



## Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

heute halten Sie die erste Ausgabe des Schwärzer & Partner Newsletters – speziell für den Automobilhandel – in Händen.

Gerade die Autohandelsbranche steht vor gewaltigen strukturellen Veränderungen, die Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren gravierend verändert, und leider nicht zum Besseren. Nur mit der richtigen strategischen Positionierung lässt sich derzeit das langfristig profitable Überleben eines Autohauses sichern. Um dabei erfolgreich zu sein, müssen interne Stärken und Schwächen wie auch die externen Rahmenbedingungen im regionalen Markt analysiert werden. Denn Zauberformeln und Patentrezepte, die für alle Autohäuser gelten, gibt es nicht. Und auch der Mythos der angeblich so erfolgreichen Mehrmarkenstrategie hält einer genaueren Analyse längst nicht immer stand.

Wir wollen Sie dazu ermutigen, Ihre individuelle Zukunftsstrategie zu entwickeln und Ihren eigenen Weg zum Erfolg zu beschreiben. Wir helfen Ihnen gerne dabei.

Ich hoffe, dass Ihnen diese erste Ausgabe von S & P INFO Autohandel Impulse dazu liefert.

Ihr

  
 Manfred Schwärzer

## Augen auf und planen!

**Vor dem Hintergrund steigender Unternehmensinsolvenzen und sich weiter verschlechternder Rahmenbedingungen beim Neuwagenhandel ist eine strategische Unternehmensplanung für Autohäuser heute wichtiger denn je. Dies belegt auch eine aktuelle Autohaus-Studie von Schwärzer & Partner.**

Die Kfz-Neuzulassungen in Deutschland sind gesunken: Verglichen mit dem Jahr 2001 wurden 2007 knapp sechs Prozent weniger Neuwagen verkauft. Die Automobilmärkte befinden sich in einer Sättigungsphase, daher ist auch mittelfristig nicht mit steigenden Neuzulassungen zu rechnen. Die schwachen konjunkturellen Rahmenbedingungen verschärfen die Situation weiter. In Kombination mit dem intensiven Wettbewerb zwischen Autohäusern führte dies bereits in den letzten Jahren zu einem beachtlichen Preis- und Margenverfall, der die Ertrags- und Investitionskraft belastet. Doch damit nicht genug: Viele Autohäuser leiden zudem unter hohen Struktur- und Systemkosten, einer geringen Umschlagsgeschwindigkeit sowie unter unzureichender Finanzierung, geringer Kapitalkraft, Liquiditätsengpässen und der Kreditzurückhaltung der Banken. Ein brisanter Cocktail, der die Zahl der Autohaus-Insolvenzen weiter erhöhen wird.

### Inhalt

Klare Positionsbestimmung ist entscheidend.	3
Mehr Marken, mehr Gewinn?	4
Interview mit Thomas Werthmann, Geschäftsführer der MAHAG.	5
Acht kritische Fragen zur Mehrmarkenstrategie.	7
Marken unter Kontrolle?	8

Angesichts dieser unerfreulichen Problemlandkarte des Automobilhandels ist das unreflektierte Durchwursteln nach dem Prinzip „Augen zu und durch“ genauso gefährlich wie hektischer Aktionismus oder das blinde Kopieren der Strategien des

### **Wissen, wer sich künftig im Markt behaupten wird**

Wettbewerbs. Ohne klare unternehmensspezifische Strategie kann die unternehmerische Fahrt besonders schnell in eine Sackgasse münden.

Dass eine klare Marken- und Marktstrategie an erster Stelle der Erfolgsfaktoren für Autohäuser steht, zeigt auch die aktuelle Untersuchung von Schwärzer & Partner über die Chancen, Risiken und Herausforderungen im Automobilhandel (siehe Kasten).

Künftige Gewinner-Unternehmen des Automobilhandels verfügen außerdem über

- ein strategieadäquates Wertschöpfungskonzept
- Zugang zu innovativen Beschaffungsmärkten zur Sicherung der Fahrzeugverfügbarkeit und wettbewerbsfähiger Preise
- eine effiziente Struktur- und Prozessorganisation
- aussagekräftige Führungs- und Steuerungsinstrumente
- eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur
- ein konsequentes Personalmanagement
- ein effizientes Veränderungsmanagement.

Ein professioneller Strategie-Check liefert quasi eine unternehmerische Landkarte

mit Meilensteinen und Kennzahlen, die signalisieren, ob das Autohaus noch auf Kurs ist. Bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie legen wir großen Wert darauf, Ziele und Vorgehensweise gemeinsam mit den Inhabern und dem Management eines Autohauses zu erarbeiten und konkrete, praxisgerechte Maßnahmenpakete zu definieren. Auf Wunsch unterstützen wir auch bei der Umsetzung. Je nach Qualität der im Unternehmen vorhandenen Informationen sowie der Verfügbarkeit der Entscheider des Autohauses dauert ein Strategie-Check zwischen zwei und vier Wochen.

Neben der Transparenz, die eine objektive Analyse interner und externer Rahmenbedingungen sowie künftiger Chancen und Risiken schafft, bietet ein professioneller Strategie-Check darüber hinaus noch einen weiteren, nicht zu unterschätzenden Vorteil bei Gesprächen und Verhandlungen mit den Banken.

In allen strategischen Gruppen wird es Gewinner geben, die sich durch klar definierte Strategien, konsequentes Ressourcenmanagement in Kombination mit großer

### **In allen Gruppen wird es Gewinner geben**

Umsetzungsstärke und hoher Umsetzungsgeschwindigkeit auszeichnen und damit profitabel überleben. Darüber hinaus zählen aber auch die Qualität des Managements sowie die Leistungsstärke der Mitarbeiter zu den Schlüsselfaktoren für den künftigen Erfolg eines Autohauses.

Manfred Schwärzer

### **„Erfolgreiches Handeln im Markt“ – die neue Autohaus-Studie von Schwärzer & Partner.**

Sie beleuchtet die momentane Situation und die Marktentwicklung der Autohandelsbranche und definiert sechs verschiedene Typen von Autohandelsunternehmen, für die jeweils die entscheidenden Herausforderungen und Handlungsoptionen herausgearbeitet wurden.

64 Autohäuser beantworteten einen umfangreichen Fragenkatalog rund um Markt und Wettbewerb, Produkte und Leistungsspektrum sowie ihre strategische Ausrichtung. Außerdem wurden 20 Expertengespräche geführt. Zur Abrundung flossen Informationen aus aktuellen Statistiken, Presseveröffentlichungen und Branchenberichten in die Untersuchung ein.

Interesse? Auf Anfrage können Sie per e-mail eine kostenlose Kurzfassung der Studie (pdf-Datei) erhalten – [info@schwaerzer-partner.de](mailto:info@schwaerzer-partner.de).

# Klare Positionsbestimmung ist für die Strategie-Entwicklung entscheidend.

Denn das beste Navigationssystem nützt nichts, wenn die Startposition nicht sauber ermittelt wird.

Das Gleiche gilt auch für die Festlegung der unternehmerischen Wege zum Erfolg: Solide Informationen über die geschäftliche Situation sowie die Rahmenbedingungen im Markt-Einzugsgebiet sind für die Bestimmung der Markt- und Wettbe-

werbsposition, der unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken unerlässlich. Die Abbildung zeigt Ihnen, welche Informationen besonders wichtig sind:

## Externe Informationen

### Marktentwicklung und -attraktivität im Einzugsgebiet

- Absatz Neuwagen, Marktanteil Marke(n)
- Kaufkraftentwicklung
- Demographie
- Standortattraktivität: Lage, Einzugsgebiet, Frequenz, Pendler
- Bestände
  - Ersthalterbestände nach einzelnen Segmenten
  - Wiedermotorisierungsgrad

### Kundenbindung

- Loyalitätsgrade
  - Kunde zu Händler bzgl. Verkauf, Werkstatt etc.
  - Kunde zu Marke(n)

### Marktpotenzial

- Vertrieb und Service

### Wettbewerbsumfeld (markenspezifisch, generell)

- Anzahl, Größe
- Wettbewerbsintensität

## Interne Informationen

### Betriebs- und finanzwirtschaftliche Daten

- Ergebnisqualität, Cash Flow, Liquidität in Bezug auf Gesamtunternehmen, Standort, Geschäftsbereiche
- Generell, Marken, Geschäftsfelder
- Kapitalkraft, Bonität
- Investitionsbereitschaft

### Qualität des Standorts

- Fläche, Gebäude, räumliche Ausstattung etc.

### Management/Organisation

- Gesellschaftsform, Gesellschafter
- Zweite Führungsebene
- Personalqualifikation und -zusammensetzung
- Strukturen und Prozesse

### Erfüllung relevanter Erfolgsfaktoren in den Geschäftsfeldern

## Markt- und Wettbewerbsposition

- Herausarbeitung der Markt- und Wettbewerbsposition
- Ermittlung relevanter Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken
- Herausarbeitung relevanter strategischer Optionen und Handlungsbedarfe

Beim Zusammentragen und Auswerten dieser so entscheidenden Zahlen, Daten und Fakten unterstützen wir Sie gerne – und natürlich auch bei der Herausarbeitung

strategischer Optionen und der Festlegung von Maßnahmen und Meilensteinen zur Umsetzung und Zielerreichung.

Manfred Schwärzer

## Mehr Marken, mehr Gewinn?

**Für viele Unternehmer im Autohandel galt und gilt der Mehrmarkenvertrieb als Garant für eine erfolgreiche Zukunft. Doch nicht für alle Unternehmen ist diese Strategie richtig.**

Vielen Inhabern kleiner und großer, erfolgreicher und weniger erfolgreicher Autohäuser erscheint die Aufnahme einer zweiten oder gar dritten Marke in ihr Portfolio als einziger Ausweg aus der aktuellen Krise, in der sich der Automobilhandel in Deutschland derzeit befindet. Auch wenn es mittlerweile durchaus Beispiele von Autohäusern gibt, die mit einer Mehrmarkenstrategie alles andere als erfolgreich waren – der Begeisterung, mit der dieses Thema nach wie vor diskutiert wird, tut dies keinen Abbruch.

Natürlich kann es sinnvoll sein, sich nicht mehr komplett von einem Hersteller oder Importeur abhängig zu machen oder sich in seiner Region die Vertriebsrechte für eine attraktive zweite oder gar dritte Marke zu sichern, bevor dies der Wettbewerb tut. Doch diese Gründe allein reichen nicht aus, um die immensen Investitionen zu rechtfertigen, die durch die Hinzunahme einer oder mehrerer Marken fällig werden: Für eine Markenrepräsentanz in der Werkstatt müssen im Durchschnitt pro

### **Mehrmarkenstrategie setzt Investitionsbereitschaft voraus**

Arbeitsplatz circa 120.000 bis 150.000 Euro in Spezialwerkzeuge, Betriebsausrüstung, Anlagen und markenspezifische Schulungen investiert werden. Die Baukosten für die markenspezifisch geforderten Herstellerstandards bewegen sich in aller Regel zwischen 1.200 und 1.500 Euro pro Quadratmeter – und falls eine Trennung von anderen Marken nötig werden sollte, nochmals mehr.

Trotz räumlicher Trennung drohen einem Autohaus Imageprobleme, wenn die Zweitmarke am selben Standort vertrieben wird. Denn nicht nur die Mitarbeiter, auch die Kunden sind auf die ursprüngliche Marke fixiert. Das Ziel, die Erstmarke erfolgreich nach oben oder unten zu ergänzen lässt sich nur dann erreichen, wenn sich das

Autohaus auch in diesem Segment eine hohe Glaubwürdigkeit und einen ebenso hohen Bekanntheitsgrad aufbaut und sich nicht darauf verlässt, dass die Zweitmarke ein Selbstläufer wird. Für die Zweitmarke müssen neue Kundengruppen gewonnen werden. Eine Mehrmarkenstrategie zu fahren, ist grundsätzlich dann sinnvoll, wenn es für alle Marken des Autohauses die entsprechende Nachfrage innerhalb des Einzugsgebiets gibt. Manchmal verlangt sogar der Markt nach einer weiteren Marke, etwa

### **Konzernmarkenmanagement ist deutlich weniger komplex**

wenn neue Wohn- oder Gewerbegebiete in der Region errichtet wurden und sich mit den veränderten Einkommens- und Anforderungsstrukturen auch die Nachfrage nach gewissen Neuwagensegmenten verändert.

Bevor sich ein Unternehmer dafür entscheidet, eine zweite oder dritte Marke in sein Angebotsportfolio aufzunehmen, sollte er über eine Konzernmarkenstrategie nachdenken. Die ungeliebte Abhängigkeit vom Hersteller wird dadurch zwar nicht gelöst. Aber die notwendigen Handelsprozesse und Systemanforderungen innerhalb des Konzerns ähneln sich, sodass ein „Konzernmarkenmanagement“ für den Unternehmer deutlich weniger komplex sein kann als das „Mehrmarkenmanagement“. Eine Alternative dazu kann ein Netzwerk oder die Kooperation mit Vertragshändlerkollegen der gleichen wie auch konkurrierender Marken in der Region sein. Anstatt in neue vertragsrelevante Ausstellungsflächen, Vorführwagen, Werbung und Werkzeuge zu investieren, können die Netzwerk- und Kooperationspartner ihre vorhandenen Strukturen bündeln und durch Synergien zusätzlich Umsätze generieren. Ein Beratungsunternehmen als neutraler Moderator kann bei der Konzeption und der operativen Umsetzung, aber auch bei der Anbahnung von Netzwerken und Kooperationen unterstützen.

Mehr Marken im Portfolio führen nicht zwangsläufig zu einer höheren Rendite des Unternehmens. Die Konzentration auf eine einzige Marke, eventuell mit stärkerem Fokus auf den Gebrauchtwagenhandel und das Servicegeschäft, kann

durchaus zukunftssträchtiger und ertragreicher sein. Bei derart weit reichenden strategischen Entscheidungen sollte ein Unternehmer nicht allein auf sein Bauchgefühl und seine ganz persönlichen Einschätzungen setzen. Ein Strategie-Check, der zusammen mit erfahrenen Beratern

durchgeführt wird, verschafft Klarheit über die unternehmensspezifische Ausgangsposition und die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten. Denn eines ist sicher: Es gibt keine Patentrezepte – auch wenn der Mehrmarkenvertrieb gerne als solches gehandelt wird.

Robert Häusler

### **Kfz-GVO: Bald wieder alles anders?**

Im Jahr 2010 läuft die derzeit gültige Gruppenfreistellungsverordnung 1400/2002 für den Automobilhandel aus. Was danach kommt, ist offen. Vielleicht wird sie verlängert, vielleicht tritt dann aber die Vertikal-GVO (auch unter dem Namen „Schirm-GVO“ bekannt), die bereits für viele andere Branchen gilt, auch für den Kfz-Handel in Kraft. Die Schirm-GVO sieht unter anderem vor, dass die Hersteller ihre Handelspartner zu deutlich höheren Mindestumsätzen beim Einkauf verpflichten dürfen. Laut der aktuell gültigen Kfz-GVO hat jeder Händler das Recht, mindestens sieben Prozent der insgesamt eingekauften Fahrzeuge auch von anderen Herstellern kaufen zu dürfen. Das bedeutet auch, dass somit aktuell mindestens weitere zwei Marken aufgenommen werden können. Bei der Schirm-GVO hingegen würde dieser Anteil auf zwanzig Prozent schrumpfen.

Autohäuser, die mehrere Marken unterhalten, hätten damit ein großes Problem. Auch diese rechtliche Unsicherheit sollte bei der Entscheidung für oder gegen eine Zweit- oder Drittmarke durchaus eine Rolle spielen!

## **Interview** **Höchste Priorität für Markenexklusivität.**



**S & P Info im Gespräch mit Thomas Werthmann, Geschäftsführer der MAHAG Automobilhandel & Service GmbH & Co. KG, über Strategien, Standorte, Marken und das Verhältnis zu Volkswagen.**

**S & P Info: Was ist Ihrer Meinung nach heute die größte Herausforderung für Autohäuser in Deutschland?**

Das hängt natürlich sehr stark von der Größe, den Kapital- und Eigentümerstrukturen der einzelnen Unternehmen ab. Unabhängig davon geht es heute generell darum, die nächsten fünf Jahre unbeschadet zu überstehen und nicht vom Markt zu verschwinden. Wir erleben derzeit einen Strukturwandel im Autohandel mit einer bislang noch nie dagewesenen Schärfe und Dramatik.

**S & P Info: Was sind Ihre Ziele für die MAHAG?**

Wir wollen uns positiv im Markt behaupten, unsere Marken in adäquater Form vertreten und unsere Kunden ans Haus binden.

**S & P Info: Wie sieht Ihre Unternehmensstrategie aus?**

Der Schwerpunkt liegt im Mehrmarkenhandel, wobei wir künftig jeden Standort markenexklusiv führen werden. Für die Strategie der Markenexklusivität pro Standort haben wir uns relativ früh entschieden. Wir verfolgen sie seit über drei Jahren und haben mittlerweile an nahezu allen Standorten die baulichen Voraussetzungen dafür geschaffen, so dass dieser Prozess bis 2010 abgeschlossen sein wird. Die Umstellung steht nur noch in drei Häusern bevor.

**S & P Info: Planen Sie in den nächsten Jahren zu wachsen?**

Das dürfte wohl für jedes Autohaus nur sehr schwer möglich sein. Ohnehin muss man den Begriff „Wachstum“ etwas klarer definieren: Geht es um Stückzahlen,

um den Umsatz oder den Ertrag? Für die MAHAG steht Profitabilität an erster Stelle.

**S & P Info: Werden Sie dennoch in nächster Zeit neue Niederlassungen eröffnen?**

Unter Umständen schon, aber wenn, dann nur unter Aufgabe eines kleineren Standorts. Dies kann angesichts der Marktsituation und der wachsenden Modellpaletten der Hersteller durchaus erforderlich sein. Es kann auch sein, dass zwei mittelgroße Standorte zu einem großen zusammengeführt werden. Denn je größer ein Autohaus, desto eher rechnen sich zum Beispiel Veranstaltungen im Autohaus, längere Öffnungszeiten der Werkstatt oder auch Öffnungszeiten am Sonntag.

**S & P Info: Haben kleine Autohäuser Ihrer Meinung nach künftig überhaupt noch Chancen?**

Ich bin sicher, dass es die klassischen inhabergeführten Autohäuser auch künftig geben wird. Durch ihre ganz persönliche Art der Kundenbetreuung, aber vor allem durch das hohe persönliche Engagement der Unternehmerfamilie haben sie gute Voraussetzungen. Dazu kommt bei vielen dieser Autohäuser noch, dass ihnen die Immobilie gehört, auf der sich der Betrieb befindet, was sich natürlich positiv auf die Kostenstrukturen auswirkt.

**S & P Info: Mit Volkswagen Pkw und Nutzfahrzeugen, Audi, Porsche, Seat, Skoda und Lamborghini ist die MAHAG Vertragspartner für Marken aus dem Volkswagen-Konzern. Wie kommt es, dass Sie dazu noch KIA als einzige Fremddmarke aufgenommen haben?**

Mit KIA arbeiten wir seit 2004 zusammen – als bewusste Reaktion auf drei freigewordene eigene Standorte, die wir aufgrund der Anforderungen der Hersteller ansonsten hätten aufgeben müssen. Ausschlaggebend für unsere Entscheidung für KIA war unter anderem, dass die Marke damals weder in München noch in Ulm vertreten war. Mit dieser Entscheidung sind wir übrigens auch heute noch zufrieden.

**S & P Info: Planen Sie, weitere Marken in Ihr Portfolio aufzunehmen?**

Derzeit verfolgen wir dazu keine konkreten Pläne. Sollten wir unsere Markenpalette erweitern, dann nur im Top-Premium-Segment. Mehr möchte ich dazu heute noch nicht sagen.

**S & P Info: Haben Sie keine Bedenken wegen Ihrer großen Abhängigkeit vom Volkswagen-Konzern?**

Ganz und gar nicht. Volkswagen ist meiner Meinung nach weltweit der Autohersteller mit den besten Chancen, selbst global schwierige Verhältnisse zu meistern.

**S & P Info: Wie gut ist Ihr Verhältnis zu VW?**

Die MAHAG wurde sowohl von der Volkswagen AG als auch von den Konzerntöchtern immer fair behandelt. Wir schätzen das partnerschaftliche Verhältnis, das wir zu den Vertretern aller Herstellermarken haben. Natürlich gibt es immer mal wieder Diskussionen – aber keine unüberwindlichen Hürden.

Vielen Dank für das Gespräch.

## Die MAHAG

Mit jährlich rund 20.500 verkauften Neufahrzeugen, circa 18.500 verkauften Gebrauchtwagen und rund 380.000 Werkstattdurchläufen pro Jahr zählt die MAHAG Automobilhandel & Service GmbH & Co. KG zu den führenden europäischen Autohäusern.

Die Wurzeln der Unternehmensgruppe reichen bis ins Jahr 1923 zurück, als der Motorradrennfahrer Kaspar Haberl in München eine Werkstatt gründete. Seit 1934 ist das Autohaus Partner von Volkswagen. Heute unterhält die MAHAG Händlerverträge für die Marken Volkswagen PKW, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi, Lamborghini, Porsche, Seat, Skoda und KIA. Die Unternehmensgruppe betreibt Standorte in den Wirtschaftsräumen München, Ulm und Berlin und beschäftigt derzeit rund 2.000 Mitarbeiter. Seit dem Jahr 2000 führt Thomas Werthmann die Geschäfte.

# Acht kritische Fragen, mit denen Sie überprüfen können, ob eine Mehrmarkenstrategie für Sie der richtige Weg ist.

1. Sind Sie bereit, mit Ihrem Unternehmen einen klaren Wachstumskurs einzuschlagen?

Um die hohen Investitionen, die bei der Aufnahme einer weiteren Marke fällig werden, wieder zu erwirtschaften, müssen Umsätze und Erträge mit der Zweitmarke stark wachsen, um einen positiven Beitrag zum Betriebsergebnis, sprich schwarze Zahlen, zu liefern. Oberstes strategisches Ziel muss sein, die Zweitmarke als rentables Standbein des Unternehmens zu etablieren.

2. Reicht Ihr finanzieller Spielraum aus?

Verfügen Sie über genügend finanzielle Reserven, um in eine weitere Marke investieren zu können? Und zwar ohne dadurch Ihre Finanzierungsstrukturen, Ihre Bonität und Ihre Kreditwürdigkeit allzu negativ zu beeinflussen?

3. Gibt es in Ihrem Unternehmen geeignete Vertriebsmitarbeiter für die Zweitmarke?

Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, ein separates Vertriebsteam für die Zweitmarke zu installieren und für die Produkte und die Markenphilosophie des neuen Partners zu schulen und zu motivieren – nicht zuletzt mit Hilfe eines Vergütungssystems, das die strategischen Ziele mit der Zweitmarke unterstützt. Dieselben Verkäufer für beide Marken einzusetzen, ist dagegen wenig empfehlenswert: Sie identifizieren sich in den allermeisten Fällen sehr stark mit der Erstmarke und bieten andere Fabrikate nicht immer mit vollem Engagement an.

4. Reicht Ihre Personaldecke?

Nur wenn Ihre Vertriebs-, Verwaltungs- und Werkstattteams noch Kapazitäten frei haben, können Sie mit der bestehenden Mannschaft auch die zweite Marke stemmen. Müssen Sie dafür neue Mitarbeiter einstellen, steigen Kosten und Risiko.

5. Verfügen Sie über ausreichend Managementkapazitäten?

Eine zweite Marke lässt sich nicht so nebenher aufbauen. Auch die Geschäftsleitung muss dafür viel Zeit und Energie investieren. Falls Sie ein anderes Autohaus übernommen haben, müssen Sie es in Ihr Unternehmen integrieren und vielleicht so-

gar noch sanieren.

6. Gibt es in Ihrem Einzugsgebiet genügend Potenzial?

Verlassen Sie sich nicht allein auf die Analysen der Hersteller. Verschaffen Sie sich ein eigenes Bild, ob es in Ihrer Region tatsächlich ausreichend Nachfrage für die Fahrzeuge der weiteren Marke(n) gibt. Professionelle Marktforschung und qualifizierte Unternehmensberatung liefern eine solide Entscheidungsbasis.

7. Passt eine weitere Marke zu Ihrem Unternehmen und zu Ihrer Kundenstruktur?

Ihr Ziel muss es sein, unterm Strich mehr Fahrzeuge zu verkaufen. Das gelingt nur, wenn Sie neue, zusätzliche Kundengruppen ansprechen und sich die Marken tatsächlich ergänzen. Dennoch darf die Bedeutung des Unternehmensimages nicht unterschätzt werden: In Ihrem Einzugsgebiet machen sich die Menschen ein ganz bestimmtes Bild von Ihrem Autohaus. Die bestehenden Kunden nicht zu irritieren und sich neuen Zielgruppen als attraktiver Partner zu präsentieren, gleicht einem Balanceakt.

8. Besteht keinerlei Gefahr, dass Sie Ihre Erstmarke durch die zweite gefährden?

Wenn eine Marke der anderen innerhalb eines Unternehmens Kunden wegnimmt, sprechen Experten von „Kannibalisierungseffekten“. Besteht die Gefahr, dass eine Marke die andere kannibalisiert, kann das angesichts der hohen Startinvestitionen katastrophale Auswirkungen haben.

Grundsätzlich ist eine Mehrmarkenstrategie nur für Autohäuser in soliden wirtschaftlichen Verhältnissen empfehlenswert. Der Versuch, Verluste allein durch die Hereinnahme einer Zweitmarke auszugleichen, scheitert in den allermeisten Fällen. Die ohnehin schon angespannte Finanz- und Ertragslage wird so weiter strapaziert. Eine klare Analyse der Ursachen für die schlechte Geschäftslage ist in diesem Fall sinnvoller als die Entscheidung für den vermeintlichen Königsweg Multimarkenstrategie. Dabei unterstützen wir Sie gerne.

Willy Hennen

## Marken unter Kontrolle? Entscheidende Punkte zur Beurteilung des Erfolgs einer Mehrmarkenstrategie.

**Nicht alle Autohäuser, die mehrere Marken vertreiben, können schwarz auf weiß belegen, ob sie mit dieser Strategie wirklich erfolgreich sind, oder ob nicht eine Einmarkenstrategie profitabler wäre. Ein aussagefähiges Controlling- und Reportingsystem schafft die Grundlage zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Marken. Auf folgende Punkte sollten Sie dabei achten:**

Führen Sie jede Fahrzeugmarke als eigenes Profit Center. Durch die Berechnung des Markenergebnisses unter Vollkostengesichtspunkten lassen sich Gewinn- und Verlustbringer im Markenportfolio schnell identifizieren. So können Sie sofort und direkt gegensteuern und Ihre Entscheidungen auf einer soliden Datenbasis treffen.

Ermitteln Sie nicht nur Umsätze und Ergebnisse, sondern auch die Umsatzrendite für all Ihre Marken. Zusätzlich sollten Sie auch die Gesamtumsatzrendite im Auge behalten. Diese sollte sich nach der Einführung einer weiteren Marke auf keinen Fall verschlechtern. Selbst wenn die durchschnittliche Umsatzrendite im Autohandel 2007 bei gerade mal 0,1 Prozent lag, erwirtschaften erfolgreiche Betriebe immer noch Umsatzrenditen von über zwei Prozent.

Berechnen Sie den Deckungsbeitrag für jedes Geschäftsfeld jeder Marke getrennt. Behalten Sie also nicht nur die Neuwagenverkäufe, sondern auch die Geschäftsfelder Service, Teile und Gebrauchtwagen im Auge. Dies ermöglicht eine genauere Steuerung der einzelnen Bereiche und trägt erheblich zur Optimierung der Kostenstrukturen bei.

Überprüfen Sie, ob der Deckungsbeitrag Ihrer Erstmarke unter der Zweit- oder Drittmarke leidet. Häufig ergeben sich bei der Einführung einer weiteren Marke Kanibalisierungseffekte. Sinnvoll ist die Aufnahme einer weiteren Marke jedoch nur, wenn dadurch zusätzliche Umsätze erzielt werden können. Aufgrund der hohen An-

fangsinvestitionen in die neue Marke sowie den schlechteren Einkaufskonditionen, die im Falle eines Retailrückgangs mit der Stammmarke drohen, kommt es ansonsten fast zwangsläufig zu einer deutlichen Ergebnisverschlechterung.

Berechnen Sie, wann Sie mit der zweiten oder dritten Marke die Gewinnzone erreicht haben werden. Wenn Sie ein Autohaus übernommen haben, um sich eine weitere Marke zu sichern, sollten Sie binnen zwölf bis 18 Monaten nach der abgeschlossenen Übernahme schwarze Zahlen schreiben. Länger dürfen Integration und Turnaround selbst bei einem ehemals defizitären Autohaus nicht dauern. Beim Aufbau der Zweitmarke aus eigener Kraft sollten Sie nach zwei, maximal drei Jahren mit positiven Deckungsbeiträgen aufwarten können.

Entscheidend ist, aus den durch das Controlling generierten Daten die richtigen Entscheidungen abzuleiten und diese auch umzusetzen. Im Falle einer stark defizitären Zweitmarke heißt das: Aufgabe der Marke und Desinvestition. Die Anfangsinvestitionen sind getätigt, jedes weitere Fortführen erhöht lediglich den Verlust. Gerade diese Entscheidung fällt Unternehmen aber oft schwer.

Ulf Weber

**In der nächsten Ausgabe lesen Sie unter anderem Beiträge zu:**

Planung · Businessplangespräche mit Herstellern, Importeuren und Banken.

**SCHWÄRZER & PARTNER**

UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

München: Brahmstr. 24 a • 81677 München • Tel. +49 - 89 - 414 24 38 30

Düsseldorf: Prinzenallee 7 • 40549 Düsseldorf • Tel. +49 - 211 - 52 39 15 19

[info@schwaerzer-partner.de](mailto:info@schwaerzer-partner.de)

[www.schwaerzer-partner.de](http://www.schwaerzer-partner.de)

**Impressum**