

Perspektiven 2011

Autohaus-Management zwischen Intuition und Navigation

Walter Missing

Missing Management GmbH & Co. KG

Beratungsgesellschaft für Automobilvertrieb

Januar / Februar 2011

Autohaus-Management zwischen Intuition und Navigation

- 1. Generelle Branchen-Situation aus Sicht eines Sanierungs- und Restrukturierungsberaters**
 - 1.1 Geschäftsmodell Vertrieb und die Notwendigkeit neuer Systemansätze
 - 1.2 Neue Vertikal-GVO und Voraussetzung für Markenexklusivität
 - 1.3 Konsequenzen

- 2. „Fit für die Finanzen“ unter den Bedingungen der neuen Kapitalmarktregeln**
 - 2.1. Bankenumfeld und Rating

Pause

- 2.2 Basel III
 - 2.3 Anforderungen an die Kreditnehmer aus dem Automobilhandel
 - 2.4 Professioneller Bankenumgang und Optionen zur Sicherung der Kreditlinien und Optimierung des Kreditpreises

- 3. Mechanismen zur Ertragssicherung im Autohaus und den einzelnen Geschäftsfeldern**

Gliederung

1. Generelle Branchen-Situation

1.1 Geschäftsmodell Vertrieb und die Notwendigkeit neuer Systemansätze

Die Wirtschaft floriert und die Finanzkrise wird von den meisten Auguren als weitestgehend überwunden angesehen

Die Strukturprobleme im Automobilhandel bestehen hingegen fort



2011 wird wirtschaftlich ein gutes Jahr – auch darin sind sich die Fachleute einig

Zentrale Feststellung

**Die guten konjunkturellen Perspektiven für 2011
werden sich auch auf den
Pkw-Markt Deutschland positiv auswirken**

So positiv die Prognosen auch alle aussehen, für Sie stellt sich eine entscheidende und zentrale Frage

Zentrale Frage

**Was kommt davon
im Automobilhandel in Deutschland
tatsächlich an?**

So viel scheint sicher – das Hauptproblem wird auf keinen Fall gelöst werden

Die Branche lebt vielmehr weiter „von der Hand in den Mund“ und eine „nachhaltige Gesundung“ wird ausbleiben



Dies führt dazu, dass die Unternehmen weiterhin kein nachhaltiges Eigenkapitalpolster aufbauen können

Die Branche zehrt ihre Reserven auf und schafft keine neuen Werte



Eine „angemessenen Rendite“ war deshalb auch die zentrale Forderung für ein neues Geschäftsmodell

Die Forderungen für ein neues Geschäftsmodell

Forderungen des Automobilhandels

Angemessene Rendite als oberstes Ziel des neuen Modells

Marge, die den steigenden Kosten und Nachlässen Rechnung trägt

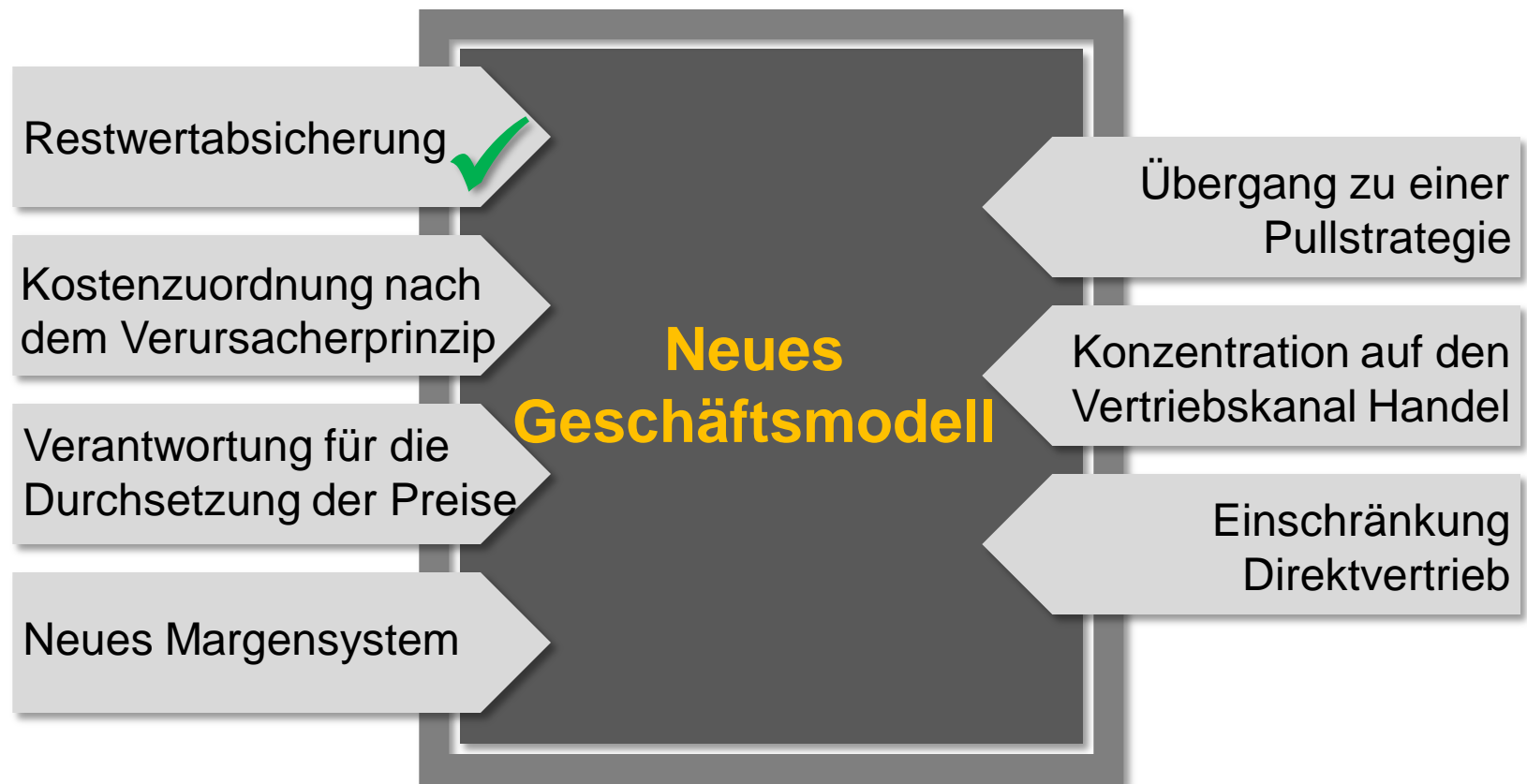
Nachfrage-orientierte Stückzahlpolitik und Abkehr der Hersteller vom Mengendruck

Keine Risikoübernahme für die Durchsetzung von Preisen und für die Stabilität von Restwerten durch den Handel

Kostenübernahme und -beteiligung der Hersteller für die Umsetzung der Markenziele und Standards

Mit Ausnahme einer teilweisen Absicherung der Restwerte ist das neue Geschäftsmodell nicht umgesetzt worden

Auch die Initiative des ZDK ist ins Leere gelaufen



Vor allem die grundsätzliche Neuregelung der Margen ist bis heute unterblieben

Sie ist jedoch die entscheidende Voraussetzung für eine nachhaltige Renditeverbesserung

Heutige
Margensysteme
mit
Leistungsbausteinen
und Boni

Resterlösmo-
dell mit
Hersteller-seitiger
Markt- und Nachlassbeobachtung
Steuerung nach regionalen
Kunden- und Marktbedingungen

**Bruttoertrag Zielgröße
> 9 %**

Keine Veränderung
in den Systemen,
keine Chance für
Rendite-Verbesserungen

Um nachhaltige Veränderungen zu erreichen, darf der Handel nicht nur fordern sondern muss natürlich auch bereit sein zu geben

Ohne klare Zugeständnisse des Handels wird kein Hersteller den Schritt einer grundsätzlichen Geschäftsmodell- oder Margenänderung jemals tun

Die These von MISSING MANAGEMENT lautet deshalb:

„Ein umfassender neuer Modellansatz lässt sich nur auf Basis eines grundlegenden Systemwechsels realisieren“

Für solch einen Paradigmenwechsel gilt jedoch eine alte Erkenntnis

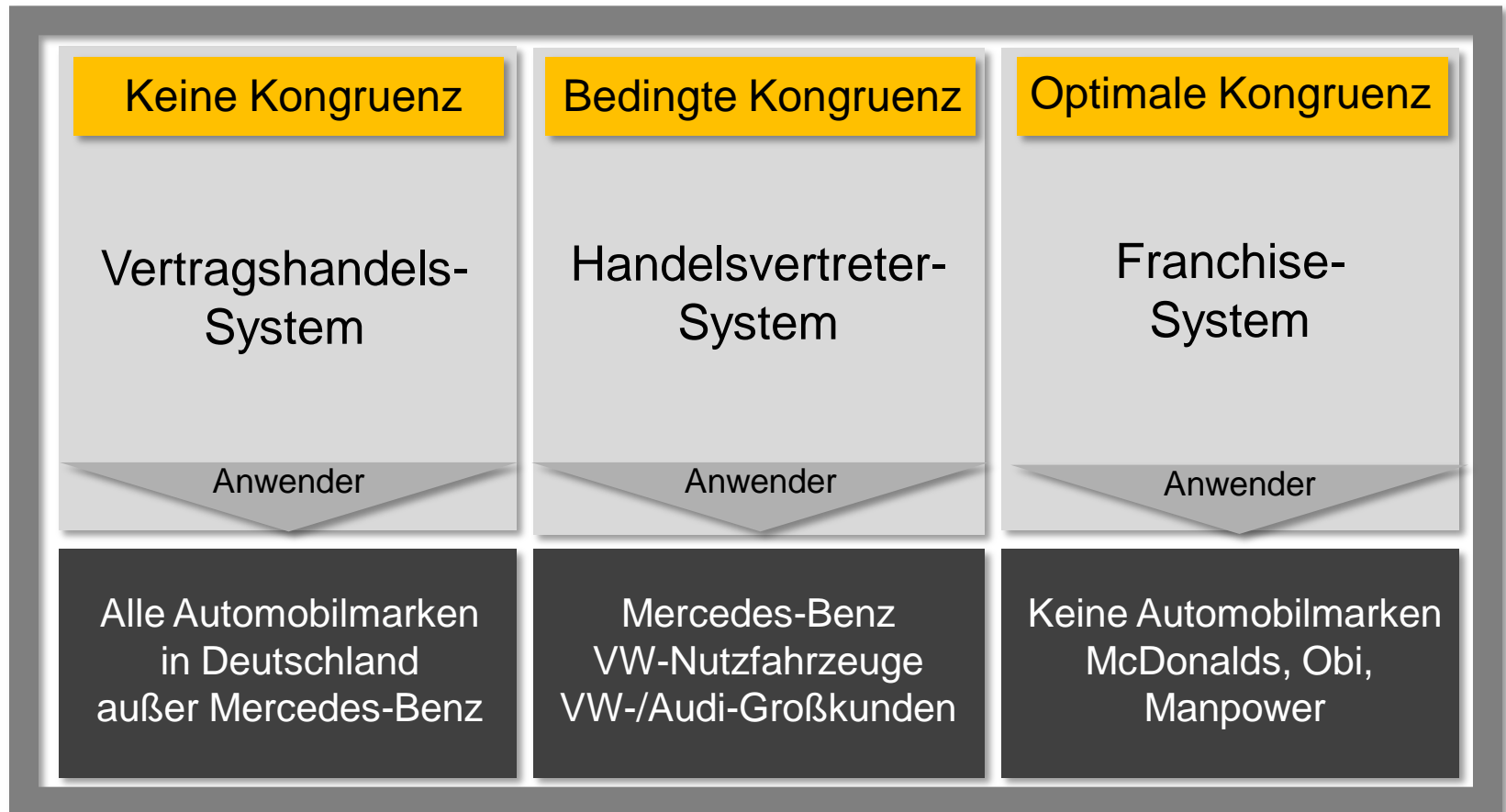
Spruchwort

„Die Schwierigkeit ist nicht, neue Ideen zu finden, sondern den alten zu entkommen....“

John Maynard Keynes
1883-1946 Ökonom

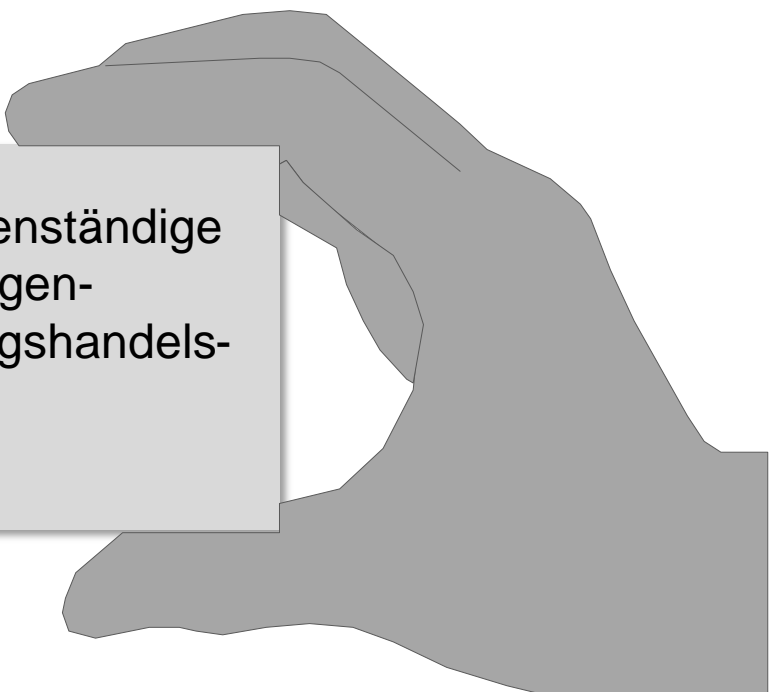
Für den notwendigen neuen Modellansatz eignen sich die gängigen Vertragssysteme unterschiedlich gut

Übersicht



Das Vertragshandelssystem näher zu erläutern, hieße „Eulen nach Athen tragen“

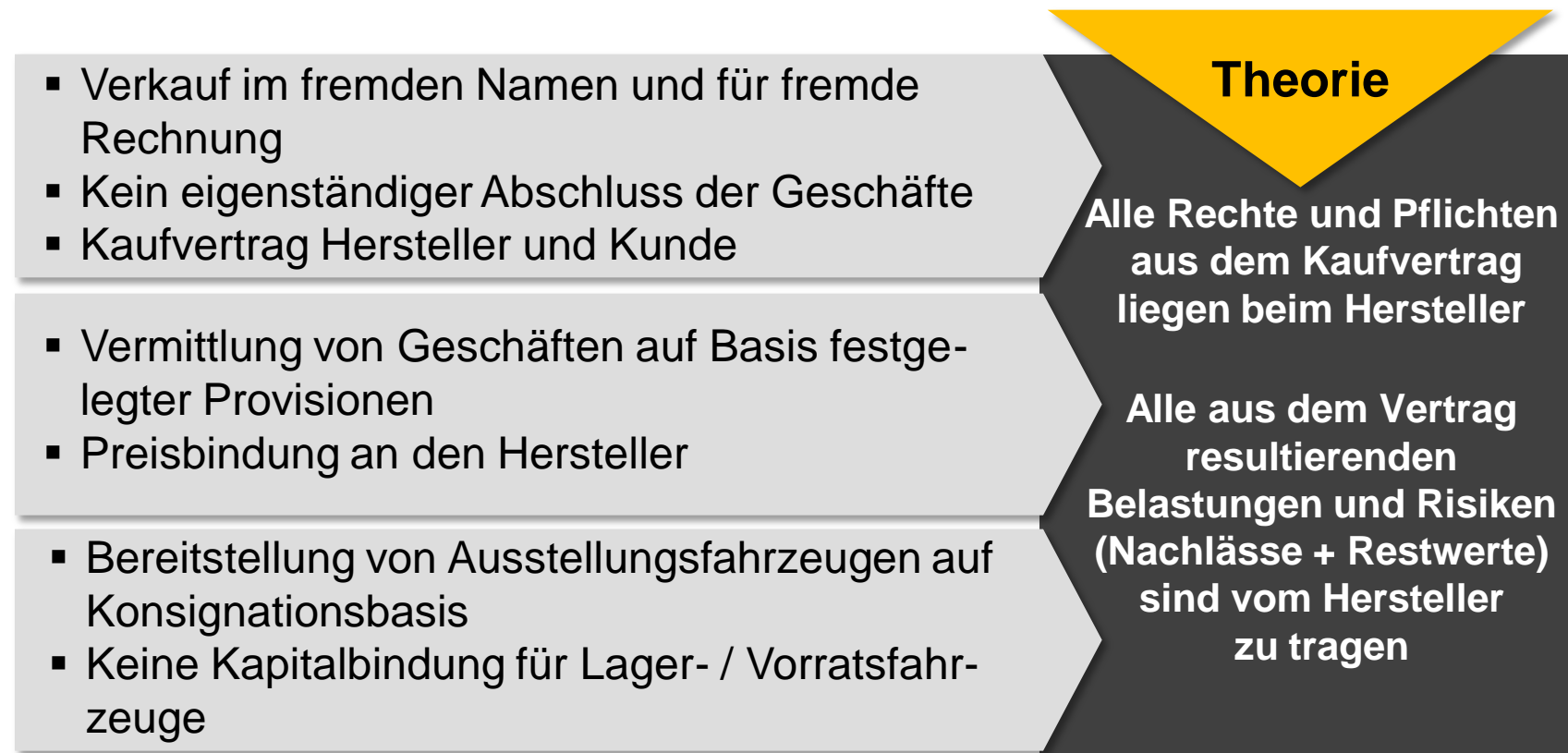
Vorherrschendes System



Über 90% der in Deutschland über eigenständige Vertriebspartner abgewickelten Neuwagenverkäufe erfolgen auf Basis des Vertragshandelssystems

Daneben gibt es im Automobilvertrieb in Deutschland noch mit dem Handelsvertretersystem einschlägige Erfahrungen

Kennzeichen des Handelsvertretersystems



In der Vertriebspraxis stellt sich die Situation jedoch deutlich anders dar

Beispiel Mercedes-Benz

Gelebte Praxis: Handelsvertreter-System am Beispiel Mercedes-Benz

- Der Handelsvertreter-Status findet nur auf das Fahrzeuggeschäft Anwendung. Ersatzteile werden wie im Händlersystem verkauft
- Notwendige Rabatte auf Neuwagen werden vor allem im Einzelkundengeschäft aus der Provision beglichen
- Vorfürhwagen gelten als Handwerkszeug und müssen ebenfalls gekauft werden. Es klare Vorgaben über Größe und Zusammensetzung des Bestands
- Quersubventionierungen für das Pkw-Geschäft aus dem Service, GW- und dem Lkw-Geschäft werden vom Hersteller erwartet

Viele Anzeichen für einen sog. „unechten Handelsvertretervertrag“

**Das Franchise-System ist den Automobilherstellern und dem
Automobilhandel hingegen wenig geläufig**

Um so größer scheinen die Vorbehalte zu sein

**„Franchise-Verträge schränken das hohe
Gut der unternehmerischen Freiheit
überproportional ein“**

Prof. Dr. Jürgen Creutzig,
Cecra-Präsident
(bis September 2010)

Als Beweis für die eingeschränkte unternehmerische Freiheit gilt vor allem die **Bezugsbindung des Franchisenehmers**

Kritische Fragen auch vor dem Hintergrund der neuen Vertikal-GVO

Bezugsbindung

Was ist so negativ an einer Bezugsbindung des Handels an seinen Hersteller, wenn diese Bindung auf einer fairen, berechenbaren und für alle Händler gleichen Basis organisiert wird?

Standards

Schränken die in den Vertragshandelssystemen gängigen Standardvorgaben der Hersteller die unternehmerische Freiheit nicht ohnehin schon stark ein und sind von der neuen GVO keine weiteren Verschärfungen zu erwarten?

Querlieferungen

Stellen die im heutigen Geschäftsmodell möglichen Querlieferungen oder der wenig praktizierte Direktbezug von Originalteilen tatsächlich eine erfolgreiche und für das Überleben des Handels wichtige Errungenschaft dar?

Mit dem Franchise-Ansatz kann es gelingen, zu einer Win-Win-Situation zwischen Hersteller und Handel zurückzukehren

Es lohnt sich deshalb, diesen Ansatz weiter voranzutreiben



**Bei entsprechender Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten
gibt es also durchaus Licht am Ende des Tunnels**



Gliederung

1. Generelle Branchen-Situation

1.2 Neue Vertikal-GVO und Voraussetzung für Markenexklusivität

Der Franchise-Ansatz gewinnt auch vor dem Hintergrund der neuen Vertikal-GVO an Bedeutung

Sie wird im Service- und Teilebereich keine großen Veränderungen bewirken, im Neuwagen-Verkauf hingegen die Hersteller-Positionen stärken

Alte Kfz-GVO 1400/2002 mit Kfz-spezifischen Leitlinien

Verlängert bis
05/2013*

Neue Kfz-GVO 461/2010 mit Leitlinien

Gültig seit 06/2010
bis 06/2023

+

Neue Vertikal-GVO 330/2010 mit Leitlinien

Gültig ab 06/2013 bis
05/2022

Service und Teile

In der Praxis keine
wesentlichen Veränderungen
zu erwarten

Neuwagen-Verkauf

Veränderungen
aufgrund erweiterter Rechte
der Hersteller
grundsätzlich möglich

* Nur die Regelungen
für den Neuwagen-Vertrieb

Dazu müssen die Hersteller die Verträge entsprechend anpassen und dafür die Zustimmung der Händler einholen

Einseitige Änderungen durch die Hersteller sind keinesfalls zulässig

Grundsätzlich gilt deshalb:

- 1.** Die bestehenden Verträge müssten im Mai 2011 gekündigt werden. Solange die aktuellen Verträge ungekündigt fortbestehen, sind sie auch bindend
- 2.** Nur unter der Voraussetzung, dass die bestehenden Verträge ordnungsgemäß beendet wurden (ggfs. auch durch Kündigung), kann der Hersteller einen neuen Vertrag mit neuen Inhalten anbieten

Im Rahmen der Vertikal-GVO 330/2010 haben die Hersteller neue Gestaltungsfelder und Handlungsoptionen

Übersicht

Optionen der Automobilhersteller

- 1.** Beschränkung des Mehrmarken-Vertriebs
- 2.** Verbot der Einrichtung weiterer Verkaufs- und Auslieferungsstellen ohne entsprechende Zustimmung
- 3.** Verpflichtung der Händler zur Unterhaltung von Werkstätten
- 4.** Ordentliche Kündigung des Vertrags mit einer Frist von weniger als zwei Jahren und ohne Begründungszwang
- 5.** Kein Schiedsverfahren im Fall von Streitigkeiten
- 6.** Übertragung des Vertrags auf einen anderen Händler der gleichen Marke nur mit Zustimmung des Herstellers

Für die heute bestehenden Mehrmarken-Konstellationen gibt es keinen grundsätzlichen Bestandsschutz

Gleichwohl können die Hersteller nur unter bestimmten Voraussetzungen Markenzwang ausüben und durchsetzen

Was versteht man unter Markenzwang?



Markenzwang ist die Verpflichtung eines Händlers, mehr als **80%** seiner Neuwagenverkäufe mit den Fahrzeugen eines Herstellers* zu realisieren

* **Querlieferungen**, also der Bezug von Neuwagen nicht beim Hersteller sondern bei anderen Händlern des gleichen Markennetzes, sind auch im Rahmen der Vertikal-GVO möglich

Die entscheidenden Voraussetzungen für die Durchsetzung von Markenexklusivität lauten

Marktanteil-Schwelle

Nur Hersteller, die einen **Marktanteil < 30%** aufweisen, können ihren Händlern überhaupt Markenzwang auferlegen. Der Marktanteil wird erstens **auf alle Konzernmarken und zweitens nicht auf den Gesamtmarkt sondern die jeweiligen Segmente** (ggfs. noch die Nachbar-Segmente) bezogen

Zeitliche Befristung

Diese Hersteller können ihren Händlern aber nur für **5 Jahre** ein Wettbewerbsverbot auferlegen und verlangen, dass sie exklusiv ihre Marken anbieten. Nach Ablauf von 5 Jahren kann der **Markenzwang nur in gegenseitigem Einvernehmen** fortbestehen

Amortisation von Investitionen

Diese Hersteller können das Wettbewerbsverbot gegenüber ihren Händlern nur dann durchsetzen, wenn sich deren **mehrmarkenrelevanten Investitionen** zum Zeitpunkt der Umsetzung des Markenzwangs bereits amortisiert haben sollten

Hinzu kommt, dass die Hersteller „angemessene“ Anforderungen an den markenexklusiven Auftritt stellen müssen

Damit wird klar

**„Die EU-Kommission hat
(mit der neuen Verordnung)
keinen Freibrief
zur hemmungslosen Durchsetzung
der Exklusivität erteilt“**

Uwe Brossette, Rechtsanwalt

Die entscheidende Botschaft im Zusammenhang mit der Durchsetzung von Markenexklusivität lautet deshalb

Zentrale Botschaft

**Der Händler muss weiterhin die Chance haben,
Erträge zu erwirtschaften**

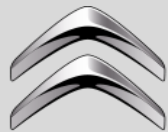
Grundsätzlich gilt dabei jedoch die Formel: In der Ruhe liegt die Kraft

Denn die Hürden für Markenexklusivität sind hoch und

- Die **Importeure** mit ihren vergleichsweise geringen Stückzahlen und niedrigen Marktanteilen wissen ganz genau, dass sie eine flächendeckende Exklusivität nicht darstellen können
- Die wichtigsten **deutschen Hersteller** liegen entweder in der Summe aller Konzernmarken (Volkswagen) oder in ihren Segmenten (Mercedes-Benz und BMW) jenseits der Marktanteilsschwelle von 30%

Deshalb überraschen auch die bisher bekannt gewordenen Festlegungen der Hersteller / Importeure kaum

Sie achten alle auf wirtschaftlich vertretbare, pragmatische Lösungen



CITROËN

will weiterhin mehrere Marken in einem Ausstellungsraum zulassen, aber darauf achten, dass die eigene Marke separat dargestellt wird



PEUGEOT

wird ebenfalls mehrere Marken in einem Ausstellungsraum erlauben, allerdings müssen die für Peugeot ausgewiesenen Flächen gesondert gekennzeichnet werden



will keine flächendeckende Exklusivität, die angesichts des erreichten Marktanteils (2%) auch nicht durchzusetzen wäre. Eine Kündigung der Verträge ist nicht vorgesehen



TOYOTA

wünscht sich zwar Exklusivität, wird sich aber angesichts wirtschaftlichen Situation seiner Händler aber auch mit „kaufmännischen“ Lösungen zufrieden geben

Die Mehrmarkenhändler sollten ihre Unternehmen gleichwohl frühzeitig auf die möglichen Änderungen einstellen

Notwendige Schrittfolgen

- 1.** Klärung der rechtlichen Ausgangssituation und der Herstellerstrategie
- 2.** Klärung der herstellerseitigen Anforderungen an die Markenexklusivität (Getrennte Schauräume, getrenntes Personal, gesellschaftsrechtliche Trennung)
- 3.** Prüfung und Bewertung der alternativen Stoßrichtungen: Umsetzung der Herstelleranforderungen versus Abstoßen einer Marke
- 4.** Erarbeitung eines wirtschaftlich tragfähigen Unternehmenskonzepts und rechtzeitige Einbindung der finanzierenden Banken

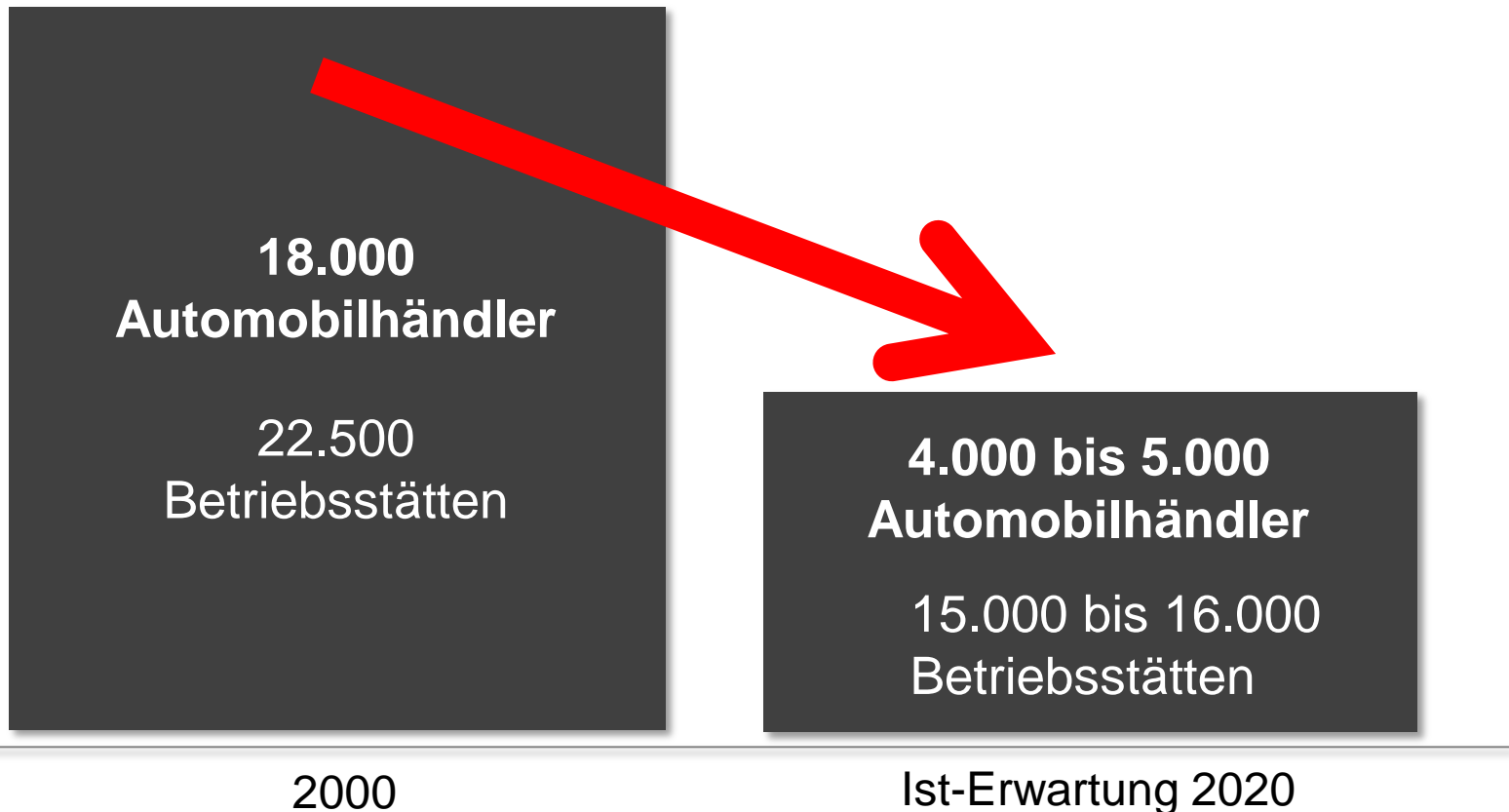
Gliederung

1. Generelle Branchen-Situation

1.3 Konsequenzen

Angesichts der dargestellten Entwicklungen wird sich der Konzentrationsprozess im Automobilhandel fortsetzen

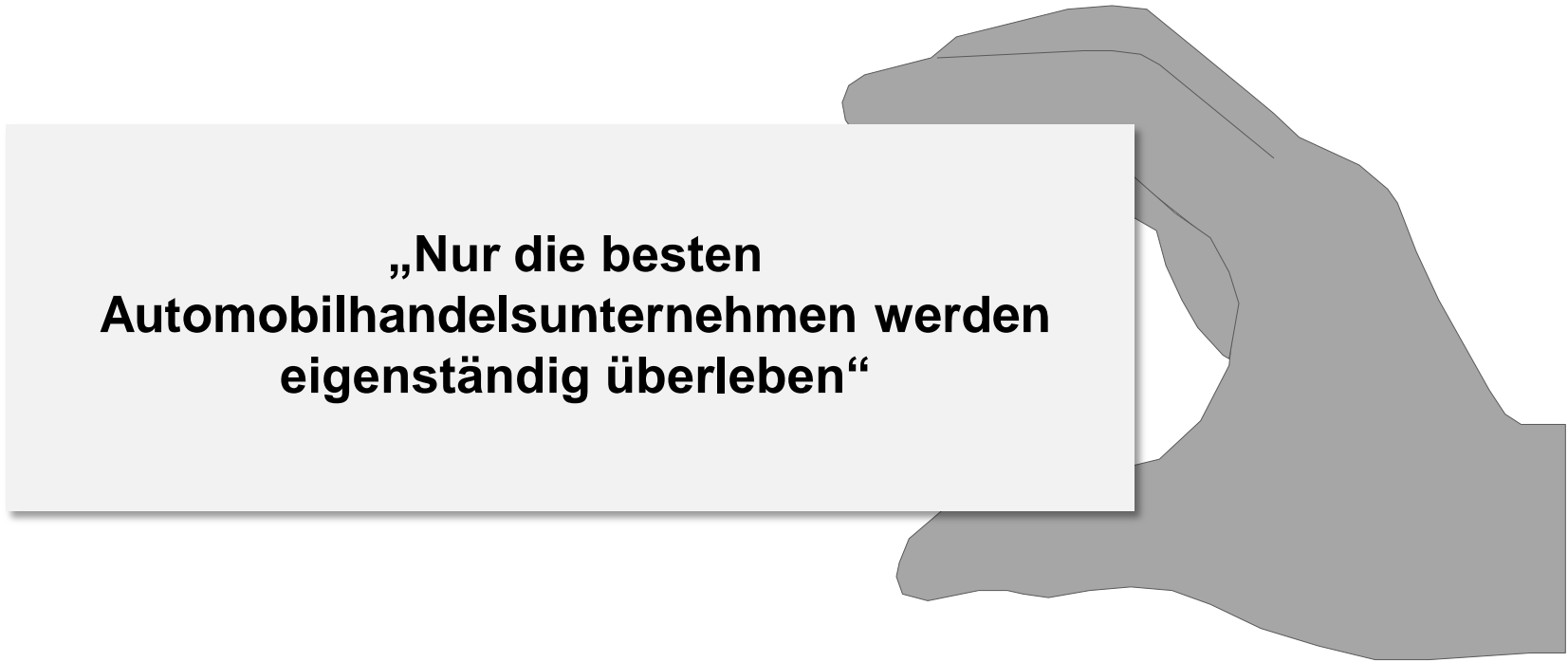
Der Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken erwartet eine „dynamische“ Veränderung der Branchenlandschaft



Quelle: Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken. VR Branchenspezial Dezember 2010

Ob diese bemerkenswerterweise in Bankenkreisen gehandelten Zahlen tatsächlich so eintreten, mag dahingestellt sein

Die Tendenz ist zweifellos richtig und bedeutet:



**„Nur die besten
Automobilhandelsunternehmen werden
eigenständig überleben“**

Der Automobilhandel in Deutschland steht damit weiterhin vor neuen großen Herausforderungen

Sie lauten:

1.

Anpassung an ein dauerhaftes Stadium der Marktsättigung in allen Geschäftsfeldern

2.

Überwindung der inzwischen chronisch gewordenen Ertragsschwäche

3.

Einbindung des technologischen Wandels in die Strategie (u.a. Elektromobilität und kommunikative Vernetzung)

4.

Sicherstellung der Unternehmensfinanzierung unter den Bedingungen der neuen Kapitalmarktregeln

Gliederung

2. „Fit für die Finanzen“ unter den Bedingungen der neuen Kapitalmarktregeln

2.1 Bankenumfeld, Rating und Basel III

Auf die Umsetzung neuer Verordnungen, Vertragssysteme oder Geschäftsmodelle können und wollen die Banken nicht warten
Folgen

Die eindeutige Erkenntnis

**Die Banken
haben bereits jetzt
den gesamten Automobilhandel
unter
besondere Beobachtung gestellt**

Grund ist das nach der Finanzkrise gestiegene Risikobewusstsein mit einhergehender veränderter Geschäftspolitik und Basel III

Inhalte und Auswirkungen

Gestiegenes Risikobewusstsein und veränderte Geschäftspolitik der Banken

Desinvestments
der
Geschäftsbanken

Zunahme der
Branchen- und
Unternehmens-
spezifischen
K.o.-Kriterien

Verschärfung
der Anforderungen
an Kreditvergabe
und Engagements

Neue Kreditklauseln (Financial Covenants)

Im Umfeld des Bankenumgangs sind neben dem operativen Geschäft drei Themen zu regeln

Die drei wichtigsten Themen

Die drei wichtigsten zu regelnden Themen

1.

Sicherstellung
dauerhafter

Kapitaldienstfähigkeit

2.

Sicherstellung
ausreichender

Liquidität

3.

Sicherstellung
eines guten

Ratings

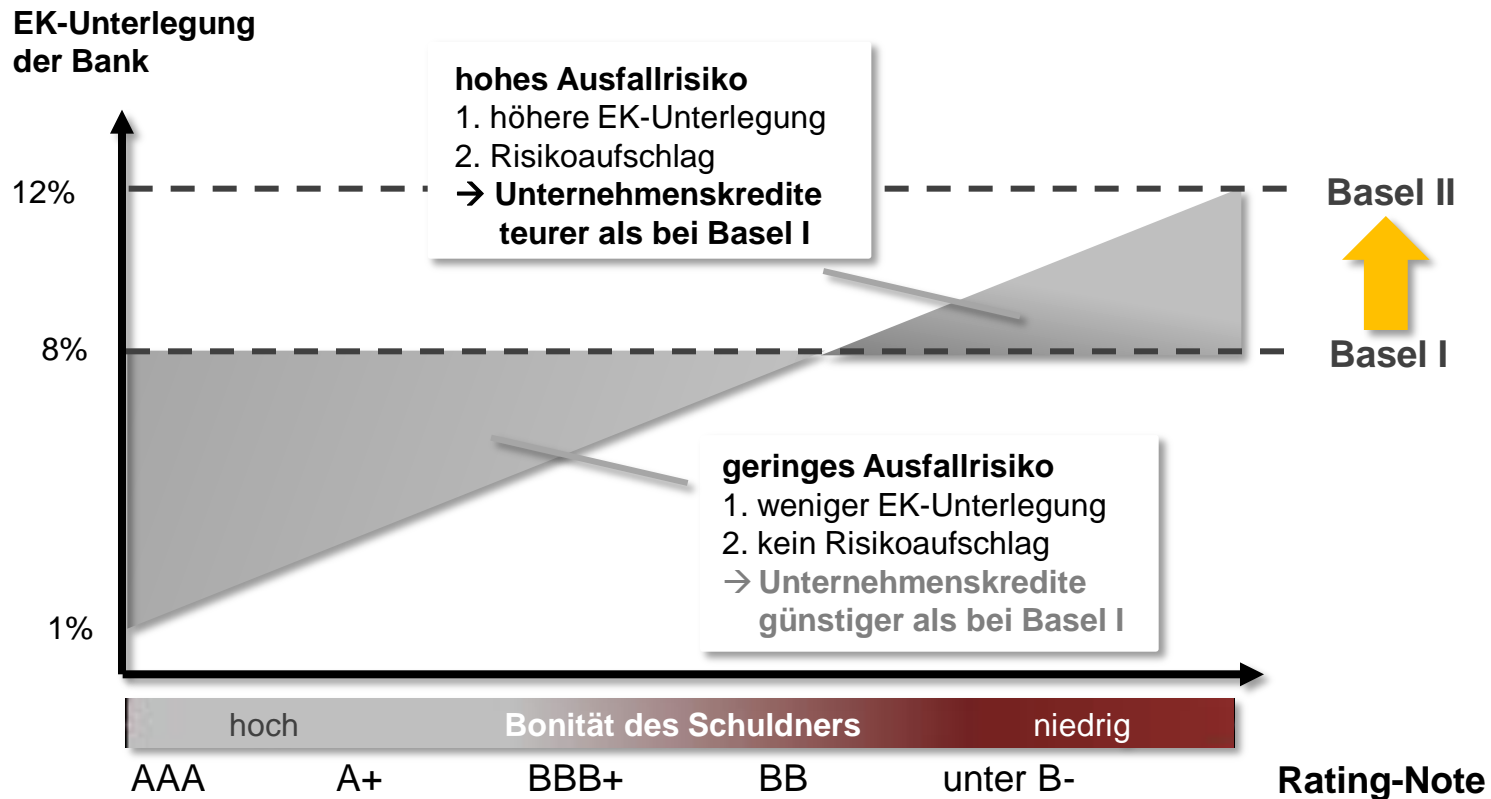
Das Rating bleibt weiterhin das wichtigste Kriterium bei der Kreditvergabeentscheidung und der Konditionengestaltung



Deshalb zunächst zum Rating

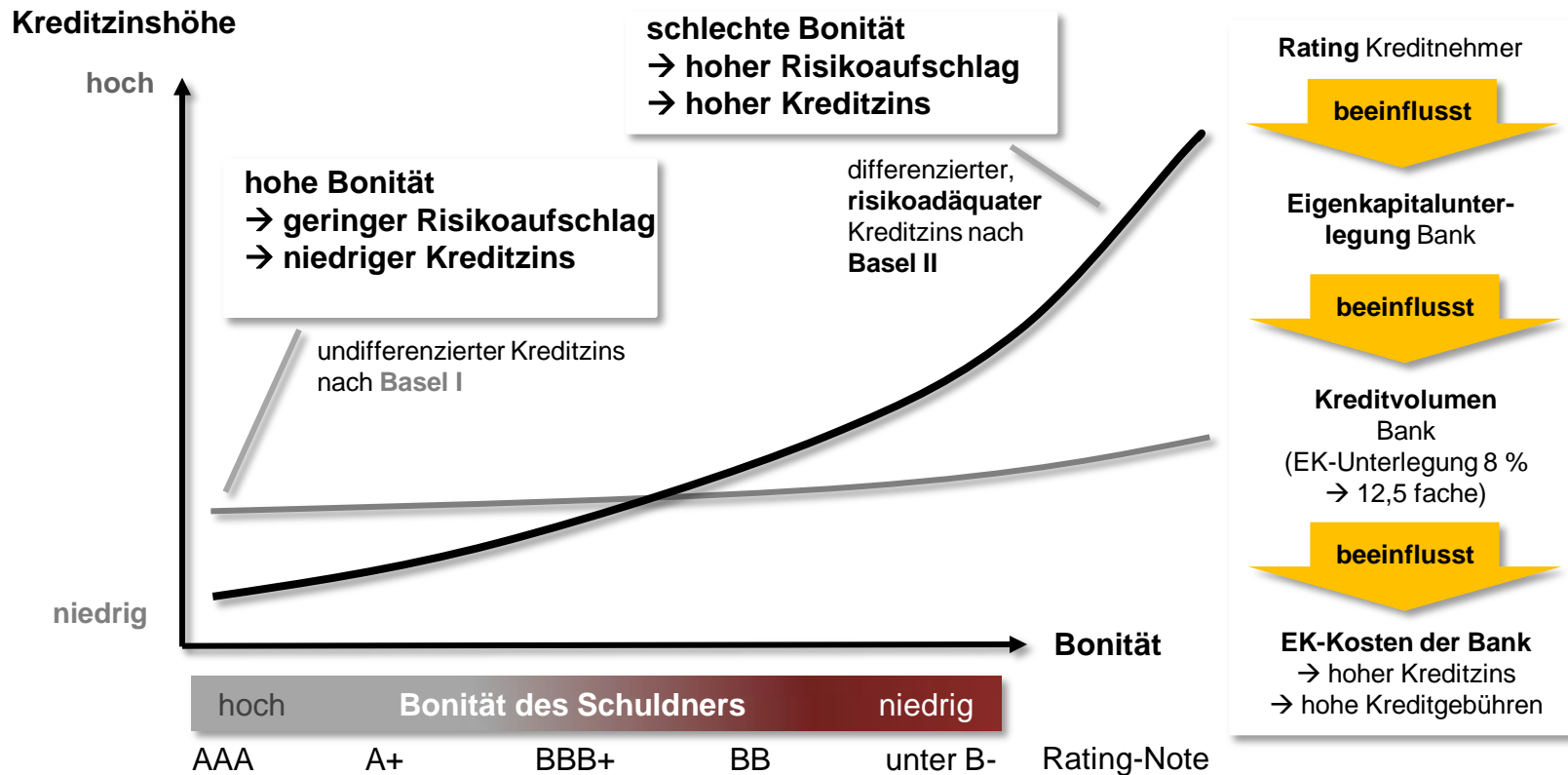
Je nach Rating-Note sind Kredite nach Basel II günstiger oder teurer geworden als nach Basel I mit undifferenziertem Kreditzins

Basel I und Basel II - Eigenkapitalunterlegung



Quelle: Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004): Internationale Konvergenz der Kapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen; Deutsche Bundesbank

Banken vergeben Kredite deshalb nur noch bei gutem Rating und mit risikoadäquaten Aufschlag je nach Ausfallwahrscheinlichkeit Kreditkonditionen



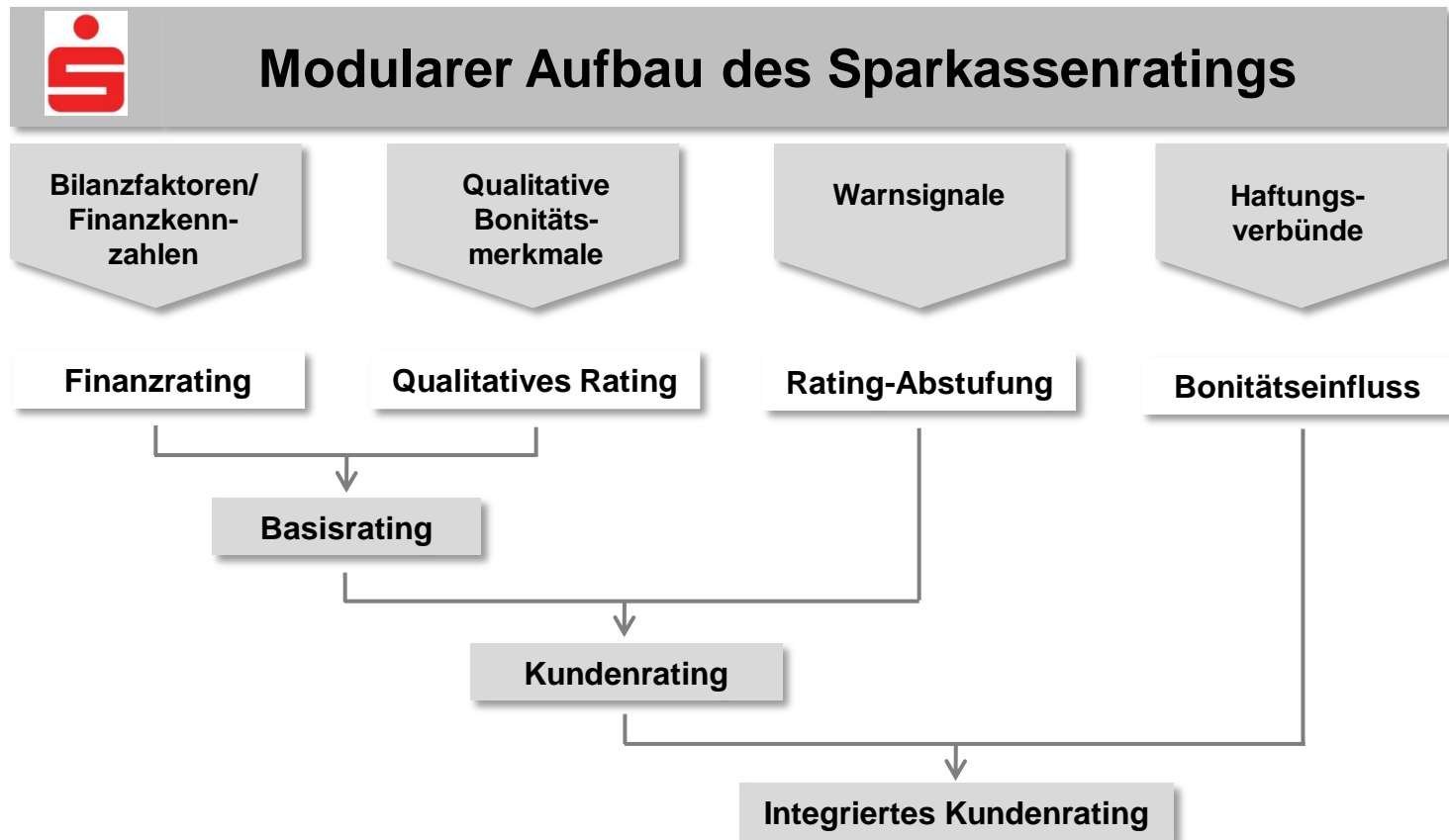
Zwischen den Ratingklassen 9 und 10 liegt die Grenze zwischen Investment Grade und Non-Investment-Grade

Aufbau des Ratings am Beispiel der Sparkassen Finanzgruppe (1)

Finanzgruppe Ratingklassen	Ausfall- Wahrschein- lichkeit	Vergleich mit externen Ratings		Bezeichnung	S & P Investment- Grade	Sparkasse Investment- Grade
		Standard & Poor's	Moody's			
1	0,09%	AAA bis A+	Aaa bis A3	Sehr gute Bonität	S & P Investment- Grade	Sparkasse Investment- Grade
2	0,12%	BBB+	Baa1	Gute Bonität		
3	0,17%		Baa2	Gute Bonität		
4	0,30%	BBB		Gute Bonität		
5	0,40%	BBB-	Baa3	Gute Bonität		
6	0,60%	BB+		Befriedigende Bonität	S & P Non- Investment- Grade	Sparkasse Investment- Grade
7	0,90%		Ba1	Befriedigende Bonität		
8	1,30%		BB	Ba2		
9	2,00%	BB-		Befriedigende Bonität		
10	3,00%	B+	Ba3	Befriedigende Bonität	Non-Investment-Grade	Sparkasse Investment- Grade
11	4,40%		B1	Ausreichende Bonität		
12	6,70%	B	B2	Ausreichende Bonität		
13	10,00%	B-	B3	Kritische Bonität		
14	15,00%			Sehr kritische Bonität		
15	20,00%	CCC	Ca	Äußerst kritische Bonität		
16 - 18	99,99%	D		Insolvenz		

Durch den modularen Aufbau des Ratingverfahrens fließen neben den reinen Bilanzzahlen noch weitere Faktoren ins Rating ein

Aufbau des Ratings am Beispiel der Sparkassen Finanzgruppe (2)



Quelle: DSGVO, Aufbaustruktur des Firemenkundenrating

Die Summe aller bewerteten Faktoren führt zur Ratingeinstufung






Aufbau des Ratings am Beispiel der Sparkassen Finanzgruppe – Auszug

Praxisbeispiel



Durch die einheitliche Skalierung werden die Ratingnoten der verschiedenen Institute vergleichbar

IFD-Vergleich

IFD-Ratingstufe	Ausfallwahrscheinlichkeit			COMMERZBANK 	Deutsche Bank 	 kfw BANKENGRUPPE
I	bis 0,3%	1 - 4	0+ - 1d	1.0 – 2.4	iAAA – iBBB+	BK1
II	0,3 – 0,7%	5 - 6	1e – 2a	2.6 – 2.8	iBBB – iBBB-	BK2
III	0,7 - 1,5%	7 - 8	2b – 2c	3.0 – 3.4	iBB+ - iBB	BK3
IV	1,5 – 3%	9	2d – 2e	3.6 – 3.8	iBB- - iB+	BK4
V	3 – 8%	10 - 12	3a – 3b	4.0 – 4.8	iB – iB-	BK5
VI	ab 8%	13 - 18	3c – 3e	ab 5.0	ab iB-	BK6

➔ Kritische Zone

- ▶ Initiative Finanzstandort Deutschland - Zusammenschluss von Banken zwecks einheitlicher Bonitätszertifizierung

Der Kunde hat verschiedene Stellhebel zur Beeinflussung seines Ratings und somit des Kreditpreises

Optimierungsmaßnahmen seitens der Kreditkunden

1. Erhöhung Transparenz in Rechnungslegung und offene Informationspolitik (interner Abschluss)
2. Operative Verbesserung zur Erhöhung des nachhaltigen Cash Flow (Konsequentes Kostenmanagement, Verbesserung Ertragslage etc.)
3. Neustrukturierung der Finanzierung (z.B. Erhöhung Eigenkapital oder Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Aktiven)
4. Verbesserung der Liquidität (Debitoren-/Kreditorenlaufzeit, Vorratsumschlag)
5. Klares Formulieren der strategischen Ziele
6. Nachvollziehbarer logischer Businessplan (Zahlen und Strategie)

Gliederung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Pause

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht hat am 12. September 2010 die neuen Eigenkapitalanforderungen für Banken beschlossen



Nun zunächst zu Basel III

Basel III beinhaltet eine schrittweise Veränderung der Eigenkapitalvorschriften für die Banken

Schrittfolgen und Terminleiste Basel III

bis 2012	Umsetzung in europäische Richtlinien
bis 2015	Anstieg der Kernkapitalquote von 2% auf 4,5%
bis 2019	Ergänzung um einen Kapitalerhaltungspuffer i.H.v. 2,5%
Optional für jedes Land Erhebung eines zusätzlichen Sicherheitspuffers von 2,5%	

Erhöhung des harten Kernkapitals der Banken von 2% auf 9,5%

Der deutsche Bankensektor ist von den neuen Regeln besonders betroffen

Ergebnis einer Studie von BCG

Um die Eigenkapital-Regeln nach Basel III zu erfüllen,
benötigen die deutschen Banken zusätzliches Kapital von
rund 100 Milliarden Euro



Mit Basel III wird sich die Situation für die Kreditnehmer generell und den Automobilhandel insbesondere noch weiter verschärfen

Die drei Säulen von Basel III für die Banken

Die drei Säulen von Basel III

**Strengere
Anforderungen
an das Eigenkapital**
(u.a. effektive Einzahlung
und dauerhafte
Bereitstellung)

**Deckelung
des Verschuldungs-
grades**
(gemessen an der
Bilanzsumme der
jeweiligen Bank)

**Höhere
Liquiditätsreserven**
(Aufbau von Kapital-
Puffern und
Vorhaltung für
schlechte Zeiten)

Basel III wird bis 2019 umgesetzt - wenn auch mit Übergangsfristen -

Die Folgen sind klar

Es wird noch schwieriger werden, notwendige Kredite zu erhalten

Denn Basel III stellt die Banken vor zwei Alternativen:

**Erhöhung
des
Eigenkapitals**

**Reduzierung
und / oder Umschichtung
des Kreditvolumens**

Gliederung

2. „Fit für die Finanzen“ unter den Bedingungen der neuen Kapitalmarktregeln

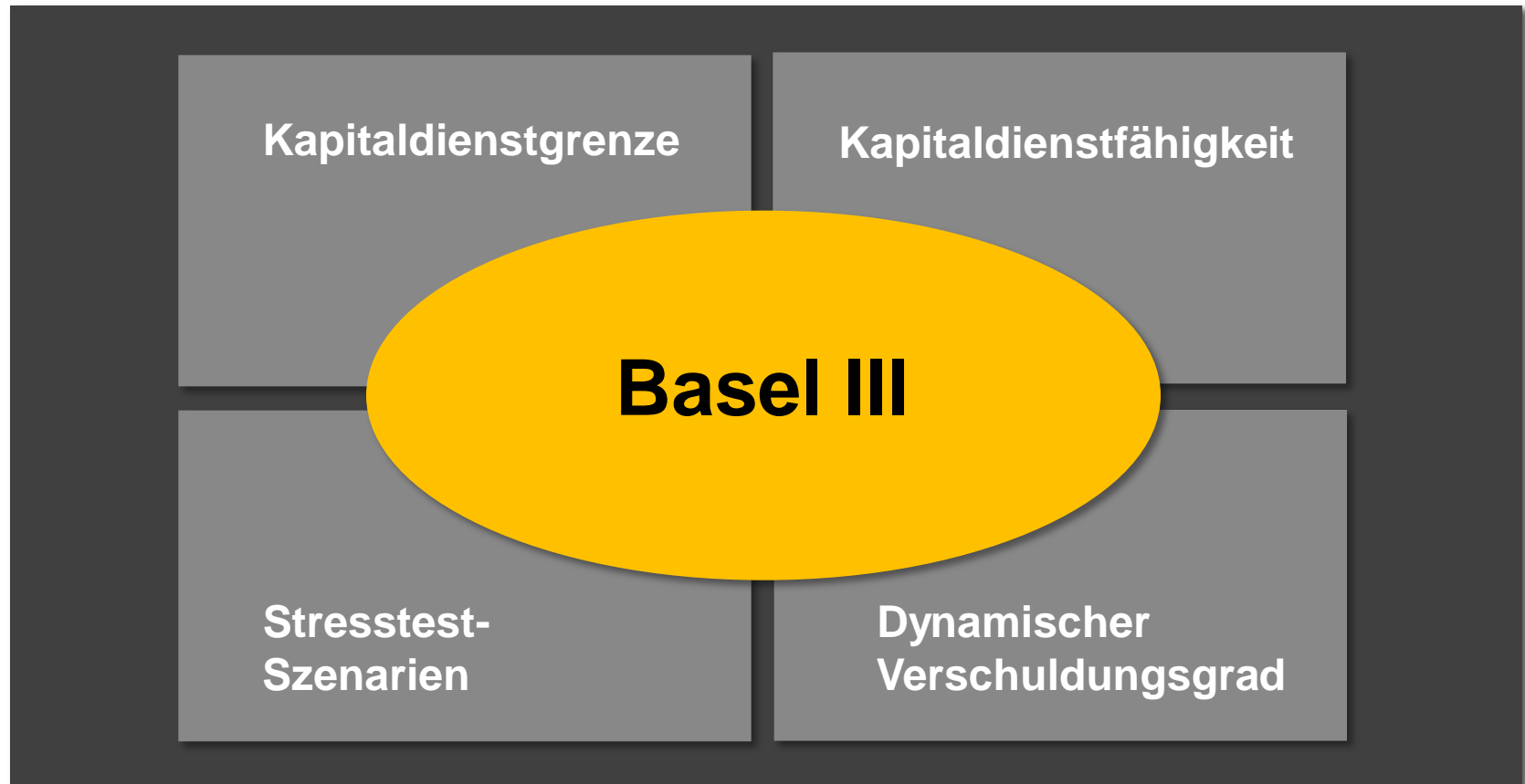
2.2 Anforderungen an die Kreditnehmer aus dem Automobilhandel

Bei der Kreditvergabe respektive der weiteren Bereitstellung von Kreditlinien kommt es auf eine entscheidende Voraussetzung an

Zentrale Größe

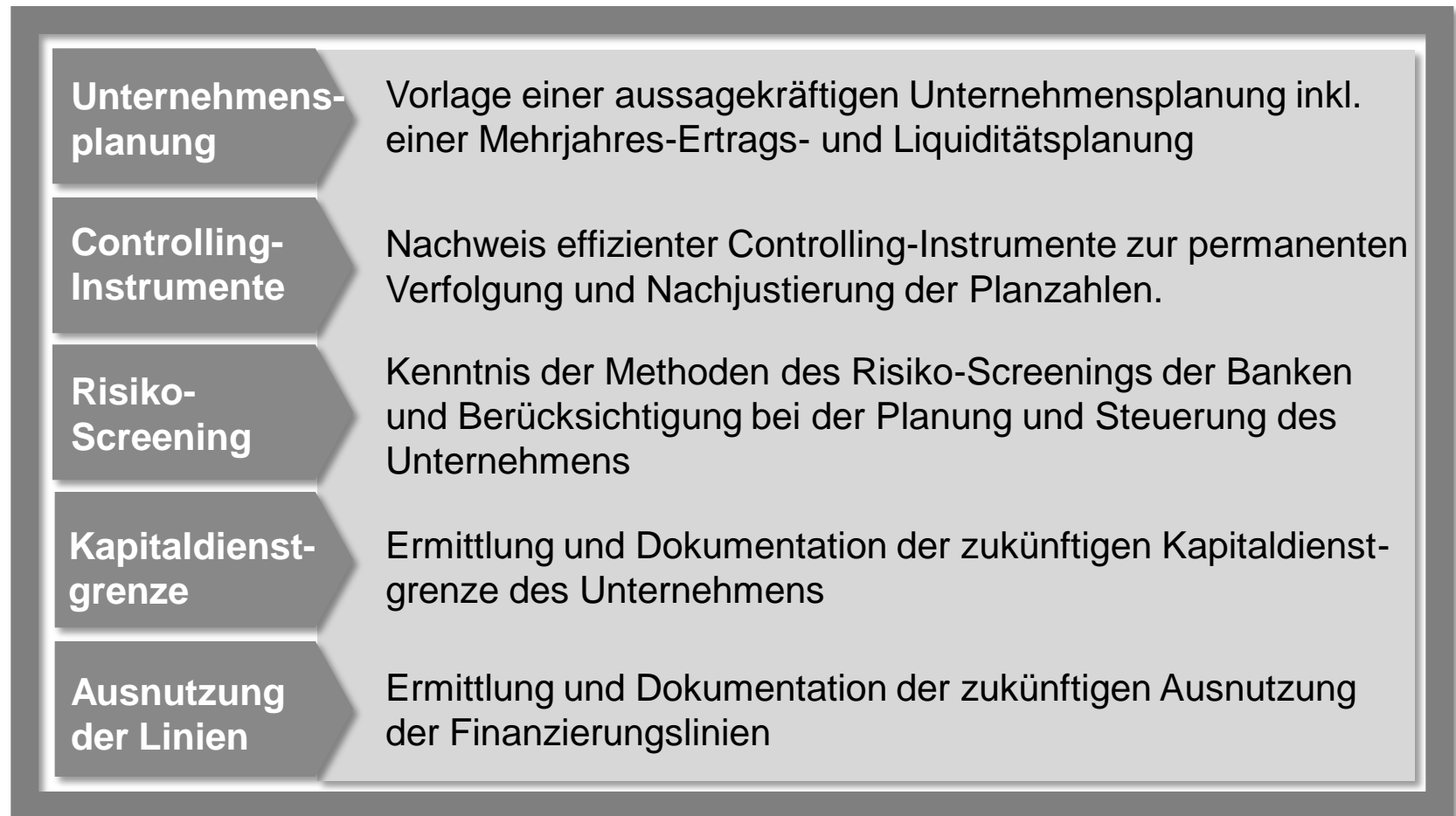
**Die uneingeschränkte Kapitaleistungsfähigkeit
des Unternehmens**

Basel III stellt neben der stärkeren Zukunftsfokussierung auf die Verschuldung der Unternehmen ab
Zentrale Handlungsfelder



Bei der Bewertung der Kapitaldienstfähigkeit ihrer Kreditkunden setzen die Banken neue Instrumente ein

Der Automobilhandel muss seine Prozesse darauf einstellen



In Stress-Szenarien werden (zukünftig) Veränderungen interner und externer Parameter simuliert

..und in ihren Auswirkungen auf die Entwicklung wichtiger Kennzahlen bewertet

Stress-Szenarien zur

Identifikation von Risiken (inkl. der Bewertung dieser Risiken und der Ableitung von Maßnahmen)

1. Break-Even-Szenario

Bei welcher Gesamtleistung des Unternehmens ist das Jahresergebnis „0“

2. Cash-Break-Even-Szenario

Kein Rückgriff auf Finanzierungslinien aufgrund von Zins- und Tilgungsleistungen

3. Kapitaldienst-Szenario Zins

Erwirtschaftung der Zinsen, aber nicht der Tilgung. Keine Netto-Neuverschuldung

4. 80%-Linie-Szenario

Die Inanspruchnahme der kurzfristigen Finanzierungslinien liegt bei maximal 80%

5. Extrem-Szenario

Beanspruchung kurzfristiger Finanzierungslinien zu 100% durch den Kapitaldienst

Gliederung

2. „Fit für die Finanzen“ unter den Bedingungen der neuen Kapitalmarktregeln

2.3 Professioneller Bankenumgang und Optionen zur Sicherung der Kreditlinien und Optimierung des Kreditpreises

Der richtige Umgang mit den Banken ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung eines Unternehmens

Generelle Spielregeln für den Bankenumgang

Generelle Spielregeln für den Bankenumgang

1.

Proaktive Kommunikation hat die stärkste Wirkung

2.

Ohne Konzept und Transparenz kein Bankengespräch

3.

Ständiger Fokus auf das Rating mit all seinen Komponenten

Im Hinblick auf die optimale Gestaltung von Kreditbeziehungen gibt es eine Reihe praktischer Tipps

Zusammenfassung

Tipps

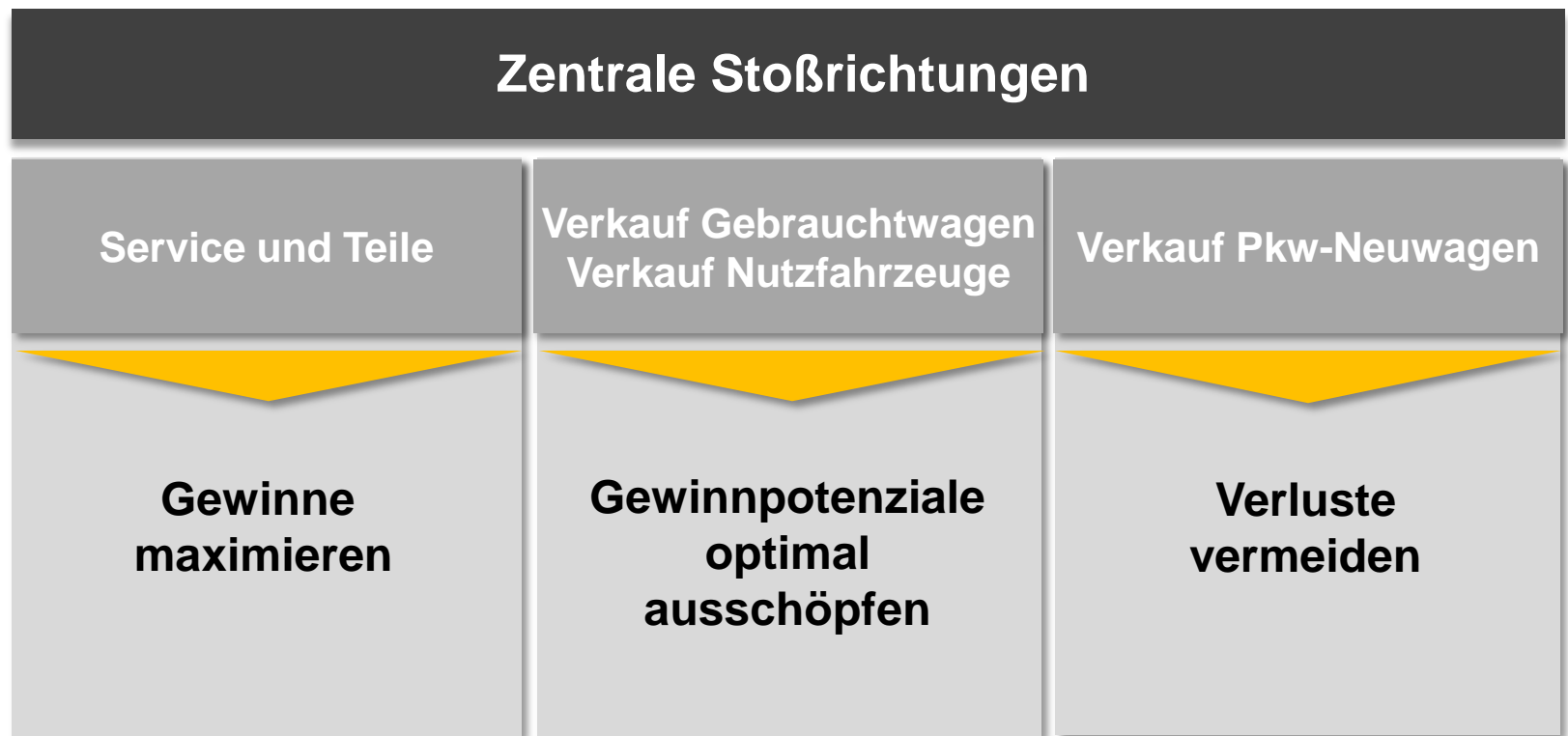
- Konzentration auf zwei maximal drei Banken
- Zusammenarbeit mit regionalen Geschäftsstellen
- Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zum Kundenberater durch frühzeitige, offene und wahrheitsgetreue Informationspolitik
- Frühzeitige Besprechung von Kreditbedürfnissen (Bearbeitungszeit)
- Sorgfältige Vorbereitung von Kreditgesprächen und vorherige Einreichung der Unterlagen beim Kundenberater für ein gezielteres, intensiveres und erfolgreicherer Gespräch
- Ggf. Einbezug eines Beraters – vor allem in die Bankengespräche
- Erläuterung der Kreditentscheide einfordern, insbesondere in Hinsicht auf die Risiken
- Einhalten getroffener Vereinbarungen (z.B. Kreditauflagen, Limit-überschreitung)

Gliederung

3. Mechanismen zur Generierung von Erträgen im Autohaus und in den einzelnen Geschäftsfeldern

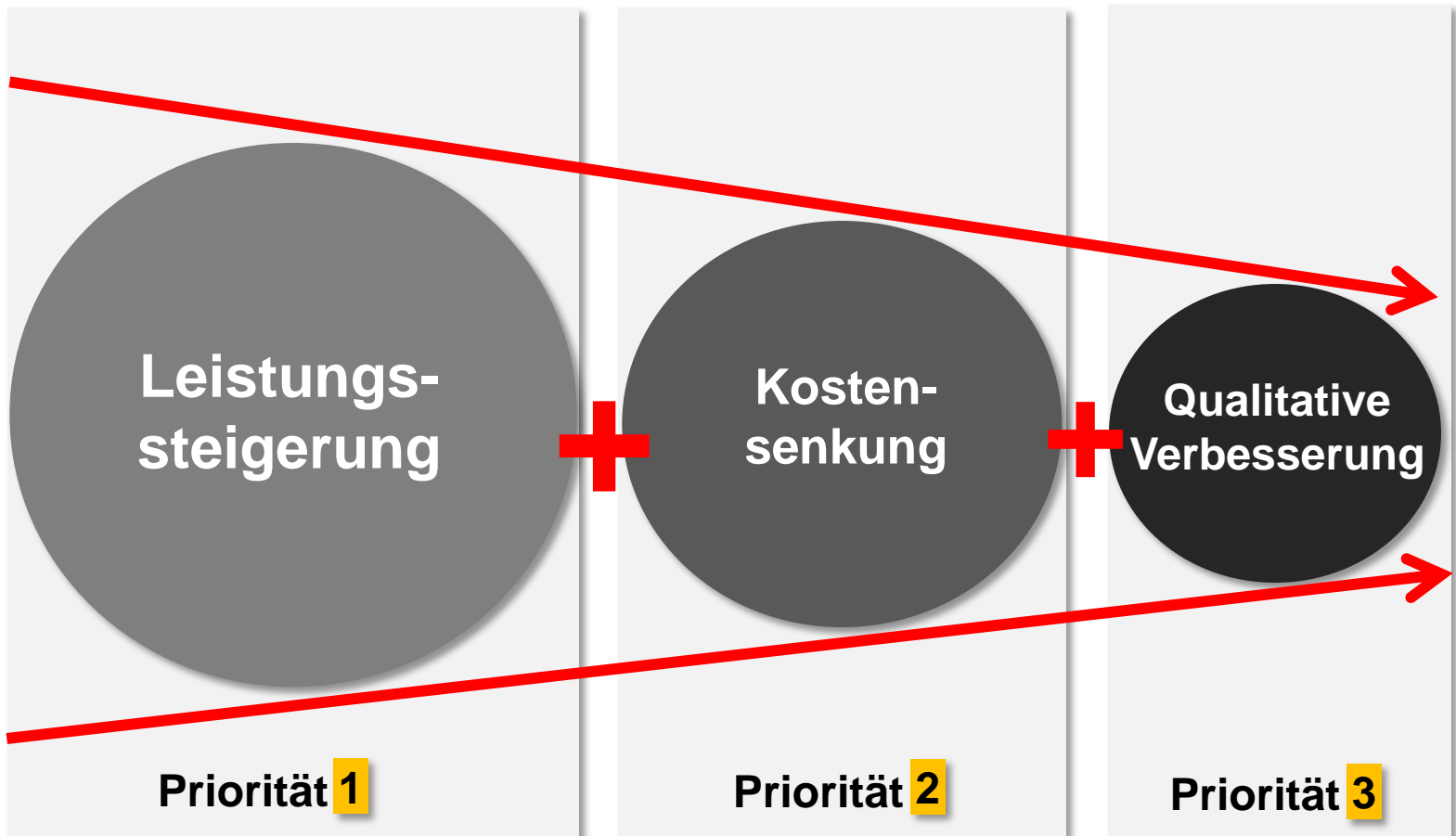
**Das zentrale Ziel für jedes Autohaus heißt ohne „wenn und aber“:
Gewinn in allen Geschäftsbereichen erwirtschaften**

Zentrale Stoßrichtungen



Die Stoßrichtungen lassen sich wiederum in jeweils drei verschiedene Komponenten unterteilen

Additive Wirkung



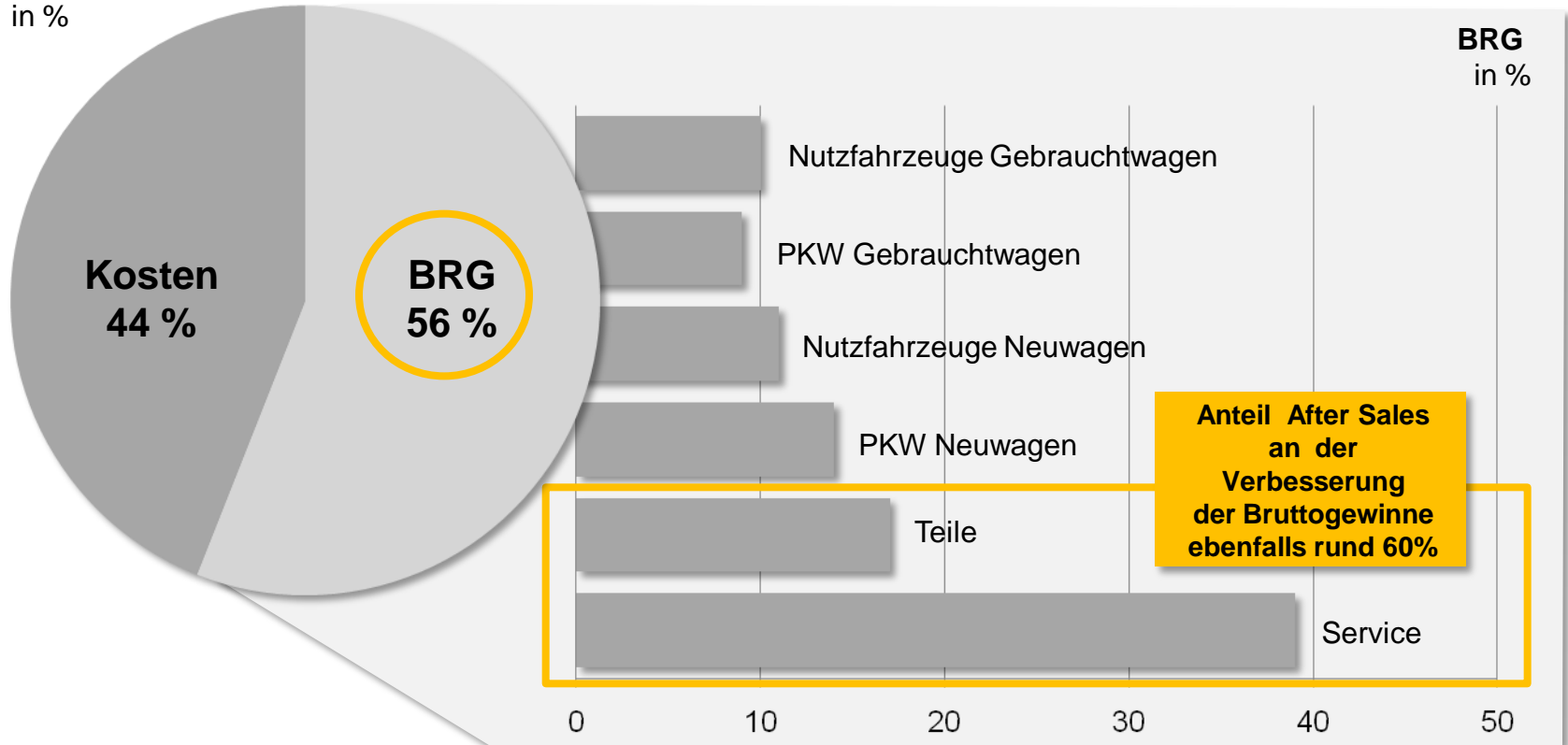
**Die konsequente Ausschöpfung der Potenziale auf der Leistungs-
ist der unverändert wichtigste Erfolgsfaktor**

**Kein Unternehmen kann dauerhaft
zum Erfolg „gespart“
werden**

In Automobilhandelsunternehmen resultiert das Verbesserungspotenzial zu rd. 60% aus einer Steigerung der Bruttogewinne

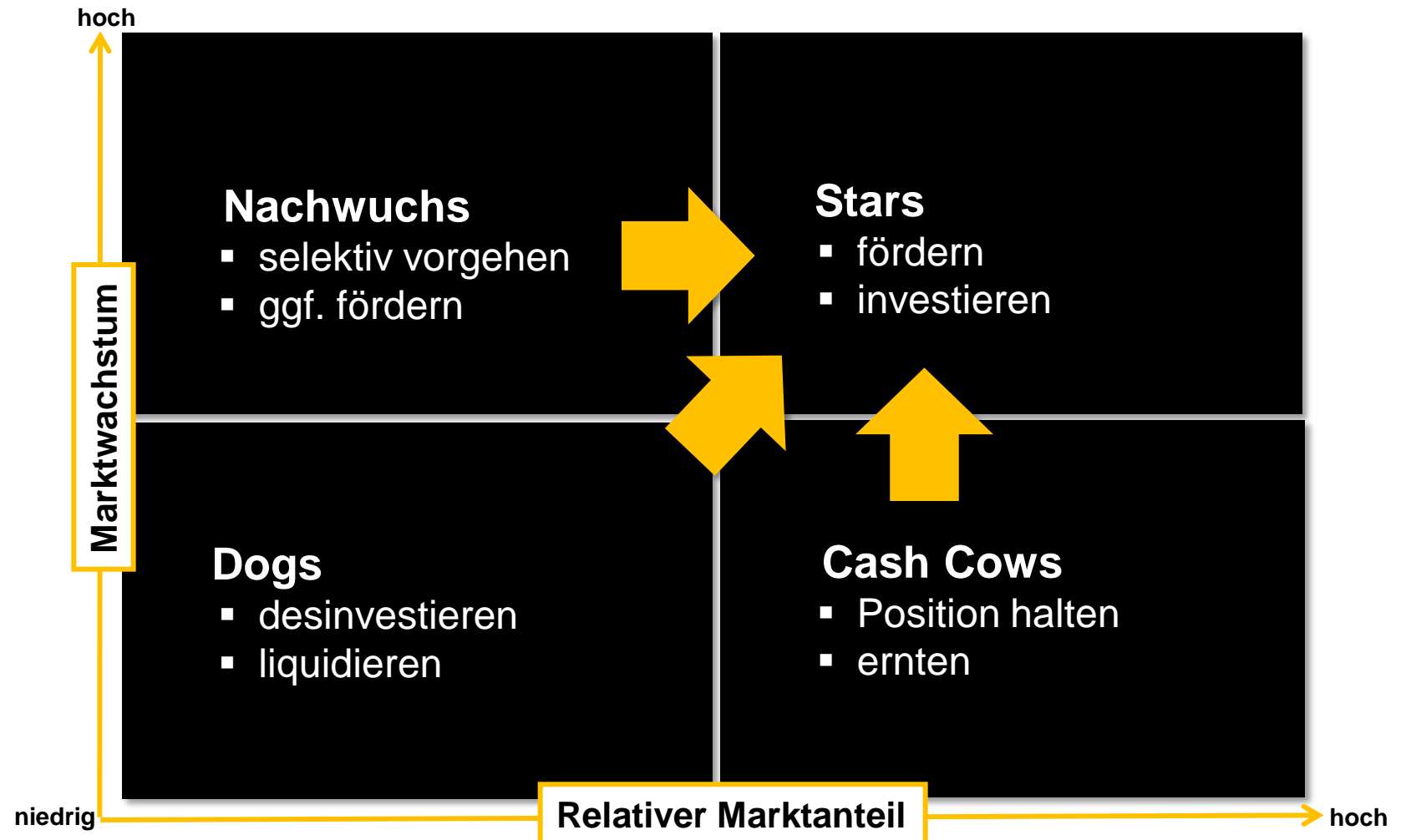
Erfahrungswerte aus Beratungsprojekten von MISSING MANAGEMENT

Bewertete Potenziale / Einsparpotenziale
im Restrukturierungsprozess Gesamtjahr
in %



Zur Definition der adäquaten Stoßrichtung(en) gibt es bewährte Methoden und Verfahren

Beispiel BCG-Matrix



Da sich der Neuwagen-Verkauf nur noch bei wenigen Marken profitabel gestalten lässt, ist er tendenziell zu den Dogs zu zählen

Praxisbeispiel

Unternehmensgruppe xxx Markenbereiche yz	Lfd. Jahr Ist 1-11/2010	Unternehmensgruppe xxx Markenbereiche yz	Lfd. Jahr Ist 1-11/2010
Umsätze - Neuwagen	84.000	Betrieb- - Neuwagen	9.100
- Gebrauchtwagen	61.000	- Gebrauchtwagen	4.500
- Werkstatt	18.000	- Werkstatt	14.600
- Ersatzteile	19.000	- Ersatzteile	4.700
- Sonstige	2.600	- Sonstige	2.700
Summe Umsätze	184.600	Summe Betriebskosten	36.600
BRG - Neuwagen	6.600	Betriebs- - Neuwagen	-2.500
- Gebrauchtwagen	5.600	- Gebrauchtwagen	1.100
- Werkstatt	16.500	- Werkstatt	1.900
- Ersatzteile	5.500	- Ersatzteile	800
- Sonstige	2.300	- Sonstige	-400
Summe Vertriebsleistung / BRG	37.500	Summe Betriebsergebnis	900

Alle Werte in Tsd. Euro

Die Restwertabsicherung von Leasinggeschäften führt ggf. zu weiteren Belastungen des Neuwagen-Betriebsergebnisses

Oder eine andere Fragestellung: Unter welchen Umständen ist ein eigenes Mietwagengeschäft ein Dog oder eine Cash Cow

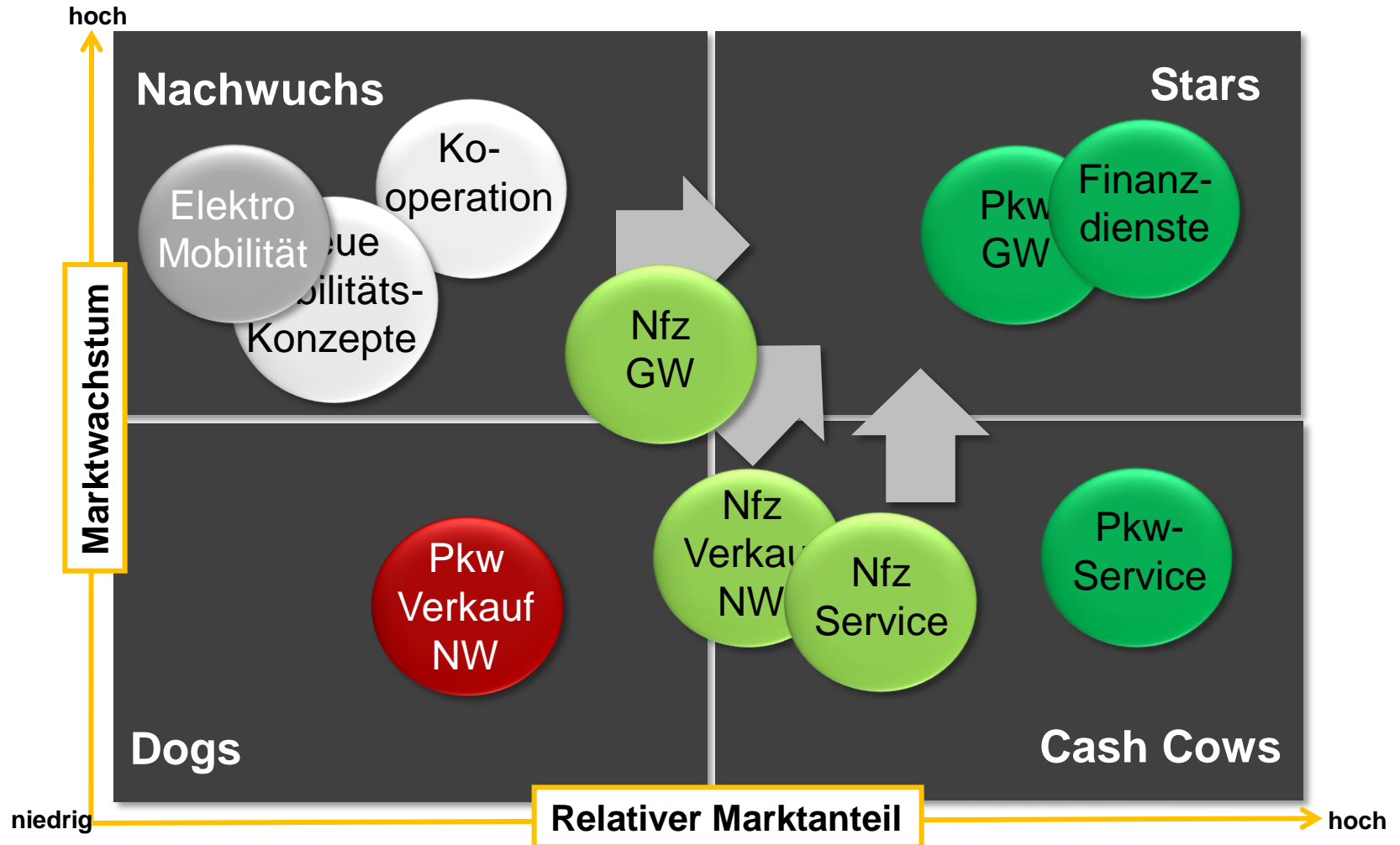
Das Mietwagengeschäft rechnet sich nur bei idealtypischer Betreibung

Prämissen ohne die sich das Vermietgeschäft nicht rechnet

- 1. Management**
Profit-Center-Struktur mit eigenständigen, verantwortlichen Management
- 2. Mietwagen-Mix**
Bei der Einstellung bereits die Vermarktung berücksichtigen
- 3. Auslastung**
Angebotsmix auf Kundengruppen ausrichten
- 4. Prozesse**
Effiziente Prozesse im Vermietgeschäft organisieren
- 5. Marketing**
Vermietgeschäft als Werbeträger für Gesamtgeschäft nutzen

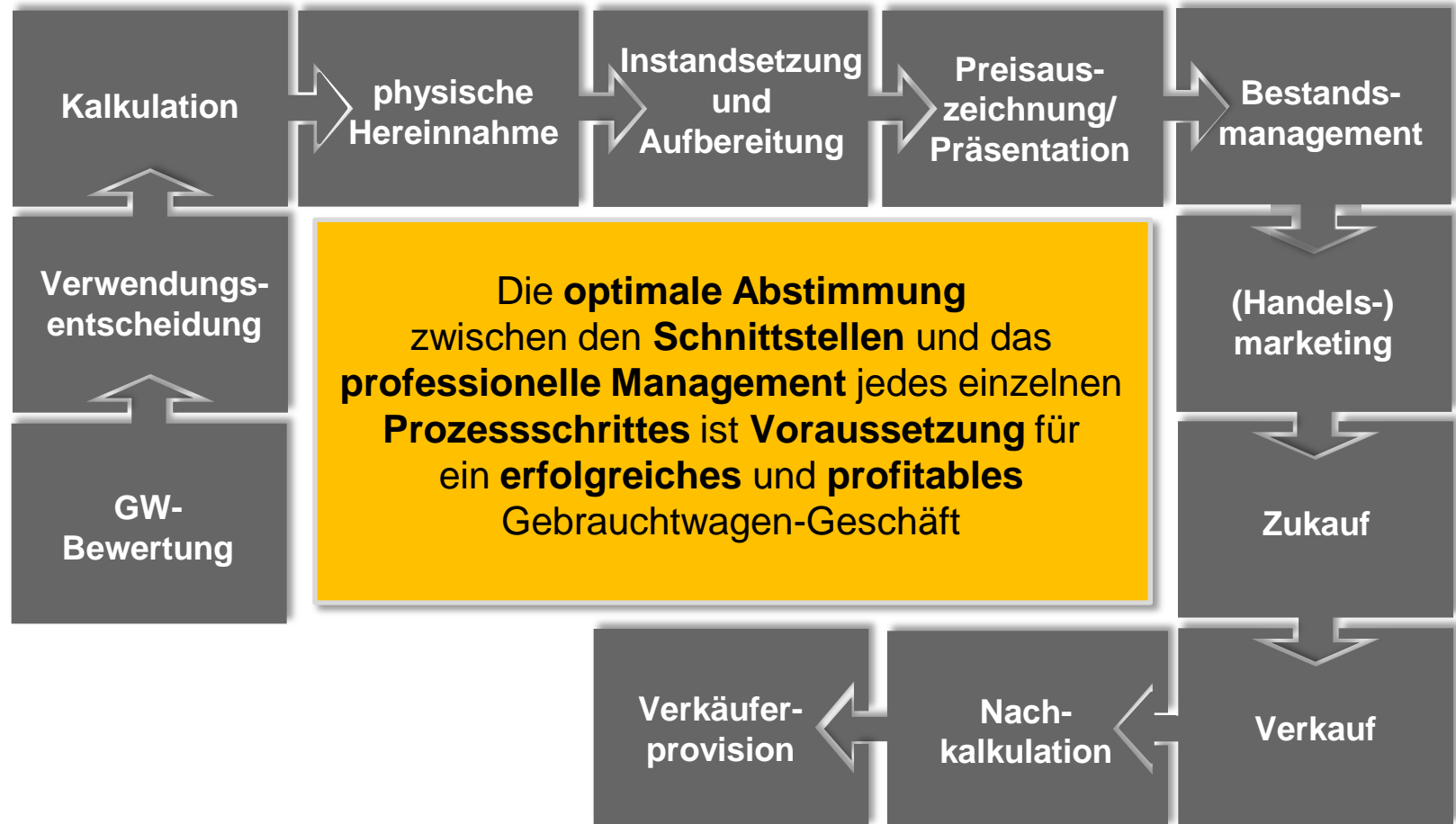
Im Sinne realistischer Zielpositionen lassen sich die anderen Geschäftsfelder im Automobilhandel wie folgt einordnen

Übersicht



Um zum Beispiel den Pkw-Gebrauchtwagenverkauf zum Star zu entwickeln, bedarf es einer Fülle von Maßnahmen

Ansatzpunkte und zentrale Botschaft



Denn ein erfolgreiches Gebrauchtwagen-Geschäft setzt sich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren zusammen

Soll-Kennzahlen

	Kennzahlen	Soll	Ist	Bemerkungen
1.1	Ziel-Bruttoertrag: <ul style="list-style-type: none"> • Absatz Pkw-GW an Endverbraucher • Absatz Pkw-GW an Handel • Absatz Pkw-GW an Verschrottung • Absatz gesamt 	12% 10% 10% >10%		
1.2	DB III	>3%		
1.3	Umschlag Pkw-GW-Bestand p.a.	>6		
1.4	Durchschnittliche Standzeit	< 75 Tage		
1.5	Standzeitenstruktur: <ul style="list-style-type: none"> • bis 30 Tage • bis 60 Tage • bis 90 Tage • bis 180 Tage • >180 Tage 	40% 30% 15% 15% 0%		

Die Realisierung der Zielgrößen ist nur auf Basis umfassender Maßnahmenpläne möglich

Sie müssen in den Unternehmen konsequent umgesetzt werden

	Kennzahlen	Soll	Ist	Bemerkungen
1.6	Ziel-Beschaffungsquote <ul style="list-style-type: none"> • Pkw-NW/Pkw-GW • Pkw-GW/Pkw-GW • Zukauf • Gesamt 	20% 30% 50% 100%		
1.7	Max. Kosten/Standtag	13-16 €/Tag		
1.8	Anteil Eigen- zu Fremdmärke	80-90% Eigenmarke		
1.9	Verkaufsvolumen/Pkw-GW-Verkäufer p.a.	180-240 GW		
1.10	Ø Kosten des technischen Aufwands/Pkw-GW	190 €		
1.11	Ø Kosten der optischen Aufbereitung/Pkw-GW	130 €		
1.12	Pkw-GW-Finanzierungsquote	>50%		

Analog zum Gebrauchtwagengeschäft gilt auch für Service und Teile eine alte Erkenntnis

Spruchwort

**„Wer etwas will, sucht Wege,
wer etwas nicht will, sucht Gründe“.**

Überliefertes Sprichwort.
Unbekannter Verfasser

Für die Ausschöpfung der Leistungs- und Kostenreserven im Service- und Teilebereich gibt es viele Instrumente

Übersicht Praxis-erprobter Methoden und Verfahren



Mit WAWEG steht zum Beispiel eine sehr erfolgreiche Methode zur Analyse und Optimierung des Teilebestandes zur Verfügung

Vorteile und Nutzen

WAWEG-Methode

Vorteile und Nutzen

- bringt Fehlentwicklungen im Lagerbestand sofort ans Licht
- reduziert unnötige Kapitalbindung im Teilelager
- verringert den Verschrotungsbedarf am Teilebestand
- beugt gegen eine Neuansammlung unwirtschaftlicher Bestände vor
- sorgt für Transparenz im Teile-Management
- unterstützt den Überblick für die Finanz- und Controlling-Bereiche
- kann Herstellerunabhängig eingesetzt werden

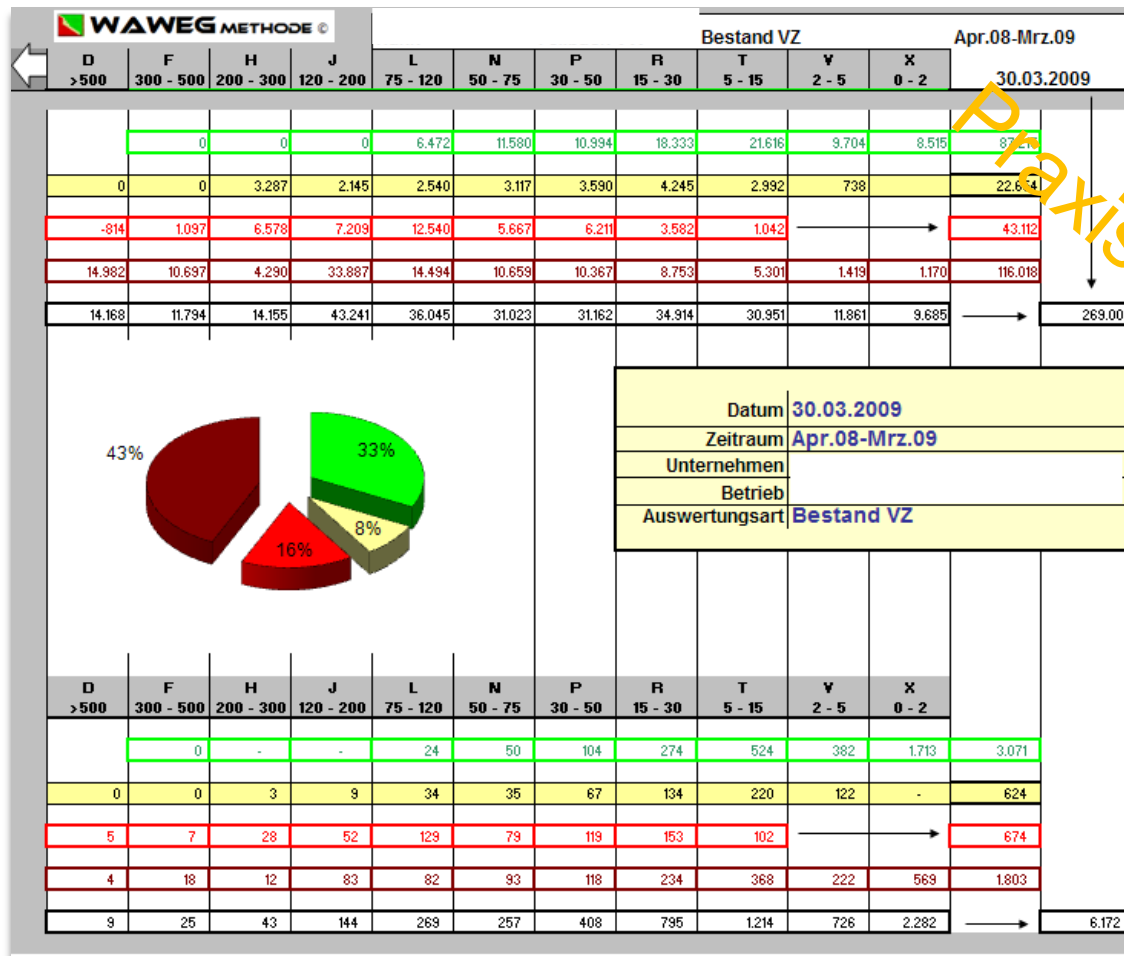
Die WAWEG-Methode verfolgt einen ebenso einfachen wie überzeugenden Ansatz

WAWEG METHODE		Bestand VZ											Apr. 08 - Mrz. 09	
	D	F	H	J	L	N	P	R	T	V	X			
	>500	300 - 500	200 - 300	120 - 200	75 - 120	50 - 75	30 - 50	15 - 30	5 - 15	2 - 5	0 - 2		30.03.2009	
999	0	0	0	0	0	0	1	5	13	18	100	1	12.586	
	0	0	0	0	0	0	20	57	507	1.568	6.660	0		
	0	0	0	0	0	0	788	1.162	3.354	4.751	1.332	12.586		
100	0	0	0	0	0	3	2	10	13	12	43	0	5.176	
	0	0	0	0	0	10	23	98	140	179	1.152	0		
	0	0	0	0	0	668	832	2.262	1.371	523	431	6.152		
70	0	0	0	0	0	1	5	7	12	7	50	0	5.176	
	0	0	0	0	0	1	37	87	151	87	362	0		
	0	0	0	0	0	70	1.217	1.763	1.380	280	460	5.176		
50	0	0	0	0	6	0	6	14	34	17	121	0	9.266	
	0	0	0	0	18	0	27	102	302	319	2.214	0		
	0	0	0	0	1.867	0	946	2.025	2.587	1.087	753	9.266		
30	0	0	0	0	8	11	26	28	65	41	215	0	15.603	
	0	0	0	0	24	26	79	153	386	246	2.633	0		
	0	0	0	0	2.315	1.535	2.857	3.318	3.592	792	1.135	15.603		
15	0	0	1	2	10	9	12	35	53	33	162	0	11.258	
	0	0	4	4	24	19	30	87	220	106	1.530	1.802		
	0	0	1.137	605	2.230	1.172	1.036	1.944	2.093	342	578	3.436		
10	0	0	2	6	14	23	23	58	81	47	177	0	13.317	
	0	0	9	10	20	133	39	109	196	119	1.646	5.314		
	0	0	2.030	1.414	1.810	7.906	1.453	2.337	1.853	396	593	14.603		
7	0	0	0	1	6	3	17	26	35	16	56	0	3.646	
	0	0	0	1	7	3	27	36	57	46	415	805		
	0	0	0	126	673	163	1.063	781	507	143	171	2.841		
6	0	0	2	6	14	19	12	38	58	34	118	1.843	7.151	
	0	0	3	7	3	31	21	52	101	61	854	1.381		
	0	0	765	1.078	50	1.931	796	1.063	939	212	310	3.327		
5	0	3	2	3	11	16	33	53	63	23	91	4.304	11.978	
	0	3	3	4	27	19	42	73	206	67	617	2.840		
	0	1.246	644	625	2.383	1.186	1.654	1.607	2.145	193	284	4.234		
4	0	1	5	9	19	16	34	63	85	70	152	6.839	12.755	
	0	1	7	7	23	24	53	87	132	134	1.045	3.767		
	0	453	1.651	1.133	2.216	1.445	1.936	1.830	1.136	430	464	2.030		
3	1	0	7	12	28	23	35	71	106	58	110	3.391	14.324	
	1	0	9	12	30	21	38	119	158	183	1.131	3.334		
	626	0	2.038	1.784	2.773	1.234	1.476	2.414	1.520	543	457	333		
2	2	2	3	7	32	17	39	70	114	55	179	3.433	11.828	
	0	0	1	5	43	23	46	81	166	106	1.166	1.843		
	-267	-163	248	809	3.834	1.405	1.746	1.767	1.472	371	551	551		
1	2	1	3	15	33	23	45	83	102	67	133	10.042	10.740	
	-2	-1	5	12	14	26	79	89	117	107	608	367		
	-1.173	-434	1.173	1.779	1.263	1.582	2.383	1.815	1.042	367	331	331		
0	4	18	12	83	82	93	118	234	368	222	563		116.018	
	4	29	17	215	155	177	259	388	567	431	2.833			
	14.382	10.637	4.230	33.887	14.434	10.659	10.367	8.753	5.301	1.419	1.170	116.018		

- Darstellung der Teilebestandsstruktur nach Warenwert und Gängigkeit
- Einteilung in 165 Gruppen
- Kombiniert wird der Wareneinzelwert und die verkaufte Stückzahl innerhalb der letzten 12 Monate

Die WAWEG-Methode liefert schnelle Ergebnisse und ermöglicht kurzfristige Einsparungen

Kein Unternehmen kann dauerhaft zum Erfolg gespart werden



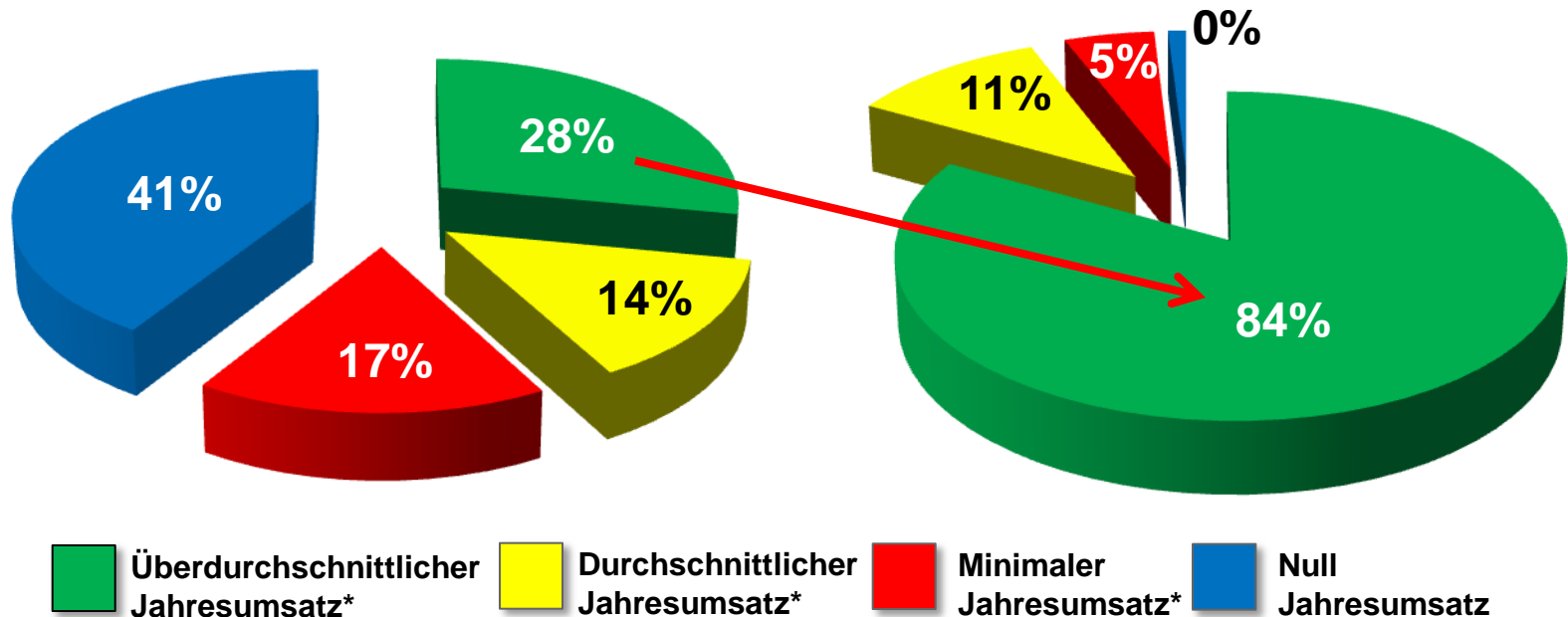
- 43% des Teilebestandes waren zum Analysezeitpunkt ungängig (116.018 €)
- 16% des Teilebestandes sind geringgängig und wirtschaftlich nicht sinnvoll für eine Lagerhaltung (43.112 €)
- 59% des Teilebestandes ist nicht als Lagerware notwendig (159.130 €).

Auch die Analyse des Fahrzeug- und Kundenbestandes führt zu in der Regel interessanten Erkenntnissen

Praxisbeispiel

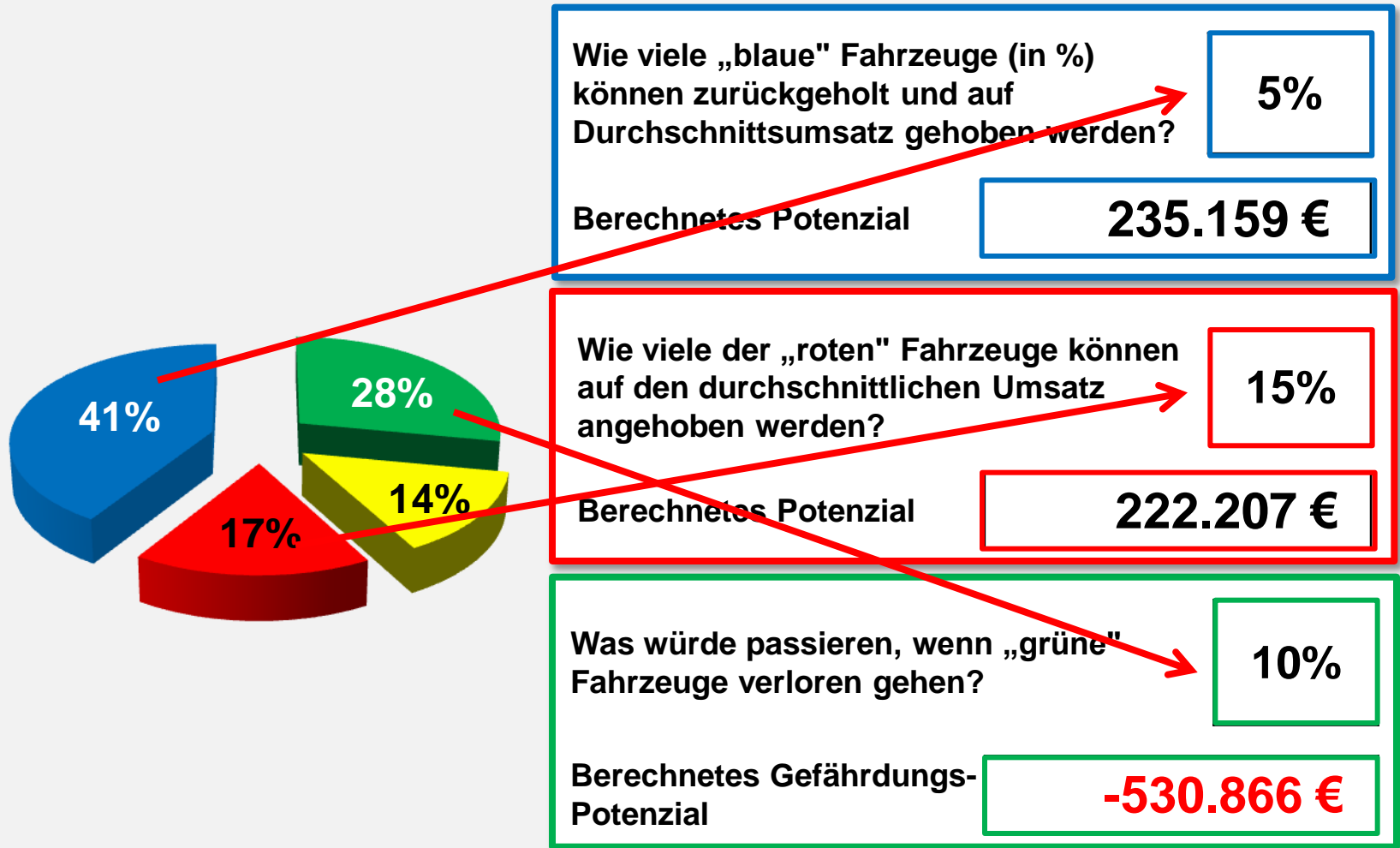


Mit 28% der Fahrzeuge werden 84% der After Sales-Umsätze erwirtschaftet



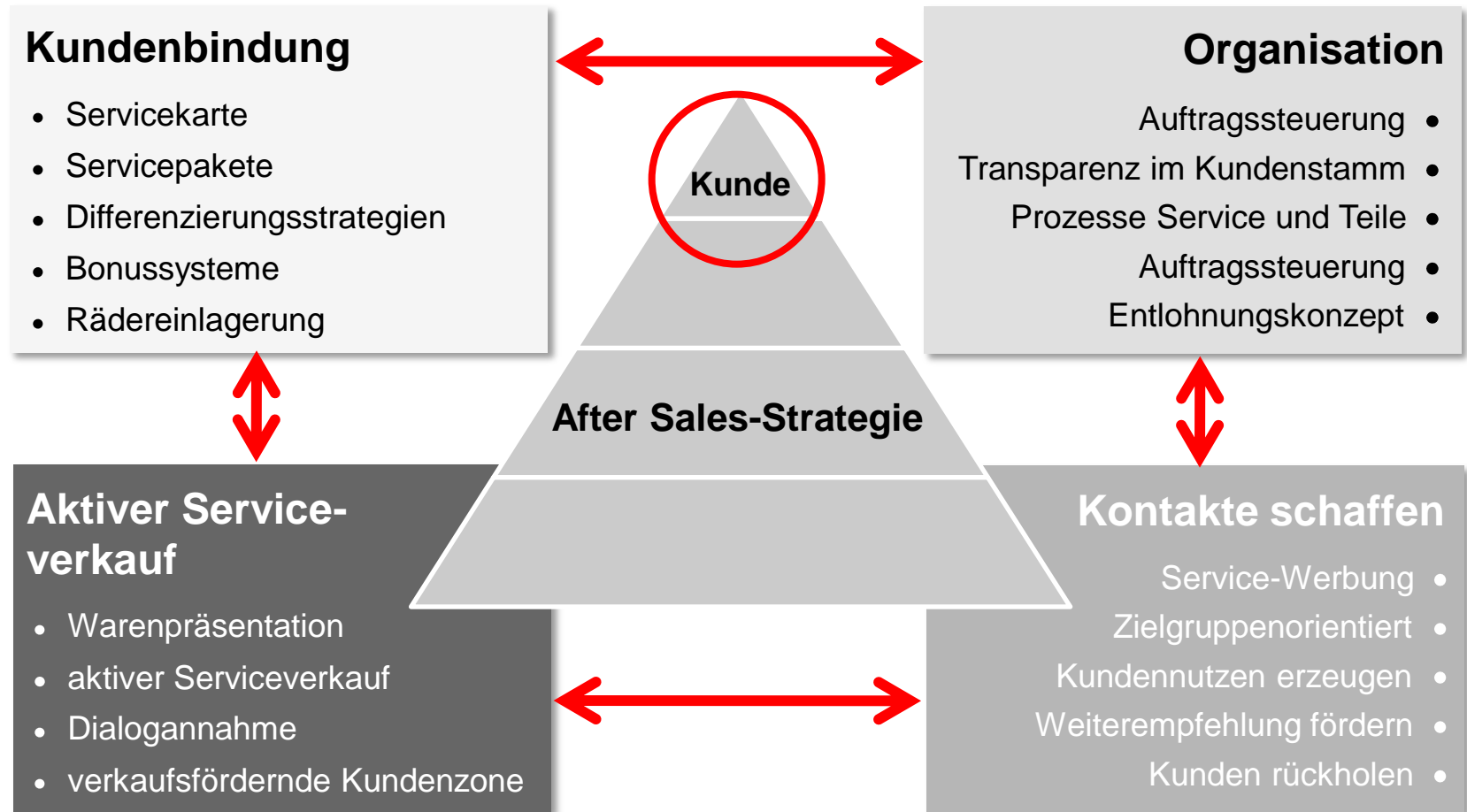
41 % der gespeicherten Kunden / Fahrzeuge hatten keinen Aftersales-Umsatz innerhalb der letzten 12 Monate

In jedem Kunden- und Fahrzeugbestand stecken Potenziale, aber auch Gefahren, wenn er nicht optimal gepflegt wird



Um gutes Geld im After Sales zu verdienen, muss man den in dem Geschäftsfeld bestehenden Zusammenhängen Rechnung tragen

Übersicht



Die Kunst liegt darin, die vielen wichtigen Komponenten richtig miteinander verknüpfen

Die ganzheitliche Betrachtung ist von größter Bedeutung

Deshalb:

1. Verbesserungen aus den Prozessen müssen durch aktiven Verkauf zu Ertrag werden
2. Kostenmanagement ja, aber kundenorientiert vorgehen
3. Ziel muss sein, Umsatzsteigerungen ohne Personalerhöhung zu erreichen
4. Nur noch Werbung mit Erfolgskontrolle durchführen
5. Kundenbindung zielgruppenorientiert vorantreiben
6. Aus Kundenbindung muss Kundenloyalität werden
7. Kundenrückgewinnung muss mit System verfolgt werden

Entscheidend kommt es darauf an, alle Maßnahmen zur Leistungssteigerung und zur Kostensenkung in harten Euro zu bewerten

Praxisbeispiel (I)

Maßnahmen Gebrauchtwagen Pkw

Maßnahme/Inhalt	Verantwortung	Termin	Effekte*			Quantifizierung in T€									Status	
			Q	K	L	Ifd. Jahr			2010			2011				
						BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand		
Fokussierung sämtlicher Maßnahmen auf Ertragsverbesserung durch Start eines standortübergreifenden Projektes mit dem Fokus, im ersten Schritt einen durchschnittlich höheren Bruttoertrag zu erwirtschaften	Max Muster	30.09.	X			--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	●
Ausbau der zentralen Zukaufstrategie im Bereich der Werksdienstwagen. Steuerung des Zukaufs durch einen Mitarbeiter für beide Marken. Planung der Mengen- und Verteilerschlüssel durch die Abteilung.	Max Muster	30.09.			X	--,-	--,-	--,-	107,7	--,-	--,-	143,0	--,-	--,-	--,-	●
Umsetzung einer strikten 30-60-90 Tage Strategie mit dem Ziel, in den ersten 30 Tagen einen höheren Ertrag zu erwirtschaften und die Fahrzeuge spätestens zwischen 120 und 180 Tagen abzuverkaufen.	Max Muster	31.12.		X		--,-	--,-	--,-	37,0	--,-	--,-	49,0	--,-	--,-	--,-	●
Kein Gebrauchtwagen steht länger als 180 Tage im Gebrauchtwagenbestand.	Max Muster	31.12.		X		--,-	--,-	--,-	--,-	48,8	--,-	--,-	48,8	--,-	--,-	●
SUMME						--,-	--,-	--,-	144,7	48,8	--,-	192,0	48,8	--,-		

Darüber hinaus müssen Verantwortliche benannt und die Maßnahmen in ihren zeitlichen Wirkungen terminiert werden

Praxisbeispiel (II)

Maßnahmen Service - standortübergreifend

Maßnahme/Inhalt	Verantwortung	Termin	Effekte*			Quantifizierung in T€									Status
			Q	K	L	Ifd. Jahr			2010			2011			
						BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	BRG-Potenzial	Kosten-Potenzial	Aufwand	
Aktiver Verkauf von Serviceleistungen bei den bereits vorhandenen Kontakten.	Max Muster	31.12.			X	88,0	--,-	--,-	211,2	--,-	--,-	281,6	--,-	--,-	●
Reduzierung der Betriebskosten. – Reduzierung Kosten Verbrauchsmaterial. – Reduzierung der Kosten Eigenkulanz. – Abbau von Mietpersonal.	Max Muster	30.09.		X		--,-	46,2	--,-	--,-	111,0	--,-	--,-	148,0	--,-	●
Aktiver Verkauf von Mitnahmeöl bei den Servicekontakten.	Max Muster	30.09.			X	13,0	--,-	--,-	31,2	--,-	--,-	41,6	--,-	--,-	●
Aktiver Verkauf von Serviceleistungen bei den zusätzlich geschaffenen Kontakten.	Max Muster	31.12.			X	38,0	--,-	--,-	91,2	--,-	--,-	121,6	--,-	--,-	●
SUMME						139,0	46,2	--,-	333,6	111,0	--,-	444,8	148,0	--,-	

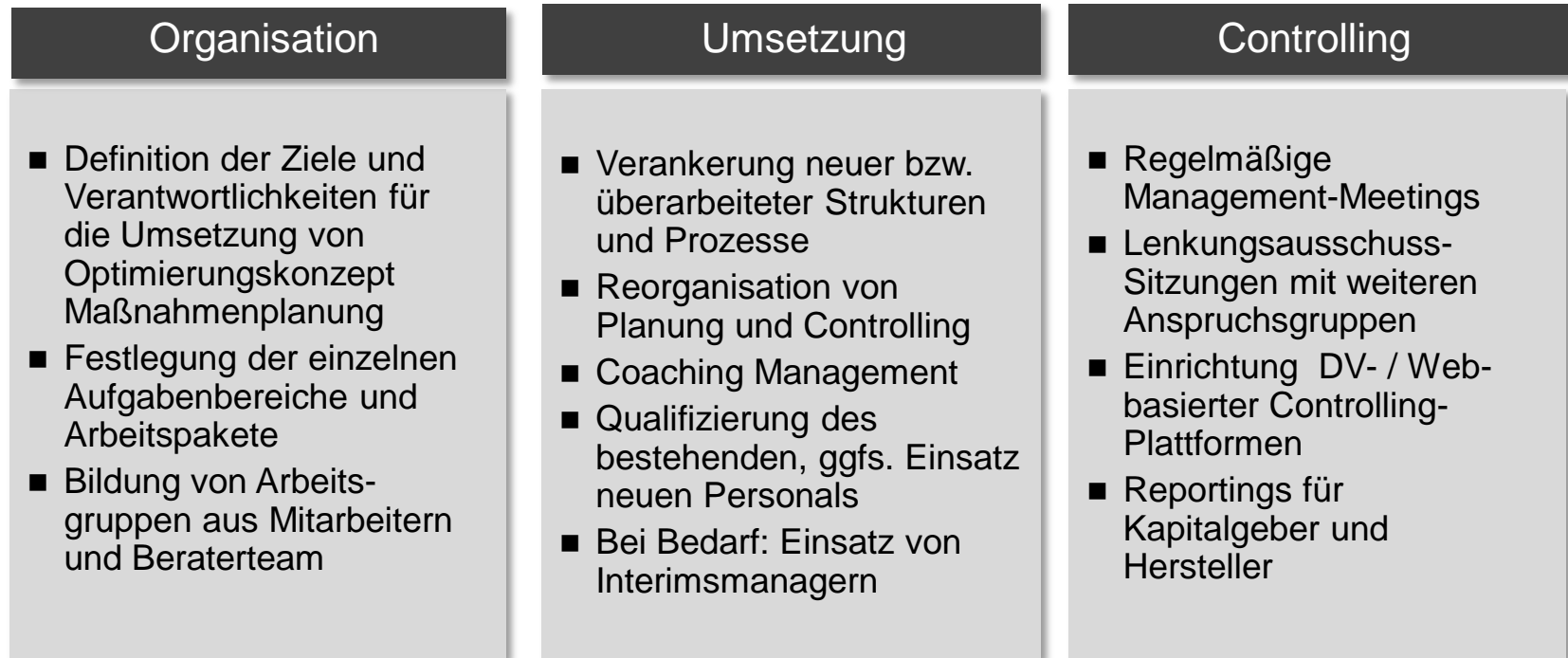
Unter Berücksichtigung des gegenzurechnenden Aufwands ergibt sich in der Addition der einzelnen Geschäftsfelder das Ergebnisverbesserungspotenzial des Unternehmens

Bewertung der Maßnahmen

Maßnahme/Inhalt	Quantifizierung in T€ Ifd. Geschäftsjahr			Quantifizierung in T€ Geschäftsjahr 2010			Quantifizierung in T€ Geschäftsjahr 2011		
	BRG- Potenziale	Kosten- Potenziale	Aufwand	BRG- Potenziale	Kosten- Potenziale	Aufwand	BRG- Potenziale	Kosten- Potenziale	Aufwand
Sofortmaßnahmen	--,-	235,0	--,-	--,-	476,0	--,-	--,-	454,0	--,-
Maßnahmen kaufmännischer Bereich	--,-	120,0	--,-	--,-	236,3	--,-	--,-	236,3	--,-
Maßnahmen Neuwagen Pkw	60,3	--,-	50,0	241,2	75,0	150,0	321,6	75,0	150,0
Maßnahmen Neuwagen Nfz	70,5	--,-	10,0	187,1	--,-	30,0	249,1	--,-	30,0
Maßnahmen Gebrauchtwagen Pkw	36,9	--,-	50,0	145,3	45,8	50,0	193,0	45,8	--,-
Maßnahmen Gebrauchtwagen Nfz	41,0	5,0	41,5	167,0	22,0	51,5	221,0	22,0	51,5
Maßnahmen Service-Werkstatt	223,0	33,5	173,0	559,0	157,5	218,0	880,0	157,5	218,0
Maßnahmen Service-Teiledienst	142,7	--,-	169,0	259,9	69,3	200,5	384,9	69,3	200,5
Abfindungen p.a.	--,-	--,-	--,-	--,-	--,-	150,0	--,-	--,-	150,0
Summe	574,4	393,5	493,5	1.559,5	1.081,9	850,0	2.249,6	1.259,9	800,0

Die Realisierung des Verbesserungspotenzials und Umsetzung der Maßnahmen ist eine komplexe Aufgabenstellung

Beispielhaftes Vorgehen bei MISSING MANAGEMENT

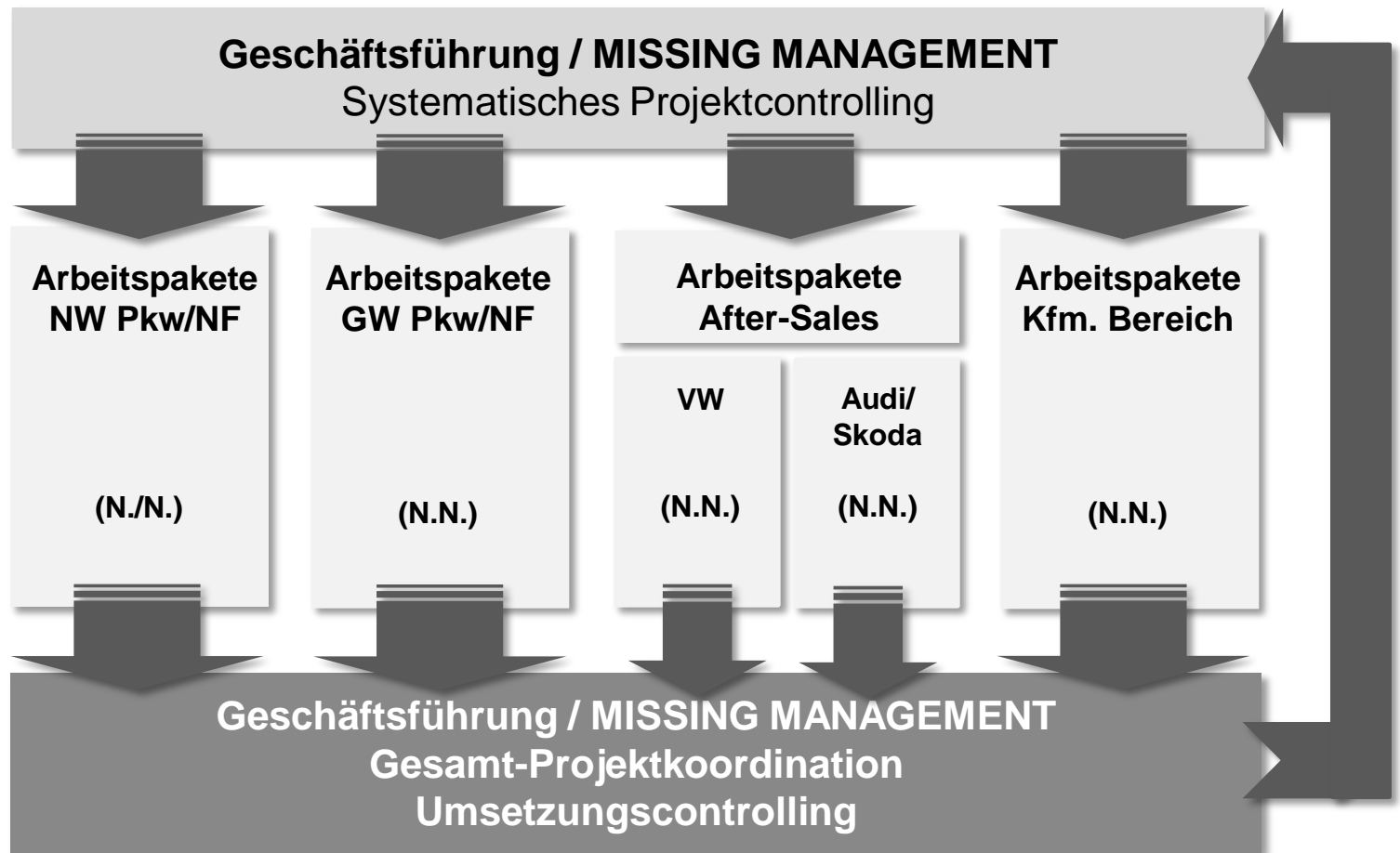


Zielsetzung

Optimal aufgestelltes Unternehmen, das alle Leistungs- und Kostenpotenziale konsequent ausgeschöpft hat

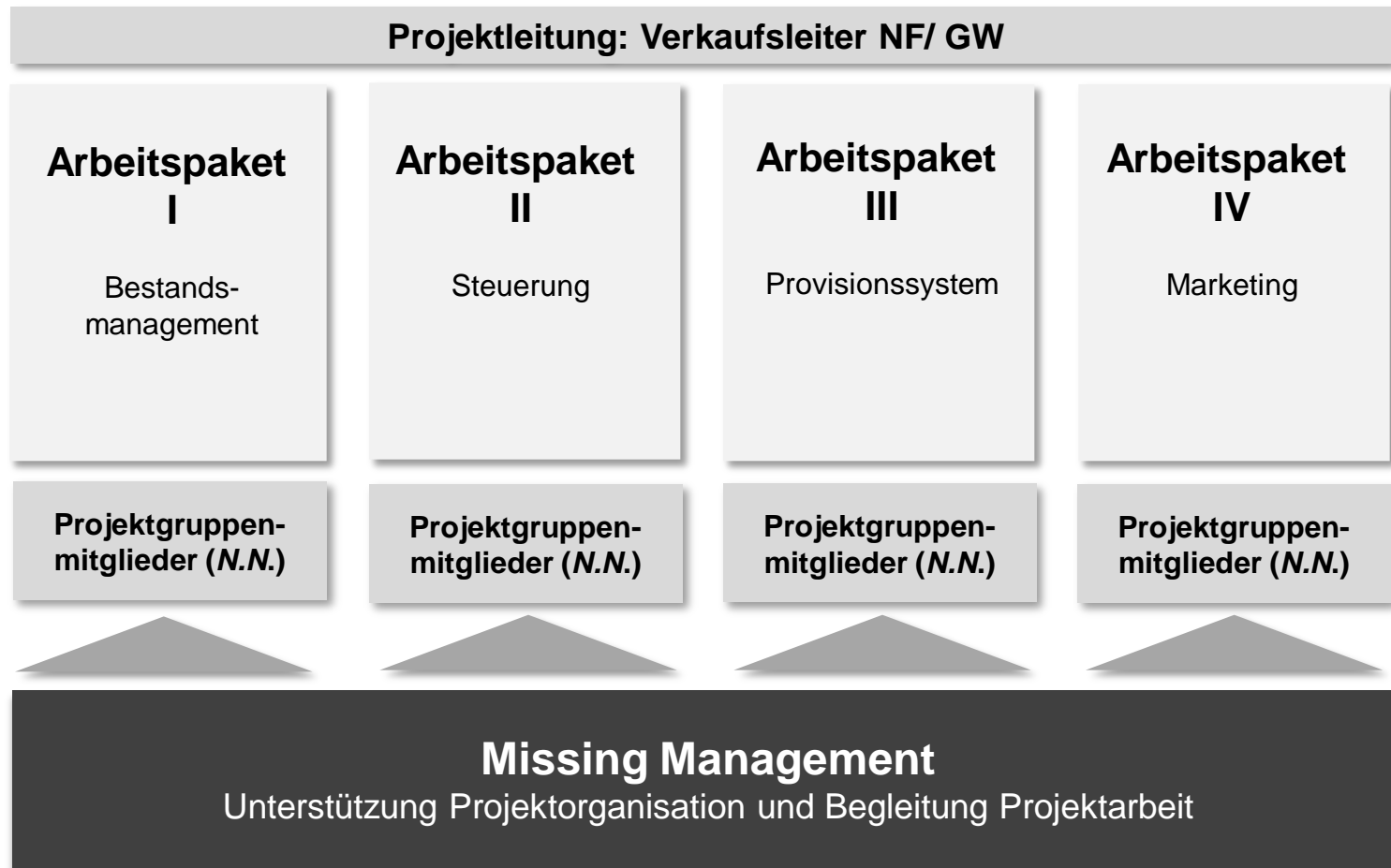
Die richtige und stringent umgesetzte Projektorganisation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor

Prinzipiskizze



Beim Aufsetzen von Teilprojekten und Arbeitspaketen werden die Führungskräfte unmittelbar in die Verantwortung genommen

Praxisbeispiel aus dem Neuwagenverkauf



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit