

Abstract

Titel:

Unternehmensentwicklung im Rahmen der „Vision 2020“

Kurzzusammenfassung:

Die Automobilbranche steht vor einem Wandel. Ausgehend vom Megatrend „Urbanisierung“ wird eine neue Art von Mobilität gewünscht. Die Fahrzeughersteller werden ihr Geschäftsmodell dahingehend verändern, dass sie sich zum Komplettanbieter rund um „Mobilität“ entwickeln. Für Kfz-Betriebe zieht diese Neuausrichtung grosse Veränderungen mit sich. Sie verlieren längerfristig den heute wichtigen Neuwagenhandel an die Fahrzeughersteller und müssen deshalb das Gebrauchtwagengeschäft anpassen. Möglichkeiten dazu bieten eigene Importstrukturen, ein professionelles Gebrauchtwagenmanagement und die Nutzung des Internets als effizienter Vertriebs- und Kommunikationskanal. Damit ist es möglich, die Ertragseinbussen aus dem Neuwagenhandel zu kompensieren und sich gleichzeitig von der Abhängigkeit des offiziellen Importeurs zu lösen.

Verfasser/-in: Yves Baldegger

Herausgeber/-in: **Dr. Lothar Natau**

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2014

Sprache: deutsch

Zitation: Baldegger, Y. (2014). *Unternehmensentwicklung im Rahmen der „Vision 2020“*: FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags):

Automobilbranche, Kfz-Betrieb, Zukunftsszenario

Ausgangslage

In den vergangenen 20 Jahren war eine Markenvertretung der Schlüssel für kontinuierliches Wachstum als Automobilhändler und Werkstatt. Grosse Veränderungen im Automobilmarkt zwingen die Markenvertretungen nun, neue Strategieoptionen zu prüfen. Auslöser dieser Veränderung ist der Megatrend „Urbanisierung“ der dafür sorgt, dass neue Mobilitätskonzepte gewünscht werden.

Ziel

Ziel der Bachelor Thesis war es, das heutige Geschäftsmodell eines Kfz-Betriebs zu analysieren und einem Vergleich zu einem möglichen Geschäftsmodell der Zukunft zu unterziehen. Somit konnte in einem Businessplan aufgezeigt werden, welche Optionen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung bestehen und welche finanziellen Konsequenzen eine strategische Veränderung nach sich zieht.

Vorgehen

Mithilfe der Synthese von Inside-Out und Outside-In Ansatz, wurde das heutige Geschäftsmodell eines Kfz-Betriebs dargestellt. Als theoretische Hilfsmittel dienten dazu die Business Model Canvas und das neue St.Galler Managementmodell. Anschliessend konnte die Ist-Situation, einem Zukunftsszenario gegenübergestellt werden, das ebenfalls mithilfe der beiden Modelle entwickelt wurde. In der Primärforschung kamen Experteninterview und Workshop zum Einsatz. Aus den Ergebnissen liessen sich Erfolgsfaktoren für die Unternehmensentwicklung sowie davon abgeleitete Optionen zum Ausbau des heutigen Geschäftsmodells ermitteln. Die Auswirkungen ausgewählter Optionen auf Bilanz, Erfolgsrechnung und Liquidität wurden schliesslich in einem detaillierten Businessplan aufgezeigt.

Erkenntnisse

Das Geschäftsmodell eines klassischen Kfz-betriebs lässt sich in drei strategische Geschäftsfelder (SGF) aufteilen. Neuwagenhandel (SGF 1), Gebrauchtwagenhandel (SGF 2) und Fahrzeuginstandhaltung und Reparatur (SGF 3). Das SGF 1 und das SGF 3 haben hinsichtlich Umsatz und Bruttogewinn die grösste Bedeutung. Diese beiden strategischen Geschäftsfelder werden im Falle einer Markenvertretung entscheidend durch den offiziellen Importeur geprägt und sind aufgrund hoher standardsbestimmter Investitionen die grössten Kostenverursacher. Somit besteht eine hohe *bezugsquellen-* und *investitionsbedingte* Abhängigkeit zum offiziellen Importeur.

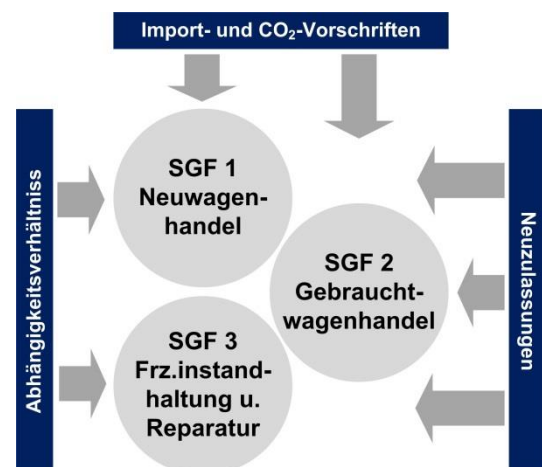


Abbildung 1: Einflüsse auf das heutige Geschäftsmodell einer Markenvertretung.

Als wichtiger Indikator für das SGF 1 kann die Anzahl der Neuzulassungen gewählt werden, wobei steigende Neuzulassungen einen positiven Einfluss auf den das SGF 1 und eine entgegengesetzt Wirkung auf das SGF 2 und SGF 3 haben. Die Import- und CO₂-Vorschriften tangieren indirekt das SGF 1 und SGF 2, da freie Importeure für eine Verschärfung des Wettbewerbs sorgen.

Aufgrund der Entwicklungen sowohl bei Neuzulassungen zwischen 2008 und 2010 als auch durch einen Anstieg an Parallel- und Direktimporten seit 2008, kam es zu einer Abwertung der Gebrauchtwagenpreise. Daraus resultierte eine tiefe Bruttogewinn-Marge für das SGF 2 und entsprechend eine geringere Bedeutung dieses strategischen Geschäftsfelds im heutigen Geschäftsmodell.

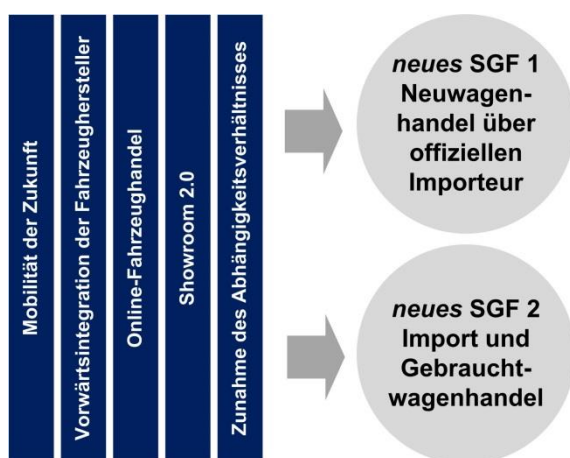


Abbildung 2: Veränderungen des SGF 1 und SGF 2 aufgrund von Trends und Annahmen über die Zukunft.

Die neuen Mobilitätskonzepte (z.B. Carsharing) führen dazu, dass die Bedeutung des Automobils sich vom Besitz, hin zum Nutzen, verändert. Die Fahrzeughersteller nutzen diesen Trend entweder mittels eigener Carsharing-Plattform oder indem sie direkt Mietwagenfirmen beliefern. Den Markenvertretern gehen somit im Vertrieb Grossflottenkunden verloren. Längerfristig gehen verschiedene Studien sogar davon aus, dass die Fahrzeughersteller über Onlineplattformen sämtliche Neufahrzeuge direkt

an die Endkundschaft verkaufen. Das Vertreternetz wird nur noch zur stationären Kundenbetreuung und als Service-Infrastruktur gebraucht. Das Geld verdient ein Kfz-Betrieb im SGF 1 dann nicht mehr im Handel sondern in Form einer Dienstleistungsprovision. Sämtliche Veränderungen führen dazu, dass das *neue* SGF 1, bei zunehmender Abhängigkeit gegenüber dem offiziellen Importeur, an Ertragskraft verliert.

Dementsprechend wird dem Gebrauchtwagenhandel in Zukunft eine wesentlich grössere Bedeutung zugeschrieben. Markenvertretungen sind deshalb dazu angehalten, Veränderungen in ihrem Geschäftsmodell vorzunehmen, die das *neue* SGF 2 voll ausschöpfen. Möglichkeiten dazu bieten eigene Importstrukturen, ein professionelles Gebrauchtwagenmanagement und die Nutzung des Internets als effizienter Vertriebs- und Kommunikationskanal. Während ersteres eine Ergänzung des Gebrauchtwagenhandels mit Neuwagen und Jahreswagen ist, ermöglicht die zweite und dritte Massnahme, einer Erhöhung des Bruttogewinns im SGF 2.

Die Kombination aller Optionen sorgt für tiefere Infrastrukturkosten bei gleichzeitig erhöhtem Ertragspotenzial und bietet somit den höchsten Nutzen für einen Kfz-Betreiber.



Abbildung 3: Erfolgsfaktoren zum Ausschöpfen des neuen SGF 2.

Schlussfolgerung

In einem Businessplan, der die erläuterten Veränderungen berücksichtigt, konnte schliesslich dargestellt werden, dass es möglich ist, die zurückgehenden Erträge aus dem *neuen* SGF 1 mit steigenden Erträgen aus dem *neuen* SGF 2 zu kompensieren.

Dazu ist es nötig, das Verkaufsvolumen im *neuen* SGF 2 durch dargestellt Massnahmen erheblich zu steigern. Da das SGF 2 wesentlich tiefere Kosten verursacht als das SGF 1 kann ausserdem mit einer tieferen Bruttogewinn-Marge operiert werden.

Als wichtiger Ertragsbringer wurde zudem das SGF 3 im Businessplan berücksichtigt. Da dieses Geschäftsfeld indirekt von den Veränderungen betroffen ist aber durch das höhere Absatzvolumen positiv beeinflusst wird, wurde davon ausgegangen, dass der Umsatz im SGF 3 konstant gehalten werden kann.

Ein Kfz-Betrieb, der die erwähnten Ergänzungen und Anpassungen im Geschäftsmodell umsetzt und das *neue* SGF 2 voll ausschöpft, kann in Zukunft erfolgreich im stark veränderten Umfeld agieren. Mit der beschriebenen Strategie lässt sich zudem die grosse Problematik der Markenvertretungen, die Abhängigkeit gegenüber dem offiziellen Importeur, mindern.

Literaturquellen

Bütterlin, V., Gissler, A. & Träger, K. (2012). *Online Sales in the Automotive Industry: How can the internet become a successful sales channel for the automotive industry?*. Arthur D. Little Automotive.

Fey, P., Hojak, F. A. & Hölz, M. (2008). *Automobilhandel im Premiumsegment: Markt- und Wettbewerbsanalyse in Deutschland*. Deloitte Automotive.

Krauskopf, P. & Müller, C. (2014). *Abhängigkeitsverhältnisse im Kfz-Handel*. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Kreimer, T. & Pampel, J. (2012). *Trends im Handel 2020*. KPMG.

Kuhnert, F. & Mehl, R. (2013). *Automotive Retail: Die Zukunft beginnt jetzt*. PwC Automotive.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre ; der HSG-Ansatz* (2. Aufl.). Bern [u.a.]: Haupt.
- von Dach, T. (2014). *Branchenspiegel des Schweizer Autogewerbes: 5-Jahres-Vergleich 2009 bis 2013*. Oberwangen: FIGAS, AGVS.
- Winterhoff, M., Kahner, C., Ulrich, C., Saylor, P. & Wenzel, E. (2009). *Zukunft der Mobilität 2020: Die Automobilindustrie im Umbruch?*. Arthur D. Little Automotive.