freiberufler sowie der Flotten und Fuhrparks im Marketing verankern. Dies hat sowohl Auswirkungen auf das Marketing als auch für die Prozesse in den Betrieben. Der Aufbau von entsprechenden Kompetenzen sowie die Integration digitaler Medien als Informations- und Kommunikationskanäle bzw. zur Schadenabwicklung ist mit Investitions- und Kostenpositionen verbunden. Viele Betriebe setzen daneben inzwischen auf Smart-Repair- bzw. Spot-Lackier-Konzepte, um preissensible Kunden zu gewinnen und zu binden, neue Erlöspotenziale zu realisieren und Auslastungsschwankungen zu überbrücken. Dies gilt analog für die „Zeitwertgerechte Reparatur und Instandsetzung“ sowie für den Einsatz von Gebrauchtteilen bei älteren Fahrzeugen des „Low-end-Segments“. Reparaturtourismus, Aufkauf und Vermarktung von beschädigten Fahrzeugen sowie die „Fiktive Abrech-

nung“ entziehen den Betrieben zudem regelmäßig Auftragsvolumina und wirken sich so negativ auf die Erlösseite aus. Leider existieren hierzu wenige, nachhaltig entgegenwirkende Konzepte.

Einflussnahme intermediärer Akteure

Vor allem die Versicherungsgesellschaften beeinflussen durch ihre Bestrebungen zur Kosten- und Aufwandsoptimierung die Erlösseite der Betriebe des Branchenzweiges (**Abbildung 29**). Die Vertragspartnerschaften mindern einerseits die Erlöse und Deckungsbeiträge der in die Werkstattnetzwerke einbezogenen Betriebe. Aus den Befragungsergebnissen lässt sich eine Nachlasshöhe von durchschnittlich rund 13 Prozent auf den „üblichen“ Verrechnungssatz ermitteln – wobei die Spanne von 9 bis 20 Prozent reicht. Die Nachlässe hinsichtlich der Teilepositionen dürften bei einzelnen Baugruppen noch über diesem Niveau liegen. Andererseits „entziehen“ die Partnerbetriebe nachhaltig Aufträge – und damit Umsatzvolumina – von versicherungsunabhängigen Betrieben. Eine ähnliche Strategie verfolgen Unternehmen wie die Innovation-Group, die Aufträge für ca. 50 Kfz-Versicherer „bündelt“, sowie die EUROGARANT AutoService AG, die vor allem im Flotten- und Fuhrparkbereich agiert (vgl. Damschen 2016, S. 47 ff.). Für Anbieter von Lackier- und Karosseriearbeiten ist hauptsächlich eine Analyse dahingehend erforderlich, inwieweit und in welchem Umfang eine Partnerschaft betriebswirtschaftlich sinnvoll sein kann. Dabei sind Deckungsbeitragsanalysen auf der einen Seite genauso von Bedeutung wie auch die Chancen zur gleichmäßig hohen Werkstattauslastung auf der anderen Seite. Inwieweit das „Tracking“ und die damit verbundenen „Telematik-Tarife“ auf die

ABB 28: EINFLUSSNAHME DER AUTOMOBILKUNDEN

	Treiber Einflussfaktor	Erlösrelevanz	Kosten/Investition	Aufbau von	Prozess-	Marketing-
				Kompetenz	Integration	Integration
Automobilkunden	Unterschiedliche Kundenanforderungen	-	→	↑	→	↑
	Digitale Customer Journey	-	↑	↑	↑	↑
	Smart Repair	↑	↑	↑	↑	↑
	Zeitwertgerechte Reparatur & Einsatz von Gebrauchtteilen	↑	→	↑	↑	↑
	Reparaturtourismus	↓	-	-	-	-
	Fiktive Abrechnung	↓	-	-	-	-
	An-/Rückkauf von beschädigten Fahrzeugen	→	-	↑	↑	-

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | ↑ = hoher Einfluss | ↑ = Kostendruck | ↑ = Zusatzerlöse | ↓ = geringer Einfluss | ↓ = Erlösdruck | → = indifferent

ABB 29: EINFLUSSNAHME INTERMEDIÄRER AKTEURE

	Treiber Einflussfaktor	Erlösrelevanz	Kosten/Investition	Aufbau von	Prozess-	Marketing-
				Kompetenz	Integration	Integration
Intermediäre Akteure	Optimierung der Schadenquoten und Aufwendungen	↓	-	-	-	-
	Schadensteuerung und -lenkung	↓	-	-	-	-
	Aufbau und Steuerung von Werkstattnetzwerken	-	→	→	→	→
	Einsatz von Dienstleistern zur „Auftragsbündelung“	-	→	→	→	-
	Einsatz von „Kontrollorganen“ – Reparaturkosten-Controlling	↓	→	→	→	→
	Tracking und Telematik-Tarife	→	-	-	-	-

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | ↑ = hoher Einfluss | ↑ = Kostendruck | ↑ = Zusatzerlöse | ↓ = geringer Einfluss | ↓ = Erlösdruck | → = indifferent

betriebswirtschaftliche Situation der Lackier- und Karosseriebetriebe Einfluss nehmen werden, muss aus heutiger Perspektive letztlich im spekulativen Bereich verharren, da die Angebote in diesem Bereich erst seit geraumer Zeit existieren und dahingehend noch keine Analysen verfügbar sind.

Industriegetriebene Faktoren

Die Automobilindustrie verfolgt nicht erst seit Beginn der CO₂-Diskussion Strategien zum Fahrzeug-Leichtbau. Dass dabei hinsichtlich der Karosserien neue Materialien und Fügetechniken eingesetzt werden, hat bereits zu investitionsträchtigen Reparaturmethoden in den Lackier- und Karosserie-Fachbetrieben geführt. Investitionen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung, aber auch der Kompetenzaufbau und -ausbau mittels Trainings und Schulungen, belasten so die Kostenseite der Betriebe. Inwieweit einzelne Betriebe in der Lage sind, sich auf bestimmte Reparaturen zu spezialisieren, um höhere Preise durchzusetzen, ist und bleibt

fraglich. Die neuen Reparatur- und Instandsetzungsmethoden werden sich nämlich relativ rasch als „State of the Art“ etablieren, wodurch eine solche Strategie ad absurdum geführt wird. Daneben ist ein Trend zu beobachten, dass die Vorgabezeiten für einzelne Instandsetzungsarbeiten durch die Herstellerorganisationen verhältnismäßig straff definiert werden. Damit sollen die Instandsetzungsaufwendungen im Schadenfall auf niedrigem Niveau gehalten werden, um eine günstige Versicherungseinstufung innerhalb der Typklassen zu erreichen. Die Strategieausrichtung der Automobilhersteller zur verstärkten Vermarktung von Kfz-Versicherungen ist schließlich auf die Lenkung von Unfallschäden in die eigenen Service- und Vertriebsnetze gerichtet, wodurch Marktanteile von den freien, herstellerunabhängigen Werkstätten zurückerobert werden sollen.

Externe Rahmenbedingungen

Erlösbeeinflussend stellen sich vor allem die saisonalen, aber auch die

jährlichen Schwankungen im Schadenaufkommen dar. Da hierfür vor allem die Wetterbedingungen von Bedeutung sind, ist eine Einflussnahme auf diesen Faktor nicht möglich. Dennoch können gezielte Marketing-Aktivitäten, aber auch die Erweiterung des Angebots- und Leistungsprogrammes – beispielsweise um Smart Repair oder Folierung etc. – dazu beitragen, solche Markteffekte zu nivellieren. Allerdings müssen hierzu häufig erst Kompetenzen in den Betrieben aufgebaut und entsprechende Sach- und Personalinvestitionen erfolgen, wodurch zunächst die Kostenseite belastet wird – bevor ertragsseitige Effekte erzielbar sind. Ebenfalls kompetenzzeitige Sachverhalte stellen das Schadenersatzrecht hinsichtlich einer gezielten und rechtlich abgesicherten Beratung, die Umwelt- und Sicherheitsvorschriften und -auflagen im Hinblick auf die sachgerechte Umsetzung im einzelnen Betrieb sowie die Standardisierungsbestrebungen im Schadenmanagement – vor allem hinsichtlich der Prozessintegration – dar. Der Fachkräftemangel ist schließlich ein Sachverhalt, der durch einzelne Betriebe – etwa im Rahmen des „Employer Branding“ – heute in letzter Konsequenz nicht behebbar ist. Der Mangel ist aber grundsätzlich mit einer Tendenz zu höheren Löhnen und Gehältern verbunden, um nicht zuletzt qualifiziertes Personal langfristig an den einzelnen Betrieb zu binden.

ABB 30: EINFLUSSNAHME DER AUTOMOBILINDUSTRIE

	Treiber Einflussfaktor	Erlösrelevanz	Kosten/Investition	Aufbau von Kompetenz	Prozessintegration	Marketing-Integration
Automobilindustrie	Innovative Fertigungs- und Instandsetzungsmethoden	→	↑	↑	→	→
	Leichtbau, neue Werk- und Verbundstoffe (Materialmix)	→	↑	↑	→	→
	Komplexität der Fahrzeuge, Fahrzeugtechnik und Karosserie	→	↑	↑	→	→
	Vorgabezeiten der Hersteller für die Instandsetzung	↓	-	↑	↑	-
	Penetration von Kfz-Versicherungen über Vertragshandel	→	-	↑	↑	↑

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | ↑ = hoher Einfluss | ↓ = Kostendruck | ↑ = Zusatzerlöse | ↓ = geringer Einfluss | ↓ = Erlösdruck | → = indifferent

ABB 31: EINFLUSSNAHME DURCH EXTERNE RAHMENBEDINGUNGEN

	Treiber Einflussfaktor	Erlösrelevanz	Kosten/Investition	Aufbau von Kompetenz	Prozessintegration	Marketing-Integration
Rahmenbedingungen	Volatilität des Marktes	↓	-	↑	-	↑
	Schadenersatzrecht	-	-	↑	-	↑
	Umwelt- und Sicherheitsauflagen für Betriebe	-	↑	↑	↑	-
	Standardisierungsbestrebungen im Schadenmanagement	→	→	↑	↑	-
	Fachkräftemangel	-	→	→	-	→

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA) 2016 | ↑ = hoher Einfluss | ↓ = Kostendruck | ↑ = Zusatzerlöse | ↓ = geringer Einfluss | ↓ = Erlösdruck | → = indifferent

Zwischenfazit III: Betriebswirtschaftlich relevante Einflussfaktoren

- Die Veränderungstreiber und Einflussfaktoren sind ursächlich vor allem bei den Strategien und Anforderungen der Automobilkunden, der intermediären Akteure wie Kfz-Versicherer und Flottenmanager, der Automobilindustrie sowie hinsichtlich der branchenexternen Rahmenbedingungen identifizierbar.
- Vor allem der Aufbau von Kompetenzen zur Bearbeitung einzelner Kunden- und Zielgruppen, zur Etablierung von „Pre-Marketing-Ansätzen“, zur Integration neuer Medien als Informations- und Kommunikationskanäle, zur Erweiterung des Leistungsspektrums hinsichtlich neuer Reparatur- und Instandsetzungsmethoden sowie nicht zuletzt hinsichtlich der Auseinandersetzung mit rechtlich relevanten Rahmenbedingungen sind mit Investitionen – und damit einhergehenden Kostenpositionen – verbunden.
- Die Erlösseite der Betriebe des Branchenzweigs wird vor allem durch die Schadensteuerung der Kfz-Versi-

cherer und Branchendienstleister, durch die saisonalen und jährlichen Schwankungen beim Schadenaufkommen, durch den Reparaturtourismus in grenznahen Gebieten sowie durch den zunehmenden Druck auf die Instandsetzungs-Vorgabezeiten beeinträchtigt. Positive Erlöseffekte sind vor allem durch den Ausbau des Angebots- und Leistungsspektrums erzielbar – beispielsweise durch Smart-Repair-Angebote.

■ Die Investitionen in das Human- und Sachkapital der Betriebe sind hauptsächlich durch neue Reparatur- und Instandsetzungsmethoden, durch Sicherheits- und Umweltauflagen, durch die Integration neuer Leistungs- und Angebotsfelder sowie nicht zuletzt durch die „Digitalisierung“ – mit dem Einsatz neuer Medien im Marketing und in der Unfallschadenabwicklung – getrieben.



© fotolab.de/malkovkosta

4. Betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit

4.1. Aktuelle Situation der Betriebe

Die rund 3.200 (3.176) Lackier- und Karosseriefachbetriebe erwirtschafteten mit etwa 52.400 Beschäftigten im Jahr 2015 ein Umsatzvolumen von rund 5 Mrd. € (vgl. ZKF 2016a sowie Kap. 1)¹. Die Zahl der Mitarbeiter je Betrieb liegt

heute im Durchschnitt bei etwa 16,5, die Zahl der Produktivkräfte bei 10,3 Personen je Betrieb. Der durchschnittliche Umsatz eines Betriebes ist für 2015 mit 1,6 Mio. €, die IFA-Prognose für das operative Ergebnis mit 89.400 €

(EBITDA) – also 5,6 Prozent vom Umsatz – anzugeben (vgl. ZKF 2016a sowie **Abbildung 32**).

Personalintensität und abschmelzende Margen

Die ZKF-Daten zeigen zunächst die hohe Personalintensität von Lackier- und Karosserie-Fachbetriebe auf, denn rund 40 Prozent der betrieblichen Aufwendungen sind dem Personalaufwand zuzuordnen. Daneben zeichnet sich eine stark rückläufige Renditesituation ab. Mittlerweile dürfte die „Operative Gewinngröße“ lediglich noch 5,6 Prozent vom Umsatz betragen – so die aktuellen Berechnungen am Institut für Automobilwirtschaft (IFA). Der Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF) sieht eine wesentliche Ursache in der Schadensteuerung der Kfz-Versicherer, denn viele Betriebe würden das „Umsatzversprechen“ mit hohen Nachlässen „erkaufen“ (vgl. ZKF 2014, S. 4). Zusätzlich belasten die steigenden Personalaufwendungen sowie die Mehraufwendungen bei Abgaben und Mieten die Ergebnissituation.

Umsatz- und Ertragsituation in Autohausunternehmen

Die ZKF-Daten berücksichtigen nicht die betriebswirtschaftlichen Strukturen von Autohäusern und Kfz-Werkstätten, die Lackier- und Karosseriearbeiten anbieten. In einigen Autohausbetrieben werden bspw. bis zu 90 Prozent des Gesamtsatzes mit dem Handel von Neu- und Gebrauchtwagen erwirtschaftet (vgl. Reindl/Maier 2014, S.10). Beim Blick auf die Erträge zeigt sich dagegen eine andere Verteilung. Die

Abbildung 33 verdeutlicht die Herkunft des Deckungsbeitrags III in Autohausunternehmen. Im Jahr 2014 wurden mit 65,4 Prozent – im Jahr 2015 immerhin noch 59,2 Prozent – nahezu zwei Drittel des Deckungsbeitrags III mit den Bereichen Werkstatt sowie Teile/Zubehör generiert. Die Werte liegen im betrachteten Zeitverlauf konstant bei oder häufig sogar über der 60-Prozent-Marke. Der höchste Wert ist dabei für das Jahr 2010 mit einem Wert von 66,2 Prozent auszuweisen. Im Vergleich dazu steuerte das Neu- und Gebrauchtwagengeschäft 2014 lediglich ein Anteil von 31,6 Prozent (2015: 36,1 %) zu den Erträgen bei. Der After-sales Bereich stellt die Ertragsstütze in den Autohäusern dar. Daneben trägt der Bereich positiv zur Stabilität des Gesamtgeschäfts bei und ist darüber hinaus ein entscheidendes Kundenbindungsinstrument (vgl. Diez 2015, S. 11).

Situation der Lackier- und Karosseriebereiche in Autohausbetrieben

Beim Blick auf den Bereich „Werkstatt“ zeigt sich, dass insbesondere die Lack und Karosserieumsätze im Jahr 2014 rückläufig waren (**Abbildung 34**). Während sich die Reparaturumsätze um 1,4 Prozent sowie die Umsätze mit dem Räder- und Reifengeschäft um 0,9 Prozent steigern konnten, sank der Umsatz aus dem Lackiergeschäft im Vergleich zum Vorjahr um 0,8 Prozent. Das Volumen des Umsatzträgers Karosserie fiel sogar um 1,5 Prozent zurück. Die Bereiche Wartung, Ölgeschäft sowie Garantiarbeiten veränderten sich im Vorjahresvergleich nur geringfügig.

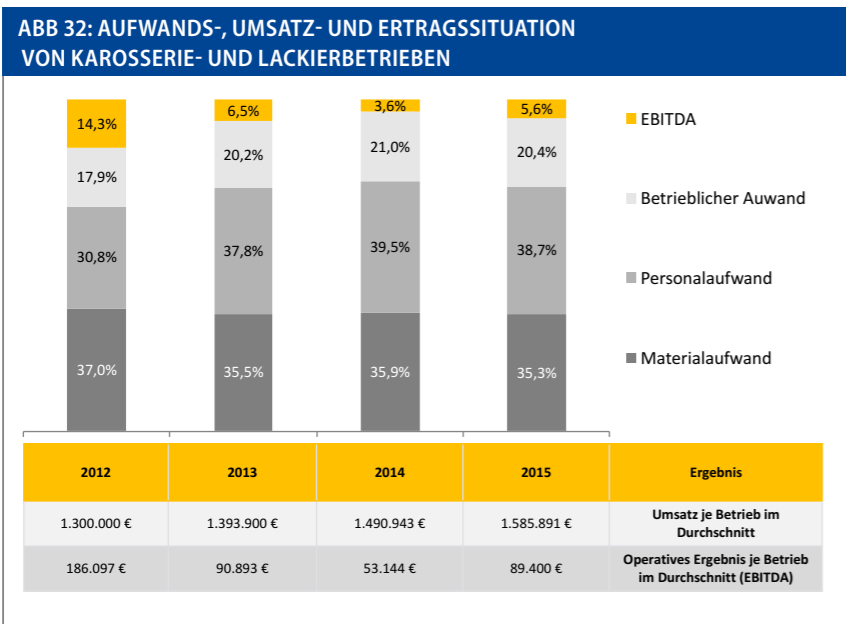
Profitabilität der Lack- und Karosseriezentren im Autohaus

Zwar zeigen die Daten des Jahres 2014, dass auch die Lack- und Karosseriezentren in den Autohausunternehmen den

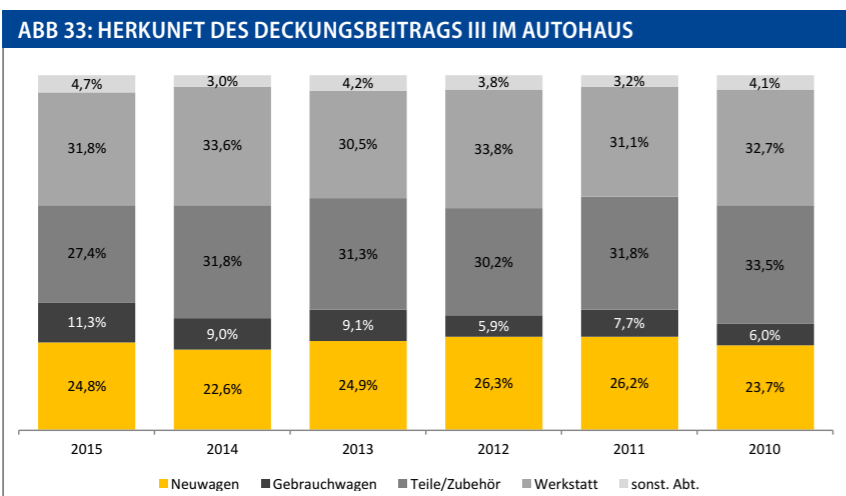
üblichen Marktschwankungen sowie den Herausforderungen des Branchenzweiges ausgesetzt sind. Die Situation in den Lack- und Karosseriebereichen der Autohäuser dürfte sich angesichts der erhobenen Daten im Jahr 2015 aber wieder deutlich entspannt haben. So kann für das vergangene Jahr eine Bruttomarge (EBT) von durchschnittlich 14,4 Prozent ermittelt werden. Nahezu ein Drittel der Befragten (30,2 %) geben einen Bereich zwischen 12,1 und 30 Prozent an. Der Bereich zwischen 6,1 und 12 Prozent ist ebenfalls mit knapp einem Drittel (31,8 %) vertreten. Negative Ergebnisse weisen weniger als 2 Prozent der „LaKaZe“ aus (**Abbildung 35**).

Autohausbetriebe nutzen Synergien

Zwar ist die „EBITDA-Marge“ (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände), die der Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF) für Lack- und Karosserie-Instandsetzungsbetriebe ausweist, nicht mit der EBT-Marge (Ergebnis vor Steuern) vergleichbar. Allerdings ist angesichts der Datensituation davon auszugehen, dass die Autohaus-Lack- und Karosseriebereiche hinsichtlich der Profitabilität besser gestellt sind als die „reinen“ Instandsetzungsbetriebe. In den Autohausbetrieben lassen sich of-

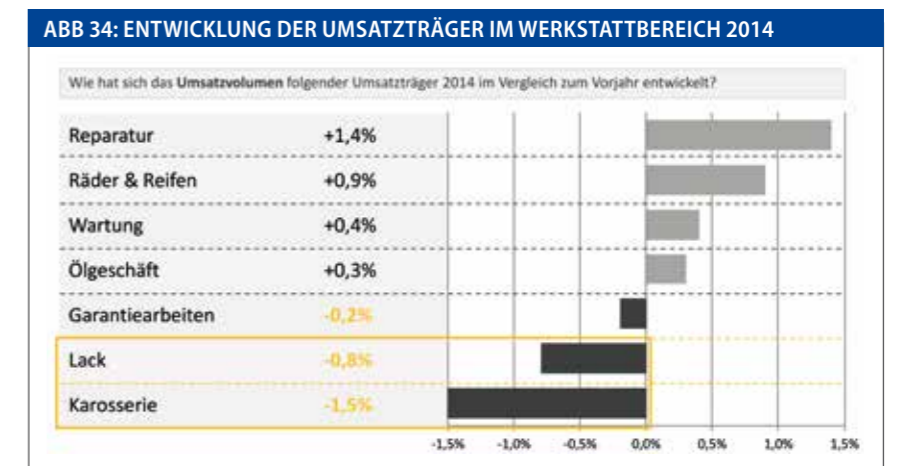


Quellen: Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e.V. (ZKF) (Hrsg.), 2016: ZKF-Branchenbericht 2014 S. 5. Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e.V. (ZKF) (Hrsg.), 2013: ZKF-Branchenbericht 2012, S. 6 | Berechnungen am Institut für Automobilwirtschaft (IFA) für das Jahr 2015

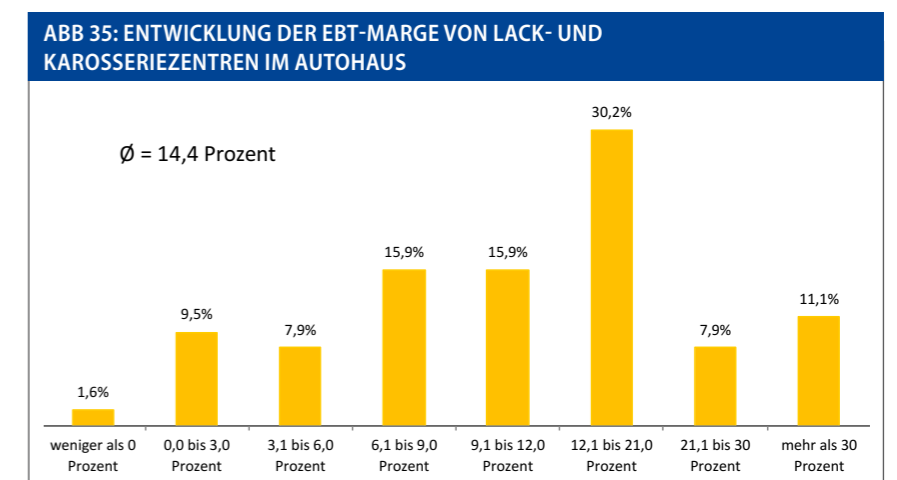


Quellen: Rath, Anders, Dr. Wanner & Partner WPG (RAW) sowie Autohaus, Ausgabe Nr. 1-2, S. 12 ff.

¹ Nicht einberechnet sind die Umsätze der Oldtimer-Restaurateure und die des herstellenden Karosserie- und Fahrzeugbaus.

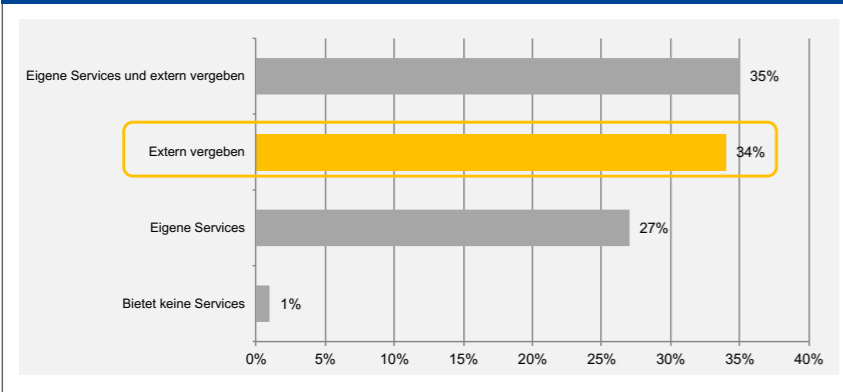


Quellen: Rath, Anders, Dr. Wanner & Partner WPG (RAW) sowie Autohaus, Ausgabe Nr. 1-2, S. 12 ff.



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

ABB 36: MAKE OR BUY VON KAROSSERIE- UND LACKIERARBEITEN IM AUTOHAUS



Quelle: AUTOHAUS (Hrsg.), 2015: AUTOHAUS pulsSchlag – Werkstattauslastung, Ausgabe Nr. 2, S. 15

fensichtlich Synergien zwischen dem originären Servicebereich und den LaKaZe nutzen, die sich in einer höheren betriebswirtschaftlichen Performance niederschlagen.

Wertschöpfungstiefe der Autohausbetriebe

Der AUTOHAUS pulsSchlag liefert ebenfalls Erkenntnisse über die Verteilung der durchgeführten Lack- und Karosseriearbeiten (Abbildung 36). 27 Prozent der befragten Betriebe führen die Arbeiten selbst durch. Dagegen vergibt rund ein Drittel die Aufträge komplett an externe Dienstleistungsbetriebe. Weitere 35 Prozent geben an, dass sie die Arbeiten an Lack und Karosserie sowohl selbst durchführen als auch an externe Unternehmen „outsourcen“. Es ist davon auszugehen, dass die Autohausunternehmen kleinere Arbeiten selbst durchführen und größere Aufträge fremdvergeben (vgl. Thätner 2015, S. 98 f.).

Konsolidierungsprozess im Branchenbereich der Karosserie-Fachbetriebe

Die ZKF-Daten belegen, dass der Konsolidierungsprozess bereits eingesetzt hat und offensichtlich an Dynamik zunehmen wird: Die Zahl der Produktivkräfte in den Karosseriefachbetrieben ist nach ZKF-Angaben im Zeitraum von

2012 bis 2015 von durchschnittlich 8,9 auf inzwischen 10,3 Personen je Betrieb angestiegen. Insgesamt beschäftigen die Karosserie- und Fahrzeugbauer damit inzwischen durchschnittlich 16,5 Personen je Betrieb. Gleichzeitig ist die Zahl der Betriebsstätten noch bis 2012 auf rund 3.450 angestiegen, seither aber auf 3.420 rückläufig (vgl. ZKF 2016b). Dies entspricht zwar einem Rückgang von lediglich rund einem Prozent. Dennoch zeigen die Marktdaten, dass künftig mit einem Anstieg nicht mehr zu rechnen ist.

Konsolidierungsprozess im Kfz-Gewerbe

Noch eindrucksvoller stellt sich der Konsolidierungsprozess im Kfz-Gewerbe dar. Das bedeutet, dass die Zahl der rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Automobilhandelsunternehmen in den vergangenen Jahren erheblich zurückgegangen ist. Die vom Institut für Automobilwirtschaft (IFA) jährlich veröffentlichte Studie „Die TOP 100 Händlergruppen Deutschland“ zeigt diese gravierende Entwicklung auf. Im Jahr 2000 zählte der deutsche Automobilhandel rund 18.000 Unternehmen. Gut 15 Jahre später waren es lediglich noch 7.400 Unternehmen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Zahl der Autohausunternehmen bis zum Jahr 2020 auf rund

4.500 verringern wird (vgl. Diez/Maier 2016, S. 61). Bei diesen Daten ist zu berücksichtigen, dass es sich um die Anzahl der Unternehmen und nicht um die Zahl der Betriebsstätten handelt. Die IFA-Prognose basiert auf verschiedenen Einflussfaktoren: Viele Autohausunternehmen haben Probleme, einen Nachfolger zu finden, und müssen in der Folge ihren Betrieb aufgeben. Ein weiterer Grund sind die verstärkten Betriebsübernahmen von großen Autohandelsgruppen (vgl. Plate 2016, S. 12 ff.). Viele der Autohausgruppen zentralisieren aktuell ihre Lackier- und Karosseriebereiche, um Skaleneffekte zu realisieren (Abbildung 37). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die klassischen Karosserie-Fachbetriebe zusätzlich unter Druck geraten.

Insolvenzen prägen die Situation

Ein Blick auf die Insolvenz-Statistik zeigt, dass in den Jahren 2002 bis 2015 insgesamt 11.777 Betriebe aus dem Kfz-Gewerbe Insolvenz anmelden mussten (Abbildung 38). Betroffen waren dabei 7.117 Handelsbetriebe sowie 4.660 Instandhaltungs- und Reparaturbetriebe.

Den höchsten Wert in dieser Zeitreihe markiert das Jahr der Finanzkrise 2009 mit 1.071 Insolvenzen. Im ersten Halbjahr 2016 mussten insgesamt lediglich 300 Betriebe aus dem Kfz-Gewerbe Insolvenz anmelden. Im Vorjahresvergleich entspricht dies einem Rückgang von ca. 12 Prozent (vgl. Rührmair 2016, S. 2). Obwohl die Zahl der Insolvenzen damit seit nunmehr sechs Jahren rückläufig waren, so ist der Konsolidierungsdruck auf die Betriebe des Kfz-Gewerbes nach wie vor nicht zu unterschätzen.

Investitionen als zentrale Herausforderung

Vor allem die aktuellen, aber auch die noch zu erwartenden Investitionen in die Werkstattausrüstung stellen die Be-

ABB 37: FALLBEISPIEL ZUR ZENTRALISIERUNG DES LACKIER- UND KAROSSERIEBEREICHS ALS PROFIT CENTER



Die Senger Gruppe

Seit der Gründung einer Vertragswerkstatt im Jahr 1953 wuchs die Firma Senger zu einem Unternehmen mit ca. 2.500 Angestellten, davon über 270 Auszubildende, an. Die Senger-Unternehmensgruppe ist heute in acht Bundesländern mit insgesamt 50 Betrieben an 40 Standorten vertreten. An diesen Standorten sind die Marken Mercedes-Benz, smart, Volkswagen, Audi, Porsche, Volkswagen Nutzfahrzeuge, SKODA sowie DAF vertreten. Zusätzlich wird Service für Seat und MAN angeboten. Im Ranking der größten Händlergruppen in der Bundesrepublik belegt die Firmengruppe Senger einen der vorderen Plätze. Seit kurzem führt die Senger Starlack GmbH Karosserie- und Lackierarbeiten in einem neu gebauten Profitcenter in Rheine durch.

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

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.

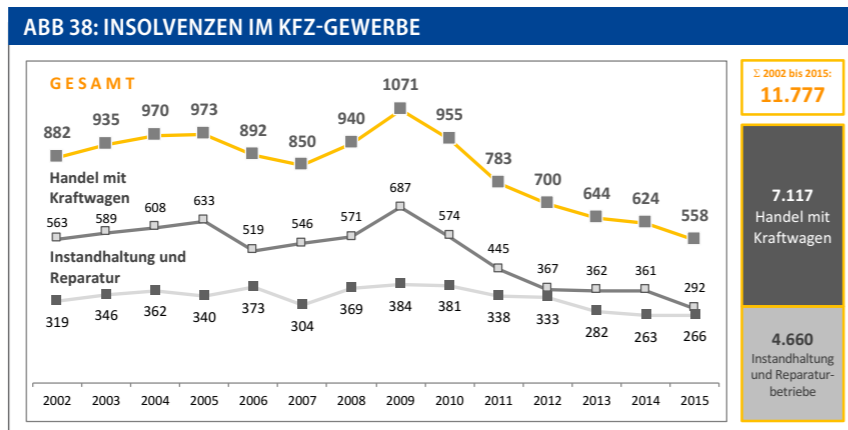
Umsetzung eines Lack- und Karosseriezentrums als Profitcenter

Die Senger Gruppe hat die Potenziale eines zentralisierten Lack- und Karosseriebetriebs für sich erkannt und ein vollumfassendes Leistungsportfolio etabliert. Das fabrikatsunabhängige Angebot der Senger Starlack GmbH reicht von Karosserie- und Lackarbeiten über Autoglas-Reparaturen und Spot-Lackierungen bis hin zu Fahrzeugreinigung und -pflege. Darüber hinaus werden auch klassische Wartungs- und Reparaturarbeiten angeboten. Durch den Einsatz der neuen, hochmodernen Technik profitieren die Kunden von bester Qualität und kurzen Standzeiten. Die teils aufwendige Gutachtenerstellung im Schadensfall übernimmt ein Mitarbeiter des TÜV NORD an einem eigens dafür eingerichteten Arbeitsplatz. Zielgerichtete Werbemaßnahmen sowie regelmäßige Veranstaltungen, z. B. Sachverständigenabende, runden die Aktivitäten ab. Der Senger Gruppe gelingt es, Arbeiten aus insgesamt sechs Betrieben zentral am Standort in Rheine durchzuführen. Auch die Erstellung von Kostenvoranschlägen – die vorher in jedem Betrieb selbst vorgenommen wurde – konnte zentralisiert werden.

Kontakt: Senger Starlack GmbH, Oldenburger Straße 1-11, 48429 Rheine

Quelle: Senger Gruppe 2016 | Senger Starlack GmbH 2016

triebe vor große Herausforderungen. Hinzu kommen Kosten, die im Zusammenhang mit den Schulungen und Trainings hinsichtlich neuer Reparatur- und Instandsetzungsmethoden stehen. Ursächlich sind hierfür der zunehmende Materialmix sowie Verbund-Werkstoffe aus Stahl, Aluminium, Kunststoffen und Carbon. Außerdem nimmt die Ausstattung von Fahrzeugen mit einer Vielzahl an Assistenz-, Sicherheits- und Komfortelektronik-Bauteilen stetig zu. Hierzu ist neben aktuellen Mess- und Diagnosegeräten ebenfalls neues Know-how der Beschäftigten in den Betrieben nötig.



4.2. Investitionen und ihre Amortisation

Der Betrieb eines Lackier- und Karosseriezentrum ist mit finanziellen Risiken verbunden – dies belegen nicht zuletzt die bereits dargelegten Markt- und Rahmenbedingungen. Zudem zeigen die aktuellen Analysen, dass das Investitionsniveau – je nach Ausbaustufe – um bis zu 40 Prozent höher liegt als bei einem traditionellen Kfz-Werkstattbetrieb. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die Datenbasis für relevante Investitions-, Kosten- und Erlösgrößen zu schaffen. Dies geschieht üblicherweise auf Basis eines „Business Case“, der auf die finanziellen Konsequenzen einer unternehmerischen Investitionsentscheidung fokussiert ist (vgl. Taschner 2013, S. 14).

Business Case als Entscheidungs- und Beurteilungsgrundlage

Mithilfe eines Business Case lässt sich ermitteln, ob eine Investition bzw. ein Projekt für ein Unternehmen betriebswirtschaftlich sowie strategisch sinnvoll sein kann. Typische Bestandteile sind beispielsweise die Größe/Kapazität der geplanten Investition, Zahlungseingän-

ge und Zahlungsausgänge für einen bestimmten Zeitraum, der Kalkulationszinssatz sowie Abschreibungen. Neben diesen meist im Mittelpunkt stehenden monetären Aspekten sind oftmals auch nichtmonetäre Aspekte, z. B. die Beurteilung von Risiken, allgemeine Trends oder die Entwicklung des relevanten Marktes wesentliche Bestandteile eines Business Case (vgl. Taschner 2013, S. 14). Die Kalkulation des Business Case liefert dann beispielsweise in Form von Amortisationsdauer oder Kapitalwert eine solide Entscheidungsgrundlage für die Ausgangsfrage, ob das geplante Investitionsvorhaben vorteilhaft ist oder nicht (vgl. TRUECARE 2016).

Datenbasis der Analysen

Die Zuverlässigkeit des Instruments ist zudem abhängig von der Qualität der zugrunde gelegten Informationen zu entscheidungsrelevanten Gesichtspunkten (vgl. Brugger 2009, S. 11 ff.). Da kein „ideal-typisches Modell“ zur Erstellung eines Business Case existiert, ist bei der Ausarbeitung ein besonderes

Augenmerk auf das Konzept sowie auf die inhaltliche Gestaltung und Struktur zu legen. Relevante Aspekte wurden bereits im Rahmen dieser Studie als Eingangsinformationen zusammengetragen (vgl. Kapitel 1 bis 3). Ergänzend liegen umfangreiche Informationen aus sechs Experteninterviews sowie die Daten einer aktuellen Online-Befragung (n = 101) vor. Die Gesprächspartner und Probanden der Online-Befragung sind Inhaber oder Geschäftsführer von Autohausunternehmen und Karosserie-Instandsetzungsbetrieben.

Erhebungsdesign der empirischen Grundlagen

Die Online-Befragung erfolgte mithilfe eines umfangreichen Fragebogens im Zeitraum vom 08. Juli bis 29. Juli 2016. Insgesamt haben sich an der Online-Umfrage 101 Unternehmen aus Deutschland beteiligt. Die 28 Fragen waren auf vier inhaltliche Schwerpunkte bezogen: Neben Fragen zum jeweiligen Unternehmen bezog sich ein weiterer, umfangreicher Teil der Befragung auf den Bereich des Schaden-

managements und der Auftragsdurchführung. Darüber hinaus standen betriebswirtschaftlichen Daten wie beispielsweise die Höhe der unterschiedlichen Stundenverrechnungssätze im Fokus der Online-Erhebung. Den Abschluss bildeten Fragen zur Einschätzung der künftigen Entwicklung des Lack- und Karosserie-Geschäftsbereichs. Im Zeitraum vom 22. Juni bis zum 22. Juli 2016 wurden zusätzlich sechs telefonische Interviews mit Experten aus dem Lack- und Karosseriebereich geführt. Bei den Gesprächspartnern handelt es sich um Vertragspartner großer Automobilhandelsgruppen, die überwiegend zu den TOP 100 Händlergruppen in Deutschland des Jahres 2015 zählen. Der Schwerpunkt der knapp 35 Fragen lag zum einen auf der Kosten- und Erlösstruktur des Lack- und Karosseriebereichs im Autohausunternehmen. Zum anderen wurden Fragen zu Investitionen und Prozessen sowie zu Herausforderungen, Marktpotenzial und Erfolgsfaktoren gestellt. Im Schwerpunkt lassen sich aus den Gesprächsprotokollen und Datenauswertungen detaillierte Informationen zu den entscheidungsrelevanten Rahmenbedingungen sowie zu den Erfolgsfaktoren gewinnen. Zudem kann die Untersuchung auf aktuellen Kosten-, Erlös- und Ertragsinformationen aufbauen.

Szenarien der Business-Case-Analysen

Die Analysen werden nachfolgend anhand von acht „Größenszenarien“ dargestellt. Basis der Größenklassen bildet die Anzahl der „kalkulierten“ Produktivkräfte – wobei beispielsweise mitarbeitende Meister, Auszubildende und Hilfskräfte mit ihren „Produktiv-Anteilen“ in die Berechnungen einfließen. Die so definierten Betriebsgrößen reichen vom Szenario I mit drei bis hin zum Szenario VIII mit 42 Produktivkräf-

ten. Ergänzend werden die Betriebstypen „Freier Betrieb“, „Fabrikatsfokussierter Betrieb“ sowie „Premium-Betrieb“ eingeführt, wenngleich eine eindeutige Zuordnung nicht möglich ist, da – so zeigt die aktuelle Befragung – rund 58 Prozent der fabrikatsgebundenen Autohausbetriebe ihre Lackier- und Karosseriebereiche fabrikatsübergreifend ausgerichtet haben. Dennoch unterscheiden sich fabrikats- und premiumfokussierte Betriebe in ihren Investitions- und Kostenniveaus sowie im Hinblick auf die Kostenstrukturen deutlich. Während freie Betriebe hinsichtlich ihrer Betriebs- und Personalausstattung weitestgehend frei agieren, müssen fabrikatsfokussierte Betriebe die jeweiligen, investitionssträchtigen Fabrikatsstandards berücksichtigen – um nicht zuletzt Gewährleistungs- und Kulanzarbeiten durchführen zu können. „Premium-Betriebe“ sind in der Regel auch fabrikatsgebundenen Betrieben zuzuordnen. Sie repräsentieren Marken wie BMW, Audi oder Mercedes-Benz. Häufig sind hier zusätzliche Investitionen für bestimmte Reparatur- und Instandsetzungsmethoden zu berücksichtigen

– beispielsweise für Aluminium-Karosserien. Insofern weisen solche Betriebe einen höheren Spezialisierungsgrad – verbunden mit höheren Investitionen – auf als die Wettbewerber.

Investitionsrechnung als Grundlage des Business Case

Grundlage des Business Case bildet zunächst die Investitionsrechnung. Hierzu werden auf Basis der Interviews sowie unter Berücksichtigung von einschlägigen Brancheninformationen quantifizierbare Ausstattungselemente der Betriebe in einzelnen Größenklassen zugrunde gelegt. Das heißt, die Berechnungen werden nicht auf Soll- oder Durchschnittswerten gebildet, sondern je Investitions- und Kostenposition auf analytischem Weg ermittelt und auf die Größenklassen bezogen. So wird auf dieser Basis das kleinste Betriebsszenario I mit 8, das mittlere Szenario IV mit 31 sowie der größte Betrieb mit 69 Arbeitsplätzen ausgestattet. Daraus resultieren weitere Arbeitsplätze in den unproduktiven Bereichen, die von zwei bis zu 13 Arbeitsplätzen reichen (Abbildung 39).

ABB 39: AUSGEWÄHLTE ANNAHMEN DER INVESTITIONSRECHNUNG

Größenszenarien	Fläche (m ²)	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Produktivkräfte		3	6	12	18	24	30	36	42
Arbeitsflächen (inkl. Verkehrsflächen)		Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl
Multifunktionale Pkw-Arbeitsplätze	40	2	4	7	11	14	17	20	24
Multifunktionale Nfz-Arbeitsplätze	69	0	1	2	3	4	5	6	7
Karosserie-Richtbank-Arbeitsplätze	63	1	2	3	5	6	7	9	10
Lackier-Vorbereitungplätze	40	2	2	3	5	6	7	9	10
Lackier-Finish-Plätze	40	1	2	2	3	4	5	6	7
Vermessungsplatz	69	1	1	2	2	3	3	4	4
Spot-Repair-Arbeitsplätze	60	1	2	3	5	6	7	9	10
Waschhalle/12 Produktivkräfte	45	1	1	1	2	2	2	2	3
Lackier-/Trockenanlage	109	1	1	1	1	2	2	2	2
Direktannahme	40	1	1	2	2	3	3	4	4
Ersatzteillager/Arbeitsplatz	3	5	7	12	18	24	30	36	42
Maschinen-Magazin/Arbeitsplatz	2	5	7	12	18	24	30	36	42
Werkbank-Fläche	1	5	7	12	18	24	30	36	42
Ablage-/Zwischenlagerfläche	1	5	7	12	18	24	30	36	42
Haustechnik/Mitarbeiter	1	5	7	12	18	24	30	36	42
Sozialräume/Mitarbeiter	3	7	9	13	19	23	27	29	31
Sonstige Betriebsfläche/Produktivkraft	10	5	7	12	18	24	30	36	42
Werkstatt-Arbeitsplätze		8	14	21	31	40	50	60	69
„Administration“ & ET-Lager		2	2	4	6	8	10	12	13
Gebäudefläche in m ²		585	963	1.494	1.879	2.446	2.979	3.572	4.135
Grundstücksfläche in m ²		1.697	2.744	4.183	5.167	6.603	7.894	9.288	10.545

Quellen: Damschen 2016, S. 727 ff. | Institut für Automobilwirtschaft 2016

Quantifizierung der Investitionen

Unter Berücksichtigung der üblichen Strukturen des Branchenwegs, der spezifischen Prozesse in Lackier- und Karosserie-Instandsetzungsbetrieben, der branchenspezifischen Anforderungen sowie der zugrunde liegenden Sicherheits- und Umweltbestimmungen lassen sich die zugrunde gelegten Annahmen als Investitionsbudgets monetär quantifizieren (Abbildung 40). Neben dem Grundstück und Gebäude werden die notwendigen Investitionen in die Betriebstechnik, in die Frei- und Verkehrsflächen, die Werkstattausrüstung sowie in die nichttechnische Ausstattung in das Investitionsbudget übernommen. Die Investitionssumme liegt im kleinsten Betriebsszenario zwi-

schen 1,288 Mio. € des „Freien Betriebs“ und beachtlichen 1,812 Mio. € des ambitionierten „Premium-Betriebs“. Die Investitionen lassen sich beim freien Betrieb mit 42 Produktivkräften auf 6,887 Mio. €, beim fabrikatsfokussierten Betrieb auf 7,841 Mio. € sowie beim Premium-Betriebstyp auf 8,576 Mio. € steigern. Bezieht man die Investitionsvolumina auf eine Produktivkraft, so wird diese im kleinsten Szenario der freien Betriebe mit 429 Tsd. €, im mittleren Betriebsszenario IV immerhin noch mit 214 Tsd. € sowie im größten Szenario mit lediglich 164 Tsd. € konfrontiert. Diese Sichtweise lässt erste Schlüsse hinsichtlich der Bedeutung der Betriebsgröße für die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit zu.

Bandbreite der Investitionen

Selbstverständlich ist bei den Investitionssummen zu berücksichtigen, dass sich Bandbreiten von rund 20 Prozent nach unten und bis zu 30 Prozent nach oben ergeben können (Abbildung 41). Häufig werden aber auch Investitionssummen dargelegt, die noch darüber hinausgehen – dies zeigen die Recherchen über die Investitionstätigkeit im Branchenzweig. Dies liegt einerseits daran, dass beim Neubau ein gewisses Wachstum eingeplant wird. Andererseits ist die „Wertschöpfungstiefe“ sowie das Leistungsprogramm nicht homogen, denn viele Neuinvestitionen beziehen weitere Geschäftsfelder – wie beispielsweise die traditionelle Wartung und Reparatur von Pkw und Kom-

ABB 41: FALLBEISPIEL ZUR INVESTITIONSTÄTIGKEIT IN FREIE LACKIER- UND KAROSSERIEZENTREN



Ostermeier GmbH

Seit der Gründung im Jahr 1953 kümmert sich die markenunabhängige Werkstatt Ostermeier GmbH in München um die Reparatur und Instandhaltung von Fahrzeugen. Die Arbeitsschwerpunkte liegen dabei in der Reparatur von Unfallschäden, Lackierarbeiten und Smart-Repair-Verfahren sowie dem Fahrzeugwerterhalt. Firmen- und Fuhrparkkunden bietet die zertifizierte Fachwerkstatt im Rahmen des eigenen Programms „Business Care“ maßgeschneiderte Leistungen an. Seit inzwischen mehr als 50 Jahren sind die durchgeführten Arbeiten der Ostermeier GmbH von einem hohen Qualitätsanspruch geprägt. Dies führte dazu, dass sich der Betrieb als „Qualitätsmarke“ etabliert hat. Neben der hervorragenden Qualität tragen auch die schnelle Abwicklung mithilfe digitaler Schadensaufnahme und -kalkulation sowie die angebotenen Komfortleistungen zu einer hohen Kundenzufriedenheit bei. Hierzu zählen beispielsweise eine 24-Stunden-Fahrzeugannahme, die Erstellung eines Kostenvoranschlags innerhalb von 24-Stunden oder die vollständige Erledigung der Schadensformalitäten mit der Versicherung.

Investition in ein freies Lack- und Karosseriezentrum

Im Jahr 2014 wurde das neue Lack- und Karosseriezentrum nach nur zehn Monaten Bauzeit auf dem 4.200 Quadratmeter großen Grundstück eröffnet. Auf den rund 1.900 bebauten Quadratmetern entstanden unter anderem sechs vollabgesaugte Vorbereitungsplätze. An diesen können durch seitlich angebrachte Trennrollen auch Lackierarbeiten durchgeführt werden. Daneben stehen acht Arbeitsplätze für Karosseriearbeiten, einer für Aluminiumarbeiten sowie eine Richtbank und ein Achsmessstand zur Verfügung. Zwei Plätze für das Finish der reparierten Fahrzeuge und drei Annahmeplätze runden den Neubau ab. Die Betriebsausstattung stammt von der Firma WOLF Anlagen-Technik aus Geisenfeld. Das Investitionsvolumen beläuft sich auf ca. 4,5 Millionen Euro. Um die jährlich ca. 3.700 Werkstattdurchläufe zu bearbeiten, beschäftigt die Ostermeier GmbH aktuell 32 Mitarbeiter. Hierzu zählen 21 produktive Mitarbeiter: Unter den elf Lackierern und den zehn Karosseriebauern befinden sich jeweils ein Meister sowie zwei Auszubildende. Zusätzlich sind elf unproduktive Kräfte angestellt. Neben dem Inhaber sind dies eine Bürokraft, eine Serviceassistentin, eine kaufmännische Auszubildende, drei Annahmemeister sowie vier Servicemitarbeiter für die Aufbereitung der Fahrzeuge. Um die Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand der Technik zu halten, werden regelmäßige Weiterbildungen zu sämtlichen Automarken und zu den modernsten Reparaturverfahren durchgeführt.



Kontakt: Ostermeier GmbH, Stolzhoferstr. 35, 81825 München, www.ostermeiergmbh.de



ABB 40: QUANTIFIZIERUNG DER INVESTITIONEN IN EINZELNEN BETRIEBSSZENARIOEN

Investitionen: Freier Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Grundstück	127.211,14 €	211.362,25 €	330.970,28 €	408.755,76 €	522.409,88 €	624.501,47 €	734.825,00 €	834.282,71 €
Erschließung	12.901,74 €	21.812,41 €	34.765,79 €	43.717,19 €	56.907,39 €	69.312,04 €	83.125,00 €	96.226,38 €
Gebäude	458.889,04 €	690.153,69 €	1.137.997,39 €	1.265.890,04 €	1.432.895,68 €	1.767.053,01 €	2.171.529,00 €	2.574.358,09 €
Betriebstechnik	305.926,03 €	419.994,84 €	585.395,18 €	874.712,01 €	955.263,79 €	1.069.836,02 €	1.209.600,00 €	1.333.234,00 €
Frei- und Verkehrsflächen	61.330,88 €	76.621,06 €	148.327,21 €	181.337,08 €	216.958,00 €	264.819,09 €	305.544,96 €	339.929,45 €
Technische Werkstattausrüstung	165.440,82 €	242.013,83 €	413.788,50 €	490.596,60 €	549.598,28 €	626.972,71 €	723.652,30 €	752.627,89 €
Nichttechnische Betriebsausstattung (inkl. EDV)	33.099,87 €	44.608,06 €	70.473,21 €	72.979,92 €	88.213,51 €	104.962,81 €	125.880,50 €	143.999,48 €
Nebenkosten/sonst. Investitionen	123.433,70 €	223.155,75 €	410.911,38 €	515.670,07 €	583.731,42 €	630.277,05 €	728.377,65 €	811.927,04 €
Investitionssumme	1.288.233,24 €	1.929.721,89 €	3.132.628,93 €	3.853.658,67 €	4.405.977,98 €	5.157.734,20 €	6.082.534,41 €	6.886.585,05 €
Investition je Mitarbeiter	429.411,08 €	321.620,31 €	261.052,41 €	214.092,15 €	183.582,42 €	171.924,47 €	168.959,29 €	163.966,31 €
Eigenkapital (25%)	322.058,31 €	482.430,47 €	783.157,23 €	963.414,67 €	1.101.494,49 €	1.289.433,55 €	1.520.633,60 €	1.721.646,26 €
Fremdkapital (75%)	966.174,93 €	1.447.291,42 €	2.349.471,70 €	2.890.244,00 €	3.304.483,48 €	3.868.300,65 €	4.561.900,80 €	5.164.938,79 €

Investitionen: Fabrikatsfokussierter Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Grundstück	136.292,61 €	223.229,96 €	344.775,22 €	425.805,18 €	544.199,88 €	650.549,76 €	765.474,94 €	869.081,09 €
Erschließung	13.822,78 €	23.037,15 €	36.215,88 €	45.540,66 €	59.281,03 €	72.203,08 €	86.592,19 €	100.240,03 €
Gebäude	567.809,64 €	791.174,93 €	1.261.938,70 €	1.403.760,36 €	1.588.954,88 €	1.959.505,88 €	2.408.034,06 €	2.854.735,97 €
Betriebstechnik	374.453,46 €	493.913,93 €	663.838,14 €	991.923,42 €	1.083.269,14 €	1.213.194,04 €	1.371.686,40 €	1.511.887,36 €
Frei- und Verkehrsflächen	72.339,78 €	90.374,54 €	174.951,95 €	213.887,08 €	255.901,97 €	312.354,11 €	360.390,28 €	400.946,79 €
Technische Werkstattausrüstung	205.914,74 €	289.408,20 €	491.101,61 €	582.260,70 €	652.286,38 €	744.117,61 €	858.861,02 €	893.250,47 €
Nichttechnische Betriebsausstattung (inkl. EDV)	37.474,83 €	49.854,75 €	78.762,10 €	81.563,64 €	98.588,98 €	117.308,29 €	140.686,26 €	160.936,36 €
Nebenkosten/sonst. Investitionen	164.578,27 €	294.492,42 €	536.835,84 €	667.096,99 €	755.144,62 €	815.358,41 €	942.266,33 €	1.050.350,06 €
Investitionssumme	1.572.686,10 €	2.255.485,89 €	3.588.419,43 €	4.411.838,04 €	5.037.626,88 €	5.884.591,18 €	6.933.991,47 €	7.841.428,13 €
Investition je Mitarbeiter	524.228,70 €	375.914,32 €	299.034,95 €	245.102,11 €	209.901,12 €	196.153,04 €	192.610,87 €	186.700,67 €
Eigenkapital (25%)	393.171,53 €	563.871,47 €	897.104,86 €	1.102.959,51 €	1.259.406,72 €	1.471.147,80 €	1.733.497,87 €	1.960.357,03 €
Fremdkapital (75%)	1.179.514,58 €	1.691.614,42 €	2.691.314,57 €	3.308.878,53 €	3.778.220,16 €	4.413.443,39 €	5.200.493,60 €	5.881.071,10 €

Investitionen: Premium-Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Grundstück	141.345,72 €	228.499,73 €	348.389,76 €	430.269,22 €	549.905,14 €	657.369,97 €	773.500,00 €	878.192,33 €
Erschließung	14.335,27 €	23.580,98 €	36.595,56 €	46.018,10 €	59.902,52 €	72.960,04 €	87.500,00 €	101.290,93 €
Gebäude	655.555,78 €	862.692,11 €	1.338.820,46 €	1.489.282,40 €	1.685.759,63 €	2.078.885,90 €	2.554.740,00 €	3.028.656,58 €
Betriebstechnik	437.037,18 €	559.993,12 €	731.743,98 €	1.093.390,01 €	1.194.079,74 €	1.337.295,02 €	1.512.000,00 €	1.666.542,50 €
Frei- und Verkehrsflächen	81.774,51 €	102.161,41 €	197.769,62 €	241.782,77 €	289.277,34 €	353.092,11 €	407.393,28 €	453.239,27 €
Technische Werkstattausrüstung	236.344,03 €	322.685,11 €	544.458,55 €	645.521,84 €	723.155,64 €	824.964,09 €	952.174,08 €	990.299,85 €
Nichttechnische Betriebsausstattung (inkl. EDV)	39.879,36 €	52.480,07 €	82.909,65 €	85.858,73 €	103.780,60 €	123.485,66 €	148.094,70 €	169.411,16 €
Nebenkosten/sonst. Investitionen	205.722,84 €	365.829,10 €	662.760,29 €	818.523,91 €	926.557,82 €	1.000.439,76 €	1.156.155,00 €	1.288.773,07 €
Investitionssumme	1.811.994,69 €	2.517.921,63 €	3.943.447,88 €	4.850.646,99 €	5.532.418,42 €	6.448.492,57 €	7.591.557,06 €	8.576.405,70 €
Investition je Mitarbeiter	603.998,23 €	419.653,61 €	328.620,66 €	269.480,39 €	230.517,43 €	214.949,75 €	210.876,59 €	204.200,14 €
Eigenkapital (25%)	452.998,67 €	629.480,41 €	985.861,97 €	1.212.661,75 €	1.383.104,61 €	1.612.123,14 €	1.897.889,27 €	2.144.101,42 €
Fremdkapital (75%)	1.358.996,01 €	1.888.441,22 €	2.957.585,91 €	3.637.985,24 €	4.149.313,82 €	4.836.369,42 €	5.693.667,80 €	6.432.304,27 €

Quellen: Damschen 2016, S.727 ff. | Institut für Automobilwirtschaft 2016

Quellen: AUTOHAUS | Ostermeier GmbH 2016

bi, die Instandsetzung von Nutzfahrzeugen und Lkw, Effekt- und Industrielackierungen etc. – ein. Der Fokus auf bestimmte Kundengruppen – beispielsweise auf Flottenfahrzeuge – ist ebenfalls zu berücksichtigen. Durch den hohen Termindruck – gerade bei der Abwicklung kleinerer Schäden – liegt beispielsweise die Flächenintensität höher. Hinzu kommt, dass die Investitionshöhen bei Grundstück und Gebäude regional stark voneinander abwei-

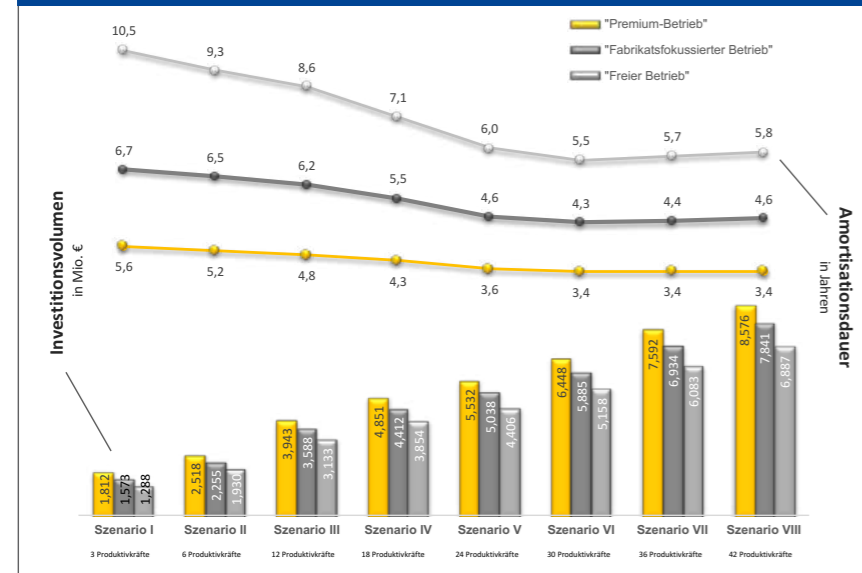
chen können. Deshalb die ausgewiesenen Werte nur als Anhaltspunkt für Investitionen auf zu fassen, die im Einzelfall nach oben und unten zu korrigieren sind.

Amortisationsdauer der Investitionen

Um die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu beurteilen, lassen sich verschiedene Verfahren der Investitionsrechnung heranziehen. Ein üblicherweise

herangezogenes Analyseverfahren ist die Amortisationsrechnung, die der statischen Investitionsrechnung zuzuordnen ist. Damit lassen sich auf relativ einfache Weise die verschiedenen Szenarien und Betriebstypen hinsichtlich der Zeithorizonte, innerhalb derer sich die Anschaffungsinvestitionen jeweils refinanzieren lassen, bestimmen. Den Berechnungen liegen dabei „hypothetische“ Annahmen hinsichtlich branchenüblicher Lohn- und Materialerlöse, ein durchschnittlich stabiler Auslastungsgrad von 85 Prozent sowie eine Produktivität von 90 Prozent zugrunde. Es zeigt sich, dass größere Betriebseinheiten – obwohl die Investitionssummen wesentlich höher liegen – hinsichtlich einer kürzeren Amortisationsdauer vorteilhaft sind (Abbildung 42). Darüber hinaus zeigt sich, dass die „Freien Betriebe“ aufgrund der niedrigeren Marktpreise längere Amortisationszeiten in Kauf nehmen müssen. Die „Kritische Betriebsgröße“ dürfte auf Basis der Amortisationsrechnung bei rund 24 Produktivkräften liegen. Das heißt, die „Investitionsoptimale Betriebsgröße“ liegt – unabhängig vom Betriebstyp – oberhalb dieser Marke.

ABB 42: AMORTISATIONSDAUER EINZELNER BETRIEBSSZENARIOEN UND -TYPEN



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

ABB 43: ERGEBNISSE DER DYNAMISCHEN INVESTITIONSRECHNUNG

Freier Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Anschaffungsinvestitionen	1.288.233,24 €	1.929.721,89 €	3.132.628,93 €	3.853.658,67 €	4.405.977,98 €	5.157.734,20 €	6.082.534,41 €	6.886.585,05 €
Kapitalwert	290.017,39 €	333.503,82 €	411.541,07 €	497.606,69 €	560.886,67 €	656.696,46 €	759.893,65 €	853.404,45 €
Kapitalwertdifferenz	279.587,16 €	322.549,66 €	399.646,71 €	484.675,39 €	547.192,96 €	641.848,41 €	743.802,26 €	836.186,42 €
Annuität	31.421,91 €	36.133,44 €	44.588,38 €	53.913,15 €	60.769,22 €	71.149,72 €	82.330,61 €	92.462,03 €
Annuitätendifferenz	30.129,56 €	34.783,64 €	43.135,47 €	52.346,52 €	59.118,97 €	69.372,88 €	80.417,42 €	90.425,29 €
interner Zinsfuß	5,40%	5,40%	5,41%	5,43%	5,44%	5,45%	5,48%	5,50%
Fabrikatsfokussierter Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Anschaffungsinvestitionen	1.572.686,10 €	2.255.485,89 €	3.588.419,43 €	4.411.838,04 €	5.037.626,88 €	5.884.591,18 €	6.933.991,47 €	7.841.428,13 €
Kapitalwert	349.418,54 €	401.811,83 €	495.832,62 €	599.526,13 €	675.767,07 €	791.200,55 €	915.534,51 €	1.028.198,13 €
Kapitalwertdifferenz	340.959,95 €	393.353,25 €	487.374,03 €	591.067,55 €	667.308,49 €	782.741,96 €	907.075,93 €	1.019.739,54 €
Annuität	38.319,40 €	44.065,17 €	54.376,07 €	65.747,75 €	74.108,80 €	86.767,95 €	100.403,18 €	112.758,57 €
Annuitätendifferenz	37.196,99 €	42.942,76 €	53.253,66 €	64.625,33 €	72.986,39 €	85.645,54 €	99.280,77 €	111.636,16 €
interner Zinsfuß	6,00%	6,00%	6,01%	6,03%	6,04%	6,06%	6,09%	6,11%
Investitionsrechnung: Premium-Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Anschaffungsinvestitionen	1.811.994,69 €	2.517.921,63 €	3.943.447,88 €	4.850.646,99 €	5.532.418,42 €	6.448.492,57 €	7.591.557,06 €	8.576.405,70 €
Kapitalwert	422.796,43 €	486.192,32 €	599.957,47 €	725.426,62 €	817.678,16 €	957.352,66 €	1.107.796,76 €	1.244.119,73 €
Kapitalwertdifferenz	340.959,95 €	472.023,90 €	584.848,84 €	709.281,06 €	800.770,19 €	939.290,36 €	1.088.491,11 €	1.223.687,45 €
Annuität	38.319,40 €	51.996,90 €	64.163,77 €	77.582,34 €	87.448,38 €	102.386,18 €	118.475,75 €	133.055,11 €
Annuitätendifferenz	37.196,99 €	49.813,60 €	61.774,25 €	74.965,39 €	84.664,21 €	99.348,82 €	115.165,69 €	129.497,94 €
interner Zinsfuß	6,00%	6,78%	6,79%	6,81%	6,83%	6,85%	6,88%	6,90%

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

Net-Present-Value-Methode – Kapitalwertanalyse

Selbstverständlich kann eine kurze Amortisationszeit zur Beurteilung von Investitionsalternativen kein alleiniges Entscheidungskriterium darstellen. Die Amortisationsdauer ist lediglich ein Aspekt der Entscheidungsfindung. Nicht berücksichtigt werden beispielsweise Marktrisiken, der künftige Zeitwert des Geldes sowie Zahlungen nach der berechneten Amortisationszeit. Vor diesem Hintergrund werden die Investitionsalternativen an dieser Stelle auch mit Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung analysiert. Sie berücksichtigen Zahlungsströme während der Nutzungsdauer, beziehen die Ein- und

Auszahlungsströme auf einen bestimmten Zeitpunkt und unterwerfen diese der Auf- und Abzinsung. Die auf diesem Prinzip aufbauenden Verfahren sind die Kapitalwertmethode, die Annuitätenmethode und die Methode des internen Zinsfußes (vgl. Wöhe/Döring/Brösel 2016, S. 537 f.). Zwar sind auch diese Verfahren bestimmten Unsicherheitsfaktoren unterworfen – beispielsweise kann die tatsächliche Erlössituation in der Zukunft schlechter oder besser ausfallen – und bieten ebenfalls nur einen weiteren Aspekt der Entscheidungsfindung. Dennoch zeigen auch die darauf aufbauenden Analysen, dass die größeren Betriebseinheiten auf der einen sowie die „gehobenen“ Betriebstypen

„Fabrikat“ und „Premium“ den „Freien“ und kleineren Betrieben investitionsseitig überlegen sind (Abbildung 43). Sowohl die Kapitalwerte und die Annuitäten – als Maß der „Kapitalwiedergewinnung“ – der größeren Betriebe liegen deutlich höher als die der kleineren Betriebseinheiten. Die Werte des „Internen Zinsfußes“ liegen bei allen Größenszenarien hingegen auf ähnlich hohem Niveau und über dem zugrunde liegenden Kalkulationszins von 4,5 Prozent. Die Überlegenheit der Fabrikatsbetriebe und der „Premium-Betriebsstätten“ zeigt sich auch bei diesem Kriterium, da die Zinsfuß-Niveaus deutlich höher liegen als bei den „Freien“ Szenarien.

4.3. Kostenperspektive der Betriebe

Die vom Institut für Automobilwirtschaft entwickelte „IFA-Musterkostenrechnung“ stellt eine Variante der Plankostenrechnung dar. Dabei werden Standardkosten als Plankosten herangezogen. Sie ist ursprünglich als Vollkostenrechnung ausgelegt, wobei auch die innerhalb der vorliegenden Studie verwendete Teilkostenperspektive ermöglicht wird. Die Vorteilhaftigkeit von Standardkosten liegt darin, dass die Kostengrößen auf analytischem Wege gebildet werden. Üblicherweise wird dagegen lediglich eine vergangenheitsbezogene Fortschreibung von Ist-Kosten, beispielsweise durch die Bildung von Durchschnittswerten über einen bestimmten Zeitraum, oder die Bezugnahme auf Normalkosten – also Kosten, die „normalerweise“ betrieblich verursacht sind – vorgenommen (vgl. Diez/Stollenmaier 2001, S. 43 ff.). Vorteilhaft an der Standardmethode ist, dass branchenspezifische sowie technisch-funktionale Kontextbeziehungen hinsichtlich defi-

nierter Leistungsstandards und der Inanspruchnahme betrieblicher Ressourcen in die Analysen einbeziehbar sind (vgl. Reindl/Merten 2005, S. 5).

Ermittlung der Kapitalkosten

Die Kapitalkosten – also im Wesentlichen die kalkulatorische Abschreibung und der kalkulatorische Zins – resultieren aus den bereits dargestellten Investitionen (vgl. Abschnitt 4.2). Hieraus werden für die anschließende Erfolgsrechnung (Abschnitt 4.4) wieder verschiedene Szenarien zu einzelnen Betriebstypen gebildet. Unabhängig von handels- und steuerrechtlichen Vorgaben folgen die Ansätze zur kalkulatorischen Abschreibung dabei der abnutzungsbedingten Wertminderung der Betriebsausstattung und Gebäude. Beispielsweise wird die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Betriebsgebäudes auf 20 Jahre veranschlagt – die Abschreibung erfolgt linear (Abbildung 44). Daneben wird für rund 30 Prozent

der Werkstatt und Bürosausstattung – beispielsweise Diagnosegeräte und EDV-Ausstattung – der Abschreibungszeitraum auf nur fünf Jahre festgelegt, während für andere Ausrüstungsgegenstände – beispielsweise Hebebühnen – eine wirtschaftliche Nutzungsdauer von zehn Jahren zugrunde gelegt ist. Für Außenanlagen und Betriebstechnik (vgl. Abschnitt 4.2) wird hingegen ein Abschreibungszeitraum von 15 Jahren festgelegt.

Ermittlung der Personalkosten

Über die Kapitalkosten hinaus ist für die Kalkulation vor allem der Personalkostenblock von Bedeutung, denn der Instandsetzungsbereich gilt als besonders personalintensiv. Die Abbildung 45 zeigt hierzu exemplarisch die Personalausstattung mit den relevanten Kosteninformationen für die Größenszenarien des fabrikatsfokussierten Betriebstyps: Neben den Facharbeitern für Karosserie- und Lackierarbeiten werden

ABB 44: KAPITALKOSTEN DER EINZELNEN INVESTITIONALTERNATIVEN

Kapitalkosten: Freier Betrieb				Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte				3	6	12	18	24	30	36	42
Kalkulatorische Zinsen			Investitionssumme in €	1.288.233,24	1.929.721,89	3.132.628,93	3.853.658,67	4.405.977,98	5.157.734,20	6.082.534,41	6.886.585,05
Zinssatz	4,50%	Kalkulatorische Zinsen		28.985,25	43.418,74	70.484,15	86.707,32	99.134,50	116.049,02	136.857,02	154.948,16
Kalkulatorische Abschreibung I	Jahre	5	Investitionssumme in €	59.562,21	85.986,57	145.278,51	169.072,96	191.343,54	219.580,66	254.859,84	268.988,21
in v. H.	20%	Kalkulatorische Abschreibung I		11.912,44	17.197,31	29.055,70	33.814,59	38.268,71	43.916,13	50.971,97	53.797,64
Kalkulatorische Abschreibung II	Jahre	10	Investitionssumme in €	138.978,48	200.635,32	338.983,19	394.503,56	446.468,26	512.354,87	594.672,96	627.639,16
in v. H.	10%	Kalkulatorische Abschreibung II		13.897,85	20.063,53	33.898,32	39.450,36	44.646,83	51.235,49	59.467,30	62.763,92
Kalkulatorische Abschreibung III	Jahre	15	Investitionssumme in €	490.690,62	719.771,65	1.144.633,78	1.571.719,15	1.755.953,22	1.964.932,15	2.243.522,61	2.485.090,49
in v. H.	7%	Kalkulatorische Abschreibung III		32.712,71	47.984,78	76.308,92	104.781,28	117.063,55	130.995,48	149.568,17	165.672,70
Kalkulatorische Abschreibung IV	Jahre	20	Investitionssumme in €	458.889,04	690.153,69	1.137.997,39	1.265.890,04	1.432.895,68	1.767.053,01	2.171.529,00	2.574.358,09
in v. H.	5%	Kalkulatorische Abschreibung IV		22.944,45	34.507,68	56.899,87	63.294,50	71.644,78	88.352,65	108.576,45	128.717,90
Kapitalkosten		Kalkulatorische Zinsen		28.985,25	43.418,74	70.484,15	86.707,32	99.134,50	116.049,02	136.857,02	154.948,16
		Kalkulatorische Abschreibung		81.467,45	119.753,31	196.162,81	241.340,73	271.623,87	314.499,75	368.583,89	410.952,16
		Kapitalkosten p. a.		110.452,70	163.172,05	266.646,96	328.048,05	370.758,37	430.548,77	505.440,91	565.900,33

Kapitalkosten: Fabrikatsfokussierter Betrieb				Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte				3	6	12	18	24	30	36	42
Kalkulatorische Zinsen			Investitionssumme in €	1.572.686,10	2.255.485,89	3.588.419,43	4.411.838,04	5.037.626,88	5.884.591,18	6.933.991,47	7.841.428,13
Zinssatz	4,50%	Kalkulatorische Zinsen		35.385,44	50.748,43	80.739,44	99.266,36	113.346,60	132.403,30	156.014,81	176.432,13
Kalkulatorische Abschreibung I	Jahre	5	Investitionssumme in €	73.016,37	101.778,89	170.959,11	199.147,30	225.262,61	258.427,77	299.864,18	316.256,05
in v. H.	20%	Kalkulatorische Abschreibung I		14.603,37	20.355,78	34.191,82	39.829,46	45.052,52	51.685,55	59.972,84	63.251,21
Kalkulatorische Abschreibung II	Jahre	10	Investitionssumme in €	170.372,70	237.484,07	398.904,60	464.677,04	525.612,75	602.998,13	699.683,10	737.930,78
in v. H.	10%	Kalkulatorische Abschreibung II		17.037,27	23.748,41	39.890,46	46.467,70	52.561,28	60.299,81	69.968,31	73.793,08
Kalkulatorische Abschreibung III	Jahre	15	Investitionssumme in €	611.371,51	878.780,90	1.375.625,92	1.872.907,49	2.094.315,72	2.340.906,56	2.674.343,01	2.963.184,21
in v. H.	7%	Kalkulatorische Abschreibung III		40.758,10	58.585,39	91.708,39	124.860,50	139.621,05	156.060,44	178.289,53	197.545,61
Kalkulatorische Abschreibung IV	Jahre	20	Investitionssumme in €	567.809,64	791.174,93	1.261.938,70	1.403.760,36	1.588.954,88	1.959.505,88	2.408.034,06	2.854.735,97
in v. H.	5%	Kalkulatorische Abschreibung IV		28.390,48	39.558,75	63.096,93	70.188,02	79.447,74	97.975,29	120.401,70	142.736,80
Kapitalkosten		Kalkulatorische Zinsen		35.385,44	50.748,43	80.739,44	99.266,36	113.346,60	132.403,30	156.014,81	176.432,13
		Kalkulatorische Abschreibung		100.789,23	142.248,32	228.887,61	281.345,68	316.682,59	366.021,10	428.632,38	477.326,70
		Kapitalkosten p. a.		136.174,66	192.996,76	309.627,05	380.612,04	430.029,19	498.424,40	584.647,19	653.758,83

Kapitalkosten: Premium-Betrieb				Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte				3	6	12	18	24	30	36	42
Kalkulatorische Zinsen			Investitionssumme in €	1.811.994,69	2.517.921,63	3.943.447,88	4.850.646,99	5.532.418,42	6.448.492,57	7.591.557,06	8.576.405,70
Zinssatz	4,50%	Kalkulatorische Zinsen		40.769,88	56.653,24	88.727,58	109.139,56	124.479,41	145.091,08	170.810,03	192.969,13
Kalkulatorische Abschreibung I	Jahre	5	Investitionssumme in €	82.867,02	112.549,55	188.210,46	219.414,17	248.080,87	284.534,93	330.080,63	347.913,30
in v. H.	20%	Kalkulatorische Abschreibung I		16.573,40	22.509,91	37.642,09	43.882,83	49.616,17	56.906,99	66.016,13	69.582,66
Kalkulatorische Abschreibung II	Jahre	10	Investitionssumme in €	193.356,37	262.615,62	439.157,74	511.966,40	578.855,37	663.914,83	770.188,15	811.797,71
in v. H.	10%	Kalkulatorische Abschreibung II		19.335,64	26.261,56	43.915,77	51.196,64	57.885,54	66.391,48	77.018,81	81.179,77
Kalkulatorische Abschreibung III	Jahre	15	Investitionssumme in €	724.534,54	1.027.983,63	1.592.273,89	2.153.696,70	2.409.914,89	2.690.826,90	3.075.548,28	3.408.554,85
in v. H.	7%	Kalkulatorische Abschreibung III		48.302,30	68.532,24	106.151,59	143.579,78	160.660,99	179.388,46	205.036,55	227.236,99
Kalkulatorische Abschreibung IV	Jahre	20	Investitionssumme in €	655.555,78	862.692,11	1.338.820,46	1.489.282,40	1.685.759,63	2.078.885,90	2.554.740,00	3.028.656,58
in v. H.	5%	Kalkulatorische Abschreibung IV		32.777,79	43.134,61	66.941,02	74.464,12	84.287,98	103.944,29	127.737,00	151.432,83
Kapitalkosten		Kalkulatorische Zinsen		40.769,88	56.653,24	88.727,58	109.139,56	124.479,41	145.091,08	170.810,03	192.969,13
		Kalkulatorische Abschreibung		116.989,13	160.438,32	254.650,48	313.123,37	352.450,69	406.631,22	475.808,49	529.432,25
		Kapitalkosten p. a.		157.759,01	217.091,56	343.378,06	422.262,93	476.930,10	551.722,31	646.618,53	722.401,38

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

ABB 45: PERSONALAUSSTATTUNG DER SZENARIEN DES FABRIKATSFOKUSSierten BETRIEBSTYPs

Annahmen Personal: Fabrikatsfokussierter Betrieb		Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte		3	6	12	18	24	30	36	42
Meister Lack/Karosserie	Anzahl	1	1	2	2	3	3	4	4
	Kosten p.a.	44.628,00 €	44.628,00 €	89.256,00 €	89.256,00 €	133.884,00 €	133.884,00 €	178.512,00 €	178.512,00 €
Produktivität		50%	25%	0%	25%	0%	25%	0%	25%
	Facharbeiter Lack	Anzahl	2	3	4	6	7	9	10
Kosten p.a.	21.987,90 €	44.775,36 €	92.748,56 €	113.770,73 €	154.581,60 €	190.228,65 €	250.422,19 €	266.686,58 €	
Produktivität		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Facharbeiter Karosserie	Anzahl	2	3	7	10	14	17	21	24
	Kosten p.a.	44.114,40 €	89.832,96 €	186.082,56 €	273.910,32 €	372.165,12 €	457.987,68 €	558.247,68 €	642.065,04 €
Produktivität		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Facharbeiter Mechatronik	Anzahl	0	1	1	2	2	3	3	4
	Kosten p.a.	7.342,50 €	14.952,00 €	30.972,00 €	45.590,25 €	61.944,00 €	76.228,50 €	92.916,00 €	106.866,75 €
Produktivität		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Mitarbeiter Schaden-Annahme	Anzahl	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5
	Kosten p.a.	-	17.880,00 €	35.760,00 €	53.640,00 €	71.520,00 €	89.400,00 €	107.280,00 €	125.160,00 €
Produktivität		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Mitarbeiter Teilledienst	Anzahl	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4
	Kosten p.a.	11.832,00 €	23.664,00 €	35.496,00 €	47.328,00 €	59.160,00 €	70.992,00 €	82.824,00 €	94.656,00 €
Produktivität		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Fachkraft Administration	Anzahl	1	1	1	0	1	1	2	2
	Kosten p.a.	12.186,00 €	-6.093,00 €	12.186,00 €	8.530,20 €	26.809,20 €	32.902,00 €	51.181,20 €	57.274,20 €
Produktivität		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Auszubildende gewerblich	Anzahl	0	2	3	3	3	3	4	4
	Kosten p.a.	-	8.244,00 €	8.244,00 €	16.488,00 €	16.488,00 €	24.732,00 €	24.732,00 €	32.976,00 €
Produktivität		30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
Auszubildende kaufm.	Anzahl	0	0	1	1	1	1	1	1
	Kosten p.a.	-	-	-	9.336,00 €	9.336,00 €	9.336,00 €	9.336,00 €	9.336,00 €
Produktivität		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Hilfskraft	Anzahl	0,0	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5
	Kosten p.a.	-	10.038,00 €	20.076,00 €	30.114,00 €	40.152,00 €	50.190,00 €	60.228,00 €	70.266,00 €
Produktivität		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

Mechatroniker eingesetzt. Ebenfalls Berücksichtigung finden die Produktiv-Anteile der Auszubildenden und „Mit-arbeitenden Meister“ – vor allem in den kleineren Betriebsvarianten. Die „unproduktiven“ Kräfte in Betriebsbüro, Verwaltung, Ersatzteillager, Kundenannahme und Schadenabwicklung werden ebenfalls den einzelnen Szenarien anteilig zugeordnet.

Personalstrukturen in Lackier- und Karosseriebereichen

Die ermittelten Kosteninformationen lassen eine Zusammenfassung der jährlichen Belastung für die Personalausstattung im Instandsetzungs- und Lackierbereich einerseits sowie in den „unproduktiven“ Bereichen wie Betriebsbüro, Verwaltung, Kundenannahme und Schadenmanagement zu. Insgesamt ergibt sich ein Verhältnis „un-

produktiv : produktiv“ von etwa 1,5 : 3, wobei die fabrikatsorientierten Betriebe tendenziell höhere „Unproduktiv-Anteile“ aufweisen, wie die Befragungsergebnisse zeigen.

Personalkosten einzelner Betriebstypen

Während die kleinsten Szenarien insgesamt mit fünf produktiven und nicht-produktiven Mitarbeitern auskommen, sind für das mittlere Szenario IV jeweils 27 sowie für die größte Variante 60 Mitarbeiter (inkl. Auszubildende) vorzusehen. Damit ergeben sich für das Szenario I beim „Freien Betrieb“ jährliche Personal- und Personalzusatzkosten in Höhe von über 161 Tsd. €, für das ent-

sprechende Szenario bei den „Fabrikats-fokussierten“ hingegen über 187 Tsd. € sowie für den Premium-Betriebstyp stattliche 223 Tsd. € (**Abbildung 47**). Diese Abweichung zwischen den Betriebsstypen setzt sich bei den größeren Betriebsvarianten so fort. Sie ist Ausdruck der ungünstigeren Kostenhöhe und -struktur in fabrikatsgebundenen Betrieben, die sich branchenweit nachvollziehen lässt.

Betriebliche Kosten

Neben den Kapital- und Personalkosten bildet der betriebliche Kostenblock einen wesentlichen Baustein für die nachfolgende Deckungsbeitragsrechnung. Darin einbezogen sind die üblichen

Raum-, Energie- und Entsorgungskosten, Gebühren und Beiträge sowie die Kosten für Instandsetzung an Gebäuden, Maschinen und Außenanlagen, für die EDV- und Telekommunikation sowie für die Rechts- und Steuerberatung. Darüber hinaus sind branchenspezifisch die Betriebs- und Ersatzfahrzeuge, die Kosten des Marketings und der Marktstimulierung, Vermittlungsgebühren für Instandsetzungsaufträge sowie Ent-sorgung und Trainings zu berücksichtigen. Die **Abbildung 48** zeigt exemplarisch die Kostensituation der Größerszenarien beim fabrikatsfokussierten Betriebs-typ. Die Kosten dieses Kalkulations-blockes bewegen sich zwischen 250 Tsd. € im kleinsten Betrieb – über rund 724 Tsd. € im mittleren Betriebsszenario IV – bis hin zu mehr als 1,6 Mio. € im größten Betrieb.

Zusammenfassung der Kosteninformationen

Die drei dargestellten Kostenblöcke ergeben zusammengefasst die Kostensituation p. a. in den dargestellten Szenarien der drei Betriebstypen. Der **Abbildung 49** hinzugefügt sind der Material- und Wareneinsatz, der auf Basis der

üblichen Auftragssituation zu berücksichtigen ist. Für das kleinste Betriebszenario der „Freien Betriebe“ lassen sich so jährliche Gesamtkosten in Höhe von rund 802 Tsd. € ermitteln. Sie lassen

sich bis zu 6,2 Mio. € im größten Betriebszenario mit 42 Produktivkräften steigern. Dagegen beginnen die fabriksfokussierten und Premium-Betriebe mit Kosten in Höhe von rund 945

Tsd. € bzw. 1,1 Mio. € beim kleinsten Betrieb und können bis 7,1 Mio. € bzw. 8,4 Mio. € beim jeweils größten Betrieb anwachsen.

ABB 48: BETRIEBLICHE KOSTEN DER SZENARIEN DES FABRIKATSBEZOGENEN BETRIEBSTYPSTYS

Fabrikatsfokussierter Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Betriebliche Kosten	250.238,64 €	370.733,62 €	535.383,59 €	724.128,54 €	941.009,80 €	1.156.804,18 €	1.414.401,48 €	1.647.183,26 €
Raum- und Energiekosten	17.556,75 €	23.104,17 €	32.867,62 €	37.572,99 €	48.909,39 €	59.570,63 €	71.442,26 €	82.702,32 €
Instandhaltung (Gebäude + Freiflächen)	10.718,17 €	14.439,18 €	20.253,96 €	21.751,39 €	27.799,34 €	33.232,01 €	39.102,73 €	44.395,24 €
Kfz-Kosten (Betriebsfahrzeuge)	13.440,38 €	22.938,24 €	34.186,80 €	49.822,44 €	65.175,48 €	82.772,03 €	99.682,09 €	115.721,63 €
Kosten Ersatzfahrzeuge	32.175,00 €	52.166,40 €	69.564,00 €	101.379,71 €	124.819,20 €	158.518,80 €	202.835,16 €	249.324,08 €
Hol- und Bringservice	5.071,63 €	9.987,20 €	17.415,18 €	28.200,19 €	36.890,22 €	46.850,11 €	56.421,44 €	65.500,04 €
Marketing/Marktstimulierung	15.926,91 €	21.254,40 €	27.764,90 €	37.557,42 €	49.997,10 €	60.928,96 €	73.597,35 €	83.218,24 €
Reisekosten	23.890,36 €	31.881,60 €	41.647,35 €	56.336,12 €	74.995,65 €	91.393,44 €	110.396,02 €	124.827,35 €
Trainings und Schulungen	23.262,77 €	39.847,76 €	59.844,63 €	87.837,50 €	115.456,34 €	146.044,60 €	175.724,25 €	204.251,71 €
Kleinteile und Werkzeuge	7.316,00 €	14.862,67 €	20.544,19 €	21.136,80 €	24.456,99 €	27.926,36 €	35.724,49 €	43.939,73 €
Gebühren und Beiträge	4.885,50 €	5.867,71 €	6.813,40 €	8.064,39 €	9.968,64 €	11.213,80 €	15.802,94 €	20.421,43 €
Vermittlungsgebühren für Aufträge	53.089,69 €	81.747,69 €	138.824,51 €	187.787,08 €	249.985,49 €	304.644,81 €	367.986,73 €	416.091,18 €
EDV/Telekommunikation	5.892,96 €	7.864,13 €	10.273,01 €	13.896,24 €	18.498,93 €	22.543,72 €	27.231,02 €	30.790,75 €
Rechts-/Steuerberatung	6.211,49 €	8.289,22 €	10.828,31 €	14.647,39 €	19.498,87 €	23.762,30 €	28.702,96 €	32.455,11 €
Entsorgung	10.193,22 €	13.602,82 €	17.769,54 €	24.036,75 €	31.998,14 €	38.994,54 €	47.102,30 €	53.259,67 €
Sonstige Kosten	20.607,82 €	22.880,44 €	26.786,19 €	34.102,13 €	42.560,03 €	48.408,06 €	62.649,74 €	80.284,79 €

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

ABB 49: GESAMTKOSTEN-SITUATION IN DEN SZENARIEN EINZELNER BETRIEBSTYPEN

Freier Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Material-/Wareneinsatz	275.726,58 €	422.503,42 €	715.091,40 €	968.198,85 €	1.289.770,24 €	1.572.472,17 €	1.897.668,42 €	2.148.055,46 €
Personalkosten	186.750,92 €	321.892,28 €	652.204,71 €	874.639,16 €	1.190.771,39 €	1.429.139,01 €	1.775.932,97 €	1.988.948,55 €
Betriebliche Kosten	212.702,85 €	315.123,57 €	455.076,06 €	615.509,26 €	799.858,33 €	983.283,55 €	1.202.241,26 €	1.400.105,77 €
Kapitalkosten	127.119,22 €	188.137,83 €	307.175,35 €	377.904,76 €	427.760,71 €	497.276,95 €	584.133,70 €	654.995,52 €
Gesamtkosten p. a.	802.299,56 €	1.247.657,10 €	2.129.547,51 €	2.836.252,02 €	3.708.160,67 €	4.482.171,68 €	5.459.976,34 €	6.192.105,31 €
Kostenstrukturen:								
Personalkosten	35,5%	39,0%	46,1%	46,8%	49,2%	49,1%	49,9%	49,2%
Betriebliche Kosten	40,4%	38,2%	32,2%	32,9%	33,1%	33,8%	33,7%	34,6%
Kapitalkosten	24,1%	22,8%	21,7%	20,2%	17,7%	17,1%	16,4%	16,2%
Fabrikatsbetrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Material-/Wareneinsatz	305.294,59 €	470.093,68 €	798.316,45 €	1.079.877,88 €	1.437.552,55 €	1.751.873,41 €	2.116.123,88 €	2.392.750,62 €
Personalkosten	216.692,49 €	368.926,70 €	740.290,22 €	989.113,87 €	1.340.863,10 €	1.606.859,34 €	1.995.169,52 €	2.233.681,39 €
Betriebliche Kosten	250.238,64 €	370.733,62 €	535.383,59 €	724.128,54 €	941.009,80 €	1.156.804,18 €	1.414.401,48 €	1.647.183,26 €
Kapitalkosten	172.721,20 €	240.367,10 €	381.815,10 €	469.467,88 €	530.971,59 €	615.166,42 €	721.531,82 €	807.312,86 €
Gesamtkosten p. a.	944.946,92 €	1.450.121,09 €	2.455.805,36 €	3.262.588,17 €	4.250.397,03 €	5.130.703,35 €	6.247.226,69 €	7.080.928,13 €
Kostenstrukturen:								
Personalkosten	33,9%	37,6%	44,7%	45,3%	47,7%	47,6%	48,3%	47,6%
Betriebliche Kosten	39,1%	37,8%	32,3%	33,2%	33,5%	34,2%	34,2%	35,1%
Kapitalkosten	27,0%	24,5%	23,0%	21,5%	18,9%	18,2%	17,5%	17,2%
Premium-Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Material-/Wareneinsatz	375.955,08 €	580.705,99 €	987.952,10 €	1.336.584,55 €	1.781.788,47 €	2.170.598,32 €	2.621.886,70 €	2.964.865,15 €
Personalkosten	256.743,06 €	435.929,35 €	874.207,83 €	1.169.852,18 €	1.586.279,53 €	1.902.400,98 €	2.361.422,65 €	2.644.888,54 €
Betriebliche Kosten	292.779,21 €	433.758,33 €	626.398,81 €	847.230,39 €	1.100.981,46 €	1.353.460,89 €	1.654.849,73 €	1.927.204,41 €
Kapitalkosten	181.201,69 €	249.667,17 €	394.396,42 €	485.018,18 €	548.505,76 €	635.149,68 €	744.834,30 €	833.358,63 €
Gesamtkosten p. a.	1.106.679,04 €	1.700.060,85 €	2.882.955,15 €	3.838.685,30 €	5.017.555,23 €	6.061.609,86 €	7.382.993,37 €	8.370.316,73 €
Kostenstrukturen:								
Personalkosten	35,1%	38,9%	46,1%	46,8%	49,0%	48,9%	49,6%	48,9%
Betriebliche Kosten	40,1%	38,8%	33,1%	33,9%	34,0%	34,8%	34,8%	35,7%
Kapitalkosten	24,8%	22,3%	20,8%	19,4%	17,0%	16,3%	15,6%	15,4%

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

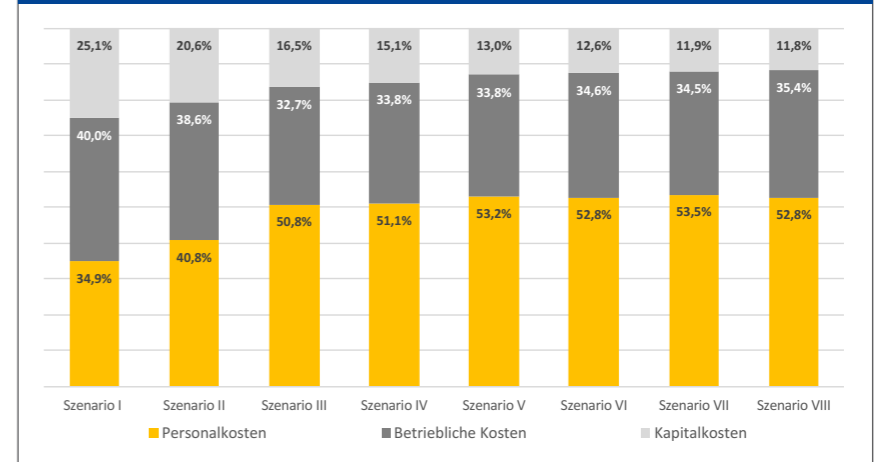
Kostenstrukturen der Lackier- und Karosserie-Fachbetriebe

Bedeutender als absolute Kostengrößen sind die strukturellen Merkmale der jeweiligen Kostensituation. Bereits die **Abbildung 49** weist die Kostenstrukturen je Größenszenario aus. Die **Abbildung 50** veranschaulicht hierzu ergänzend die Durchschnittswerte, die je Größenszenario aus den einzelnen Betriebstypen abgeleitet sind. Die Darstellung zeigt, dass gerade die kleineren Betriebe mit hohen Belastungen aus den Investitionen konfrontiert sind. Etwa ein Viertel der Kosten sind diesem Block im kleinsten Betriebszenario zuzuschreiben. Dies bildet ein nicht zu unterschätzendes Risiko, denn ein Gegensteuern bei etwaigen Marktschwankungen ist vor diesem Hintergrund schwieriger als bei personallastigen Betrieben. Dagegen sind die Betriebe ab etwa 12 Produktivkräften durch einen hohen Personalkostenanteil von rund 50 Prozent gekennzeichnet – ein Indiz für die hohe Personalintensität des Branchenzweiges der Automobilwirtschaft. Die betrieblich verursachten Kosten nehmen dagegen szenarioübergreifend einen Anteil zwischen rund 35 und 40 Prozent ein.

Betriebsgröße als Erfolgsfaktor

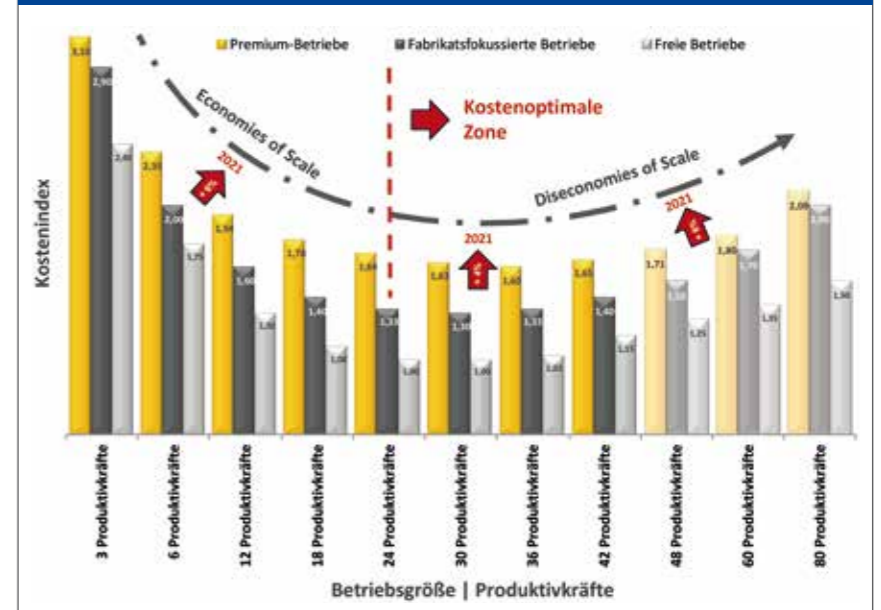
Eine weitere Analyse zu den Kostenstrukturen belegt abermals, dass größere Betriebseinheiten aus Kostenperspektive vorteilhaft sind. Den Kostenindizes der **Abbildung 51** liegen dabei Kosteninformationen je Auftrag zugrunde. Dabei zeigt sich, dass – und dies verwundert zunächst wegen der spezifisch geringeren Kostenhöhe von freien Betrieben nicht – die „kostenoptimale Zone“ der freien Betriebe bereits ab einer Betriebsgröße von rund 18 Produktivkräften beginnt. Fabrikatsbetriebe und die Premiumvertreter sind aufgrund ihrer Kostenstruktur und -höhe gezwungen, größere Betriebseinheiten

ABB 50: DURCHSCHNITTLICHE KOSTENSTRUKTUREN IN LACKIER- UND KAROSSERIEBETRIEBEN



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

ABB 51: KOSTENINDIZES ZU EINZELNEN GRÖSSENKLASSEN VON LACKIER- UND KAROSSERIEBETRIEBEN



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

ins Auge zu fassen, um in den „kostenoptimalen“ Bereich zu gelangen. Hier liegt die Hürde jeweils bei etwa 24 „kalkulatorischen“ Produktivkräften.

Verschärfung der Kostensituation

Die Analysen zeigen zudem, dass Betriebsgrößen, die oberhalb von 36 Produktivkräften bei freien Betrieben – 42 produktiven Mitarbeitern bei fabriksfokussierten und premiumorientierten Betrieben – nicht erstrebenswert sind.

Es ist zwar nicht ausgeschlossen, dass solche Betriebe ebenfalls am Markt bestehen können. Allerdings ist ab solchen Betriebsgrößen mit so genannten Komplexitätskosten zu rechnen, die ein betriebswirtschaftlich sinnvolles Agieren erschweren. Die Ursachen für diesen Sachverhalt liegen vor allem im organisatorischen Bereich und der Komplexität bei der Führung und Steuerung solcher Betriebe. Auf der anderen Seite können auch kleinere Betriebe auf lange Sicht erfolgreich agieren. Sie

sind allerdings darauf angewiesen, höhere Preise am Markt durchzusetzen, um notwendige Investitionen zu stemmen. Hierzu könnte der Fokus auf bestimmte Zielgruppen – etwa in der Oldtimer- oder Body-Painting-Szene – erfolgversprechend sein. Ergänzend ist

zu konstatieren, dass sich die auftragspezifische Kostensituation künftig noch verschärfen wird. Die empirischen Daten belegen, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre mit einem Anstieg um bis zu fünf Prozent zu rechnen ist (Abbildung 51). Ursächlich sind hier-

für Investitionen in das Sach- und Humankapital, um neue Instandsetzungs-, Lackier- und Diagnosemethoden in den Betrieben des Lackier- und Karosserie-Instandsetzungssektors einzuführen.

sowohl einzelne Lackier- und Karosserie-Instandsetzungsbetriebe einerseits als auch in Autohausunternehmen integrierte LaKaZe-Betriebseinheiten andererseits betriebswirtschaftlich darstel-

len. Ein wesentliches Ergebnis der Auswertungen ist, dass je 1.000 „üblicher“ Wartungs- und Reparaturaufträge in den Werkstattbereichen von Autohäusern ein Potenzial von rund 60 Aufträ-

gen (6,2 %) zur Instandsetzung von Unfallschäden sowie ein Auftragspotenzial von 150 Arbeitsumfängen (15,4 %) zur Beseitigung von Bagatellschäden besteht. Dabei gilt grundsätzlich, dass

4.4. Erlösseite der Betriebe

Bereits im Abschnitt 2.2 erfolgte der Hinweis, dass das tatsächliche Auftrags- und Umsatzpotenzial im Lackier- und Karosserie-Instandsetzungsbereich im spekulativen Bereich verharren muss. Vorsichtig veranschlagt, lässt sich hinsichtlich der Erlöse in den Instandsetzungsbetrieben für das Jahr 2015 in Deutschland ein Gesamtvolumen von insgesamt 37,18 Mrd. € (inkl. MwSt.) für

Wartung und Reparatur sowie für Lackier- und Karosseriearbeiten ausweisen (vgl. Abschnitt 2.2 sowie Abbildung 9). Inbegriffen sind die Erlöse für Karosserie- und Lackierarbeiten von rund 17,02 Mrd. € (inkl. MwSt.).

Erlöspotenziale für einzelne Betriebe

Die Abschätzung des Erlös- bzw. Umsatzpotenzials für den einzelnen Betrieb richtet sich einerseits nach dem Markt

bzw. Markteinzugsgebiet und den jeweiligen Strukturen hinsichtlich des Einkommens- und Wohlstandsniveaus, des Kunden- und Fahrverhaltens (Abbildung 53), des Schadenaufkommens und der spezifischen Wettbewerbssituation. Die im Rahmen dieser Studie konzipierte Tabellenkalkulation lässt die Simulation einzelner Marktgebiete sowie spezifischer Unternehmensstrukturen zu. Das heißt, es lassen sich

ABB 52: ERLÖSPOTENZIAL FÜR WARTUNG, REPARATUR, KAROSSERIE- UND LACKIERARBEITEN (2015)

Auftragspotenzial	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pkw-Bestand (Mio.)	46,33	46,52	46,75	47,18	47,68	48,68	49,41	49,81	50,22	50,77
Anzahl der versicherungsregulierten Schäden (Mio.)	9,28	9,25	9,41	9,38	9,65	9,68	8,83	9,22	8,98	9,25
Anzahl der Bagatellschäden (Mio.)	5,01	4,99	5,08	5,07	5,21	5,23	4,77	4,98	4,85	4,99
Anzahl Smart-Repair-Schäden (Mio.)	3,34	3,33	3,39	3,38	3,47	3,49	3,18	3,32	3,23	3,33
Mittleres Marktpotenzial in Mrd. € - inkl. MwSt.	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wartung	11,44	11,21	11,17	10,76	10,97	12,41	12,45	13,00	12,30	11,93
Reparatur	8,11	7,58	8,74	8,11	9,58	8,42	10,62	9,51	8,59	8,22
Versicherungsreguliertes Schadenvolumen	11,64	11,84	12,13	12,04	12,45	12,68	12,54	13,50	12,81	13,52
Bagatell- und Lackschäden Spot Repair	3,31	3,35	3,42	3,36	3,44	3,43	3,34	3,57	3,36	3,51
Gesamt (alle Bereiche)	34,50	33,98	35,46	34,27	36,44	36,94	38,96	39,58	37,06	37,18
Gesamt Lack und Karosserie	14,95	15,19	15,55	15,40	15,89	16,11	15,88	17,07	16,17	17,02
Ort der Durchführung Lack und Karosserie	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fabrikatswerkstatt	59%	58%	56%	52%	56%	59%	56%	49%	53%	50%
Freie Werkstatt	36%	35%	36%	43%	39%	37%	42%	46%	44%	42%
Do it Yourself	4%	5%	5%	5%	5%	4%	2%	5%	3%	7%
Häufigkeit pro Fahrzeug im Jahr	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wartung	0,96	0,97	0,96	0,87	0,91	0,96	0,90	0,91	0,83	0,79
Reparatur	0,75	0,72	0,70	0,62	0,67	0,62	0,65	0,61	0,55	0,52
Versicherungsregulierte Schäden	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,18	0,19	0,18	0,18
Bagatell-/Lackschäden Spot Repair	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,16	0,17	0,16	0,16
Aufwand pro Fahrzeug im Jahr (€) - inkl. MwSt.	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wartung	247	241	239	228	230	255	252	261	245	235
Reparatur	175	163	187	172	201	173	215	191	171	162
Versicherungsregulierte Schäden	251	255	259	255	261	260	254	271	255	266
Bagatell- und Lackschäden Spot Repair	71	72	73	71	72	70	68	72	67	69
Plan-Erlöse inkl. MwSt.	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Erlös je Pkw - Versicherungsregulierte Schäden inkl. MwSt.	1.253,99 €	1.280,32 €	1.288,71 €	1.283,52 €	1.290,28 €	1.309,32 €	1.419,96 €	1.463,96 €	1.426,49 €	1.460,49 €
Erlös je Pkw - Bagatellschäden Smart Repair inkl. MwSt.	396,21 €	402,92 €	403,54 €	398,26 €	396,13 €	393,71 €	420,67 €	430,26 €	415,83 €	421,12 €
LaKa Erlöspotenzial je Schadenfall gesamt inkl. MwSt.	1.650,20 €	1.683,24 €	1.692,25 €	1.681,78 €	1.686,41 €	1.703,04 €	1.840,64 €	1.894,22 €	1.842,32 €	1.881,61 €
Plan-Erlöse ohne MwSt.	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Erlös je Pkw - Versicherungsregulierte Schäden ohne MwSt.	1.053,77 €	1.075,90 €	1.082,95 €	1.078,58 €	1.084,27 €	1.100,27 €	1.193,25 €	1.230,22 €	1.198,73 €	1.227,30 €
Erlös je Pkw - Bagatellschäden Spot Repair ohne MwSt.	332,95 €	338,59 €	339,11 €	334,68 €	332,88 €	330,85 €	353,51 €	361,56 €	349,44 €	353,88 €
LaKa Erlöspotenzial je Schadenfall gesamt ohne MwSt.	1.386,72 €	1.414,49 €	1.422,06 €	1.413,26 €	1.417,15 €	1.431,12 €	1.546,75 €	1.591,78 €	1.548,17 €	1.581,19 €

Quellen: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2016 | DAT-Report 2016 | Statistisches Bundesamt 2016 | Kraftfahrt-Bundesamt 2016 | IFA-Berechnungen | W = Wartung, R = Verschleißreparatur und LaKa = Lackier- und Karosseriearbeiten | Fahrzeugbestand inkl. vorübergehend stillgelegter Pkw und Kombi

ABB 53: UNFALLSCHÄDEN IN DEUTSCHLAND (2015)

Bundesland	Polizeilich erfasste Unfälle	Unfälle mit Sachschaden	Unfälle mit Personenschaden
Baden-Württemberg	308.543	269.798	37.014
Bayern	391.125	335.427	53.827
Berlin	137.733	122.083	14.976
Brandenburg	80.978	71.970	8.579
Bremen	22.395	18.880	3.367
Hamburg	67.196	58.974	7.881
Hessen	135.597	113.272	21.157
Mecklenburg-Vorpommern	56.077	50.284	5.407
Niedersachsen	211.087	176.450	33.247
Nordrhein-Westfalen	610.703	547.091	60.131
Rheinland-Pfalz	137.441	121.843	14.778
Saarland	33.399	29.128	4.013
Sachsen	108.653	94.403	13.504
Sachsen-Anhalt	74.376	65.711	8.213
Schleswig-Holstein	85.346	72.224	12.695
Thüringen	56.182	48.902	6.870
Summe	2.516.831	2.196.440	305.659

Stadt	Unfälle	Stadt	Unfälle	Stadt	Unfälle	Stadt	Unfälle
Aachen	1.300	Essen	2.010	Köln	5.575	Recklinghausen	521
Aschaffenburg	389	Flensburg	418	Krefeld	908	Regensburg	913
Augsburg	1.737	Frankfurt/Main	4.091	Landshut	496	Remscheid	355
Bamberg	561	Frankfurt/Oder	200	Leipzig	2.608	Reutlingen	566
Bayreuth	379	Freiburg/Breisgau	1.267	Leverkusen	721	Rosenheim	466
Bergisch Gladbach	429	Fürth	527	Lübeck	1.487	Rostock	806
Berlin	16.793	Gelsenkirchen	994	Ludwigshafen	1.070	Saarbrücken	1.203
Bielefeld	1.368	Gera	364	Magdeburg	1.153	Salzgitter	464
Bochum	1.173	Göttingen	677	Mainz	1.068	Schwerin	396
Bonn	1.568	Hagen	645	Mannheim	1.658	Siegen	382
Bottrop	375	Halle/Saale	1.138	Moers	485	Recklinghausen	521
Brandenburg/Havel	376	Hamburg	10.252	Mönchengladbach	1.150	Regensburg	913
Braunschweig	1.306	Hamm	743	Mülheim/Ruhr	515	Solingen	577
Bremen	3.229	Hannover	3.232	München	6.601	Stralsund	225
Bremerhaven	780	Heidelberg	815	Münster/Westfalen	1.489	Stuttgart	3.045
Chemnitz	1.153	Heilbronn	743	Neubrandenburg	209	Trier	674
Cottbus	388	Herne	457	Neumünster	492	Ulm	613
Darmstadt	875	Hildesheim	525	Neuss	686	Weimar	301
Delmenhorst	360	Ingolstadt	1.005	Nürnberg	2.645	Wiesbaden	1.532
Dessau-Roßlau	395	Jena	451	Oberhausen	797	Wilhelmshaven	450
Dortmund	2.239	Kaiserslautern	652	Offenbach	679	Wolfsburg	603
Dresden	2.843	Karlsruhe	1.778	Oldenburg	1.056	Worms	482
Duisburg	1.939	Kassel	1.262	Osnabrück	956	Wuppertal	1.223
Düsseldorf	3.044	Kempten	468	Paderborn	775	Würzburg	765
Erfurt	929	Kiel	1.344	Pforzheim	822		
Erlangen	645	Koblenz	758	Potsdam	791		

Quellen: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2016 | IFA-Berechnungen

das aktuelle Schadenvolumen je verunfalltem Fahrzeug durchschnittlich bei rund 1.460 € liegen dürfte. Hinzu kommen Bagatellschäden und Smart-Repair-Schäden in Höhe von durchschnittlich 421 € – insgesamt demnach 1.881 €. Netto sind also 1.581 € für die Kalkulation zu berücksichtigen (Abbildung 52).

Erlösstrukturen der Lackier- und Karosseriebetriebe

Auf Basis der dargestellten Kostenstrukturen – in Verbindung mit der Personalintensität der Betriebe – ist eine Analyse der Erlösstrukturen unumgänglich. Die empirischen Ergebnisse der Befragung, die Recherchen bei den Branchenverbänden sowie die Analyse einschlägiger Literatur kommen zu dem Ergebnis, dass rund 58 Prozent aus Lohnerlösen, rund 32 Prozent aus Ersatzteilumsätzen, acht Prozent aus Umsätzen für Lackier- und Schwemmmaterial

sowie etwa zwei Prozent aus der Weiterverrechnung von Fremdleistungen externer Anbieter resultieren. Darüber hinaus zeigen die Analysen, dass je „rechnerischer“ Produktivkraft im Durchschnitt etwa 210.658 € jährlich erwirtschaftet werden. Diese Werte variieren nach Betriebstyp (Abbildung 54) und Größenszenario. Sie werden nachfolgend anhand der Deckungsbeitragsrechnung entsprechend berücksichtigt.

Eingangsgrößen der Kalkulation

Die vorstehend genannten Eingangsdaten, die empirischen Ergebnisse aus den Experteninterviews sowie die Daten aus der bereits dargelegten Investitionsrechnung fließen nunmehr in die Erfolgsrechnung – eine teilkostenbasierte Deckungsbeitragsanalyse – ein. Zentrale Größen der Kalkulation sind die Schadenhöhe und der Stundenverrechnungssatz. Für die Kalkulation wer-

den folgende „moderate“ Durchschnittswerte herangezogen:

- Schadenhöhe je Instandsetzungsauftrag: 1.400 € (ohne MwSt.)
- Stundenverrechnungssatz: 92 € (ohne MwSt.)

Diese Schaden-Durchschnittswerte werden innerhalb der Kalkulation hinsichtlich der Betriebstypen und -größen in einer Spanne von 1.070 € bei freien Betrieben bis hin zu 1.700 € bei „Premium-Betrieben“ angepasst. Dies gilt auch für den Stundenverrechnungssatz, den der ZKF mit 74,85 € zzgl. MwSt. für das Jahr 2014 angibt (vgl. ZKF 2014). Der Durchschnittswert von 92 € ist dabei je nach Betriebstyp zu relativieren, denn für die freien Betriebe werden für die Kalkulation 70,80 €, für die Fabrikatsvertreter 89,20 € sowie für die Premium-Betriebe 117,20 € angesetzt. Alle dargelegten Werte werden darüber hinaus für die Größenszenarien angepasst.

ABB 54: ERLÖSSTRUKTUR IN LACKIER- UND KAROSSERIEBETRIEBEN

Erlösstruktur "Freier Betrieb"	Erlös/Produktivkraft (Durchschnitt)	176.400 €
Lohnerlöse	Anteil	56,3%
Ersatzteile	Anteil	31,1%
Lackier-/Schwemmmaterial	Anteil	8,5%
Fremdleistungen	Anteil	4,1%
Erlösstruktur "Fabrikatsfokussiert"	Erlös/Produktivkraft (Durchschnitt)	203.555 €
Lohnerlöse	Anteil	58,5%
Ersatzteile	Anteil	31,3%
Lackier-/Schwemmmaterial	Anteil	9,2%
Fremdleistungen	Anteil	1,0%
Erlösstruktur "Premium"	Erlös/Produktivkraft (Durchschnitt)	252.100 €
Lohnerlöse	Anteil	58,6%
Ersatzteile	Anteil	32,4%
Lackier-/Schwemmmaterial	Anteil	8,1%
Fremdleistungen	Anteil	0,9%
Erlösstruktur im Durchschnitt	Erlös/Produktivkraft (Durchschnitt)	210.685 €
Lohnerlöse	Anteil	57,8%
Ersatzteile	Anteil	31,6%
Lackier-/Schwemmmaterial	Anteil	8,6%
Fremdleistungen	Anteil	2,0%

Quellen: Damschen 2016, S. 61 | ZDK 2016 | ZKF 2016 | IFA-Berechnungen 2016

Erfolgsrechnung zu den Größenszenarien und Betriebstypen

Wie bereits vorstehend dargelegt sowie aufbauend auf den Strukturen der Investitionsrechnung unterscheidet die Deckungsbeitragsrechnung abermals

„Freie Betriebe“, „Fabrikatsfokussierte Betriebe“ sowie „Premium-Betriebe“, da sich diese Betriebstypen nicht nur in ihren Kostenstrukturen, sondern auch im Hinblick auf die Erlösstrukturen deutlich voneinander unterscheiden.

Darüber hinaus erfolgt ein weiteres Mal die Ausdifferenzierung nach verschiedenen Größenszenarien, die auf Basis der Anzahl produktiver Mitarbeiter gestaffelt sind (Abbildung 55).

ABB 55: ERGEBNISBERECHNUNG ZU EINZELNEN BETRIEBSTYPEN UND GRÖßENSZENARIOEN

Freier Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Erlöse	835.298,10 €	1.343.462,40 €	2.340.475,20 €	3.130.388,67 €	4.170.096,00 €	5.084.130,24 €	6.135.557,50 €	6.945.110,99 €
Material-/Wareneinsatz	258.349,60 €	415.519,89 €	723.886,28 €	968.198,85 €	1.289.770,24 €	1.572.472,17 €	1.897.668,42 €	2.148.055,46 €
Deckungsbeitrag I	576.948,50 €	927.942,51 €	1.616.588,92 €	2.162.189,82 €	2.880.325,76 €	3.511.658,07 €	4.237.889,08 €	4.797.055,53 €
Personalkosten	186.750,92 €	321.892,28 €	652.204,71 €	874.639,16 €	1.190.771,39 €	1.429.139,01 €	1.775.932,97 €	1.988.948,55 €
Deckungsbeitrag II	390.197,58 €	606.050,23 €	964.384,21 €	1.287.550,66 €	1.689.554,37 €	2.082.519,06 €	2.461.956,11 €	2.808.106,98 €
Betriebliche Kosten	212.702,85 €	315.123,57 €	455.076,06 €	615.509,26 €	799.858,33 €	983.283,55 €	1.202.241,26 €	1.400.105,77 €
Kapitalkosten	127.119,22 €	188.137,83 €	307.175,35 €	377.904,76 €	427.760,71 €	497.276,95 €	584.133,70 €	654.995,52 €
Gesamtkosten p. a.	784.922,58 €	1.240.673,57 €	2.138.342,39 €	2.836.252,02 €	3.708.160,67 €	4.482.171,68 €	5.459.976,34 €	6.192.105,31 €
Betriebsergebnis vor Steuern (EBT)	50.375,52 €	102.788,83 €	202.132,81 €	294.136,65 €	461.935,33 €	601.958,56 €	675.581,16 €	753.005,69 €
Return on Sales (ROS)	6,0%	7,7%	8,6%	9,4%	11,1%	11,8%	11,0%	10,8%
Kostenstrukturen:								
Personalkosten	35,5%	39,0%	46,1%	46,8%	49,2%	49,1%	49,9%	49,2%
Betriebliche Kosten	40,4%	38,2%	32,2%	32,9%	33,1%	33,8%	33,7%	34,6%
Kapitalkosten	24,1%	22,8%	21,7%	20,2%	17,7%	17,1%	16,4%	16,2%
Fabrikatsbetrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Erlöse	1.061.793,77 €	1.634.953,76 €	2.776.490,20 €	3.755.741,65 €	4.999.709,77 €	6.092.896,30 €	7.359.734,58 €	8.321.823,55 €
Material-/Wareneinsatz	305.294,59 €	470.093,68 €	798.316,45 €	1.079.877,88 €	1.437.552,55 €	1.751.873,41 €	2.116.123,88 €	2.392.750,62 €
Deckungsbeitrag I	756.499,18 €	1.164.860,08 €	1.978.173,75 €	2.675.863,77 €	3.562.157,22 €	4.341.022,89 €	5.243.610,70 €	5.929.072,92 €
Personalkosten	216.692,49 €	368.926,70 €	740.290,22 €	989.113,87 €	1.340.863,10 €	1.606.859,34 €	1.995.169,52 €	2.233.681,39 €
Deckungsbeitrag II	539.806,69 €	795.933,38 €	1.237.883,53 €	1.686.749,90 €	2.221.294,12 €	2.734.163,54 €	3.248.441,19 €	3.695.391,54 €
Betriebliche Kosten	250.238,64 €	370.733,62 €	535.383,59 €	724.128,54 €	941.009,80 €	1.156.804,18 €	1.414.401,48 €	1.647.183,26 €
Kapitalkosten	172.721,20 €	240.367,10 €	381.815,10 €	469.467,88 €	530.971,59 €	615.166,42 €	721.531,82 €	807.312,86 €
Gesamtkosten p. a.	944.946,92 €	1.450.121,09 €	2.455.805,36 €	3.262.588,17 €	4.250.397,03 €	5.130.703,35 €	6.247.226,69 €	7.080.928,13 €
Betriebsergebnis vor Steuern (EBT)	116.846,85 €	184.832,67 €	320.684,84 €	493.153,48 €	749.312,73 €	962.192,94 €	1.112.507,89 €	1.240.895,42 €
Return on Sales (ROS)	11,0%	11,3%	11,6%	13,1%	15,0%	15,8%	15,1%	14,9%
Kostenstrukturen:								
Personalkosten	33,9%	37,6%	44,7%	45,3%	47,7%	47,6%	48,3%	47,6%
Betriebliche Kosten	39,1%	37,8%	32,3%	33,2%	33,5%	34,2%	34,2%	35,1%
Kapitalkosten	27,0%	24,5%	23,0%	21,5%	18,9%	18,2%	17,5%	17,2%
Premium-Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Erlöse	1.310.920,00 €	2.024.867,20 €	3.444.896,08 €	4.660.544,65 €	6.212.928,87 €	7.568.672,25 €	9.142.272,38 €	10.338.205,98 €
Material-/Wareneinsatz	375.955,08 €	580.705,99 €	987.952,10 €	1.336.584,55 €	1.781.788,47 €	2.170.598,32 €	2.621.886,70 €	2.964.865,15 €
Deckungsbeitrag I	934.964,92 €	1.444.161,21 €	2.456.943,98 €	3.323.960,10 €	4.431.140,40 €	5.398.073,93 €	6.520.385,68 €	7.373.340,83 €
Personalkosten	256.743,06 €	435.929,35 €	874.207,83 €	1.169.852,18 €	1.586.279,53 €	1.902.400,98 €	2.361.422,65 €	2.644.888,54 €
Deckungsbeitrag II	678.221,87 €	1.008.231,85 €	1.582.736,15 €	2.154.107,92 €	2.844.860,87 €	3.495.672,95 €	4.158.963,04 €	4.728.452,29 €
Betriebliche Kosten	292.779,21 €	433.758,33 €	626.398,81 €	847.230,39 €	1.100.981,46 €	1.353.460,89 €	1.654.849,73 €	1.927.204,41 €
Kapitalkosten	181.201,69 €	249.667,17 €	394.396,42 €	485.018,18 €	548.505,76 €	635.149,68 €	744.834,30 €	833.358,63 €
Gesamtkosten p. a.	1.106.679,04 €	1.700.060,85 €	2.882.955,15 €	3.838.685,30 €	5.017.555,23 €	6.061.609,86 €	7.382.993,37 €	8.370.316,73 €
Betriebsergebnis vor Steuern (EBT)	204.240,96 €	324.806,35 €	561.940,93 €	821.859,36 €	1.195.373,64 €	1.507.062,39 €	1.759.279,01 €	1.967.889,25 €
Return on Sales (ROS)	15,6%	16,0%	16,3%	17,6%	19,2%	19,9%	19,2%	19,0%
Kostenstrukturen:								
Personalkosten	35,1%	38,9%	46,1%	46,8%	49,0%	48,9%	49,6%	48,9%
Betriebliche Kosten	40,1%	38,8%	33,1%	33,9%	34,0%	34,8%	34,8%	35,7%
Kapitalkosten	24,8%	22,3%	20,8%	19,4%	17,0%	16,3%	15,6%	15,4%

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

Profitabilität der Betriebstypen unterschiedlicher Größe

Im Vergleich zum Kfz-Gewerbe, das in den vergangenen beiden Jahren mit einer Umsatzrendite von durchschnittlich 1,5 Prozent konfrontiert war (vgl. Reindl S./Maier, B. 2016), ist der Branchenzweig der Lackier- und Karosseriebetriebe in einer weitaus komfortablen Lage. Im Rahmen der Online-Erhebung ließ sich eine durchschnittliche Umsatzrendite von 14,4 Prozent (EBT) für an Autohausunternehmen angegliederte Lackier- und Karosseriezentren ermitteln (vgl. Abschnitt 4.1). Etwa 17,4 Prozent der Angaben beziehen sich dabei auf einen Bereich zwischen 0 und 6 Prozent, weitere 31,8 Prozent auf den Renditebereich von 6,1 bis 12 Prozent. Weitere 30,2 Prozent der Betriebe erwirtschafteten den Ergebnissen zufolge zwischen 12,1 und 21 Pro-

zent – 19 Prozent liegen oberhalb der 21er Marke. Insofern spiegeln die innerhalb der Kalkulation ermittelten Werte die Praxis wider: Der Durchschnitt-EBT der Kalkulation kann mit 13,7 Prozent angegeben werden – wobei der Durchschnittswert der „Freien“ lediglich bei 9,6 Prozent, der fabrikatsfokussierten Betriebe bei 13,5 Prozent und der Premium-Betriebe bei 17,9 Prozent liegt. Die Auswertung zeigt darüber hinaus, dass kleinere Betriebseinheiten mit deutlich niedrigeren Renditen konfrontiert sind (Abbildung 55 und Abbildung 56). Ursächlich hierfür sind die hohen Investitionen in die Ausstattung der Betriebe, die zu ungünstigen Kostenstrukturen – insbesondere bei den Kapitalkosten – führen. Dadurch liegen auch die Kosten je Auftrag und je Mitarbeiter auf relativ hohem Niveau (Abbildung 56).

Schadensteuerung als Nachlastreiber

Dass vor allem die Versicherungsgesellschaften durch ihre Bestrebungen zur Kosten- und Aufwandsoptimierung die Erlösseite der Betriebe des Branchenzweiges in ihrer betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit beeinflussen, wird innerhalb der vorliegenden Studie bereits im Abschnitt 3.3 thematisiert. Die von den Kfz-Versicherern geforderten Nachlässe – vor allem auf die Lohnpositionen – nehmen maßgeblichen Einfluss auf die betriebswirtschaftliche Performance. Die Befragungsergebnisse belegen, dass eine Nachlasshöhe von durchschnittlich rund 13 Prozent auf den „üblichen“ Verrechnungssatz gefordert wird (Abbildung 57). Die Spanne reicht allerdings von 9 bis 20 Prozent. Zudem bleiben die Teilnachlässe im spekulativen Bereich. Sie dürf-

ten zusätzlich massiven Druck auf die Betriebsergebnisse ausüben.

Abnehmergruppen als „Renditekiller“

PricewaterhouseCoopers (PwC) geht von einem Anteil an gesteuerten Schäden von bis zu zehn Prozent aus (vgl. PwC 2014, S. 22 f.). Dagegen zeigen die Online-Befragungsergebnisse, dass der durchschnittliche Anteil der versicherungsgesteuerten Schäden der Autohausbetriebe bei 22,0 Prozent liegt – wobei lediglich etwa ein Viertel der Umfrageteilnehmer keine Kooperation mit Versicherungen unterhält. Darüber hinaus sind die Zielgruppen der Lackier- und Karosseriezentren der Autohäuser nicht nur Kfz-Versicherer – mit oder ohne Schadensteuerung. Daneben zählen Fahrzeugflotten und Fuhrparks sowie externe Autohausbetriebe zu den Auftraggebern. Solche Aufträge sind ebenfalls „nachlassgetrieben“. Hinzu kommen interne Aufträge – beispielsweise im Rahmen der Gebrauchtwagen-Aufbereitung – für die in der Regel niedrigere, interne Stundenverrechnungssätze definiert sind (Abbildung 58).

Auswirkungen von Nachlässen auf das Betriebsergebnis

Es zeigt sich, dass das Lack- und Karosserie-Instandsetzungsgeschäft durch Forderungen nach Rabatten und Nachlässen getrieben ist. Es ist vor diesem Hintergrund geboten, die Auswirkungen von Nachlässen auf Stundenverrechnungssätze zu analysieren. Anhand der zugrunde liegenden Tabellenkalkulation lassen sich verschiedene Auftragsanteile auf der einen sowie verschiedene Nachlassniveaus auf der anderen Seite simulieren. Das Ergebnis zeigt, dass nachlassrelevante Zielgruppen zwar zu Deckungsbeiträgen führen und zur Auslastungsstabilisierung des Betriebes beitragen können. Allerdings

ABB 57: VERRECHNUNGSSÄTZE FÜR UNTERSCHIEDLICHE AUFTRAGSARTEN

Auftragsarten	Ø Verrechnungssatz	Bereich	n =
Versicherungsschäden* (mit Schadensteuerung)	97,77 Euro	62,00 bis 142,80 Euro	58
Versicherungsschäden (ohne Schadensteuerung)	111,32 Euro	65,00 bis 156,00 Euro	72
Endkundenaufträge	102,03 Euro	50,00 bis 156,00 Euro	69
Flottenkunden	99,17 Euro	54,00 bis 150,00 Euro	55
Fremdleistung (für andere Autohausunternehmen)	87,79 Euro	50,00 bis 155,00 Euro	39
Sonstige Arbeiten (Wartung/Reparatur/Smart Repair)	87,93 Euro	50,00 bis 159,00 Euro	69

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016 (*) | Angaben derjenigen, die Vertragspartner einer Kfz-Versicherungsgesellschaft sind

ABB 58: ZIELGRUPPEN DER LACKIER- UND KAROSSERIEZENTREN

Kundengruppe	Ø =	Bereich
Endkunden	62,5 Prozent	16,7 bis 100 Prozent
Flottenkunden	19,1 Prozent	0 bis 70 Prozent
Interne Aufträge	16,1 Prozent	0 bis 65 Prozent
Fremdleistungen (für andere Autohausunternehmen)	10,4 Prozent	0 bis 58 Prozent

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016 (*) | Angaben derjenigen, die Vertragspartner einer Kfz-Versicherungsgesellschaft sind

ABB 56: ANALYSE DER DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG

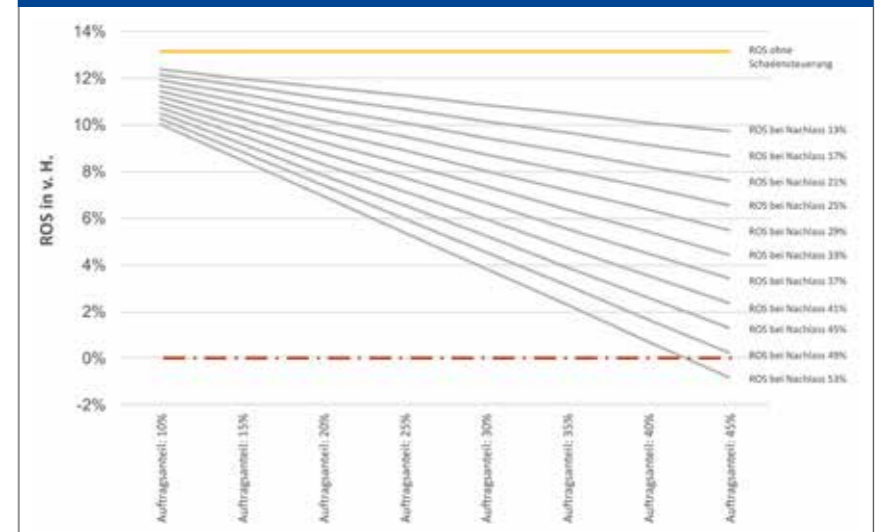
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Anzahl Aufträge	354	763	1.758	2.804	3.895	4.701	5.657	6.514
Kosten je Auftrag	1.487,62 €	1.081,52 €	804,52 €	666,11 €	620,83 €	618,89 €	629,73 €	713,97 €
Ergebnisbeitrag je Auftrag	142,32 €	134,72 €	114,97 €	104,88 €	118,58 €	128,04 €	119,43 €	115,60 €
Kosten je Produktivkraft	175.524,33 €	137.525,61 €	117.871,34 €	103.780,73 €	100.766,27 €	96.989,98 €	98.953,00 €	96.286,90 €
Ergebnisbeitrag je Produktivkraft	16.791,84 €	17.131,47 €	16.844,40 €	16.340,92 €	19.247,31 €	20.065,29 €	18.766,14 €	17.928,71 €
Kosten-Index „Freier Betrieb“	2,40	1,75	1,30	1,08	1,00	1,00	1,02	1,15
Gesamtkosten p. a.	784.922,58 €	1.240.673,57 €	2.138.342,39 €	2.836.252,02 €	3.708.160,67 €	4.482.171,68 €	5.459.976,34 €	6.192.105,31 €
Erlöse p. a.	835.298,10 €	1.343.462,40 €	2.340.475,20 €	3.130.388,67 €	4.170.096,00 €	5.084.130,24 €	6.135.557,50 €	6.945.110,99 €
Betriebsergebnis vor Steuern (EBT)	50.375,52 €	102.788,83 €	202.132,81 €	294.136,65 €	461.935,33 €	601.958,56 €	675.581,16 €	753.005,69 €
Return on Sales (ROS)	6,0%	7,7%	8,6%	9,4%	11,1%	11,8%	11,0%	10,8%

Kennzahlen: Fabrikatsfokussierter Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Anzahl Aufträge	420	933	1.964	2.963	3.932	4.851	5.785	6.283
Kosten je Auftrag	1.524,47 €	1.050,72 €	843,81 €	736,69 €	715,36 €	696,52 €	714,13 €	746,12 €
Ergebnisbeitrag je Auftrag	278,48 €	198,16 €	163,26 €	166,44 €	190,56 €	198,35 €	192,32 €	197,49 €
Kosten je Produktivkraft	213.217,44 €	163.337,90 €	138.124,08 €	121.261,68 €	117.201,85 €	112.627,66 €	114.752,86 €	111.623,27 €
Ergebnisbeitrag je Produktivkraft	38.948,95 €	30.805,44 €	26.723,74 €	27.397,42 €	31.221,36 €	32.073,10 €	30.903,00 €	29.545,13 €
Kosten-Index „Fabrikatsbetrieb“	2,90	2,00	1,60	1,40	1,33	1,30	1,33	1,40
Gesamtkosten p. a.	944.946,92 €	1.450.121,09 €	2.455.805,36 €	3.262.588,17 €	4.250.397,03 €	5.130.703,35 €	6.247.226,69 €	7.080.928,13 €
Erlöse p. a.	1.061.793,77 €	1.634.953,76 €	2.776.490,20 €	3.755.741,65 €	4.999.709,77 €	6.092.896,30 €	7.359.734,58 €	8.321.823,55 €
Betriebsergebnis vor Steuern (EBT)	116.846,85 €	184.832,67 €	320.684,84 €	493.153,48 €	749.312,73 €	962.192,94 €	1.112.507,89 €	1.240.895,42 €
Return on Sales (ROS)	11,0%	11,3%	11,6%	13,1%	15,0%	15,8%	15,1%	14,9%

Kennzahlen: Premium-Betrieb	Szenario I	Szenario II	Szenario III	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kalkulatorische Anzahl der Produktivkräfte	3	6	12	18	24	30	36	42
Anzahl Aufträge	429	904	1.855	2.665	3.636	4.533	5.663	6.213
Kosten je Auftrag	1.702,42 €	1.238,30 €	1.021,78 €	939,02 €	889,97 €	858,43 €	840,77 €	870,07 €
Ergebnisbeitrag je Auftrag	475,84 €	359,32 €	303,00 €	308,44 €	328,78 €	332,49 €	310,67 €	316,75 €
Kosten je Produktivkraft	243.574,65 €	186.559,14 €	157.916,92 €	139.005,60 €	134.823,61 €	129.700,38 €	132.252,96 €	128.701,23 €
Ergebnisbeitrag je Produktivkraft	68.080,32 €	54.134,39 €	46.828,41 €	45.658,85 €	49.807,24 €	50.235,41 €	48.868,86 €	46.854,51 €
Kosten-Index „Premium-Betrieb“	3,10	2,35	1,94	1,78	1,69	1,63	1,60	1,65
Gesamtkosten p. a.	1.106.679,04 €	1.700.060,85 €	2.882.955,15 €	3.838.685,30 €	5.017.555,23 €	6.061.609,86 €	7.382.993,37 €	8.370.316,73 €
Erlöse p. a.	1.310.920,00 €	2.024.867,20 €	3.444.896,08 €	4.660.544,65 €	6.212.928,87 €	7.568.672,25 €	9.142.272,38 €	10.338.205,98 €
Betriebsergebnis vor Steuern (EBT)	204.240,96 €	324.806,35 €	561.940,93 €	821.859,36 €	1.195.373,64 €	1.507.062,39 €	1.759.279,01 €	1.967.889,25 €
Return on Sales (ROS)	15,6%	16,0%	16,3%	17,6%	19,2%	19,9%	19,2%	19,0%

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

ABB 59: AUSWIRKUNGEN VON NACHLÄSSEN AUF STUNDENVERRECHNUNGSSÄTZE



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft 2016

sollte hierzu ein nachhaltiges Controlling die Grenzen der Nachlasshöhe einerseits sowie der Auftragsanteile mit Nachlässen andererseits aufzeigen. Die **Abbildung 59** zeigt anhand des „fabrikatsorientierten“ Betriebstyps (Szenario IV), dass beispielsweise ein Auftragsanteil von 25 Prozent mit einer

Nachlasshöhe von 17 Prozent das Betriebsergebnis von ursprünglich 13,1 auf 10,6 Prozent absinken lässt.

4.5. Prozessperspektive

Nicht zuletzt aufgrund der „Digitalisierungstendenzen“ bei der Kundenkommunikation und -information, aber auch im Hinblick auf die Auftrags- und Schadenabwicklung, ist die Frage zu klären, ob über die Veränderung der betrieblichen Prozesse auch eine Optimierung von Kostenhöhe und -struktur realisierbar sein kann.

Prozessoptimierung als Herausforderung

Ein weiterer, wesentlicher Grund für die Überlegungen zur Optimierung der betrieblichen Prozesse sind die Bestrebungen der Kfz-Versicherungen ihrerseits die Abwicklungsabläufe im Schadenmanagement zu standardisieren, um nicht zuletzt die Schadenaufwendungen zu senken. Insbesondere bei ungesteuerten Haftpflichtschäden sehen sich zudem viele Reparaturbetriebe mittlerweile mit Abschlägen hinsichtlich bereits fakturierter Aufträge konfrontiert (vgl. Wenz 2016). Die Kfz-Versi-

cherer arbeiten auf diesem Gebiet i.d.R. mit externen Dienstleistern wie Control-Expert zusammen. Häufig lassen sich auch offensichtlich berechnete Ansprüche nicht durchsetzen. Auch vor diesem Hintergrund versprechen stabile und effiziente Prozesse eine Absicherung des Leistungsentgelts.

Prozessmanagement-Konzeption

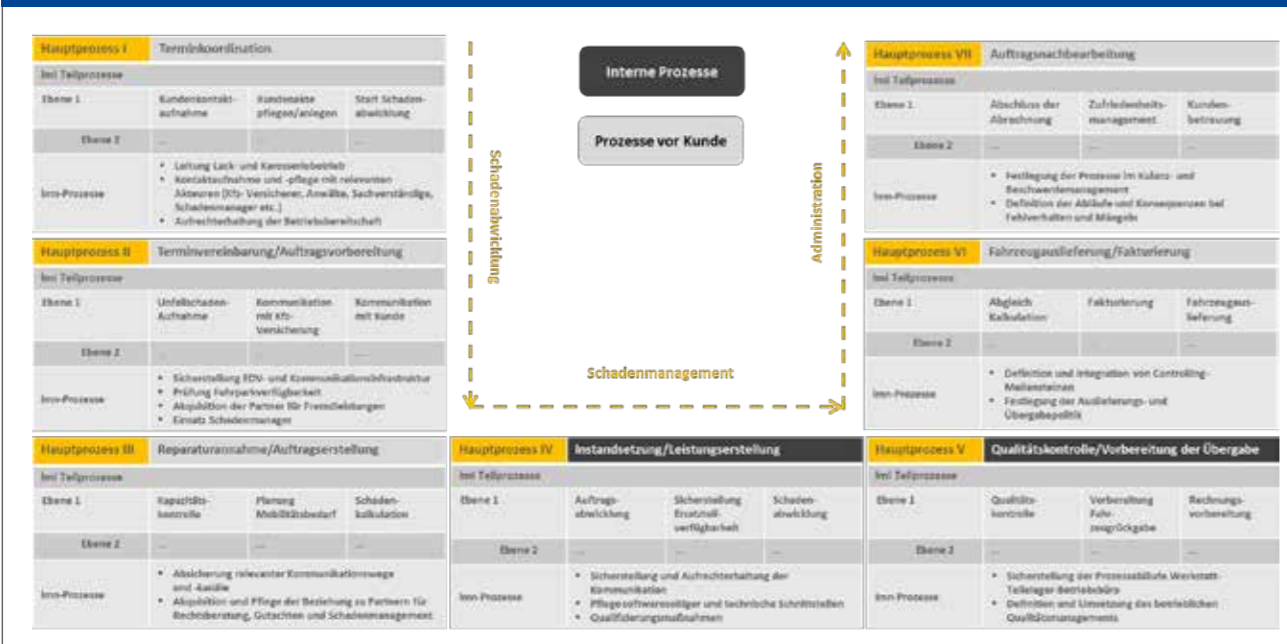
Darüber hinaus bringen stabile und effiziente Betriebsabläufe weitere Vorteile mit sich: So können mit ihnen beispielsweise die Kundenzufriedenheit erhöht, zusätzliche Kosten eingespart oder die Qualität gesteigert werden (vgl. Diez 2015, S. 59). Somit tragen sie nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens bei. Um bei der Optimierung gleichzeitig die Kostenperspektive zu berücksichtigen, ist es notwendig, die betrieblichen Abläufe zeitlich zu erfassen, auf Optimierungspotenziale hin zu überprüfen und gezielte Maßnahmen einzuleiten. Hier zu kann die Konzeption der Prozessko-

stenrechnung zusätzlich Aufschluss zur Kostenrelevanz einzelner Prozessebenen und -schritte leisten (**Abbildung 60**). Dabei wird zwischen leistungsmengenneutralen und -induzierten Prozessen unterschieden. Während „Im-Prozesse“ hinsichtlich der Arbeitsergebnisse quantifizierbar sind und kostenseitig von der Häufigkeit der spezifischen Tätigkeiten abhängen, sind Imn-Prozesse davon unabhängig.

Identifizierung von Optimierungsfeldern

Die **Abbildung 61** zeigt auf Basis eines „klassischen“ Schadenabwicklungsprozesses mögliche Optimierungen durch eine digitale Abwicklung bzw. durch ein integriertes Schadenmanagement auf. Schadenmanagement wird beispielsweise von externen Dienstleistern oder Versicherungen offeriert. Sie wickeln einen Unfallschaden an einem Fahrzeug nicht nur organisatorisch ab, sondern kümmern sich zu-

ABB 60: KONZEPT DER PROZESSKOSTENRECHNUNG ALS CONTROLLING-INSTRUMENT



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

ABB 61: OPTIMIERUNG UND DIGITALISIERUNG DER PROZESSE

Nr.	Schaden-Kernprozess	Traditionelle Abwicklung	Digitale Unterstützung	Prozessoptimierung durch Schadenmanagement
1	Terminkoordination	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlich • Telefonisch • Schadenmeldung • Klärung: Haftpflicht oder Kaskoschaden, Werkstattbindung, Mobilitätsbedarf (Hol- und Bringservice/ Ersatzwagen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktaufnahme/Terminanfrage über Online-Medien mit direktem Zugriff des Kunden auf Werkstattplaner inkl. Auftragsdefinition und Terminvorschlägen • Online-Reservierung des gewünschten Mobilitätsangebots 	<ul style="list-style-type: none"> • Eingabe der Kunden-/Fahrzeugdaten sowie Daten des Unfallgegners in das Schadenportal • Beauftragung des externen Schadenmanagers über das online-basierte Schadenportal
2	Termin- und Auftragsvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der erforderlichen Kapazitäten durch Serviceassistenz • Reservierung des Ersatzfahrzeugs/Hol- und Bringservice durch Serviceassistenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatische Prüfung Kapazitäten durch Werkstattplaner • Automatische Termin- und Reservierungsbestätigung • Automatischer Eintrag des Termins ins Terminvergabesystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung und Vervollständigung und fehlender Daten im Schadenportal durch Schadenmanager
3	Reparaturannahme und Auftragserstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Fahrzeuganlieferung oder Abschleppen durch Autohaus • Auftragserstellung („Unfall instandsetzen“) mit Unterschrift des Kunden • Unterschrift der Reparaturkosten-Übernahmebestätigung durch den Kunden • Dialogannahme zur Schadenerfassung • Erstellung Schadenkalkulation • Fotodokumentation des Schadens • ggf. Einsatz eines Sachverständigen • Übermittlung der Daten an Versicherung, Freigabe abwarten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragserteilung und Reparaturkosten-Übernahmebestätigung mittels digitaler Unterschrift • Dialogannahme zur Schadenerfassung mit Tablet-PC zur Unterstützung • Automatische Erstellung Schadenkalkulation auf Basis hinterlegter Parameter • Fotodokumentation mit Tablet-PC direkt in die digitale Fahrzeugakte • Online-Versand der Auftragsbestätigung an den Kunden und digitale Übermittlung an die Versicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung eines detaillierten Gutachtens, durch versicherungsunabhängige Experten • Berücksichtigung der Interessen von Werkstätten und Geschädigten • Absicherung durch transparente Kalkulationsgrundlage • Übernahme der Korrespondenz durch unabhängige Verkehrsrecht-Spezialisten mit Versicherungen, Leasingfirmen, Banken etc. • Gesetzeskonforme Rechtsberatung des Kunden • Entlastung der Service-Organisation durch Übernahme administrativer, rechtlicher und kalkulatorischer Funktionen
4	Instandsetzung/ Leistungserstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Planung des Werkstattdurchlaufs (Mitarbeiter, Arbeitszeiten etc.) • Sicherstellung der Teileverfügbarkeit (Bestellung und Eingangsprüfung) • Teiledisposition durch Lagermitarbeiter • Auftragsdurchführung mit vereinbartem Umfang • Erfassung von Zusatzarbeiten und zusätzlichen Ersatzteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatische Planung der Werkstattabläufe • Systemgestützte Teileverfügbarkeitsmeldung vor Arbeitsbeginn • Auftragsdurchführung mit vereinbartem Umfang anhand von Tablet-Checkliste • Dokumentation der Arbeitsleistung/ defekter Teile über Tablet/Kamera • Reparaturen mit Hilfe von „Augmented Reality“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Änderung/Erweiterung des Gutachtens falls weitere Schäden während der Instandsetzung entdeckt werden • Laufende Aktualisierung der Schadenakte durch Schadenmanager • Zugriff auf aktuellen Regulierungsstatus in der Online-Schadenakte
5	Qualitätskontrolle/ Vorbereitung Fahrzeugrückgabe	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Arbeitsqualität • Reinigung des Fahrzeugs • Rechnungsvorbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der geleisteten Arbeit mittels Tablet-Checkliste • Onlinebenachrichtigung des Kunden bei Fertigstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Meldung der geleisteten Arbeits- und verbauten Teilepositionen • Ggf. Absicherung zusätzlich erforderlicher Arbeitsumfänge und Teile • Überprüfung Leistungsumfang
6	Fahrzeugauslieferung/ Fakturierung	<ul style="list-style-type: none"> • Rechnungserstellung • Rechnungserläuterung • Mietwagen-Abrechnung • Erstellung Reparatur-Zertifikat/ Garantieschein für den Kunden • Abrechnung mit Kunden im Falle einer Selbstbeteiligung • Fahrzeugübergabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatische Fakturierung • Rechnungserläuterung am Fahrzeug mit dokumentierten Umfängen (z. B. Foto von beschädigten Teilen) • Online-Bezahlung, z. B. Sofortüberweisung, PayPal 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung aller gerechtfertigten Schadenpositionen inkl. Nebenkosten • Verhinderung ungerechtfertigter Rechnungskürzungen
7	Auftragsnachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheitsanalyse (persönlich, telefonisch, schriftlich) • Beschwerdemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Zufriedenheitsbefragung • Online-Beschwerdeportal 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Kundenzufriedenheit durch schnellere und effizientere Abwicklung

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

sätzlich auch um administrative Tätigkeiten (vgl. Flückiger 2014, S. 11). Die Analyse zeigt, dass nahezu alle sieben Teilschritte des Kernprozesses „Unfallinstandsetzung“ spezifische Potenziale bereithalten, „digitalisierte“ Abläufe zu integrieren.

Einsatz von Schadenmanagement-Konzepten

Auch die Schadenabwicklung hält zahlreiche Optimierungsansätze für den Betriebsablauf bereit (**Abbildung 63**): Sobald der Instandsetzungsbetrieb die wichtigsten Kundendaten sowie die

Daten des Unfallgegners in das Schadenportal eingegeben hat, ist es möglich, den Sachverhalt an einen „Schadenmanager“ zu übergeben. Die versicherungsabhängigen Experten erstellen in der Regel zunächst ein detailliertes Schadengutachten und liefern

den Lack- und Karosseriebetrieben damit eine sichere und transparente Kalkulationsgrundlage. Spezialisierte Verkehrsrechtsexperten korrespondieren im Anschluss mit Banken, Kfz-Versi-

cherungen oder Leasingfirmen. Sie sorgen außerdem für eine zügige Reparaturfreigabe. Während dieser Zeit können sich die Service-Mitarbeiter des Autohauses „produktiven“ und wert-

schöpfenden Aufgaben widmen. Ein weiterer Vorteil ist, dass Schadenmanager häufig das Risiko fehlerhafter Rechtsauskünfte übernehmen. Falls zudem im Verlauf der Instandsetzung

ABB 62: FALLBEISPIEL ZUM SCHADENMANAGEMENT

SchadenPortal

Aktives Schadenmanagement für Autohäuser und Werkstätten
Eine Kooperation zwischen TÜV NORD Mobilität und Scheerlinn DREI

Die TÜV NORD Mobilität GmbH & Co. KG

In den vergangenen Jahren hat sich TÜV NORD Mobilität kontinuierlich von der Prüforganisation zum Prozessbegleiter und Prozessoptimierer weiterentwickelt. Mittlerweile profitieren bereits mehr als 10.000 Autohäuser und Werkstätten von den vielfältigen angebotenen Leistungen. Neben Beiträgen zur besseren Neukundengewinnung sowie Dienstleistungen und Serviceangeboten zur Bestandskundenpflege unterstützt der TÜV NORD auch mit Angeboten zur Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung. Ein Beispiel hierfür ist das aktive Schadenmanagement für Autohäuser und Werkstätten – das TÜV NORD SchadenPortal. Mithilfe des Systems kann der Serviceberater in wenigen Minuten sämtliche für die Schadenabwicklung relevanten Daten erfassen und die daran anschließenden Prozesse einleiten.

Die „digitalisierte“ Schadenabwicklung erfolgt in lediglich vier Schritten

- Auswahl der Schadenart z. B. Haftpflichtschaden. Anschließend wird die Anwaltskanzlei ausgewählt, die die Interessen des Kunden vertreten soll.
- Im Menüpunkt „Schnelleingabe“ werden neben den Kundendaten auch die Daten des Unfallgegners sowie die amtlichen Kennzeichen der in den Unfall verwickelten Fahrzeuge erfasst. Der automatische Zentralabruf bei der Versicherungsdatenbank des GDV ermittelt Fahrzeughalter sowie die Daten der Kfz-Haftpflichtversicherung. Damit ist der neue Schadenfall bereits angelegt.
- Im Anschluss wird ein Sachverständiger des TÜV NORD mit der Begutachtung des Schadens beauftragt.
- Sämtliche Daten werden automatisiert gespeichert und ermöglichen somit den Ausdruck einer Erklärung zur Reparaturkostenübernahme. Alle Prozessbeteiligten werden während der gesamten Schadenabwicklung über den jeweils aktuellen Status informiert. Eine detaillierte Reparaturdokumentation dient zur „Beweissicherung“. Werden während der Reparatur verborgene Schäden erkannt, so wird das Gutachten durch den TÜV NORD Sachverständigen aktualisiert.

Vorteile durch den Einsatz des TÜV NORD Schadenportals für Autohäuser und Werkstätten

- ✓ Mehr Aufträge, mehr Umsatz und mehr Gewinn bei gleichzeitiger Entlastung pro Auftrag
- ✓ Umfassende, versicherungsunabhängige TÜV NORD Schadengutachten
- ✓ Komfortables TÜV NORD Schadenportal mit ausgewiesenen Verkehrsrechts-Anwälten aus der Region
- ✓ Verbesserte Kundentreue und Weiterempfehlungen durch verbesserten Service
- ✓ Unabhängige Anwälte wickeln den Schaden ab und verhindern unberechtigte Rechnungskürzungen
- ✓ Keine Haftung für fehlerhafte Rechtsberatung
- ✓ Die Teilnahme am TÜV NORD Schadenportal ist für Autohäuser und Werkstätten kostenlos

Kontakt

TÜV NORD Mobilität GmbH & Co. KG, Am TÜV 1, 30519 Hannover, www.tuev-nord.de/mobilitaet

Quelle: TÜV NORD 2016

und Leistungserstellung verborgene Schäden erkannt werden, wird das Gutachten durch das Schadenmanagement nachträglich angepasst. Dem Reparaturbetrieb entstehen dadurch keinerlei Nachteile. Durch die laufende Aktualisierung des Regulierungsstatus in der Online-Schadenakte des Schadenportals sind alle Beteiligten zudem immer „auf dem neuesten Stand“. Dies sorgt für Transparenz und steigert nicht zuletzt die Zufriedenheit der Kunden. Nach erfolgter Instandsetzung sorgen die Schadenmanagement-Experten für eine zügige Abrechnung mit der Versicherung des Unfallgegners. Dabei werden sämtliche Leistungspositionen – inkl. Wertminderung, Nutzungsausfall oder Nebenkosten – geltend gemacht. Außerdem tragen Schadenmanager dazu bei,

ungerechtfertigte Rechnungskürzungen abzuwenden. Schadenmanager bieten ihre Dienstleistungen für Autohäuser häufig kostenfrei an.

Erhöhung der Effizienz durch Digitalisierung der Prozesse

Insbesondere beim Teilprozessschritt „Reparaturannahme/Auftragserstellung“ bieten die digitalen Abläufe sowie Schadenmanagement-Konzepte (Abbildung 62) ein hohes Optimierungspotenzial. Beispielsweise sind inzwischen Tablet-Computer oder Applikationen auf Smartphones einsetzbar. Sie ermöglichen es, die komplette Auftragsannahme bzw. die nachgelagerte Auftragsdurchführung mit Fotos zu dokumentieren. Auch Fahrzeug- oder Führerscheine können zügig via Foto dokumentiert werden. Durch die digi-

tale Verknüpfung mit der Schadenakte werden die Bilder direkt dem entsprechenden Vorgang zugeordnet. Arbeitsschritte wie das Auslesen der Kamera-Speicherkarte, die Zuordnung in die entsprechende Schadenakte oder der Gang zum Kopiergerät entfallen, wodurch die Prozesseffizienz gesteigert wird.

Kostenoptimierung durch Prozessmanagement

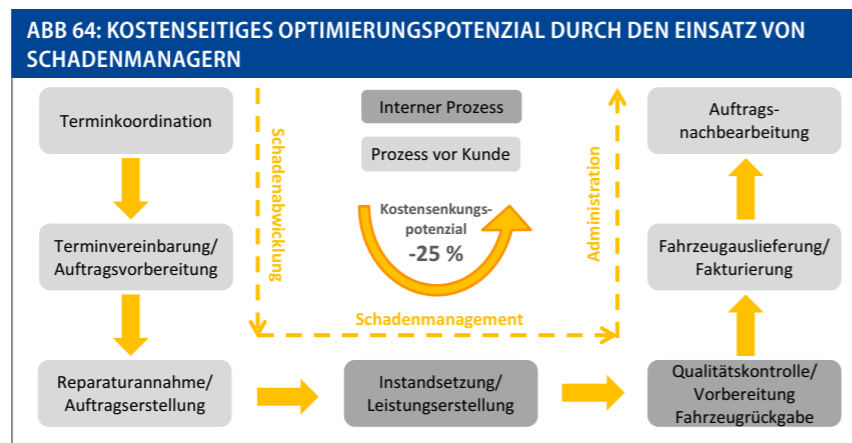
Eine zentrale Herausforderung der Karosserie- und Lackierbetriebe ist den betriebswirtschaftlichen Auswertungen zufolge die Kostenoptimierung. Um die betriebswirtschaftliche Performance nachhaltig anzuheben, sind – neben den größeren Betriebseinheiten – weitere Maßnahmen nötig. Einen wirksamen Hebel bilden dabei Mög-

ABB 63: SCHADENMANAGEMENT-KONZEPTE IM ÜBERBLICK

Anbieter	Schadenerfassung online	Erstellung Gutachten/ Kostenvoranschlag	Einbezug von Anwälten	Digitale Fahrzeugakte/ Zugriff auf Regulierungsstatus	Kommunikation mit Kfz-Versicherung	Abrechnung	Kosten
TÜV Nord	Ja, mithilfe weniger Eingaben im Menüpunkt „Schnelleingabe“	Ja, Erstellung Gutachten/KV inkl. nachträglicher Erweiterung des Reparaturumfangs möglich	Ja, örtlicher Verkehrsrechtswanwalt nach Freigabe des Kunden	Ja, transparenter Überblick für alle Prozessbeteiligten	Ja, vollständige Übernahme der Kommunikation	Ja, inkl. aller Schadenpositionen und Gutachtenanpassung bei unentdeckten Schäden	Kostenlos
TÜV Süd	ja	Ja, Erstellung Gutachten/KV inkl. nachträglicher Erweiterung des Reparaturumfangs möglich. Anschließend Weitergabe des Vorgangs an Anwalt.	ja	ja	Ja, über den eingeschalteten Anwalt	Ja, inkl. Factoring durch externen Partner. Auf Gutachtenbasis Auszahlung der dokumentierten Instandsetzungskosten innerhalb 48h	Kostenlos
ZDK/DAT	ja	nein	k. A.	ja	ja	ja	k. A.
Audatex z. B. für die Hersteller Audi, BMW, Daimler	Ja, durch Eingabe der Fahrzeugdaten (VIN-unterstützt) und GDV-Abfrage	Ja, auf Wunsch Beauftragung eines Gutachters möglich	k. A.	ja	ja	ja	k. A.
CSP – Car Service Portal	Ja, mittels Schnellerfassungsmaske einer intuitiv bedienbaren Webakte	Nein, Erstellung Gutachten durch vom Kunden/Werkstatt beauftragten unabhängigen Sachverständigen	Ja, in strittigen Fällen und auf Kundenwunsch rechtssichere Auskünfte (Rechtshotline)	Ja, vollumfängliche Dokumentation und Auswertungsmöglichkeiten für Werkstatt	Ja, Übernahme der gesamten Kommunikation für Werkstatt und Kunde	Ja, transparente Abrechnung aller Schadenpositionen, Geltendmachung von Vorschüssen	k. A.
ControlExpert	ja	Nein, Werkstatt erstellt Gutachten selbst bzw. Erstellung durch Versicherungsgutachter	Nein, nur bei Bedarf	ja	ja	ja	Zwei Vorgänge/ Monat kostenfrei. Ab 3. Vorgang je 1 € zzgl. 19,90 € Grundgebühr pro Monat. Ab 32 Vorgängen „Flatrate“ für 49,90€ pro Monat
Versicherung – HUK, Allianz etc.	ja	ja	Nein, nur bei Bedarf	ja	-	ja	Durch Kooperationsvereinbarung abgedeckt
Anwaltskanzleien	nein	nein	-	Ja, oft Zugang zur Web-Akte	ja	ja	k. A.

Quellen: Unternehmensangaben und Webseiten | Institut für Automobilwirtschaft 2016

lichkeiten zur „Digitalisierung“ des Schadenmanagements sowie der Einsatz von Schadenmanagern. Auf Basis der Untersuchungsdaten ergibt sich allein daraus ein zeitliches und kostenseitiges Einsparpotenzial hinsichtlich der administrativen Prozesse zur Schadenabwicklung von durchschnittlich etwa 25 Prozent bei Unfallinstandsetzungsaufträgen (**Abbildung 64**).



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

Zwischenfazit IV: Betriebsgröße als Erfolgsfaktor

- Trotz der aktuell noch relativ hohen Renditen ist die aktuelle Situation der Lackier- und Karosseriebetriebe geprägt durch eine hohe Personalintensität und abschmelzende Margen. Der bereits eingeleitete Konsolidierungsprozess wird sich fortsetzen, der Druck auf die Margen durch nachlassintensive Zielgruppen wird zunehmen.
- Lackier- und Karosseriezentren sind im Vergleich zu traditionellen Kfz-Betrieben zwar weniger personalintensiv, dagegen hinsichtlich der Werkstattausrüstung verhältnismäßig investitionsintensiv. Dennoch lohnen die Investitionen, denn die zugrunde gelegten Maßstäbe hinsichtlich der Investitionsrechnung belegen – bei regional vorhandenem Marktpotenzial für Lackier- und Karosseriearbeiten – die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Umsetzung.
- Die Betriebsgröße ist ein entscheidender Faktor hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit von Lackier- und Karosseriebetrieben. Betriebeinheiten unter 18 Produktivkräften bei den freien An-

biotern und unter 24 produktiven Mitarbeitern im fabriksfokussierten Bereich weisen unverhältnismäßig ungünstige Kostenindizes auf.

- Die Ergebnisseite der Betriebe des Branchenwegs wird vor allem durch nachlassintensive Zielgruppen und die Schadensteuerung der Kfz-Versicherer nachhaltig beeinflusst. Dennoch liegt die Renditesituation aktuell noch in einem relativ komfortablen Bereich – deutlich über dem 10-Prozent-Niveau (EBT). Die Auswertung des Business Case zeigt dabei erneut, dass die Betriebsgröße als zentraler Erfolgsfaktor zu betrachten ist. Auch hier liegt auf lange Sicht die Hürde bei etwa 18 Produktivkräften bei freien Betrieben und 24 produktiven Mitarbeitern im Fabrikbereich.
- Neben der Betriebsgröße stellen optimierte Prozesse einen weiteren Erfolgsfaktor zur Optimierung der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit dar. Die „Digitalisierung“ einzelner Teilprozesse sowie der Einsatz externer Schadenmanager liefert konkrete Ansätze zur nachhaltigen Effizienzsteigerung.



5. Auf den Punkt gebracht: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Nicht zuletzt wegen des hohen Investitionsbedarfes, aber auch im Hinblick auf die ungünstige Kostenstruktur und eine saisonal schwankende Nachfrage, beantwortet die vorliegende Studie die Frage nach der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit von Lackier- und Karosseriezentren.

Konsolidierung als logische Konsequenz

Zwar ist eine stringente Abgrenzung der Lackier- und Karosserie-Fachbetriebe zu den Autohaus- und Werkstattbetrieben wegen der Überschneidungen im Angebots- und Leistungsprogramm letztlich nicht möglich. Dennoch belegen die ermittelten Daten eindrucksvoll, dass der Konsolidierungsprozess im Branchenzweig bereits eingesetzt hat und offensichtlich an Dynamik zunehmen wird.

Größere Betriebseinheiten als Erfolgsfaktor

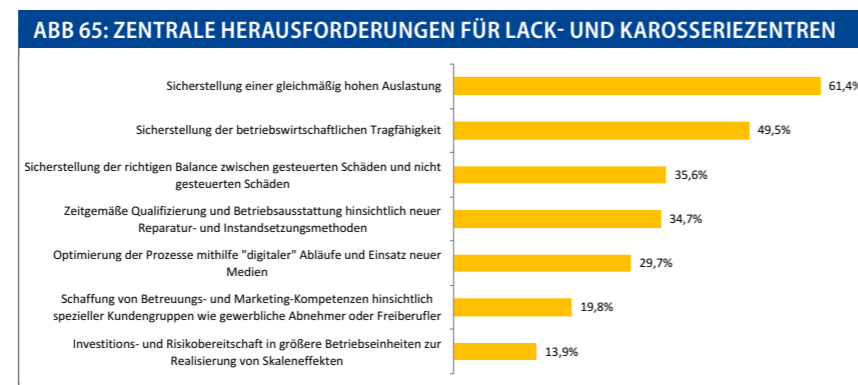
Neben dem Kundenverhalten mit einer spürbaren Zurückhaltung bei Instandsetzungsaufträgen, den Bemühungen der Kfz-Versicherer zur Optimierung ihrer Aufwendungen für die Schadenregulierung und dem Einsatz von Assistenzsystemen in den Fahrzeugen zur Unfallvermeidung und „Schadenminderung“ ist von einem neuen Kostenschub für die Karosserie-Fachbetriebe auszugehen. Ursächlich sind der Einsatz neuer Materialien im Fahrzeugbau und damit erforderliche Instandsetzungs- und Reparaturmethoden sowie Investitionen in die Umwelttechnik der Betriebe. Die Investitionserfordernisse

sowie die daraus resultierenden Sach- und Personalkosten zwingen zu größeren Betriebseinheiten – und damit zur Konsolidierung innerhalb des Branchenzweiges. Konnten bislang freie Betriebe mit rund fünf Produktivkräften sowie fabrikatsspezifisch agierende Lackier- und Karosseriezentren mit etwa acht produktiv tätigen Mitarbeitern profitabel am Markt bestehen, so wird die betriebswirtschaftlich notwendige Größe künftig stark ansteigen: Die Berechnungen, die auf den betriebswirtschaftlichen Daten von sechs Betrieben sowie einer Online-Befragung von rund 100 Unternehmensverantwortlichen von Kfz-Betrieben basieren, belegen, dass künftig mehr als 24 Produktivkräfte in fabrikatsfokussierten und mehr als 18 in freien Betrieben die untere Grenze des betriebswirtschaftlichen Kalküls darstellen.

Prozessoptimierung als Erfolgsfaktor Nr. 2

Um die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit nicht nur zu stabilisieren, sondern nachhaltig auszubauen, sind die betrieblichen Prozesse kontinuierlich

den wachsenden und sich verändernden neuen Anforderungen anzupassen. Wesentliche Treiber sind der „Digitalisierungstrend“ sowie die Bestrebungen der Kfz-Versicherer zur Standardisierung der Schadenabwicklung. Diese beiden Trends sind dabei nicht zwangsläufig als Risiken aufzufassen. Sie bieten auch den notwendigen „sanften“ Druck zur Effizienzsteigerung im einzelnen Betrieb. Zudem ist das Verständnis zur Abkehr von „Make“ für Funktionen und Tätigkeiten, die keine Kernkompetenzen der Betriebe darstellen, zu schaffen. Ein spezifisches Beispiel hierzu ist die Schadenabwicklung, die durch eine Vielzahl an Risiken gekennzeichnet ist. Das „Outsourcing“ solcher Bereiche entlastet einerseits die betriebliche Organisation und stellt andererseits Ressourcen für gewinnbringende und wertschöpfende Tätigkeiten in den Betrieben bereit. Zudem zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass der Einsatz von Schadenmanagern ein zeitliches Einsparpotenzial hinsichtlich der administrativen Prozesse von durchschnittlich etwa 25 Prozent bei der Unfallinstandsetzungsaufträgen bereithalten.



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

Zentrale Herausforderungen des Branchenzweigs

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Realisierung und langfristige Sicherstellung der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit eine zentrale Herausforderung für die Karosserie- und Lackierbetriebe darstellt. Dies bestätigen auch die Befragungsergebnisse der Online-Erhebung (**Abbildung 65**). Dabei rangiert dieser Aspekt erst an der zweiten Stelle nach der Sicherstellung einer gleichmäßig hohen Auslastung – die Auslastung ist allerdings ein wesentliches Element zur Stabilisierung der Geschäftstätigkeit.

Auf den Nenner gebracht ...

Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich auf einen Nenner bringen: „Größe ist nicht alles, aber ohne Größe ist alles nichts!“ Übersetzt heißt dies: Die Konsolidierung wird zu den notwendigen Skaleneffekten auf der Kostenseite führen. Daneben sind aber nachhaltige Schritte einzuleiten, um die ungünstige Kostenhöhe und -struktur nachhaltig zu optimieren. Neben größeren Betriebseinheiten ist daher die Prozessoptimierung als wesentlicher Stellhebel

zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Performance nicht aus dem Blick zu verlieren. Der Einsatz neuer Medien bei der Schadensteuerung, aber auch hinsichtlich der kundengerichteten Kommunikation, ist dabei unerlässlich.

Herausforderungen in der Zusammenfassung

- Die Konsolidierung zu weniger Betriebsstätten und größeren Betriebseinheiten tragen zur Realisierung von Skaleneffekten bei – und führen zur Optimierung von Kostenhöhe und -struktur.
- Die prozessuale und kompetenzzeitige Optimierung mit Integration „digitaler“ Prozesse, insbesondere im Schadenmanagement und in der Auftragsabwicklung, bietet zusätzliche Chancen zur Effizienzsteigerung in den Betrieben.
- Die Schaffung von Medienkompetenz zur Integration neuer Medien in die internen Prozesse, aber auch

im Hinblick auf die kundengerichtete Kommunikation, ist zusätzlich als Erfolgsfaktor aufzufassen, um die Betriebe zukunftsfähig auszubauen.

- Die Finanzierung von notwendigen Investitionen, um letztlich eine zeitgemäße Betriebsausstattung hinsichtlich neuer Reparatur- und Instandsetzungsmethoden zu schaffen, kann nur durch eine effiziente Betriebsorganisation und ein qualifiziertes Management sichergestellt werden.

Literaturhinweise

ADAC: ADAC e.V. (Hrsg.), www.adac.de, aufgerufen 05/2016

AUTOHAUS (Hrsg.) 2015: AUTOHAUS pulsSchlag – Werkstattauslastung, Ausgabe Nr. 2/2015, München 2015

BAuA 2016: Arbeitsstättenverordnung, Technische Regeln für Arbeitsstätten, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund 2016

BfA 2016: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse, Bundesagentur für Arbeit Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Bonn 2016

Brugger, R. 2009: Der IT-Business Case, 2. Aufl., Berlin Heidelberg

BVdP 2016: Partnerbetriebe verdienen mit handwerklicher Leistung kein Geld mehr, Pressemitteilung, Bundesverband der Partnerwerkstätten e.V. (Hrsg.), Bad Tölz 2016

ControlExpert GmbH (Hrsg.), www.controlexpert.de, aufgerufen 05/2016

Daimler AG (Hrsg.), <http://media.daimler.com>, aufgerufen 05/2016

Damschen, K. 2016: Karosserie – Reparatur & Lackierung, 6. Aufl., Würzburg 2016

DAT-Report 1996-2016: Deutsche Automobil Treuhand GmbH (Hrsg.), Ostfildern 1996-2016

Destatis: Statistisches Bundesamt, www.destatis.de, aufgerufen 05/2016

Diez, W., Maier, B. 2016: Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland 2015, Geislingen 2016

Diez, W. 2015: Strategien und Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Profitabilität im After-Sales, Stuttgart/Geislingen 2015

Diez, W., Haag, A., Schreier, N. 2014: Entwicklung der Beschäftigung im After Sales – Effekte aus der Elektromobilität, Stuttgart 2014

Diez, W., Stollenmaier, M. 2001: Kostenmanagement im Kfz-Betrieb mit Musterkostenrechnungen, Würzburg 2001

Finanztip Verbraucherinformation gemeinnützige GmbH (Hrsg.), www.finanztip.de, aufgerufen 05/2016

Flückiger, C. 2014: Factsheet – Situation Schadensteuerung in der Schweiz, Oftringen 2014

Fuchs, E. 2014: Pech gehabt? Wichtige Informationen zum Verhalten und zu Ihren Rechten nach einem Verkehrsunfall, Potsdam 2014

GDV 2016: Allgemeine Bedingungen für die Kfz-Versicherung (AKB 2015), Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. GDV (Hrsg.), Berlin 2016

GDV 2015: Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2015, Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. GDV (Hrsg.), Berlin 2015

John, B. 2016: Auf der Suche nach der Loyalitäts-App, in: Automobilwoche Spezial – Autohandel in Deutschland 2016, Oberpfaffenhofen 2016

KBA 2016: Kraftfahrt-Bundesamt, Statistik, www.kba.de, aufgerufen 05/2016

Kochanowski, M., Altug, G., Kötter, F., Renner, T. 2013: Reparatur-Management in der Kfz-Versicherung, Stuttgart 2013

Plate, D. 2016: Die Gewinner des Strukturwandels, in: AUTOHAUS Nr. 13/2016, München 2016, S. 12 ff.

PwC 2014: Der Insurance Monitor: Kraftfahrt Schaden – Quo vadis?, Ausgabe 2, Pricewaterhouse-Coopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.), Frankfurt 2014

Rath, Anders, Dr. Wanner & Partner WPG (RAW) 2016: Es geht wieder aufwärts?, in: AUTOHAUS Nr. 1-2/2016, München 2016, S. 12 ff.

Rath, Anders, Dr. Wanner & Partner WPG (RAW) 2015: Weiter abwärts, in: Autohaus Nr. 1-2/2015, München 2015, S. 12 ff.

Reindl, St. 2016: Es könnte sich rechnen..., in: Autohaus Nr. 8/2016, München 2016, S. 72 f.

Reindl, St., Maier, B. 2014: Smart-Repair im Autohaus. Tragfähigkeit von Smart-Repair-Konzepten, München 2014

Reindl, S./Maier, B. 2016: SchwacheMarkenMonitor, Forschungsbericht Teil 1, Maintal/Geislingen 2016

Reindl, St., Merten C. 2005: EDV-Kostenmanagement im Autohaus, Geislingen 2005

Rieksmeier, M. 2015: HUK-Coburg – Von der Schuld der falschen Werkstatt, Leipzig 2015

Rührmair, C. 2016: Das gute siebte Jahr, in: Automobilwoche Nr. 15/2016, Oberpfaffenhofen 2016, S. 2

STATISTA: Statista GmbH (Hrsg.), de.statista.com, aufgerufen 05/2016

Statistisches Bundesamt 2016: Verkehrsunfälle – Zeitreihen 2015, Wiesbaden 2015

Taschner, A. 2013: Business Cases – Ein anwendungsorientierter Leitfaden, 2. Aufl., Wiesbaden 2013

Thätner, K. 2016: Die Mischung macht's, in: Automobil-Branche 2016, Sonderheft mit Autohaus Nr. 16/2016, München 2016, S. 24 ff.

Thätner, K. 2015: Geschäfts-Zentrum K&L, in: Autohaus SchadenBusiness, Sonderheft mit AUTOHAUS Nr. 23-24/2016, München 2015, S. 98 f.

TRUECARE® GmbH PROJECT PERFORMANCE (Hrsg.), www.truecare.de, aufgerufen 05/2016

TÜV NORD 2016: Aktives Schadenmanagement. Und alles läuft rund, TÜV NORD Mobilität GmbH & Co. KG (Hrsg.), Hannover 2016

Volkswagen AG (Hrsg.), www.volkswagen.de, aufgerufen 05/2016

Wenz, K. 2016: Dienstleistung gegen Rechnungskürzungen, Würzburg 2016

Wöhe, G., Döring, U., Brösel, G. 2016: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Lüneburg und Hagen 2016, S. 537 f.

ZDK 2016: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e. V. (Hrsg.), www.kfzgewerbe.de, aufgerufen 05/2016

ZKF: Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e. V. (Hrsg.), www.wewantyou.de, aufgerufen 05/2016

ZKF 2016a: Zahlen zum Karosserie- und Fahrzeugbauerhandwerk, Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e. V. (Hrsg.), Friedberg 2016

ZKF 2016b: ZKF-Branchenbericht 2014, Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e. V. (Hrsg.), Friedberg 2016

ZKF 2016c: Betriebsstatistik für das Karosserie- und Fahrzeugbauer-Handwerk, Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e. V. (Hrsg.), Friedberg 2016

ZKF 2016d: Jahresschrift 2016, Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e. V. (Hrsg.), Friedberg 2016

ZKF 2016e: ZKF-Geschäftsbericht 2015/16, Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e. V. (Hrsg.), Friedberg 2016

ZKF 2014: ZKF-Branchenbericht 2013, Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e. V. (Hrsg.), Friedberg 2014

ZKF 2013: ZKF-Branchenbericht 2012, Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e. V. (Hrsg.), Friedberg 2013

ZKF 2012: ZKF-Branchenbericht 2011, Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik e. V. (Hrsg.), Friedberg 2012

Notizen



AUTOHAUS