

TOP 100 HÄNDLERGRUPPEN

Größe allein ist nicht der Maßstab!

Mit sechs Umsatz-Milliardären weist die aktuelle IFA-Studie „Top100 Händlergruppen“ eine neue Größenrekordmarke auf. Neben den quantitativen muss(t)en für ein Ranking aber auch qualitative Erfolgskennzahlen unter die Lupe genommen werden.



David hatte dank seiner Gewandtheit eine Chance gegen Goliath, die er bekanntlich nutzte . . .

Unsere Branche strotzt derzeit geradezu vor Optimismus. Die Ergebnisse von zwei aktuellen Studien (IFA-Studie „TOP 100 Händlergruppen“ und der „SchwacheMarken-Monitor 2016“) der Professoren Willi Diez und Stefan Reindl bestätigen die gute Stimmung. Die Marktlage wird durch steigende Neuzulassungszahlen und Besitzumschreibungen bestimmt und um die Händlerzufriedenheit ist es so gut bestellt wie noch nie. Die großen Handelsgruppen wachsen weiter durch Übernahmen kleinerer Händler.

Fehlender Realitätsbezug

Aufgrund dieser Stimmungslage könnte man fast meinen, dass sich der Automobilhandel in glänzender Verfassung befindet und alles in bester Ordnung ist. Auch der ZDK sieht die Branche auf Kurs. Fragt sich nur, wohin der führt? Oder haben wir es mit Zweckoptimismus zu tun? So erstaunlich es auch ist: Wer die Lage in unserer Branche streng rational bewertet und die nackten Tatsachen aufzeigt, läuft leicht Gefahr, zum Pessimisten und Außenseiter abgestempelt zu werden, der sich aus Prinzip nicht in das allgemeine Hochgefühl

einreihen mag. Trotzdem bleibt es dabei – die Realität stellt sich diametral anders dar als die Stimmung – von Ausnahmen einiger gut performender Handelsgruppen, die wie immer die Regel bestätigen, einmal abgesehen.

Mit ihrem einerseits unkritischen und andererseits auch undifferenzierten Auftritt tun sich die Branche und ihre Vertreter keinen Gefallen. Transparenz und Offenheit in Bezug auf die eigentliche Lage wären die bessere Option – nicht zuletzt, um bei den Banken wieder Punkte zu sammeln und Vertrauen aufzubauen. Denn dort hat sich mehrheitlich die Meinung festgesetzt, beim Autohandel handele es sich um eine, wenn überhaupt, nur schwer sanierbare Krisenbranche, die eine schwache Rendite sowie hohen Finanzierungs- und Investitionsbedarf aufweist. Diese Sicht der Dinge sitzt tief und hat nichts mit den netten Bankern zu tun, die die Autos der Händler ohne Risiko finanzieren wollen und dabei viel Geld verdienen. Um dem zumindest etwas entgegenzuwirken, fehlen in der sehr guten Studie „TOP 100 Händlergruppen“, die von den Banken sicher aufmerksam gelesen wird, wichtige Informationen aus Aktiva / Passiva und Gewinn- und Verlustrechnungen der betrachteten Unternehmen. Um nicht falsch verstanden zu werden, sei bereits an dieser Stelle ausdrücklich darauf verwiesen, dass es in keiner Weise darum geht, die Studie zu kritisieren, sondern allenfalls Ansatzpunkte für weitere Optimierungen aufzuzeigen.

Gängige Betrachtungsweisen

Richten wir den Fokus auf die Fakten: Die großen Handelsgruppen streben unverändert nach mehr Größe und wachsen stetig. Gängiger Maßstab der Bewertung sind wie eh und je die Umsatz- und die Mitarbeiterzahlen und es werden immer noch vor allem die verkauften Autos ge-

KURZFASSUNG

Branchenexperte **Walter Missing** nimmt in diesem Beitrag die aktuelle IFA-Studie „Top100 Händlergruppen“ zum Anlass, das Fokussieren auf rein quantitative Umsatz-, Mitarbeiter- und Verkaufszahlen bei der Beurteilung von Autohaus-Unternehmen kritisch zu hinterfragen. Der Autor plädiert dafür, verstärkt qualitative Erfolgskennzahlen wie Umsatzrendite, Personalaufwandsquote oder Eigenkapitalrendite in eine ganzheitliche Unternehmensbetrachtung einzubeziehen.

zählt. Als ob es darauf wirklich und allein ankommen würde. Weniger könnte oft sogar mehr sein – nämlich in der Rendite. Um das beurteilen zu können, fehlen in der Studie die qualitativen Komponenten und Indikatoren für Unternehmenserfolg. Diese bleiben auch sonst weitgehend außerhalb des Blickfelds der Branchenkommentatoren und finden nur selten Eingang in die vielen statistischen Auswertungen.

Zweifellos kann Größe ein Schlüssel sein, um auf Basis breitgefächerter Kompetenzen und Skaleneffekte optimale wirtschaftliche Strukturen und Organisationsformen für ein Unternehmen zu entwickeln. Das gerade auch in unserer Branche so dringend notwendige qualitative Wachstum, also die ständige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit insgesamt, geht mit dem Streben nach Größe aber nicht automatisch einher – auch wenn der Studie zufolge die TOP 100 Händlergruppen bessere Renditen (0,1%-Pkt.) ausweisen als die restlichen Händler. Doch dazu später mehr.

Falsche Akzente

Qualitativem Wachstum liegt die Erkenntnis zugrunde, dass durch sukzessiv wachsendes Können und kontinuierlich umgesetzte Verbesserungen die Ertragskraft des Unternehmens gesteigert wird. Sie scheint sich in unserer Branche noch wenig verbreitet zu haben. Denn deren Fokus liegt auf Mengenwachstum – und das wiederum vollzieht sich primär auf Basis von Übernahmen anderer Händler, die zu allem Übel oft genug schwach und auch noch mit großen Problemen behaftet sind. Halten wir fest:

- Damit kommt die eigentlich notwendige Marktberreinigung nicht zum Tragen, denn es werden ja keine Standorte geschlossen. Die Netzdichte verändert sich nicht.
- Noch misslicher macht die Gemengelage, dass gerade die großen Gruppen unverändert kräftig in Glas, Stahl, Beton sowie neue CD- und Showroom-Konzepte investieren, als wäre der Return of Investment dafür absolut gesichert.

Zur Erinnerung: Die AfA-Laufzeit beträgt für Gebäude immer noch 33 Jahre

und für die Wertermittlungen werden immer noch Nutzungsdauern von bis zu 80 Jahren (!) angenommen. Auch die am Horizont immer klarer reifenden digitalen Veränderungen und daraus resultierenden Konsequenzen für die Branche lassen viele Verantwortliche auf der Handelsseite offensichtlich völlig kalt. Dabei bewegt die Konzernzentralen schon länger die Frage, ob das herkömmliche Vertriebsmodell überhaupt noch benötigt wird und all die heutigen kostspieligen Investitionen nicht nur als Übergangslösungen zu betrachten sind (*mehr dazu demnächst in AUTOHAUS 14/15*).

Masterplan

Doch mit Pessimismus in die Zukunft blicken hat noch niemanden stark werden lassen. Also schauen auch wir optimistisch nach vorne. In diesem Zusammenhang könnte ein Masterplan hilfreich sein:

- An erster Stelle sollte darauf stehen, dass sich die Händler sehr viel strukturierter mit ihrer eigenen Zukunft beschäftigen und sich regelmäßig mit den erkennbaren



VALVOLINE®



Wir feiern 150 Jahre Innovation

Im Jahr 1866 schlägt die Geburtsstunde von Valvoline™, als Firmengründer Dr. John Ellis sein Zylinderöl an den festsitzenden Ventilen einer Dampfmaschine einsetzt. Seitdem hält Valvoline mit seinem konstanten Streben nach Innovation die Welt in Bewegung. Mit der in 150 Jahren gesammelten Erfahrung helfen Valvoline Produkte heute dabei, Ihren Motor sauberer, kraftvoller und effizienter zu machen.

www.valvoline.de



SEIT 1866 BEWEGEN WIR DIE WELT™

All rights reserved. TM Trademark, Ashland or its subsidiaries, registered in various countries. © 2016, Ashland



UNTERNEHMERISCHE KENNZAHLEN						
Kennzahl	2014	2015	Durchschnittswerte			Bewertung
			Top 15 %	Ø	Bottom 15 %	
Absatz in Einheiten						● ● ●
Umsatz in €						● ● ●
Umsatzrendite in % (Jahresergebnis v. St. x 100) / Umsatz						● ● ●
Anzahl Mitarbeiter						● ● ●
Personalaufwandsquote in % (Personalaufwand x 100) / Umsatz						● ● ●
Eigenkapitalquote in % (Eigenkapital x 100) / Bilanzsumme						● ● ●
Eigenkapitalrendite in % (Jahresergebnis v. St. x 100) / Eigenkapital						● ● ●

Mit einer Betrachtung von Kennzahlen wie diesen ließe sich ein Handels-Ranking qualitativ aussagekräftiger gestalten.

Veränderungen auseinandersetzen sollten – am besten mit den Herstellern an einem Tisch. Der diesbezügliche Diskussions- und Handlungsbedarf ist bei allen Marken enorm. In den Gesprächen würde sich beispielsweise ganz schnell auch die Frage stellen, ob in Zukunft noch Autohäuser des heutigen Formats benötigt werden? Und mit Sicherheit würden auch Antworten darauf gefunden, wie z. B. Übergangslösungen richtig umgesetzt und finanziert werden können.

▪ An zweiter Stelle steht, die Unternehmenssteuerung der Händler ohne Wenn und Aber auf das „Führen nach Zahlen“ umzustellen, und zwar operativ und bilanziell – also nicht nur möglichst viel „Autos verkaufen und Umsatz machen“, koste es was es wolle. Dieser Schritt würde unwillkürlich zu Verhaltensänderungen führen.

Renditesituation

Denn das die Branche prägende unguete Phänomen niedriger Renditen muss zwingend beseitigt werden. In 2015 wurde bekanntlich von den Markenhändlern nur eine durchschnittliche Umsatzrendite von +1,4 % erwirtschaftet. Verschiedene Marken lagen im Durchschnitt unter dieser Größe, einige wenige Marken auch darüber (s. AUTOHAUS 9/2016, S. 14/15). In diesem Zusammenhang sei darauf verwiesen, dass es sich bei 2015 nicht etwa um ein schwieriges Ausnahmejahr gehandelt hat, sondern die vorangegangenen Jahre teilweise noch schlechter ausgefallen sind. Selbst wenn die TOP 100 Händlergruppen der Studie zufolge bei einer Rendite von durchschnittlich +1,5 % lagen oder die TOP 20 bei +1,74 %, muss man sich doch fragen, wie sich darauf eine vernünftige Zukunftsperspektive für den Handel aufbauen lassen soll.

Und nicht zu vergessen: Ohne die günstigen Rahmenbedingungen aus der bestehenden Niedrigzinspolitik, die leider nur teilweise wegen dem schlechten Rating der Branche zur Wirkung kommt und weitere Faktoren wie insbesondere die in den Ergebnissen verborgenen Erträge aus den Finanzdienstleistungen (>1% Umsatzrendite), die dem Autogeschäft einfach zugerechnet werden, befände sich die Branche seit einigen Jahren überwiegend im roten Bereich.

Eine Erhärtung dieser Feststellung: Die Studie „TOP 100 Händlergruppen“ berichtet unter den Begriffen „Profitabilität/Rentabilität“ von einem durchschnittlichen Deckungsbeitrag III bei Neuwagen i.H.v. 3,3 % und bei Gebrauchtwagen i.H.v. 2,5 % in 2015. Diese Zahlen vermitteln leicht den Eindruck, dass damit in den beiden Geschäftsbereichen Geld verdient wird. Dem ist aber definitiv nicht so! Die angeführten Werte führen unweigerlich zu negativen Betriebsergebnissen in den beiden Verkaufssparten.

Kein Automatismus

Auf der Grundlage der Studie von Herrn Professor Diez und seinen Geislinger Studenten haben wir die Bilanzen von ausgewählten Händlern unter den TOP 100 näher betrachtet. Da die Bilanzen aus 2015 noch nicht im Bundesanzeiger veröffentlicht sind, wurden stichprobenmäßig Bilanzen aus 2014 herangezogen. Es bestätigt sich der Makel, dass die für prosperierende Wirtschaftszweige typischen qualitativen Wachstumsimpulse bei den ausgewählten Unternehmen fast gänzlich fehlen und auch kaum positive Entwicklungen der vergangenen Jahre zu erkennen sind – und auch nicht oder sogar erst recht nicht, wenn man

sie unter dem Blickwinkel des Faktors Größe betrachtet. Bei einem Einzelvergleich erzielen kleinere Händlergruppen, die in der Rangfolge der TOP 100 in der unteren Hälfte liegen, teilweise höhere Renditen als Händlergruppen auf den vorderen Plätzen, die ein weit größeres Rad drehen. Gerade die Letztgenannten aber müssten im übertragenen Sinne in der Champions League spielen und dann auch den damit verbundenen Anspruch erfüllen – das heißt, sich klar differenzieren, und zwar nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ und nicht zuletzt auch ergebnisseitig.

Ausblick mit „Facts and Figures“

Weil Größendaten allein nicht aussagefähig sind, veröffentlichen und kommentieren Zeitungen mit anerkannter wirtschaftlicher Expertise wie die FAZ oder das Handelsblatt bei Unternehmensvergleichen außer Umsatz- und Mitarbeiterzahlen vorwiegend die Bilanzdaten. Es wäre nicht nur wünschenswert, sondern auch richtig und notwendig, bei der TOP 100 Händlergruppen-Analyse zukünftig in ähnlicher Form vorzugehen und die heutigen Vergleiche um wichtige Kennzahlen zu erweitern und damit letztlich qualitativ noch aussagekräftiger zu werden (siehe Grafik oben). Jede Kennzahl kann in eine Rangfolge gestellt werden, um dann aus unterschiedlichen Blickrichtungen das Unternehmen zu betrachten.

Mit einer solchen Darstellung würde nicht nur ein Bild der vollständigen unternehmerischen Performance vermittelt, sondern auch die Zukunftsfähigkeit der verglichenen Unternehmen widerspiegelt. Für echte Überraschungen bei den Lesern wäre dabei dann sicher gesorgt. Deshalb das Petitum: Weg vom primär „Autos zählen“ hin zur ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmen – und dann die richtigen Schlüsse daraus ziehen.

Walter Missing ■



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

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

www.missingmanagement.com

25
KUS

JAHRE

FAHRZEUGÜBERWACHUNG
DURCH KÜS



Die passende Lösung für Ihr Unternehmen.

Als bundesweit vertretene Überwachungsorganisation bieten wir maßgeschneiderte, komplexe Lösungen für Unternehmen – mit Sympathie und Sachverstand.



KÜS-Bundesgeschäftsstelle · Zur KÜS 1 · 66679 Losheim am See

Tel. +49 (0) 6872 9016-0 · Fax +49 (0) 6872 9016-123 · info@kues.de · www.kues.de

