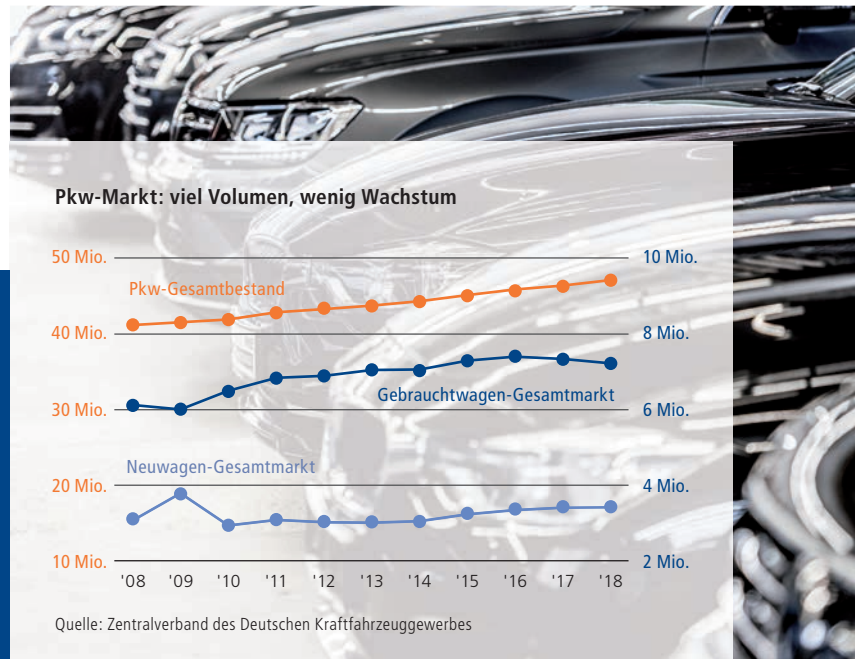


Klein & groß

Märkte werden oft von Großunternehmen geprägt. Daraus entstehen Wettbewerb genauso wie Chancen, vor allem in Nischen. APZ, eine Beteiligung von VR Equitypartner, hat seine Nische in der Aufbereitung von Autos gefunden (s. Innenseiten). Wie sieht das Umfeld aus?



Bei der Vermarktung neuer Pkw konkurrieren unabhängige Autohäuser mit Vertragshändlern und der Autohandel selbst mit den Herstellern, die über eigene Niederlassungen oder direkt an Großkunden verkaufen; dazu kommen Leasingfirmen, Fuhrparkmanager oder Autovermietungen.

Die Großen werden größer

Der Markt wächst jedes Jahr um gut drei Millionen Neuwagen, aber er konsolidiert. Im Autohandel wachsen vor allem die großen Vertragshändler, während die Zahl der Handelsfirmen insgesamt abnimmt. Nach einer Studie des Instituts für Automobilwirtschaft in Geislingen (IFA) verkauften die Top-100-Handelsgruppen 2017 rund 1,5 Mio. Neu- und Gebrauchtwagen. Mit einem Umsatzplus von 10 % auf fast 39 Mrd. Euro erreichten sie einen Marktanteil von 22 %, während das gesamte Kfz-Gewerbe nur einen Zuwachs von 1,4 % zu verzeichnen hatte.

Die großen Händler werden auch Gewinner der Digitalisierung sein. Seit es den Autokauf per Internet gibt, wächst die Bedeutung von Onlineplattformen für den Kundenkontakt. Die jährliche Verbraucherumfrage der Deutschen Automobil Treuhand zeigt: 2018 informierten sich 71 % der Befragten vor dem Kauf eines Gebrauchtwagens im Internet, bei 27 % kam es auf diesem Weg zum Abschluss. Neuwagenkäufer sind noch nicht so weit, aber Internetnutzung und Verkaufsabschlüsse nehmen auch in diesem Segment zu.

Dem Trend folgend, bauen die Hersteller eigene Onlineangebote und den Direktverkauf aus. Für die Autohäuser heißt das, künftig deutlich mehr Verkaufsunterstützung zu leisten. Dazu müssen sie in digitale Vermarktungskonzepte der Industrie integriert sein – den Wandel zum „digital store“ dürften volumenstarke Autohändler leichter schaffen. Mit ihnen werden die Hersteller nach Einschätzung des IFA künftig enger zusammenarbeiten.

Autos aus dem Internet

Parallel kooperieren – und konkurrieren – Autohändler mit Onlineplattformen. Die Leistung der neuen Marktteilnehmer: einfache Information, bequemer Kauf und Verkauf, mehr Transparenz. Autoscout24.de oder Mobile.de vermitteln zwischen Kauf- und Verkaufsinteressenten, sie führen der Branche teilweise Kunden zu. Daneben gibt es Portale wie Wirkaufendeinauto.de, die selbst Gebrauchtwagen zum Weiterverkauf erwerben. Diese Plattform gehört zur Auto1-Group, die 2017 in Europa 420.000 Autos gehandelt hat. 2018 ist der Umschlag auf 540.000 Fahrzeuge gestiegen – nach Unternehmensangaben mit Gewinn am deutschen Markt. Aus dieser Größenordnung entsteht ein umfassender Überblick über die Zeitwerte von Gebrauchtwagen und damit eine wesentliche Grundlage für die Preisfindung.

Geschäftsmodell mit Wertorientierung

Jedes Angebot schafft seine Nachfrage. Das dachte vielleicht auch Peter Klingenmeier, als er 1982 die APZ Auto-Pflege-Zentrum GmbH gründete. Der Erfolg spricht für sich: Mit 1.300 Mitarbeitern und 53 Mio. Euro Umsatz bietet APZ, was Kunden brauchen – die Aufbereitung von Pkws.

Auf jeden Fall hatte Klingenmeier, gelernter Kfz-Mechaniker und nach dem Wehrdienst gerade in seinen Ausbildungsbetrieb zurückgekehrt, schnell die Motivation der künftigen Kunden verstanden: Gepflegte Autos verkaufen sich besser. Als er an Wochenenden mit einem früheren Zimmerkollegen aus der Bundeswehr auf Supermarktparkplätzen die Anwendung spezieller Autopolituren demonstrierte, entstand der Kontakt zu einem Autohändler, der ihn für 250 DM einen gebrauchten Jeep aufpolieren ließ.

Handfester Mehrwert

Als das Auto für 1.800 DM mehr als erwartet verkauft war, bot der Händler Klingenmeier an, den gesamten Fuhrpark von 200 Gebrauchtwagen für den gleichen Stückpreis aufzubereiten. Klingenmeier ließ den „mit Hingabe“ und in Festanstellung ausgeübten Beruf als Kfz-Mechaniker hinter sich, rekrutierte seinen Bruder für das Projekt und bald lagen regelmäßige Buchungen für zwei Tage pro Woche bei mehreren Autohäusern vor. Wechselten deren Verkäufer die Stelle, knüpften sie oft neue Geschäftsbeziehungen für APZ an. Weitere Händleradressen lieferten die Bordbücher der bearbeiteten Autos.

Dann wuchs das Konzept um Autowäsche- und Reinigung – Klingenmeier: „Alles mit Wasser“ – und die Ambitionen wurden größer: Hatte ein Autohaus genug Bedarf und Platz, bot APZ den Bau einer Waschanlage an, sofern sich das Geschäft mit einem langfristigen Servicevertrag absichern ließ. So stieg der Umsatz von 400.000 DM im ersten über 800.000 DM im zweiten auf drei Millionen DM im dritten Geschäftsjahr.

Zentrale Organisation, Service vor Ort

Aufgrund der Konzentration auf große, überregionale Autohäuser mit hohem Aufbereitungsvolumen arbeitet APZ inzwischen mit 200 Teampartnern: Kleine, unternehmerische Partnerfirmen übernehmen den Service an den Kundenstandorten, dort wickeln sie Aufträge schnell und bedarfsorientiert ab. In Deutschland sind sie in fünf Regionen zusammengefasst und berichten an APZ-Gebietsleiter. Die hohen Qualitätsstandards sichert ein dichtes Kontrollnetz.

Mitte der 1990er Jahre legte Klingenmeier Hochdruckreiniger und Poliertuch zur Seite, denn Management- und Vertriebsaufgaben wurden wichtiger. 2006 stieg der TÜV Süd als neuer Hauptgesellschafter ein, um die Expansion voranzutreiben, und Peter Hirner stieß als zweiter Geschäftsführer zum Management. Er übernahm Controlling und



Über eine Million Aufbereitungen wickelt APZ pro Jahr ab. Auftraggeber sind vor allem Pkw-Hersteller und große Autohandelsfirmen, die sich auf ihre Kernaktivitäten konzentrieren wollen.

Administration und führt die Gebietsleiter in Süddeutschland. Heute ist APZ bundesweit, in Luxemburg und in Österreich aktiv; Aufbereitung – Reinigung, Polieren, Wachsen – und Smart Repair – die Beseitigung von kleineren äußeren Schäden – stellen über 90% vom Umsatz.

Aber Klingenmeier und Hirner gehen weiter: Eine Stärke von APZ besteht darin, Geschäftsprozesse zentral zu steuern und mit gleichbleibend hoher Qualität dezentral umzusetzen. Damit lassen sich vermeintliche Randaktivitäten bündeln und dem gesamten Markt anbieten: Dazu gehören Transportlogistik und Reifenlagerung genauso wie Schadensbewertung, Verkaufsunterstützung oder die komplette Einlistung von Fahrzeugen auf Onlineplattformen. So wurde APZ Schritt für Schritt vom Spezialisten zum „Vollsortimenter“, auch der Anschluss an die digitale Autowelt ist vollzogen: Die Auftragsbearbeitung zwischen Kunden, Teampartnern und APZ ist vollständig digitalisiert.

Erfolgsfaktor Geschäftsmodell

Warum funktioniert das so gut? Der Kundenfokus spielt eine wichtige Rolle: APZ arbeitet mit Großkunden und einem entsprechenden Mengengerüst. Allein den Hauptsitz Darmstadt, der die BMW-Händler im Rhein-Main-Gebiet betreut, durchlaufen pro Jahr rund 12.000 Pkws, insgesamt kommen jährlich über eine Million Aufbereitungen zusammen. Außerdem hat sich das Unternehmen auf zwei wesentliche Kundengruppen konzentriert, Autohersteller und große Autohäuser. Für sie hat das Kerngeschäft Priorität – Handel mit neuen und gebrauchten Fahrzeugen und nachfolgender Kundendienst. Andere Aktivitäten werden oft ausgelagert, wenn sie extern besser, schneller und mit weniger Aufwand zu haben sind.

Dafür ist APZ als einziger überregionaler Anbieter mit skalierbarem Geschäftsmodell und etablierter Marke die

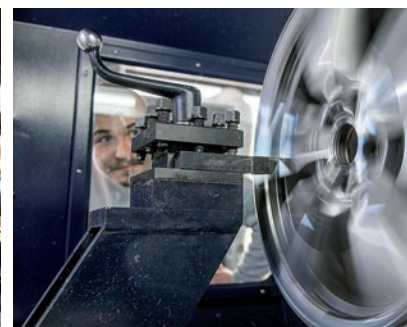
richtige Adresse. Zusätzlich begünstigen die Rahmenbedingungen den Marktführer: Der Pkw-Bestand in Deutschland erreichte 2018 47 Mio. Einheiten und steigt weiter. Über die Hälfte des Handels mit Neuwagen und Gebrauchten – mehr als sieben Millionen Fahrzeuge – entfällt auf markengebundene Autohäuser. Die Zahl der Betriebe hat seit 2000 um 36% abgenommen und Hersteller wie VW wollen sie weiter reduzieren. Bei Renditen um 1% ist die Ertragskraft im Kfz-Gewerbe niedrig.

Mehr Potenzial

Diese Bedingungen sprechen für eine Fortsetzung des Outsourcing-Trends bei Services rund ums Auto – und für APZ. Klingenmeier und Hirner sehen weiteres Potenzial: In Ostdeutschland gibt es noch „weiße Flecken“ auf der Landkarte. Österreich ist bisher – bei 10% des deutschen Marktolumens – nicht durchgehend erschlossen. Im Bereich Smart Repair „können wir in den nächsten drei Jahren das Geschäft verdoppeln“, dann ist ein Gesamtumsatz von 60 Mio. Euro in Sicht.

Der Zugang zu neuen Kundengruppen kann größere Wachstumsschritte auslösen, denn z. B. die Anbieter von Mobilitätslösungen setzen größere Fahrzeugflotten ein und haben hinsichtlich Aufbereitungsqualität, überregionaler Abdeckung und schneller Verfügbarkeit ähnliche Anforderungen wie die APZ-Kunden von heute. Das muss keine ferne Zukunftsmusik sein, wie der aktuelle Zusammenschluss von DriveNow (BMW) und Car2Go (Daimler) zeigt: Zusammen bedienen sie mit 20.000 Autos eine halbe Million Kunden, aber inklusive aller Taxi-, Mitfahr-, Park- und Ladedienste sind es bereits 40 Millionen. ●

Der Fokus liegt auf der Aufbereitung (Reinigung, Polieren, Wachsen) und Smart Repair (Beseitigung kleiner Außenschäden), aber APZ bietet mehr: z. B. Transportlogistik, Reifenlagerung, Schadensbewertung und Listung von Autos auf Onlineplattformen.



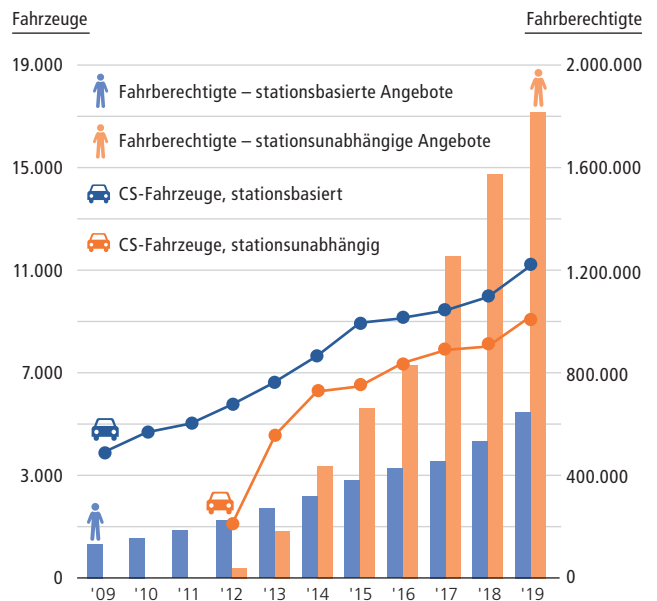
Fahren ohne eigenes Auto

Mein Auto macht mich mobil? Man kann längst dauerhaft ohne eigenen Pkw fahren – z. B. durch Abschluss einer Leasingfinanzierung. Für Unternehmen mit größerem Fuhrpark hat der Finanzsektor in Zeiten niedriger Zinsen Services für das Flottenmanagement entwickelt, die – oft unabhängig von Herstellern – neue Möglichkeiten für Outsourcing und Kostenmanagement bieten. Dazu gehören Investitionsplanung und Beschaffung, Verwaltung von Leasing- und Versicherungsverträgen, Koordination von Wartung und Reparaturen, Buchhaltung und Rechnungsprüfung, Zuordnung von Fahrzeugen und Fahrzeugnutzern, Kommunikation mit den Nutzern. Hinzu kommen Sammlung, Auswertung und Reporting von Daten, die aus der laufenden Nutzung der Fahrzeuge entstehen und Informationen für die Steuerung der Flotte liefern.

Aber die meisten Pkws fahren gar nicht, sondern parken. Öffentliche Carsharing-Anbieter wollen sie durch Autos ersetzen, die möglichst intensiv genutzt werden. Mit einigem Erfolg: Laut Bundesverband CarSharing ist die Zahl der Kunden 2018 um 350.000 auf 2,46 Millionen gestiegen. 70%–80% der Nutzer im stationsbasierten Carsharing haben keinen eigenen Wagen mehr. Sie teilen sich 11.200 Fahrzeuge an den 740 Stationen in Deutschland. Bei stationsunabhängigen Konzepten stehen 9.000 Pkw in sieben Metropolregionen bereit, per Smartphone zu finden bzw. zu buchen. Sie werden – meist nach Kurztrips – irgendwo in der Stadt abgestellt.

Auch in Unternehmen hat Carsharing Chancen – fünf Millionen Pkw haben gewerbliche Halter. Der Dienstwagen ist zwar ein starker Konkurrent, aber nach einer Studie von Ernst & Young wären zwei Drittel von 1.000 Befragten bereit, Carsharing zu nutzen. Fast die Hälfte der Dienstwagenfahrer könnte sich ein Leben „ohne“ vorstellen, wenn stattdessen ein bedarfsgerechter Mobilitätsmix verfügbar wäre.

Car-Sharing: Dynamik in der Nische



Jeweils zum 01. Januar des Jahres, Quelle: Bundesverband CarSharing

In den Mobilitätskonzepten der Zukunft soll das Auto mit anderen Verkehrsmitteln einen Verbund bilden. Im Moment geht es darum, Autos in Großstädten mit der öffentlichen Verkehrsinfrastruktur zu vernetzen und für Kunden mit möglichst nur einer Smartphone-App zugänglich zu machen. Langfristig sieht die Unternehmensberatung PwC hier einen Riesensmarkt: 2030 könnten Mobilitätsdienste allein in Europa rund 400 Mrd. Euro umsetzen.

Der Auto-Aufbereiter APZ steht mittendrin: Grundsätzlich wachsen Anzahl und Konzentration der Fahrzeuge – ganz gleich, ob sie bei Herstellern, Händlern, in Firmenfuhrparks oder an Carsharing-Stationen stehen. Wenn sie für den Verkauf oder die nächste Nutzung gut aussehen sollen, hat APZ viel zu tun. ●

Impressum

Verantwortlicher Herausgeber: Christian Futterlieb, Peter Sachse
VR Equitypartner GmbH, Platz der Republik, 60265 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 710 476-0, **Telefax:** +49 69 710 476-161

E-Mail: mail@vrep.de, Internet: www.vrep.de

Geschäftsführer: Christian Futterlieb, Peter Sachse
Sitz: Frankfurt am Main, Amtsgericht Frankfurt am Main
Handelsregister HRB 35245

Die Inhalte dieses Newsletters wurden mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengestellt, VR Equitypartner übernimmt aber keine Garantie für Vollständigkeit und Richtigkeit. VR Equitypartner haftet nicht für Folgen, die sich aus der Nutzung des Newsletters oder der Verwendung seiner Inhalte ergeben. Information, Redaktion, Gestaltung, Illustrationen und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Reproduktion oder Verbreitung dieser Inhalte in Druck- oder elektronischer Form ist ohne vorherige schriftliche Genehmigung durch VR Equitypartner untersagt, Ausnahme ist der persönliche Gebrauch.

Kontakt

Christian Futterlieb

Geschäftsführer

+49 69 710 476-113 | christian.futterlieb@vrep.de

Jan Markus Drees

Kontakt M&A-Berater

+49 69 710 476-212 | jan.drees@vrep.de