

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

jedes Jahr beginnt mit einer Reihe Ausblicken. Volkswirte und Wirtschaftsweisen geben Ihre Prognosen ab und wir dürfen entscheiden, welche Informationen wirklich von Bedeutung sind. Dieser Prognose können wir getrost vertrauen: Die Wirtschaft bewegt sich seitwärts, der Binnenmarkt hat den Höhenpunkt erreicht wenn nicht gar überschritten, Entwicklungen in den USA, China, dem Vereinigten Königreich, Frankreich oder Italien lassen den EURO-Raum mit gedämpfter Stimmung in die Zukunft blicken.

Globale Märkte, anspruchsvolle Kunden, zunehmende Investitionsbedarfe in EDV und Maschinenpark kennzeichnen das unternehmerische Umfeld von Morgen. Geschwindigkeit und Komplexität der Veränderung nehmen stetig zu, begleitet von Instabilität und Unsicherheit. Ebenso werden sich die Marktzyklen deutlich verkürzen, hohe Marktsättigung in vielen Bereichen, wie bsp. in der deutschen Schlüsselindustrie Automobil bereits seit einigen Jahren erkennbar, führen zu weiteren Kettenreaktionen. Folge: Neue Märkte müssen penetriert werden, Anpassungen und Kreativität sichern das Überleben aber nicht immer den nachhaltigen Erfolg.

Unsichere Konjunkturentwicklung, Fachkräftemangel und veränderte Geschäftsmodelle werden die nahe Zukunft bestimmen. Sind wir diesen Veränderung gewachsen? Sind wir auf Korrekturen unserer unternehmerischen Tätigkeit ausreichend vorbereitet? Wer heute seine Hausaufgaben macht und in Kapazitäten und/oder Effizienzprogramme investiert, kann Dank verfügbarer Finanzierungen die aktuell guten Erträge mit in die Zukunft tragen. Wer heute in Digitalisierung investiert kann den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt umgehen – Kreativität ist gefragt, denn es gilt stärker als bisher die Faustformel: „Der Schnelle überholt den Langsamen.“

Auch Bayern Consult geht neue, expansive Wege, näher zu unseren Kunden: Mit unserem Büro in Nürnberg stehen wir Ihnen ab sofort auch in Franken mit Rat und Tat zur Seite. Wir freuen uns sehr, Sie in den neuen Räumlichkeiten begrüßen zu dürfen.

Und es gibt ein Jubiläum zu feiern: Seit nunmehr 30 Jahren ist die Bayern Consult für Sie tätig und ebenso lange ein fester Bestandteil der Sparkassenfamilie. Wir danken Ihnen herzlich für den bisherigen Zuspruch und wenn Sie uns weiter die Treue halten, folgen noch viele weitere Jahre.

Herzlichst,



Jürgen Kogler

juergen.kogler@bayernconsult.de



Markus Ziehaus

markus.ziehaus@bayernconsult.de



M ü n c h e n N ü r n b e r g

Ismaninger Straße 68
81675 München

T: +49 89 414198-0

muenchen@bayernconsult.de

Schmausenbuckstraße 90
90480 Nürnberg

T: +49 911 1469199-0

nuernberg@bayernconsult.de

www.bayernconsult.de



UNTERNEHMENSNACHFOLGE MIT FÖRDERKREDITEN ERFOLGREICH MEISTERN



Alfred Wagner, Leiter der Abteilung Förderkredite der LfA Förderbank Bayern

Eine Unternehmensübergabe will frühzeitig und systematisch geplant sein. Und auf stabilen finanziellen Beinen stehen. Die LfA Förderbank Bayern ist für den Mittelstand ein verlässlicher Partner.



Der Generationswechsel in den Betrieben beschleunigt sich. Nach einer vom Bayerischen Wirtschaftsministerium veröffentlichten Studie stehen im Freistaat bis 2021 knapp 30.000 Unternehmen mit über 500.000 Arbeitsplätzen zur Übergabe an. Das sind 6.000 Unternehmen mehr als noch in den Jahren 2014 bis 2018. Dieses volkswirtschaftliche Potenzial gilt es zu erhalten und mit frischen Ideen weiterzuführen. Eine erfolgreiche Übergabe ist schließlich nicht nur für Unternehmen und Nachfolger von Bedeutung, sondern gleichermaßen für den Wirtschaftsstandort.

ÜBERGABE RECHTZEITIG EINLEITEN

Zunächst ist entscheidend, dass sich Unternehmer frühzeitig mit der Übergabe auseinandersetzen. Mindestens fünf Jahre vor dem Ausscheiden sollte die Nachfolgefrage gestellt werden. Wer kann das Unternehmen übernehmen und weiterführen? Kommt jemand aus der Familie oder der Belegschaft dafür in Frage? Oder muss die Suche breiter angelegt werden? Wir stellen fest, dass mehr als die Hälfte der Übernahmen innerhalb der Familie erfolgt, knapp 20 Prozent durch interne Mitarbeiter und ein knappes Drittel durch Fremde. Das zeigt, dass eine gute Lösung oft im direkten Umfeld liegt.

PASSGENAUE FINANZIERUNG

Zur Vorbereitung gehört auch die passende Finanzierung des Nachfolgeprozesses. Fast zwei Drittel der Übernehmer im Freistaat Bayern greifen auf eigenes Kapital zurück. Gerade bei Nachfolgern außerhalb der eigenen Familie bleiben Bankkredite mit 40 Prozent und Förderkredite mit 35 Prozent dennoch sehr wichtig. Als staatliche Spezialbank ist es für die LfA eine elementare Aufgabe der Wirtschaftsförderung, den Führungswechsel im bayerischen Mittelstand von einer Generation zur anderen zu unterstützen. Das leisten wir mit passgenauen Förderkrediten, Risikoübernahmen und Eigenkapital. Das Angebot richtet sich branchenübergreifend an kleine und mittlere Unternehmen.

GENERATIONSWECHSEL ZU GRÜNDER-KONDITIONEN

Eine Unternehmensnachfolge wird bei der LfA wie eine Existenzgründung behandelt. Es bestehen die gleichen attraktiven Fördervorteile mit günstigen Zinssätzen, flexiblen Laufzeiten und bis zu drei tilgungsfreien Anlaufjahren. Über den sogenannten Startkredit kann ein Darlehen von bis zu 10 Millionen Euro beantragt werden. Bei Betriebsübertragungen fördern wir beispielsweise auch Kaufpreiszahlungen zwischen >>>



FORTSETZUNG: UNTERNEHMENSNACHFOLGE
MIT FÖRDERKREDITEN ERFOLGREICH MEISTERN



Eltern bzw. Schwiegereltern und Kindern. Neben dem Startkredit können auch weitere Förderangebote der LfA aus dem Bereich Wachstum bei einer Übergabe in Frage kommen. So können Nachfolger mit einer stabilen finanziellen Basis durchstarten, Erfolgsgeschichten fortsetzen und neue Perspektiven am Wirtschaftsstandort schaffen.

EINFACHER WEG ZUR FÖRDERUNG

Beantragt und ausgezahlt wird die Förderung über die Hausbanken der Unternehmen, also die Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken. Bei nicht ausreichenden Sicherheiten kann die LfA mit einer Risikoübernahme einspringen, so einen Teil des Kreditrisikos der Hausbank abdecken und damit den Kreditzugang öffnen. Das kann eine Unternehmensübernahme je nach Umständen erst möglich machen. Konkret kann eine Haftungsfreistellung von bis zu 70 Prozent oder eine Bürgschaft von bis zu 80 Prozent der Darlehenssumme beantragt werden.

ALTERNATIVE EIGENKAPITAL

Eine Unterstützung beim Generationswechsel kann zudem über die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft, ein Unternehmen der LfA-Gruppe, erfolgen. Die BayBG kann Eigenkapital in Form einer direkten Beteiligung, einer stillen Beteiligung oder einer Kombination aus beiden bereitstellen. Die Beteiligungshöhe liegt zwischen 250.000 Euro und 7 Millionen Euro.

LFA BERATUNGSANGEBOT WAHRNEHMEN

Bei Fragen zu diesen Förderangeboten können sich Unternehmer und potenzielle Nachfolger direkt an die Förderberatung der LfA wenden:

Telefon: 0800 / 2124 24 0

Email: info@lfa.de

Beratungsgespräche sind natürlich kostenfrei.

www.lfa.de/



DER BESTE BLICK AUF DIE DINGE: DER NEUE BAYERN CONSULT FRAGENKATALOG

Uns von Bayern Consult beschäftigt laufend die Frage, wie wir Ihnen im täglichen Umgang mit Ihren Kunden zusätzlich mehrwertstiftend unterstützen können – der Blick von außen kann oft Licht im Dunkel sein.

Mittelständische Unternehmen sind der Motor unserer Wirtschaft. Dieser Motor bedarf regelmäßigen Kontrolle und ab und zu muss er im Sinne der Weiterentwicklung ausgetauscht oder generalsaniert werden. Für jede Lebenszyklus-Phase von Unternehmen gilt: ohne Weiterentwicklung kein Fortschritt!

Unternehmer und Kapitalgeber stehen heute vor einer Reihe neuer Herausforderungen: Industrie 4.0, Big Data oder Smart Factory, die als Kern der digitalen Revolution gilt. Im Rahmen dieser Umwälzungen verändern sich die Aufgaben durch komplexe Prozesse in Produktion und Logistik, bei Ausstattung und Infrastruktur der Unternehmen. Was heute State of the Art ist, kann morgen schon veraltet sein. Geschäftsmodelle und Anforderungen an Fertigungsprozesse verändern sich schneller als jemals zuvor.

Der Investitionsbedarf steigt und mit ihm das Informationsbedürfnis der Kapitalgeber. Dafür hat Bayern Consult einen neuartigen Fragenkatalog entwickelt, der sich an Ihren Bedürfnissen und dem Ihrer Gremien orientiert. Der Fokus liegt auf den Optionen für die Zukunft. Die Verknüpfung von leistungswirtschaftlichem Handeln (Ursache) und finanzwirtschaftlichen Folgen (Wirkung) zeigt Unternehmen, wo sie stehen, wo sie in Zukunft sein können und wie sie diesen Weg sicher und nachhaltig bewältigen. Nur wer klare Ziele und einen individuellen Strategiepfad verfolgt, wird Potentiale und Ressourcen optimal einsetzen und nützen können.

In der Regel kennen Sie Unternehmen und Unternehmer-Familie seit Jahren, die Situation



vor Ort und die finanzielle Ausstattung des Unternehmens. Zwar ist Ihnen jede Veränderung bekannt, vielfach aber nicht die Hintergründe und die Zusammenhänge. Und vermutlich wissen Sie zu wenig über die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und Modernisierungsbedarfe unter dem Gesichtspunkt einer Smart Factory. Hier leisten wir Abhilfe und daher würden wir im Rahmen eines Erstmandats Ihrem Kunden die wesentlichen Fragen, ergänzend um unsere Markt- und Wettbewerbseinschätzung sowie in Kombination mit der „Zukunftsfähigkeit“ des Geschäftsmodells des Unternehmen für Sie stellen und zugleich beantworten.

DIE WICHTIGSTE FRAGE: STELLEN WIR DIE RICHTIGEN FRAGEN?

Um Gelegenheiten ergreifen und den Bedrohungen der Märkte ausweichen zu können, erfordert weitsichtiges, aktives, kreatives und entschlossenes Handeln. Es müssen Optionen ergriffen werden, die oft noch nicht sichtbar erscheinen oder einen niemand hinweist.

Der neue Bayern Consult Fragenkatalog bringt Licht ins Dunkel verschiedener unternehmerischer Phasen zwischen Ihnen und Ihrem Kunden und wirkt somit entscheidend auf die weitere Kommunikation ein. Denn: ohne die richtigen Fragen keine zielgerichteten Antworten.

In der Nachfolge, im Wachstum oder in Vorphasen zu Restrukturierungen können sehr smart die ersten neuralgischen Fragen beantwortet werden. ●



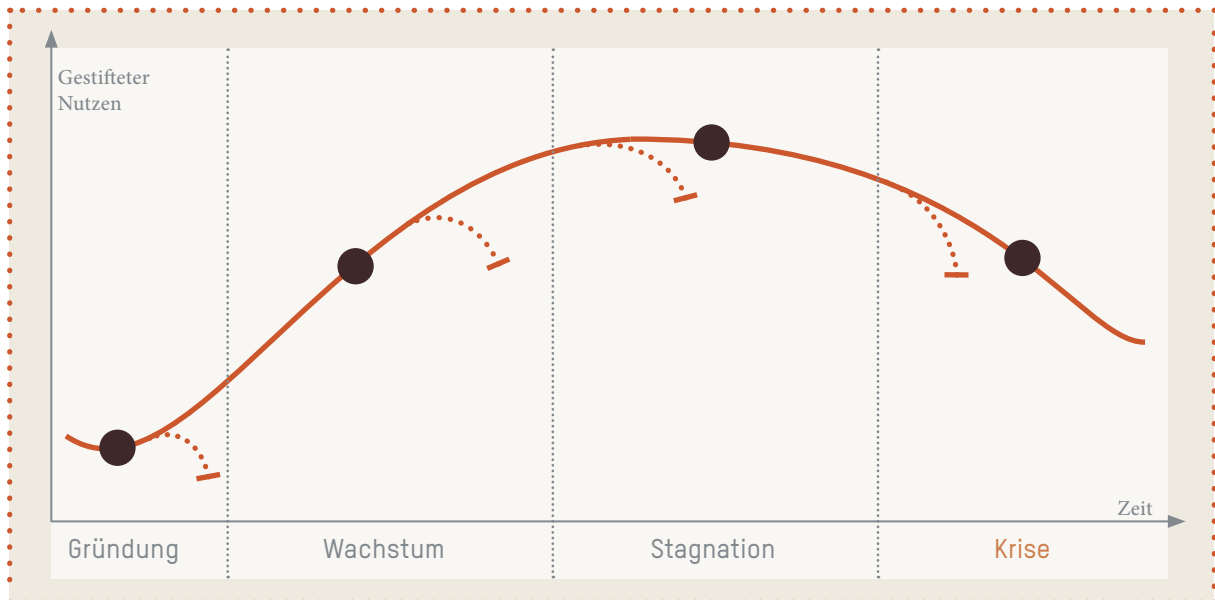
KURZANALYSE

STRATEGIE-CHECK

Viele Industrie- und Wirtschaftszweige in Deutschland sind mittelständisch geprägt. Das bringt vor allem Vorteile mit sich, birgt aber auch Risiken und Gefahren. Unternehmen verlassen sich auf ihren guten Ruf, ihre Qualitätsführerschaft, die guten Kunden-Lieferantenbeziehungen und auf hervorragend ausgebildetes Personal. Und vergessen die Weiterentwicklung der Produkte und Orientierung auf neue Märkte. Diese Phase, in amerikanischen Publikationen „Lost in Space“ genannt, führt in eine strategische Krise, die jederzeit den erreichen kann, der sich, seine Produkte,

Kunden und Märkte nicht auf neue Gegebenheiten einzustellen weiß.

Die Digitalisierung der Märkte in jüngster Zeit geht mit drastischen Veränderungen einher: verlorene Kunden, rückläufige Umsätze in „alten“ Märkten und zugleich neue Marktmechaniken verändern Managementmethoden schneller als jemals zuvor. Die Konsequenzen sind im überwiegenden Maße wiederkehrend: Liquiditätseingänge, Investitionsstaus, Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und ein damit verbundener Verzehr der ohnehin schon geringen Eigenkapitalausstattung.



LÖSUNGSANSATZ STRATEGIE-CHECK

Unternehmen müssen wieder agieren. Bayern Consult unterstützt Sie im Rahmen eines 2-tägigen Workshops „Kurzanalyse Strategie-Check“, bei der Suche nach einem bewussten Perspektivenwechsel. Die Unternehmen kennen die Entwicklungen und die Dynamik der Märkte – Umsätze stagnieren, Anforderungen steigen, der Nimbus der Einzigartigkeit „meines“ Produktes verflüchtigt sich. Gemeinsam mit den Unternehmern und ihren Führungsmannschaften schaffen wir ein kreatives Umfeld abseits des Alltags zum Austausch über zukünftige Ziele, Herausforderungen und Maßnahmen zur Umsetzung.

Durch branchenübergreifende Beratung bieten wir Impulse aus diversen Unternehmen und Branchen und verbinden unterschiedlichste Vorgehensweisen differenzierter Markt- und Produktwelten. Auf Basis kaufmännischer Daten und der Ergebnisse der Workshops hinterfragen wir kritisch die Vergangenheit und stellen uns als kompetenter Sparringspartner für die Zukunft zur Verfügung.

Den „Kurzanalyse Strategie-Check“ bieten wir als selbständige Beratungsleistung an. Im Nachgang erfolgt die Übergabe eines gemeinsam erarbeiteten strategischen Grundkonzeptes. ●



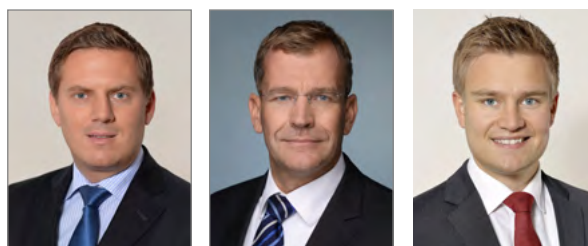
WIE TEILEN VERMÖGEN SICHERT

MF HANNOVER Finanz
Ihr Eigenkapital-Partner

Goetz Hertz-Eichenrode, Vorstandssprecher, HANNOVER Finanz Gruppe (li.)

Markus Mönkhoff, Partner, HANNOVER Finanz (mi.)

Christian Lömker, Investment Manager, HANNOVER Finanz (re.)



Beteiligungskapital kann durch maßgeschneiderte Lösungen und flexible Modelle sowohl Nachfolge und Wachstum in mittelständischen Unternehmen als auch das Vermögen der Unternehmerfamilie sichern.

Nach Schätzung des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM, Studie vom Februar 2018) werden rund 150 000 Unternehmen in den nächsten vier bis fünf Jahren eine Nachfolgelösung finden müssen. Das sind etwas mehr als in den zurückliegenden fünf Jahren. Gut die Hälfte findet eine familieninterne Lösung, 18 Prozent übergeben die Firma an ihre Mitarbeiter. Knapp 30 Prozent der Unternehmen werden laut IfM allerdings einen externen Nachfolger finden müssen.

STABÜBERGABE AN DIE ZUKUNFT

Lotte Vogel ist 89, als sie sich dazu entschließt, die Nachfolge zu regeln. Seit dem Tod ihres Mannes Anfang der 30er Jahre des letzten Jahrhunderts hat die ausgebildete Opernsängerin gemeinsam mit einem Managementteam die Willy Vogel AG erfolgreich geführt. Gegründet hat sie der autobegeisterte Willy Vogel 1929, der im legendären Berlin der 20er Jahre auch als Rennfahrer bekannt ist. Die Firma ist bis heute Marktführer für Zentralschmiertechnik für Maschinen, Anlagen, Nutz- und Schienenfahrzeuge, sowie Spezialanbieter von Flüssigkeitspumpen.

Gemeinsam mit der HANNOVER Finanz Gruppe, die zusagt, das Unternehmen nicht zu Lebzeiten der Alteigentümerin zu veräußern, übernimmt das Management das Unternehmen. Lotte Vogel wird 104 Jahre alt. Wie versprochen erfolgt erst danach im Jahr 2004 der gemeinsam mit dem Management abgestimmte Verkauf an die SKF Gruppe. Heute, 90 Jahre nach der Gründung, beschäftigt das Berliner Unternehmen weltweit rund 1.000 Mitarbeiter und ist ein gewinnbringender Bestandteil der schwedischen Gruppe – ein Verdienst der Witwe Vogel, die den Stab zwar erst 1988, aber gerade noch rechtzeitig an die Zukunft weitergereicht hat.

Erfahrungen aus 40 Jahren, in denen die HANNOVER Finanz mittelständische Unternehmen bei ihrem Wachstum und bei Nachfolgelösungen unterstützt und im Durchschnitt mehr als zehn Jahre als Eigenkapital-Partner begleitet hat, zeigen deutlich, dass Unternehmer inzwischen immer früher wissen wollen, wie es mit ihrem Unternehmen weitergeht. War es zu Lotte Vogels Zeiten noch ungewöhnlich, so gilt heute auch die Beteiligungsgesellschaft als eine gute Option. Viele Unternehmer sehen sie heute außerdem als neutrale Instanz, was insbesondere bei Streitigkeiten innerhalb der Familie hilft und einen Gesellschafterwechsel erleichtert. Dazu kommt, dass ein Eigenkapital-Partner oft ein Netzwerk von Managern mitbringt, die in das Familienunternehmen einsteigen und sich über einen Management Buy-out mit beteiligen wollen. >>>



FORTSETZUNG:
WIE TEILEN VERMÖGEN SICHERT

MF HANNOVER Finanz
Ihr Eigenkapital-Partner

DER FALL MOESCHTER

Was noch bis vor zehn Jahren undenkbar war, ist heute fast schon übliche Praxis: Unternehmer informieren sich, lassen sich von geeigneten Beratern unterstützen und haben sich meistens sehr genau über die Besonderheiten und den Umgang der verschiedenen Beteiligungsgesellschaften mit mittelständischen Unternehmen informiert. Im Fall MOESCHTER kam hinzu, dass der Unternehmer rechtzeitig eine starke Management Ebene aufgebaut hatte und sich gerade gezielt auf den eigenen Rückzug aus dem operativen Geschäft vorbereitete, als er 2016 – kurz vor dem 25jährigen Jubiläum seines Unternehmens – Kontakt mit der HANNOVER Finanz aufnahm.

Jürgen Möschter gründete seine gleichnamige Unternehmensgruppe 1992. Die MOESCHTER Group GmbH mit Sitz in Dortmund hat sich seitdem mit ihren Hochleistungswerkstoffen einen Namen als Spezialist für die Entwicklung und Fertigung von Präzisionsbauteilen, Isolierungen und Komponenten gemacht. Mit eigenen Ideen für die Verbesserung vorhandener oder die Entwicklung neuer Produktwelten ist die Gruppe inzwischen nicht nur Partner der Automobilindustrie und des Maschinen- und Anlagenbaus, sondern auch Impulsgeber für die Dentaltechnik und andere Industrien. 2018 erwirtschafteten die 177 Mitarbeiter einen Umsatz von 29 Millionen Euro. Insgesamt umfasst die Gruppe drei Geschäftseinheiten.



© Archiv MOESCHTER Group



© Archiv MOESCHTER Group

DIE LÖSUNG: FREMDMANAGEMENT UND OWNER BUY-OUT

Jürgen Möschter (links im Bild) war schon sehr früh klar: Eine Nachfolge aus dem Familienkreis würde es nicht geben. Gut aufgestellte Unternehmen finden derzeit am Markt eine Vielzahl an Kaufinteressenten. Aber mit einem Verkauf an ein anderes Unternehmen, also an einen strategischen Investor, in dessen Strukturen das eigene Familienunternehmen über kurz oder lang aufgehen wird, fühlen sich wenige Familienunternehmer wohl.

Möschter war sich sicher: Das Unternehmen hat Potenzial für weiteres Wachstum. Deshalb entscheidet sich der damals 67-jährige Gründer für eine Beteiligungsgesellschaft als Nachfolger in Verbindung mit dem Verkauf an sein Führungsteam rund um den langjährigen Geschäftsführer Stefan Veltum (rechts im Bild). Die mittelständische Beteiligungsgesellschaft HANNOVER Finanz wird neuer Mehrheitsgesellschafter. Er selbst hat sich per Owner Buy-out mit 25 Prozent rückbeteiligt. Für ihn hat diese Nachfolgelösung viele gute Aspekte. Er kann einerseits sein Familienvermögen sichern und bleibt dem Unternehmen damit als Gesellschafter

>>>



FORTSETZUNG: WIE TEILEN VERMÖGEN SICHERT

MF HANNOVER Finanz
Ihr Eigenkapital-Partner

verbunden. Andererseits wird das Managementteam, mit dem er viele Jahre zusammengearbeitet hat und das sich durch die eigene Beteiligung klar zu MOESCHTER bekannt hat, das Unternehmen jetzt in die Zukunft führen. Und der neue Mehrheitsgesellschafter stärkt dem Unternehmen nicht nur finanziell, sondern auch mit einem Expertennetzwerk den Rücken.

KONTINUITÄT IST WICHTIG

Mit der Transformation von einem gründergeführten zu einem managementgeführten Unternehmen geht es immer auch von der Bauchentscheidung des Inhabers hin zu einer Organisation, in der die Entscheidungen aus der Managementstruktur heraus entwickelt werden. Wichtig ist daher die Einrichtung eines Beirats, der das Unternehmen dabei unterstützt. Die Besetzung des Beirats sollten das Unternehmen und die Beteiligungsgesellschaft gemeinsam entscheiden. Im Fall MOESCHTER lässt sich

heute sagen, dass alle Beteiligten den Start in eine neue Ära sehr gut gemeistert haben.

RÜCKSICHT AUF GEWACHSENE BEZIEHUNGEN ZU BERATERN UND BANKEN

Für einen geordneten Übergang von einem Familienunternehmen zu einem managementgeführten Unternehmen spielt auch die Rücksicht auf gewachsene Strukturen eine wichtige Rolle. Gerade Private-Equity-Gesellschaften taten gut daran, langjährige Berater des Unternehmers einzubeziehen. Das gilt für die Hausbank ebenso wie für den Steuerberater oder den Wirtschaftsprüfer, der oft seit vielen Jahren schon das Vertrauen des Unternehmers genießt. Im Fall MOESCHTER arbeitete die HANNOVER Finanz Gruppe schon während der Transaktion mit der Sparkasse Dortmund zusammen, die bis heute die Hausbank des Unternehmens geblieben und in der Region mit ihrer breit aufgestellten Wirtschaft ein wichtiger Partner für viele innovative Mittelständler ist. ●

DER EIGENKAPITAL-PARTNER HANNOVER FINANZ

Die HANNOVER Finanz Gruppe ist seit 1979 ein gefragter Eigenkapitalpartner für den Mittelstand gleich welcher Branche. Namhafte Unternehmen wie Fielmann, Rossmann oder die AIXTRON AG haben ihr Wachstum mit Beteiligungskapital der HANNOVER Finanz realisiert und die unternehmerische Begleitung in Anspruch genommen. Auch im Falle einer Unternehmensnachfolge und bei mittelständisch strukturierten Spin-Offs investiert die Gruppe. Mittelständische und inhabergeführte Unternehmen ab 20 Millionen Euro Jahresumsatz entscheiden sich aufgrund der langfristigen Engagements und der Bereitschaft zur Minderheitsbeteiligung für die HANNOVER Finanz. Bei Spin-Offs und Nachfolgeregelungen übernimmt die Gruppe Mehrheiten, hierbei können Kaufpreise bis 150 Millionen Euro finanziert werden. Da die Fonds als so genannte „Evergreens“ über eine unbegrenzte Laufzeit verfügen, besteht kein Zwang zum kurz- oder mittelfristigen Wiederverkauf der Beteiligungen. Das Kapital kommt von großen institutionellen Investoren aus dem Versicherungssektor. Das Management der HANNOVER Finanz Gruppe ist seit dem Management-Buy-Out 1993 selbst an der banken- und konzernunabhängigen Keimzelle der Gruppe, der HANNOVER Finanz GmbH, beteiligt. Hier sprechen Unternehmer mit Unternehmern in Sachen Eigenkapital.

www.hannoverfinanz.de



EDITORIAL

BRANCHENSPECIAL AUTOMOBILEINZELHANDEL

Markus Ziechaus, Geschäftsführer, Bayern Consult

Die Marktmechanik ist im Umbruch, der Wettbewerb bereinigt sich, die kommenden Jahre werden die größten Veränderungen für Händler und Hersteller in der gesamten Wirtschaftsgeschichte des Konjunkturmotors Automobilwirtschaft bringen. Wer werden die Verlierer sein und kann es überhaupt Gewinner geben?

Noch wirkt die Welt des Autohandels in Deutschland geordnet – konstant niedrige Insolvenzzahlen, das Servicegeschäft wächst wieder und getrieben von Vorgaben und Wettbewerbsintensität nimmt auch die Investitionstätigkeit wieder zu. Laut der neuen Studie „Autohaus 2025“ des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) im Auftrag der Dekra sind allerdings die Aussichten für die Händler düster: „Die Entwicklung in der Branche ist an einem Punkt angelangt, wo es tatsächlich um die Grundsatzfrage geht: Hat der stationäre Handel überhaupt noch eine Zukunftschance?“

Die Digitalisierung und stark zunehmende Konzentration machen dem Autohandel, der in Deutschland aktuell rund 460.000 Menschen beschäftigt, zu schaffen: Studien berichten, dass die Zahl der Vertragshändler in Deutschland von 6.900 im Jahr 2016 bis 2020 auf 4.500 sinken wird. Verbraucher, ehemals eher noch emotional getrieben, informieren sich vor dem Autokauf immer stärker im Internet. Sie gehen immer seltener zum Händler, der damit seine Funktion als zentrale Anlaufstelle zu verlieren droht. In den vergangenen Jahren wurden 90 Prozent des Absatzvolumens über den vertragsgebundenen Handel abgewickelt. Künftig wird der digitale Autohandel aber deutlich höhere Anteile am Geschäft erwirtschaften.

Der Siegeszug des Online-Handels wird in den nächsten Jahren zu tiefgreifenden Veränderungen



führen. Viele Händler sind sich der Bedrohung für ihr Geschäftsmodell bewusst. Durch Direktvertrieb der Hersteller und unabhängige Verkaufsplattformen im Internet wachsen neue, schlanke, professionelle Wettbewerber in einem durch Absatzkrise und rückläufige Zulassungen immer kleiner werdenden Markt heran.

Der abnehmenden Loyalität der Kunden muss der stationäre Handel mit kreativer Werbung, alternativen Produkten und Leistungen begegnen. Dabei fokussieren sich die Hersteller ganz auf große, marktbeherrschende Händlerpartner und überlassen immer mehr Händlern sich selbst. Diese kämpfen noch zusätzlich mit angespannten Bonusregelungen, auslaufenden Verträgen und hohen Anforderungen an Layout und Corporate Design. Essentielle Fragen zur Entwicklung der Unternehmensstruktur beispielsweise, zu zukünftigen Umsatz- und Ertragspotentialen, Cash Flow Entwicklung und Eigenkapitalausstattung oder Nachfolgeregelung und Fachkräftemangel sind dabei hier noch gar nicht berücksichtigt.

Verändertes Konsumentenverhalten in Verbindung mit stetig steigendem Wettbewerbsdruck plus Finanzierungs- und Investitionsbedarfen könnten in Summe dazu führen, dass sich der Automobileinzelhandelsmarkt wie wir ihn kennen, neu regelt – vermutlich dann ohne das Traditions- haus an der Ecke. Außer unabhängige Händler sind bereit, radikal neue Wege zu gehen. ●



PERSPEKTIVE FAHRZEUG MEHRMARKENHANDEL



„Autohandel neu gedacht“ ist das Credo des TOHA Konzeptes *Mehrmarkenwelt*. Ziel ist es, Kfz-Betriebe dabei zu unterstützen, sich ein Geschäftsmodell aufzubauen, in dem nicht eine Herstellermarke im Vordergrund steht, sondern der eigene Name und der gute Ruf in der Region, ganz individuell, ohne kostenintensive CI-Vorgaben.

FÜR WEN IST DAS TOHA KONZEPT GEEIGNET UND WAS BIETET ES?

TOHA ist der B2B Partner für Händler, Servicebetriebe und Werkstätten, die nicht an einen Hersteller gebunden sind oder sich ein 2. Standbein aufbauen wollen. Das TOHA Mehrmarkenkonzept beinhaltet alles für den Fahrzeug-Einkauf, die -Vermarktung und den -Verkauf.

- TOHA.Net – Die zentrale Plattform für die tägliche Arbeit mit Verkäuferarbeitsplatz, Fahrzeug- und Kundenverwaltung
 - EU Pkw und Nfz Konfigurator für Wunschbestellungen, kurzfristig verfügbare Lagerfahrzeuge, B2B Gebrauchtwagenplattform
 - Branchenwebseiten
 - Marketing Unterstützung
 - Finanzdienstleistungen & Versicherungen
 - Ersatzteile, Original- & Erstausrüsterqualität
 - Schadenmanagement
- ... und vieles mehr, das sonst nur herstellereigenen Betrieben zur Verfügung steht.

VORTEILE DES MEHRMARKEN-KONZEPTES

- Mehr neue Kunden durch eine Marktdeckung von über 90%
- Absicherung der Werkstattauslastung
- Mehr Liquidität – nur einkaufen was Kunden auch nachfragen
- Geringere Investitionen -Unabhängigkeit von Herstellervorgaben
- Kostenvorteile sichern als Teil einer starken Einkaufsgemeinschaft
- Die Reduzierung der Ansprechpartner hilft sich auf's Kerngeschäft zu konzentrieren

- Verträge nach dt. Recht, keine Währungsrisiken, persönlicher Ansprechpartner

WARUM TOHA?

„Mehr für den Handel“ – dahinter verbirgt sich die Vision von TOHA der „innovativste Dienstleister für den Mehrmarkenhandel“ zu sein. Seit über 30 Jahren ist TOHA nicht nur ein stabiler Partner für den Fahrzeughandel, sondern hat in der Zeit das Mehrmarkenkonzept kontinuierlich weiterentwickelt – aktuell vertrauen bereits mehr als 860 Partner auf das Mehrmarkenkonzept und es werden täglich mehr.

Weitere Informationen:

Bernhard Welzmler

0 85 51 / 57 77-1126 | b.welzmler@toha.de

www.toha.de

„TOHA setzt in der hart umkämpften Automobilbranche Maßstäbe. Seit vielen Jahren ist unser Kunde als Innovator bekannt und hat vielfältige Entwicklungen angestoßen. Die Verantwortlichen um Susanne und Anton Donnerbauer und Hannes Falk leisten gute Arbeit. Mittlerweile könnte die Firma als IT Dienstleister mit angeschlossenem Autohandel besser beschrieben werden, denn die 50 Mitarbeiter haben einen europaweit einzigartigen Carconfigurator entwickelt, der für Kunden und Händler vielfältige Vorteile bietet. Das dies nicht nur uns als Sparkasse Freyung-Grafenau überzeugt, zeigt die Benennung als Referenz der Firma TOHA im Branchenbericht des Deutschen Sparkassenverlages. Wir freuen uns, mit dem innovativen, agilen Unternehmen in unserer Region in eine gemeinsame Zukunft gehen zu können.“

Stefan Proßer

Vorstandsvorsitzender
Dipl. Bankbetriebswirt (BA)
Sparkasse Freyung-Grafenau

AUTOHANDEL IM WANDEL

Digitalisierung verlangt nach neuen Geschäftsmodellen

Auf eine 157-jährige Geschichte kann das Autohaus Hensel in Bayreuth zurückblicken. Damals gab es in Oberfranken noch keine Autos, ja nicht einmal Fahrräder. Das Unternehmen, das heute in fünfter Generation geführt wird, hat politische und technologische Umbrüche erfolgreich bewältigt. Heute steht der Unternehmer Wolfgang Hensel vor erneuten massiven Veränderungen.

Die „disruptiven“ Innovationen gehen von der Digitalisierung aus. In wenigen Jahren werden Autos autonom fahren. Alternative Antriebskonzepte werden herkömmliche Verbrennungsmotoren ersetzen. Neue Mobilitätskonzepte werden entwickelt. Hersteller und Händler werden deutlich mehr Fahrzeuge über den Verleih und Carsharing absetzen. Autos werden via App bei Mobilitätsanbietern geordert werden. Dadurch verlieren die Fahrzeuge ihre Rolle als Statussymbol. Diese Entwicklung sieht Wolfgang Hensel schon heute im Nutzfahrzeugbereich. „Hier zählt nur noch der Preis, nicht mehr die Marke“, weiß der Bayreuther Unternehmer. Rund ein Drittel des Umsatzes macht er im Verkauf mit Transportern.

Die Modellvielfalt wird bei Pkw, die die Fahrer noch nutzen aber nicht mehr zwingend besitzen werden, ebenso reduziert wie die Fahrzeugmenge auf den Straßen. Das hat massive Einflüsse auf das Geschäft des Handels und der angeschlossenen Werkstätten. Hensel hat bereits Erfahrungen mit batteriebetriebenen Autos. Die Umsätze mit dem Opel Ampera in der Werkstatt waren – verglichen mit gleichwertigen Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor – extrem niedrig: „Elektroautos brauchen viel weniger Wartung, es gibt weniger Verschleißteile und die Motoren sind kleiner und weniger komplex.“ Er denkt deshalb über neue Geschäftsmodelle für Handels- und Reparaturgeschäft nach.



BEZIEHUNG VON HERSTELLER UND HÄNDLER NEU ORDNET

Die Auswirkungen des technologischen Wandels auf das Geschäftsmodell werden nachhaltig sein. Deshalb fordert Wolfgang Hensel eine Neudefinition der Beziehung von Herstellern und Händlern. „Wir sind als Händler derzeit im Grunde Franchisenehmer, tragen aber das volle unternehmerische Risiko. Wir müssen alle Investitionen, die von den Konzernen gefordert werden, umsetzen.“ Dabei fehle oft auch die Planungssicherheit: „Wenn bei einem der Hersteller ein neuer Marketingchef installiert wird, kann es leicht sein, dass braune durch graue Fußböden ersetzt werden müssen oder alle Displays auszutauschen sind. Das kostet jedes Mal Tausende Euro“, beschreibt Hensel das Investitionsdiktat der Hersteller. Bei seinem Hauptpartner, der PSA Gruppe, zu der Citroen und seit kurzem auch Opel gehören, sieht er aber eine Tendenz zu mehr Kostenbewusstsein. Generell nicht abschätzbar sei aber, welche Vertriebsformen künftig forciert werden. Einerseits gewinnt der Onlinehandel an Bedeutung, andererseits werden auch Showroomkonzepte in Einkaufszentren ausprobiert, etwa von der AVAG Holding in Augsburg.“

ONLINEHANDEL VERÄNDERT KUNDENBEZIEHUNGEN

Die Tatsache, dass einige Hersteller die Verträge mit den Händlern gekündigt haben,

>>>



lasse vermuten, dass die Vertriebsstrukturen insgesamt neu geordnet werden sollen, wobei das Internetgeschäft stärker an die Produzenten gebunden werden soll, vermutet Hensel. Es gibt aber noch immer Käufer, die das Auto „angreifen“ und Probe fahren wollen. Die Rolle als Verkaufsdienstleister und Berater nehme er als Händler gerne an. Für ihn sei ein Modell, als Händler reiner Dienstleister zu sein, der nur noch das Geschäft abwickle, sehr gut denkbar: „Der Kunde informiert sich im Internet, kommt in den Showroom, sitzt in den verschiedenen Modellen, fährt Probe und konfiguriert dann gemeinsam mit uns sein Auto“, skizziert Hensel seine Überlegungen: „Wir wollen lediglich unsere Leistungen vergolten bekommen“. Für ihn ist aber auch klar, dass bei sinkenden Umsätzen und Margen die Finanzierung der Investitionen am Point of Sale neu geregelt werden muss: „Wer anschafft, soll auch bezahlen.“

SYNERGIEN DURCH REGIONALE KOOPERATIONEN

Die Kooperation zwischen Hersteller und Händler ist eine notwendige Strategie. Eine andere, die Wolfgang Hensel in Bayreuth – auch gegen manche interne Widerstände – umgesetzt hat, sind Kooperationen mit lokalen oder regionalen Partnern. Zum einen haben mehrere Händler zwei gemeinsame Firmen zur Fahrzeugreparatur gegründet, die preislich zwischen Diskontern und Markenwerkstätten angesiedelt sind. Außerdem wurde eine gemeinsame Lackiererei aufgebaut. Diese drei Unternehmen laufen sehr gut, ein weiterer Ausbau scheitert derzeit daran, dass das nötige Fachpersonal nicht aufzutreiben ist: „Uns fehlen Techniker und Führungskräfte, um sinnvolle Projekte vorantreiben zu können.“ Es gab sogar schon einen optimalen Standort, der konnte mangels Fachkräften nicht realisiert werden.

GEMEINSAMER GEBRAUCHTWAGENMARKT MIT MARKTBEGLEITER

Ein überaus erfolgreiches Projekt hat Wolfgang Hensel vor einem Jahr gemeinsam mit der Motor Gruppe Sticht (MGS) umgesetzt. Das

Mehrmarkenhaus mit mehreren Autohäusern im nördlichen Bayern bietet Gebrauchtwagen gemeinsam mit Auto Hensel an. Zwar jeweils in eigenen Bereichen, jedoch unter einer „gemeinsamen Flagge“, auf denen die jeweiligen Logos der beiden Partner zu sehen sind, die ansonsten aber farblich und gestalterisch gleich aussehen. Es gibt auch eine gemeinsame Onlineplattform und Werbeaktionen. Sortiment und Betriebswirtschaft bleiben freilich auch künftig getrennt.

Dieses anfänglich auch im eigenen Haus skeptisch beäugte Projekt mit dem Marktbegleiter hat sich sehr erfolgreich entwickelt, weil die Auswahl für die Käufer einfach viel größer ist und viele Marken umfasst. Dieses Projekt hat Aufsehen erregt, weil es einzigartig in der Branche ist und deshalb auch einen Marketingpreis erhalten hat. Bei einem anderen Kooperationsvorhaben ist Wolfgang Hensel skeptisch: „Wir werden es nicht schaffen, uns als Händler in der Region auf eine gemeinsame Internetplattform zu verständigen. „Dazu ist das Wettbewerbsdenken einfach viel zu groß“, fürchtet Hensel.

OHNE NEUE STRATEGIEN KEINE ZUKUNFT

Der „automotive Kulturbruch“ der sich für die nächsten Jahre abzeichnet, müsse auf Seiten des Handels und der Werkstätten zu entsprechenden Reaktionen führen, ist Wolfgang Hensel überzeugt. Im Verkauf sei es für ihn egal, ob er Geld mit dem Produkt oder der Dienstleistung verdiene. Bei den Werkstätten werde sich die Aufgabenstellung massiv ändern. Wartung von Motoren und Verschleißteilen werde viel weniger einbringen, auch Karosseriearbeiten werden rückläufig sein, wenn autonom fahrende Autos unterwegs sind. Dafür werde die Nachfrage nach Infotainmentsystemen steigen, die während der Fahrt genutzt werden können. „Wenn alle Bereiche betriebswirtschaftlich zufriedenstellend geregelt werden können“, resümiert der Betriebswirt, „wird das Traditionsunternehmen in die sechste Generation übergehen, wenn nicht, wird es keine 165-Jahr-Feier geben. Denn die Übernahme muss eine Zukunft haben und Spaß machen.“ ●