

Diese Meldung erhalten Sie gerne auch als E-Mail. Bitte über [pierre.deraed@oliverwyman.com](mailto:pierre.deraed@oliverwyman.com) anfordern.

## PRESSEINFORMATION

### Oliver Wyman-Studie zur Zukunft des Automobilvertriebs: Der Systemprofit der Automarken ist bedroht

- **Hersteller verdienen derzeit nur noch an Autofinanzierung und Ersatzteilen**
- **Markenunabhängige Anbieter erobern in allen Segmenten zunehmend Marktanteile**
- **Ein Drittel des Systemprofits ist bedroht – Absicherung durch Vorwärtsstrategien**
- **Auch beim Neuwagenvertrieb muss der Turnaround gelingen**

*München, 13. September 2005* – Der Verkauf neuer Autos ist für die Hersteller zu einem Nullsummenspiel geworden. Ihr Geld verdienen die Automobilkonzerne und deren Markenpartner vor allem mit Finanzdienstleistungen und Ersatzteilen. Dieses langfristig angelegte Systemgeschäft gerät jedoch seit einigen Jahren immer stärker unter Druck: Nicht an bestimmte Automarken gebundene Spezialisten in Autovertrieb, Finanzierung, Werkstattservice, Flottenmanagement und Teilehandel reißen immer größere Marktanteile an sich. Gleichzeitig wird der Autovertrieb europaweit liberalisiert, was den Durchgriff der Hersteller auf den Handel drastisch verringert. Automarken, die ihre Profite im Finanzdienstleistungs- und Teilegeschäft nicht verteidigen und das Neuwagengeschäft nicht in die Gewinnzone zurückholen können, sind in ihrer Existenz gefährdet. Das ist das Ergebnis der Studie „Systemprofit Automobilvertrieb 2015“ von Oliver Wyman. Die Studie entwirft ein Szenario für die Zukunft von Vertrieb, Finanzdienstleistungen und Aftersales und leitet daraus Handlungsfelder für die Marken ab. Das Ergebnis ist eine umfassende Agenda für die Weiterentwicklung und Umgestaltung des Automobilvertriebs.

Die deutsche Automobilbranche erzielt einen Endkundenumsatz von etwa 160 Milliarden Euro im Jahr. Aber der Profit der daran beteiligten Autohersteller, Banken, Importeure sowie Teile- und Autohändler liegt bei nur 4,1 Milliarden Euro. Das entspricht einer Umsatzrendite von circa 2,5 Prozent. Vor allem das Neuwagengeschäft befindet sich stark unter Druck: Weltweit gibt es etwa 20 Prozent Überkapazitäten, die in den Markt gedrückt werden und zu teuren Rabattschlachten führen. Knapp 16 Prozent vom Listenpreis betrug der Durchschnittsnachlass im ersten Halbjahr 2005 in Europa und lag damit erstmals auf US-Niveau. Das Resultat: Die meisten Autohersteller verdienen heute im Neuwagenverkauf kein Geld mehr oder schreiben sogar rote Zahlen. Und auch die Autohändler erreichten 2004 nur eine unbefriedigende Umsatzrendite von 0,6 Prozent – mit sinkender Tendenz.

Das umkämpfte Neuwagengeschäft ist jedoch notwendig, um lukrative Folgegeschäfte machen zu können. Finanzierung und Ersatzteile erzielen zwar weniger als 20 Prozent der Branchenumsätze, erwirtschaften aber 95 Prozent des Gewinns. „Das Geschäftsmodell der

Automarken funktioniert heute wie das von Nassrasierern und Tintenstrahldruckern“, sagt Dr. August Joas, Director des Global Automotive Teams von Oliver Wyman. „Das Produkt kann nicht mehr mit Profit verkauft werden, sodass der gesamte Gewinn aus dem Folgegeschäft kommen muss.“

### **Ein Drittel des Systemprofits der Marken ist gefährdet**

Das Oliver Wyman-Marktszenario prognostiziert nur etwa ein Prozent Marktwachstum in den Kernmärkten bis zum Jahr 2015. Der automobiler Wettbewerb verschärft sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Für die Hersteller stehen rund 20 Prozent des Volumens und ein Drittel des Gewinns auf dem Spiel, das sie bis 2015 entweder erfolgreich verteidigen oder an freie Anbieter verlieren können. Im schlimmsten Fall droht den Autoherstellern und ihren Markenpartnern bei Volumen und Gewinn ein Rückgang auf etwa 40 Prozent – der Markteinfluss wäre damit empfindlich geschwächt.

Das wichtigste strategische Ziel aller Hersteller wird es sein, Kunden und Händler langfristig an ihre Marke und ihr Systemgeschäft zu binden. Dies wird in zehn Jahren allerdings schwerer sein als heute, denn bis dahin kontrollieren die großen Autohäuser mit hoher Professionalisierung mindestens ein Viertel des Markts. Zu einem großen Teil sind sie zu Mehrmarkenhändlern mit erheblicher Marktmacht geworden. Sie drohen den Herstellern Systemgeschäft zu entziehen und die bisherige Markenbindung der Kunden durch Händlerbindung abzulösen. Aber auch freie Leasinganbieter und Autovermieter sind bis 2015 zumindest auf dem Weg, eigene Vertriebskanäle aufzubauen, die die Absatzstrategien der Hersteller bedrohen. „Die nächsten zehn Jahre gehören dem Kampf der Marken um die besten Händler“, sagt Oliver Wyman-Berater und Co-Autor der Studie Matthias Bentenrieder. „Denn langfristig machen gute Händler erfolgreiche Marken und gute Marken erfolgreiche Händler.“

Ein wichtiger Wachstumsbereich ist das Geschäft mit Gewerbe- und Flottenkunden. In Deutschland geht bereits heute die Hälfte aller Neuwagen an Gewerbekunden, und auch künftig nimmt dieses Geschäft europaweit um drei Prozent pro Jahr zu. Der größte Teil des Gewerbekundengeschäfts wird 2015 im Direktvertrieb der Hersteller betreut, allerdings in harter Konkurrenz mit Leasingunternehmen und Flottenmanagement-Firmen.

### **Die Automarken müssen ihren Systemprofit absichern**

Auch im Jahr 2015 werden Finanzdienstleistungen und Ersatzteile die Ertragsituation der Automobilhersteller dominieren. Noch kontrollieren die Hersteller drei Viertel aller Automobilumsätze in Deutschland, das sind 117 Milliarden Euro des Gesamtmarkts mit 160 Milliarden Euro. Damit erwirtschaften sie knapp 80 Prozent des automobilen Systemprofits. Aber die freien Wettbewerber holen auf. Unterstützt werden sie durch die europäische Liberalisierung des Automarkts, vorangetrieben vor allem durch die schrittweise Aufhebung der europäischen Gruppenfreistellungsverordnung (GVO). Sie erlaubt freien Teileherstellern und Teilehändlern, in das bisher geschützte Markengeschäft einzudringen, und Markenhändlern, beliebige Leistungen aus markenfremden Quellen einzukaufen.

In den letzten Jahren wurde ein zunehmender Anteil der profitabelsten Geschäftsbereiche durch freie Anbieter erobert. Vor allem unabhängige Autobanken wie die Santander CC-Bank, Systemwerkstätten wie ATU und Teilehändler wie Wessels + Müller setzen die Angebote der Hersteller unter Druck. Die USA und Großbritannien zeigen, welches Zukunftsszenario die europäischen Autohersteller in ihrem Heimatmarkt vermeiden müssen: Dort dominieren freie Anbieter den Markt der nicht subventionierten Finanzierungen und der

nicht vor Nachahmern geschützten Ersatzteile bereits. Oliver Wyman-Berater Joas: „Der große Erfolg der freien Finanzierer, Werkstätten und Teilehändler – auch hierzulande – zeigt, dass der Systemprofit der Marke strategisch zu wenig abgesichert ist.“

Der Großteil der Gewinne wird auch 2015 bei Finanzdienstleistungen und im Teilegeschäft liegen. Nach dem Oliver Wyman-Marktszenario werden jedoch nur diejenigen Automarken ihren heutigen Anteil am Systemgeschäft behaupten oder ausbauen können, die auch das Neuwagengeschäft und die Gebrauchtwagenvermarktung wieder in die Gewinnzone zurückholen. Die Oliver Wyman-Studie „Systemprofit Automobilvertrieb 2015“ entwickelt Handlungsfelder, um das Systemgeschäft wettbewerbsfähiger zu machen: Das Vertriebssystem wird schlanker und effektiver; die vier Geschäftsbereiche Neuwagen, Finanzdienstleistungen, Teile und Gebrauchtwagen werden miteinander vernetzt und professionalisiert. Und schließlich werden alle Tätigkeiten und Angebote im Hinblick auf ihren Beitrag zur Kundenzufriedenheit neu ausgerichtet als Basis für Kundenbindung und langfristiges Systemgeschäft.

### **Der Vertrieb braucht eine effizientere Aufgabenteilung**

Die Aufgabenteilung zwischen Herstellern, Importeuren/Großhandel und Autohäusern ist heute ineffizient und weist zahlreiche Doppelfunktionen auf, die künftig konsequent abgebaut werden müssen. Eine neue Rollenverteilung verbessert das Gesamtsystem, sorgt für eine exaktere Vertriebssteuerung und erhöht die Margen für Händler wie Hersteller. Vor allem die Importeurs- und Großhandelsebene muss ausgedünnt und einige ihrer Funktionen müssen zum Hersteller und zu großen Händlern verlagert werden.

Das Autohaus wird trotz steigender Direktverkäufe die wichtigste Schnittstelle zum Kunden bleiben. Hersteller und Großhandel müssen die Händler in die Lage versetzen, ihre immer komplexeren Aufgaben in der Markenbindung zu bewältigen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, ganzheitliche Systemprodukte zu verkaufen, richtig mit Rabatten umzugehen und die von Hersteller und Großhandel vorgegebenen Maßnahmen umzusetzen. Nur profitable Händler sind auf Dauer erfolgreich – wird ein Rabatt um durchschnittlich ein Prozent gesenkt, hebt dies den Händlerertrag unmittelbar um einen Prozentpunkt.

Mit dem zunehmenden Erfolg der großen Mehrmarkenhäuser nehmen der Durchgriff auf die Autohändler und der Kontakt zum Kunden ab. Eine Beteiligungsstrategie für wichtige Händler und der selektive Aufbau eigener Niederlassungen können diesen Effekt in Grenzen halten. „Die Hersteller dürfen nicht riskieren, den Zugang zum Kunden zu verlieren“, warnt Oliver Wyman-Experte Bentenrieder. „Nur der direkte Kundenkontakt über den markeneigenen Vertrieb erlaubt die Kontrolle der Preise, des Markenauftritts und des Folgegeschäfts.“

### **Der Neuwagenvertrieb muss zu einer profitablen Basis werden**

Um den Systemprofit nachhaltig zu stärken, müssen alle Geschäftsbereiche profitabel sein. Das gilt insbesondere für den Neuwagenvertrieb – und hier für Hersteller wie für den Autohandel. Dazu müssen die Preise stabiler, die Rabatte geringer und die Kostenstruktur im Vertrieb effizienter werden. Zudem muss der Anteil an markentreuen Kunden steigen.

Der Weg dorthin führt über passende und schlanke Vertriebskanäle für alle Kunden und Regionen sowie effektive Absatz- und Vertriebssteuerungstools. Key-Account-Management und abgestufte Leistungspakete bis zum ganzheitlichen Flottenmanagement ermöglichen eine intensivere Gewerbekundenbetreuung.

### **Finanzdienstleistungen bringen Profit und steuern den Absatz**

Die Herstellerbanken müssen sich zunächst darum bemühen, ihr bestehendes Finanzierungsgeschäft durch Händlerbindungsprogramme abzusichern. Dann sollte es auf markenfremde Händler und das Internet ausgedehnt werden, eventuell über eine Finanzdienstleistungszweitmarke. Strikte Kostenkontrolle ist ein Muss für Herstellerbanken, um dauerhaft gegen freie Konkurrenten bestehen zu können.

Die Finanzierungsbedingungen müssen künftig noch enger mit der Absatzförderung koordiniert werden. Zudem sollten sich die Prozesse der Herstellerbanken stärker an der Zufriedenheit der Kunden und Händler ausrichten. Das reine Finanzierungsgeschäft muss durch Versicherungen und andere Angebote komplettiert werden.

### **Ein funktionierendes Servicegeschäftsmodell hält Kunden in der Marke**

Die Automarken brauchen wieder höhere Marktanteile im Werkstatt- und Ersatzteilgeschäft, auch bei älteren Fahrzeugen. Dazu müssen sie die Servicequalität über ein Qualifizierungsprogramm sichern. Über unterschiedliche Werkstattformate und Spezialisierungen wird eine optimale Versorgung der verschiedenen Kundengruppen zu tragbaren Kosten gewährleistet. Wichtig ist die Konzentration des Servicegeschäfts auf zentrale Kundenzufriedenheitsfaktoren, damit die Kunden wieder loyaler werden.

Analog der Renault-Schnellwerkstatt Motrio oder der GM-Teilemarke ACDelco sollten die Hersteller Zweitmarkenstrategien für Teile, Teilegroßhandel und Werkstätten verfolgen, die auch Teile für Fremdmarken anbieten. Eine Alternative dazu sind Mehrheitsbeteiligungen im freien Teilegroßhandel, um am Erfolg der freien Werkstätten teilzuhaben.

### **Gebrauchtwagen erfüllen eine Scharnierfunktion im Systemprofit**

Derzeit wird der Gebrauchtwagenmarkt von den Automarken als Ventil zum Absatz ihrer Überkapazitäten missbraucht, vor allem bei den so genannten Tageszulassungen. Als eigenständiges und profitables Geschäftsfeld kann das Gebrauchtwagengeschäft ein attraktives Umsatzvolumen mit Margen von über drei Prozent erreichen und zusätzliche Systemprofit-Potenziale erschließen. Es dient zudem dazu, preissensible Kunden zu gewinnen, den Neuwagenabsatz zu verbessern und die Restwerte zu stabilisieren.

An Leasingkunden werden bevorzugt im Gebrauchtwagenmarkt gesuchte Konfigurationen verkauft, um attraktive Gebrauchte anbieten zu können. Eine wertsteigernde Aufbereitung, Zusatzleistungen und differenzierte Absatzkanäle machen das Gebrauchtangebot werthaltiger und differenzieren die Marke auch im Gebrauchtwagenmarkt. Ein internationaler Vermarktungspool lenkt die Gebrauchten in die jeweils am besten geeigneten Märkte und Kanäle.

### **Langfristige Kundenbindung und Markentreue**

Um Kunden langfristig zu binden, sollte für jede Lebensphase ein geeignetes Gesamtangebot bereitstehen. Verkauft als zusammenhängendes, markenprägendes Produktbündel enthält es jeweils passende Mobilitäts-, Convenience-, Lifestyle-, Service- und Sicherheitskomponenten. Das Ergebnis sind etwa „Starter-Pakete“ für das erste Auto, „Lebensgenuss-Pakete“ für Wohlhabende ab 50 oder „Total-Cost-of-Ownership-Pakete“ für Gewerbekunden. Das oberste Ziel dieser Lebensphasenbegleitung ist eine langfristige Kundenzufriedenheit und Markenbindung.

„Systemprofit heißt ganzheitliche Optimierung des Gewinns der Marke – und zwar nicht je Verkaufsvorgang, sondern je Fahrzeug, je Kunde und je Händler“, erklärt Markenexperte Joas das Lebenszyklus-Konzept. „Die Gewinner von morgen sind Marken, die ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse ihrer Zielkundensegmente entwickeln und eine überdurchschnittliche Loyalität erzielen.“

## Sechs Handlungsfelder für den Markenvertrieb

1. Eine neue Aufgabenteilung zwischen Hersteller, Wholesale und Retail verbessert Effektivität, Effizienz und Marktnähe des Vertriebssystems.
2. Eine höhere Händlerprofessionalität und Transaktionspreise mit höheren Margen bringen das Neuwagengeschäft in die Gewinnzone zurück.
3. Eine stärkere Vertriebsorientierung der Herstellerbank sichert eine gezielte Absatzförderung und den Gewinn in einer liberalisierten Vertriebslandschaft.
4. Die bessere Einbindung des Services in das Gesamtsystem stützt das profitable Ersatzteilgeschäft und hält die Kunden und Händler in der Marke.
5. Das Gebrauchtwagengeschäft wird vom unprofitablen Absatzventil zu einer vierten, eigenständigen Ertragssäule ausgebaut.
6. Kundenspezifische Leistungsbündel über den gesamten Lifecycle erhöhen die Markenloyalität und eröffnen Zusatzpotenziale für profitables Wachstum.

**Ansprechpartner**

**Pierre Deraëd**  
**Leiter Corporate Communications**  
**Oliver Wyman**  
**Marstallstraße 11**  
**80539 München**

Tel.: 089.939 49 599

Fax: 089.939 49 503

[pierre.deraed@oliverwyman.com](mailto:pierre.deraed@oliverwyman.com)

**OLIVER WYMAN**

Oliver Wyman ist eine führende Managementberatung mit 2.500 Mitarbeitern in mehr als 40 Büros weltweit. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, ihre Abläufe zu beschleunigen und ihre Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist Teil der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com).

Auch in den deutschsprachigen Ländern gehört Oliver Wyman zu den führenden Strategieberatungen mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten. In den Oliver Wyman-Büros in München, Frankfurt, Düsseldorf, Hamburg und Zürich arbeiten 430 Mitarbeiter für die führenden Unternehmen aus den Branchen Automobil, Einzelhandel, Fertigungsindustrie, Finanzdienstleistungen, Luft- und Raumfahrt, Maschinen- und Anlagenbau, Medien, Telekommunikation und Transport. Sie werden durch ein weltweites Expertennetz unterstützt, um für jede Aufgabe das beste Team stellen zu können.