

„Mehr als die Hälfte der Autohändler schreibt rote Zahlen.“

„Die Hersteller steigen in den Direktvertrieb ein.“

„Immer neue CI-Anforderungen sind nicht mehr bezahlbar.“

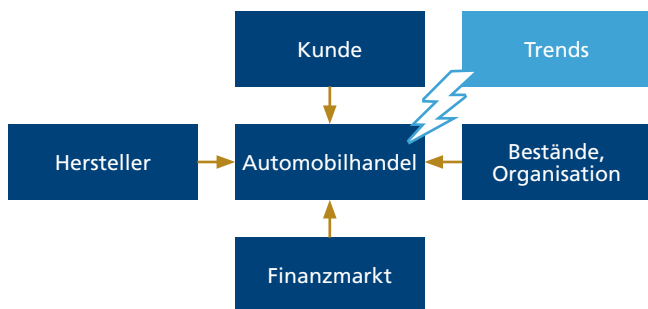
„Die Hersteller forcieren eine Marktkonzentration.“

„Neuartige Mobilitätsangebote schwächen den klassischen Autohändler.“



## AKTUELLE ENTWICKLUNG

Die Autohandelshäuser stehen schon seit Jahren unter außerordentlich hohem Druck.



### Die Kunden

- sind technisch und preislich über das Internet bestens informiert. Diese Entwicklung kostet Marge.

### Die Hersteller

- machen teilweise gravierende Fehler bei der Modellpolitik (Beispiel CO<sub>2</sub>-Schadstoffausstoß). Die Händler verlieren unverschuldet Marktanteile und sind den einseitigen Renditezielen der Hersteller ausgeliefert.

### Die Finanzmärkte

- haben sich noch nicht von der Krise erholt. Die Liquidität ist knapp. Dies verunsichert die Verbraucher und setzt die Preise unter Druck. Hinzu kommen strengere Finanzmarktvorschriften (Basel III).

### Trends

- Direktvertrieb erfolgt vermehrt durch Hersteller, welche tlw. eine Reduzierung der Händlerstandorte anstreben.
- Urbanisierung führt zu stärkerer Nutzung alternativer Mobilitätsangebote (Fernbusse), ein eigenes Auto ist für viele Menschen kein „Muss“ mehr (Carsharing).
- Der Trend Elektromobilität ruft tlw. neue Wettbewerber auf den Plan.
- Das Internet ist zur wichtigsten Informationsquelle für den Kunden geworden.
- Der demographische Wandel (Bevölkerungsrückgang, Anstieg an Single-Haushalten) führt zu einer steigenden Nachfrage nach Kleinwagen.

### Bestände und Organisation

- Die Gebrauchtwagen-Bestandspolitik ist oft inkonsequent und intransparent. Durch die hohe Liquiditätsbindung drohen immer wieder Sonderabschreibungen mit entsprechender Verlustrealisierung.
- Die Organisation leidet unter ungenügender Führung und mangelnder Effizienz. Steuerungsinstrumente werden nicht konsequent angewendet, vorhandene Ertragssteigerungspotenziale nicht konsequent genutzt.

## UNSERE KERNFRAGEN AN DAS UNTERNEHMEN



### Strategie

- Ist das aktuelle Geschäftsmodell unter Berücksichtigung von Zukunftstrends überlebensfähig?
- Ist eine ggf. vorhandene Mehrmarkenpolitik durchführbar?



### Fahrzeughandel

- Gibt es ein Kosten- bzw. Verlustrisiko bei Vorführwagen oder Leasingrückläufern?
- Besteht ein Risiko hinsichtlich eines überbewerteten bzw. nicht marktfähigen Gebrauchtwagenbestands?



### Kundendienst und Teileverkauf

- Wird im Kundendienst die Direktannahme zielführend genutzt? Ist die Werkstattorganisation zufriedenstellend?
- Sind Altteilbestände zu hoch bewertet? Gibt es eine Fremdkundenbelieferung?



### Controlling

- Existiert ein standardisiertes internes / externes Berichtswesen im Unternehmen?
- Gibt es einen aussagefähigen und „gelebten“ Händlerbetriebsvergleich?

## COMES-BERATUNGSLEISTUNGEN IM AUTOHANDEL

Durch unsere Branchenerfahrung im Automobilhandel können wir die Stärken und Schwächen der individuellen Autohandels-häuser verlässlich einschätzen und die Chancen und Risiken der Unternehmensentwicklung realistisch bewerten. Dazu entwickeln wir Konzepte zur Renditeverbesserung sowie zur Unternehmensfinanzierung und unterstützen aktiv bei der Maßnahmenumsetzung.

Wir haben Autohandelshäuser mit folgenden Marken beraten:



### Leistungserbringung im Autohandel

#### Strategische Ausrichtung:

- Überprüfung der Neu- und Gebrauchtwagenstrategie
- Standortanalysen
- Fusionsbegleitung, Käufersuche

#### Operative Maßnahmen:

- Verbesserung von Werkstattorganisation und Effizienz
- Organisationsoptimierung und Ertragssteigerung von Gebrauchtwagenein- und -verkauf sowie Teileverkauf
- Vorschläge zur Verbesserung der Führungsorganisation

#### Betriebswirtschaftliche Chancen und Risiken:

- Bewertung von Gebrauchtwagenbeständen, Bewertungsszenarien, etc.
- Bewertung der Risiken drohender Boni-Rückzahlungen

#### Controlling:

- Einführung bzw. Ausbau des Werkstattcontrollings
- Erstellung von Sanierungsgutachten nach IDW-Standard, Verhandlungen mit Kreditinstituten und Herstellern
- Mehrmarkenkonsolidierung und -transparenz

## PRAXISBEISPIEL – STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG

**Auftrag:** Strategische Neuausrichtung einer Unternehmensgruppe mit verschiedenen Automarken und Standorten. Zudem fand eine Überprüfung der bestehenden Strukturen mit besonderem Augenmerk auf mögliche Effizienzsteigerungspotenziale statt. Des Weiteren wurde an der Erstellung der Ergebnis- und Finanzplanung unter Berücksichtigung eines Maßnahmenplans mitgewirkt.

**Umsetzung:** Zur Zielerreichung wurden die bestehenden Strukturen in diversen Workshops auf Basis bestehender und modifizierter Controlling-Auswertungen analysiert. Zudem wurde für einen Standort ein Schließungsszenario erstellt. Auf Grundlage der erarbeiteten, neuen strategischen Ausrichtung wurde ein Maßnahmenplan erarbeitet und in eine Planung überführt.

### Stärken-Schwächen-Profil



### Deckungsbeitragsrechnung

in T€	NW	GW	Teile	Service	Summe
Umsatzerlöse	1.741	2.123	1.292	977	6.133
Wareneinsatz	-1.522	-1.980	-761	-195	-4.458
Rohrertrag	219	143	531	782	1.675
Rohrertrag in %	13%	7%	41%	80%	27%
Personal	-104	-161	-182	-635	-1.082
DB	115	-18	349	147	593
Sonst. Aufw. u. Ertr.	-195	-134	-83	-264	-676
Ergebnis	-80	-152	266	-117	-83
Ergebnis in %	-5%	-7%	21%	-12%	-1%



**comes**  
UNTERNEHMENSBERATUNG

**IHR COMES-TEAM**



**comes Unternehmensberatung Hamburg**

Tel.: 040/73 67 68-0  
Fax: 040/73 67 68-10  
hamburg@comes.de  
Ansprechpartner: Christoph Kraemer

**comes Unternehmensberatung Bremen**

Tel.: 0421/22 22 788-0  
Fax: 0421/22 22 788-20  
bremen@comes.de  
Ansprechpartner: Wolfgang Uhlen

**comes Unternehmensberatung Berlin**

Tel.: 030/89 04 89-60  
Fax: 030/89 04 89-70  
berlin@comes.de  
Ansprechpartner: Bernd Janker

**comes Unternehmensberatung Oldenburg**

Tel.: 0441/35 09 17-90  
Fax: 0441/35 09 17-92  
oldenburg@comes.de  
Ansprechpartner: Dr. Bernhard Becker

Referenzen und weitergehende Informationen finden Sie unter [www.comes.de](http://www.comes.de)