

# Unendliche Weiten – Vertrieb 2035

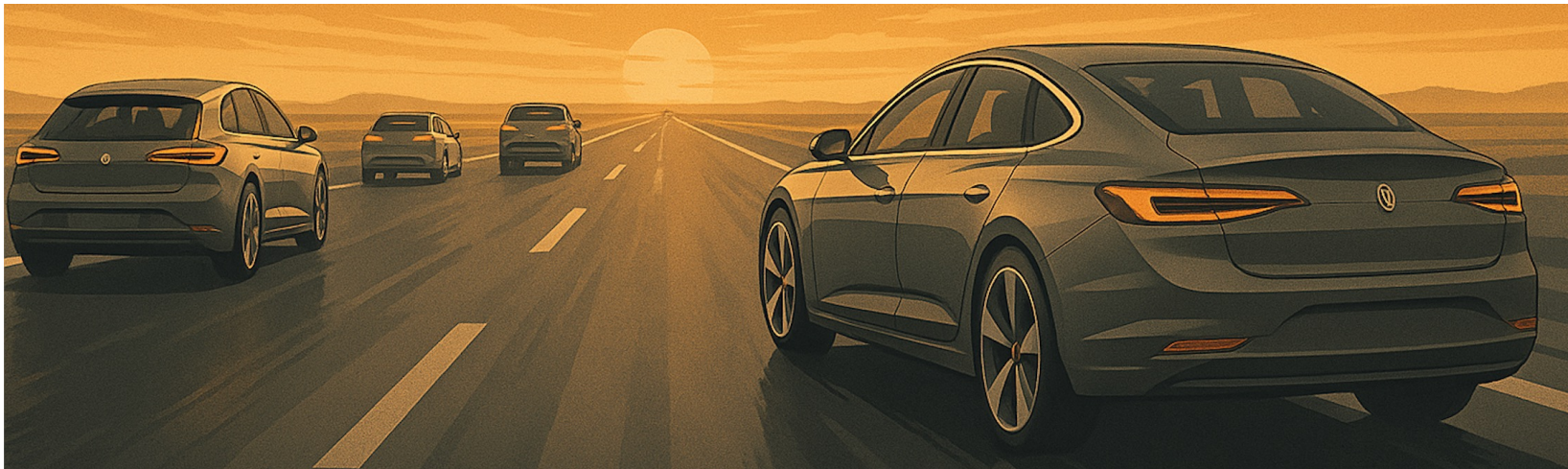
Positionsbestimmung und Herausforderungen in einem  
umkämpften Wettbewerbsumfeld

© Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Prof. Dr. Stefan Reindl

VAD Roadshow 2025  
Zukunftswerkstatt 4.0 | Esslingen

30. Oktober 2025



**AUTOHAUS**  
AKADEMIE





# 1 | *Marktsituation und Veränderungsdruck*

# Marktsituation und Veränderungsdruck

## Autohausunternehmen zwischen Absatzflaute, Zinslast, Strukturwandel und Preisdruck

**welt+** HÄNDLER BANGEN

### Unverzichtbar, aber unter Druck – Für viele Autohäuser geht es um die Existenz

Von **Steffen Bosse**  
Redakteur im Kompetenzzentrum W

#### Stimmung & Situation

*"Viele Händler sehen keinen Spielraum mehr für Preissenkungen – sie kämpfen schlicht ums Überleben." (WELT, 09/2025)*

**Großer Autohändler in NRW ist pleite**

**auto motor sport**

Eines der größten Autohandelsunternehmen in Nordrhein-Westfalen hat Insolvenz angemeldet. Betroffen sind der Hauptstandort in Köln sowie eine kleinere Dependence Berlin.

Holger Wittich  
📅 Veröffentlicht am 12.08.2025

#### Strukturwandel & Konsolidierung

*"Die Resilienz des Kfz-Gewerbes ist hoch – aber sie wird überstrapaziert." (Wayes.de, 2024)*

**„Wir müssen kämpfen“: Frankfurter Autohändler sind frustriert – Bundestagswahl als Hindernis**

**Frankfurter Neue Presse**

12.12.2024, 05:11 Uhr  
Von: Thomas J. Schmidt

#### Verunsicherung & Vertrauensverlust

*"Die Kunden zögern, die Hersteller drücken – wir sitzen in der Zange." (FNP, 12/2024)*

**Auto-Krise: Handel im Minus, Werkstätten im Plus**

**autogazette**

3. Dezember 2024

Verbraucher halten sich aktuell beim Kauf von...  
Werkstätten laufen die Geschäfte dagegen be...

#### Perspektiven & Ausblick

*"Der Markt ist nicht tot – aber er sortiert sich brutal neu." (AUTOHAUS, 08/2025)*

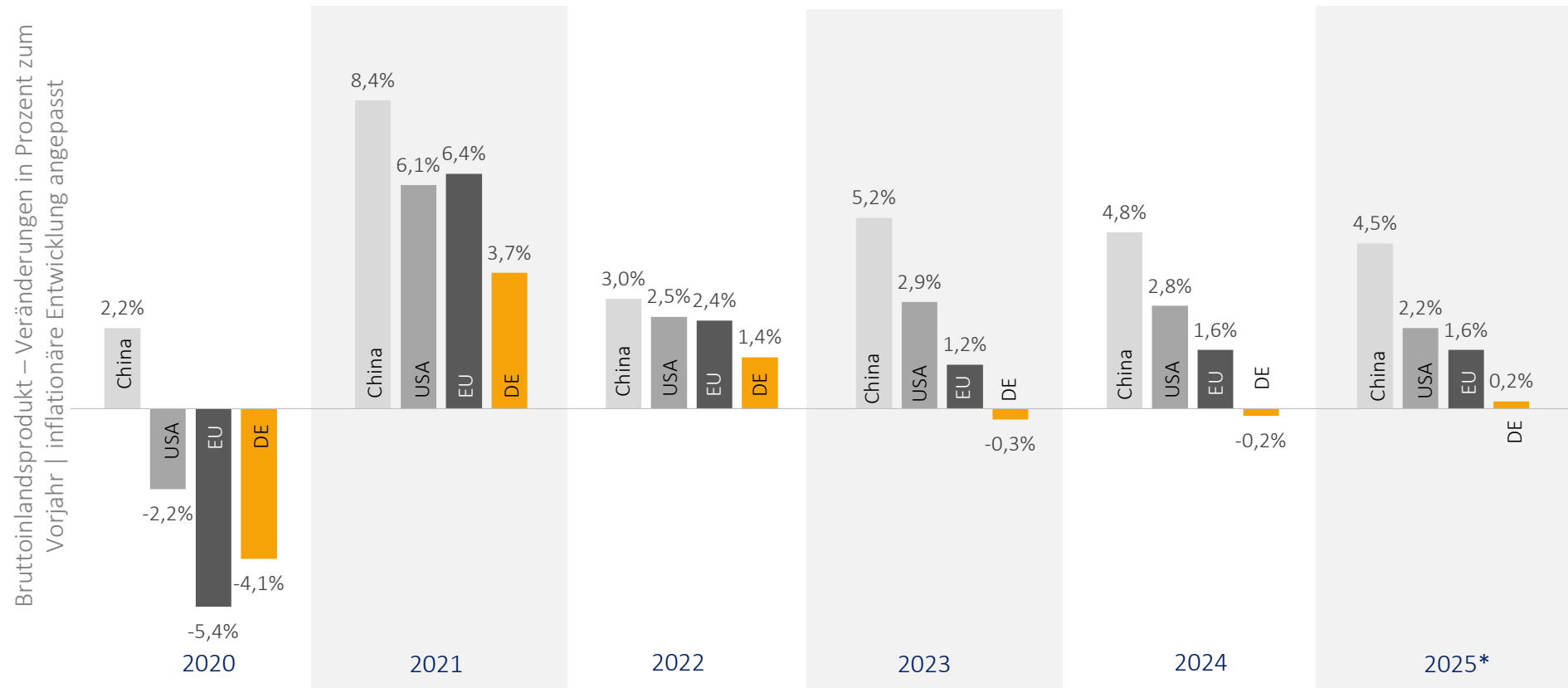
# Marktsituation und Veränderungsdruck

## Eckdaten zur gesamtwirtschaftlichen Situation in Deutschland mit großen Prognoseunsicherheiten

PROGNOSE-ECKDATEN ZUR GESAMTWIRTSCHAFT <sup>1</sup>	2021	2022	2023	2024	2025*	2026*	2027*
Bruttoinlandsprodukt	2,6	1,8	-0,3	-0,5	0,2	1,3	1,6
Private Konsumausgaben	0,4	3,9	-0,4	0,5	1,0	0,7	0,6
Staatliche Konsumausgaben	3,8	1,6	-0,1	2,6	2,0	2,0	1,8
Bruttoanlageinvestitionen <sup>5</sup>	1,2	0,1	-1,2	-3,3	-0,9	2,4	3,7
Inlandsnachfrage (inländische Verwendung)	1,9	3,2	-0,4	0,2	1,6	1,6	1,6
Ausfuhr	9,7	3,3	-0,3	-2,1	-0,1	0,9	1,1
Einfuhr	9,0	6,6	-0,6	-0,6	3,6	1,4	1,0
WEITERE PROGNOSE-ECKDATEN	2021	2022	2023	2024	2025		
Verbraucherpreise (Gesamtinflationsrate) <sup>1, 4</sup>	3,1	6,9	5,9	2,2	2,2	2,1	2,6
Leistungsbilanzsaldo <sup>3</sup> (in % des BIP)	7,4	4,4	5,8	5,6	4,8	4,5	4,3
Erwerbstätige (in Tsd.) <sup>2</sup>	44.980	45.596	46.011	45.987	46.005	46.102	46.326
Arbeitslose (in Tsd.)	2.613	2.418	2.609	2.787	2.942	2.846	2.543
Arbeitslosenquote <sup>3</sup> (in %)	5,7	5,3	6,0	6,0	6,3	6,1	5,4
Ifo-Geschäftsklimaindex (2015 = 100)	97,2	90,4	88,9	87,5	83,3	82,3	84,7
GfK-Konsumklimaindex (Jahresmittelwerte)	-4,96	-30,28	-28,29	-26,18	-37,85	-38,67	40,88

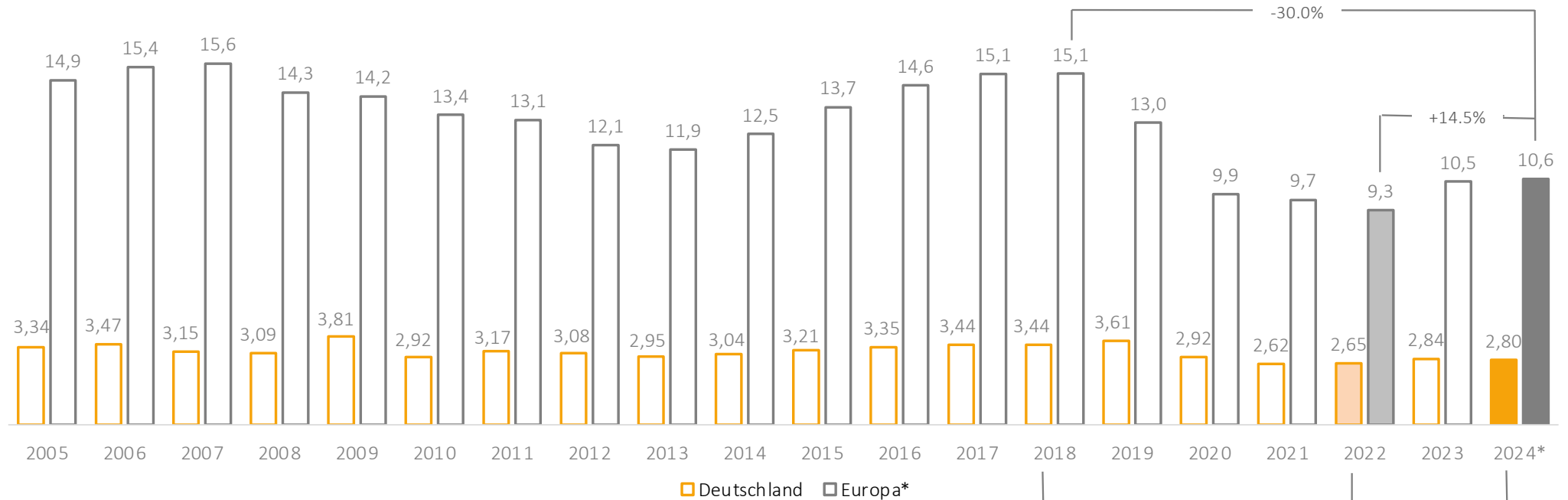
# Marktsituation und Veränderungsdruck

## Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in ausgewählten Märkten



# Marktsituation und Veränderungsdruck

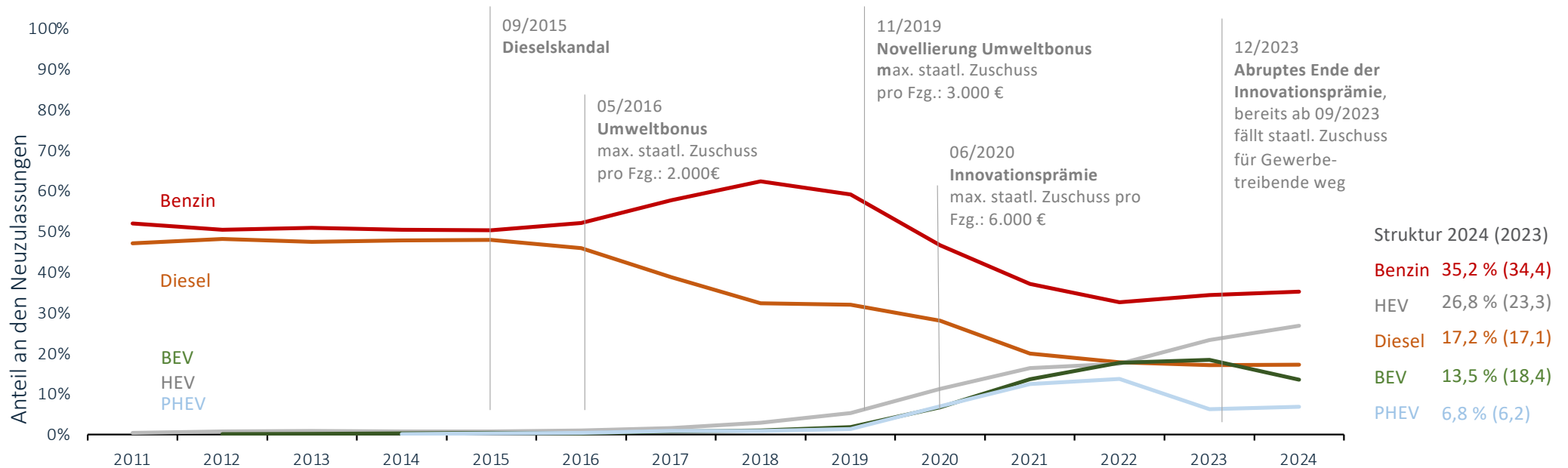
## Pkw-Neuzulassungen in Deutschland und Europa



- Zwar sinken die Umsätze in Europa von 2018 bis 2024 um 30 Prozent.
- Im Zeitraum von 2022 bis 2024 steigen die Absätze jedoch um 14 Prozent.
- In Deutschland steigen die Umsätze in diesem Zeitraum lediglich um 5,7 Prozent.

# Marktsituation und Veränderungsdruck

## Entwicklung der Neuzulassungen unterschiedlicher Antriebskonzepte

































Transformationsprozess: Neuausrichtungen der Produktportfolios von Automobilherstellern | Höherpositionierung der Produkte | Ausdünnung margenschwacher Klein- und Kompaktwagensegmente | Dekarbonisierung | Absatz von BEV lange Zeit durch Kaufprämien getrieben

→ Fehlende Absicherung des finanziellen Engagements

# Marktsituation und Veränderungsdruck

## Top 15 – Meistverkaufte BEV-Modelle in Deutschland 2023 und 2024

	Herkunft	Marke und Modell	Neuzulassungen 2023	Neuzulassungen 2024	
1		 Tesla Model Y	45.818	29.896	↓
2		 SKODA ENYAQ	23.498	25.262	↑
3		 VW ID.4 / ID.5	36.353	21.611	↓
4		 VW ID.3	22.270	20.101	↓
5		 BORN	17.464	16.640	↓
6		 VW ID.7	1.095	14.554	↑
7		 AUDI Q4	18.061	12.871	↓
8		 BMW X1	14.694	12.640	↓
9		 MG 4	13.263	12.004	↓
10		 GLA	13.839	11.476	↓
11		 BMW 4er	12.869	10.368	↓
12		 MINI	13.953	9.225	↓
13		 Volvo EX30	104	8.777	↑
14		 E-Klasse	7.865	8.742	↓
15		 BMW 5er	1.095	7.849	↑

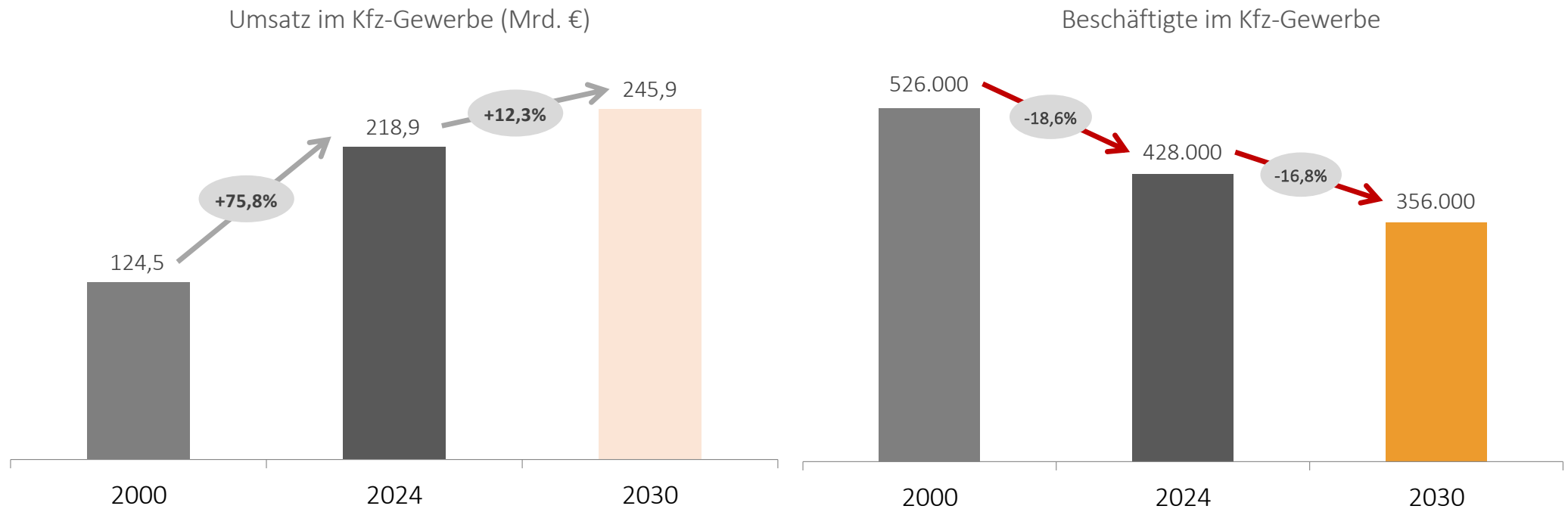




## 2 | *Strukturen im Kfz-Gewerbe*

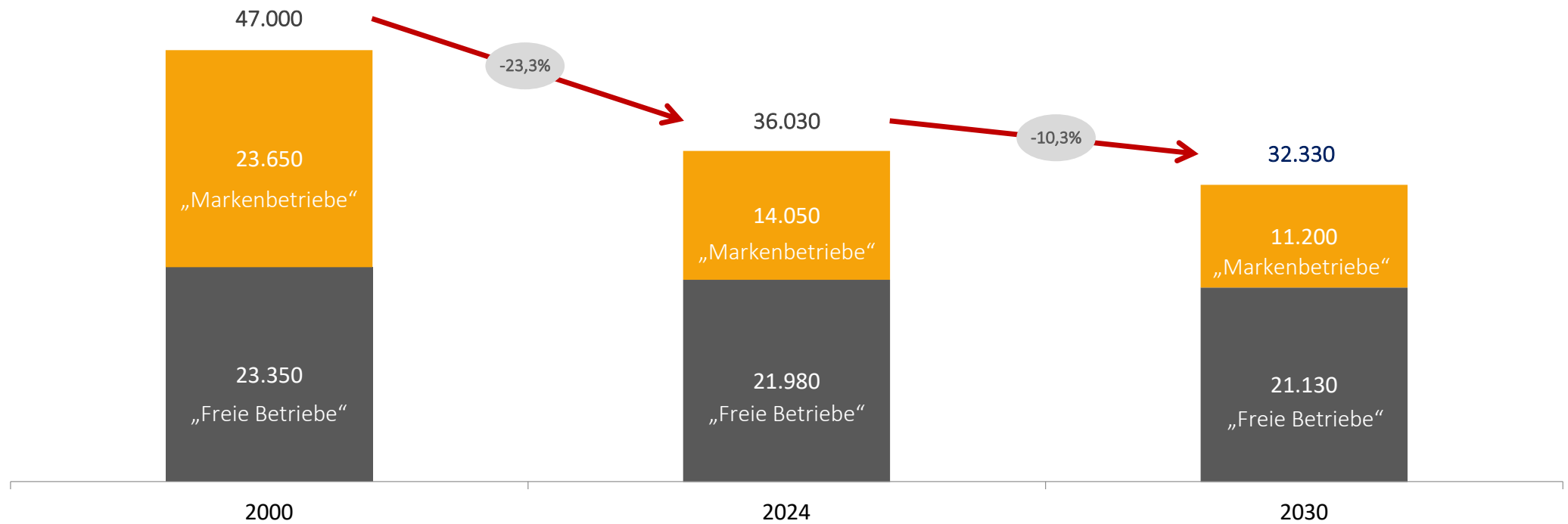
# Strukturen im Kfz-Gewerbe

## Umsatz und Beschäftigung



# Strukturen im Kfz-Gewerbe

## Anzahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe





# 3

## *TOP 100 Händler- gruppen in Deutschland*

Slide 12

# Studiendesign

Kontinuität und Weiterentwicklung seit nunmehr 21 Jahren



März-Mai 2025

Erhebungszeitraum



rund 180

Akquisition von rund 180  
Unternehmen zur Teilnahme



26

Erhebung von 26  
unterschiedlichen Kennzahlen



18

Einschätzungen zu 18  
Strategieoptionen und  
Themenfeldern

## Art des Rankings

**Originäre Rankings**

**Abgeleitete Rankings**

## Themenbezogene Rankings

Neuwagenabsatz  
Gebrauchtwagenabsatz  
Fahrzeugabsatz gesamt  
Umsatz  
Beschäftigte

Ratio GW/NW  
Umsatz je beschäftigter Person

## Datenbasis der Rankings

Neuwagenabsatz  
Gebrauchtwagenabsatz  
Summe aus Neu- und Gebrauchtwagenabsatz  
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)  
Beschäftigte (inkl. Auszubildende)

Neuwagenabsatz  
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)

# Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland

## Neuwagenabsatz, Marken & Betriebe

		Absatz NW	Anzahl der Marken	Anzahl der Betriebe	Ø NW-Absatz je Betrieb
1 (1)	AVAG Holding SE, Augsburg <sup>1</sup>	60.000 (49.803)	31 (31)	200 (206)	300 (242)
2 (2)	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	50.000 (48.000)	17 (16)	72 (67)	694 (716)
3 (3)	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf	43.398 (40.864)	8 (9)	31 (31)	1.400 (1.318)
4 (4)	Autohaus Gotthard König GmbH, Berlin	32.316 (33.020)	11 (11)	78 (72)	414 (459)
5 (6)	Alphartis SE, Horb am Neckar	24.300 (22.100)	12 (9)	52 (50)	467 (442)
6 (10)	Scherer Gruppe, Simmern	21.281 (16.231)	8 (8)	37 (37)	575 (439)
7 (7)	Avemo S.r.l. & Co. KG, Königstein im Taunus	19.958 (21.467)	7 (7)	39 (54)	512 (398)
8 (5)	Senger Gruppe, Rheine	19.889 (22.690)	19 (16)	59 (55)	337 (413)
9 (8)	Tiemeyer SE, Bochum	18.107 (16.570)	9 (5)	42 (41)	431 (404)
10 (9)	LöhrGruppe, Koblenz	17.576 (16.437)	7 (7)	35 (35)	502 (470)
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
	<b>Ø Gesamt TOP 100</b>	<b>8.656</b>	<b>7,7</b>	<b>20,6</b>	<b>421</b>
	Ø Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	8.256	7,2	19,8	418
	<b>Gesamt TOP 100</b>	<b>865.622</b>			
	Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	825.567			

Gleichbleibender Anteil des Neuwagenabsatzes der TOP 100 Händlergruppen an den deutschen Pkw-Neuzulassungen zeigt weiterhin hohe Performance der großen Gruppen.

### Wachstumsraten

### 2022-2023

### 2023-2024

Branche

+7,3 %

-1,0 %

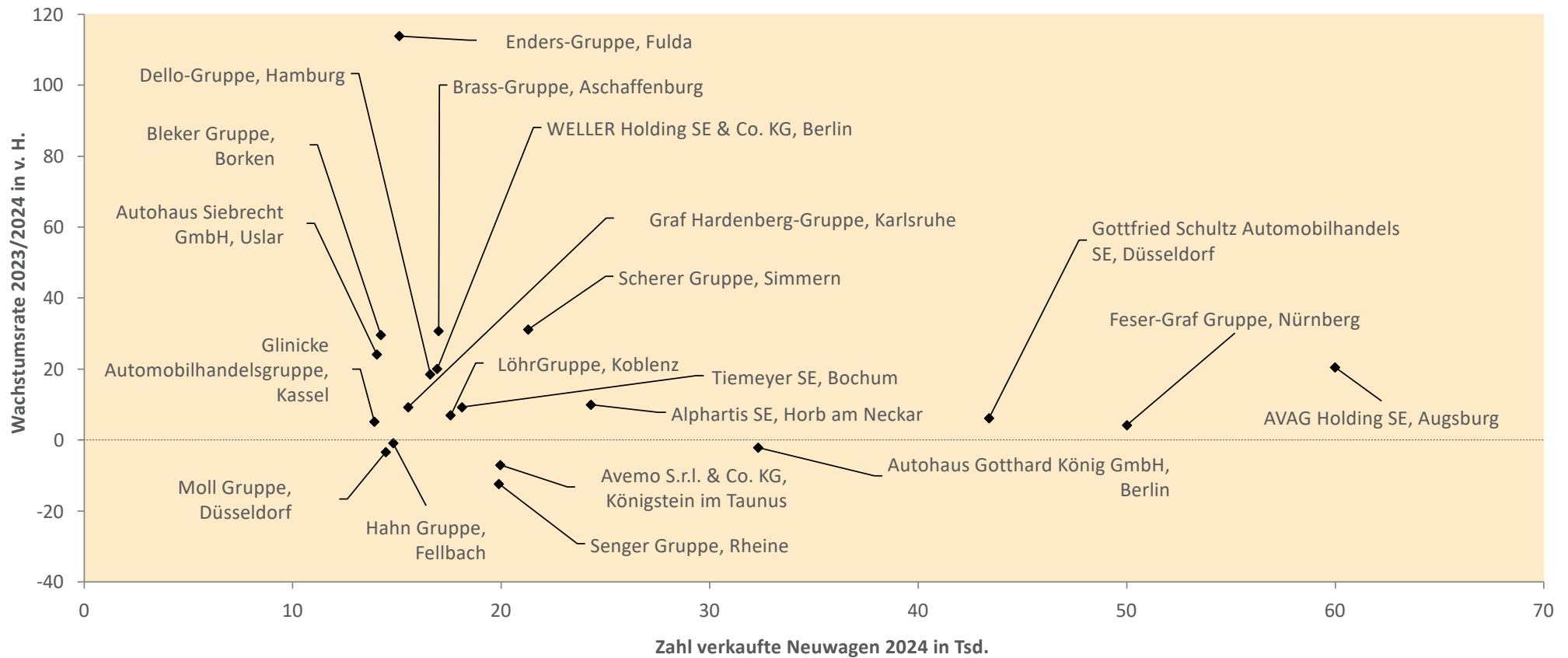
TOP 100

+7,0 %

+4,9 %

# Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland

## Positionierung der TOP 20 Händlergruppen – Wachstum beim Neuwagenabsatz



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

# Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland

## Gebrauchtwagenabsatz

		Absatz GW
1 (1)	AVAG Holding SE, Augsburg <sup>1</sup>	59.000 (55.678)
2 (2)	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	40.000 (37.000)
3 (4)	WELLER Holding SE & Co. KG, Berlin	31.178 (26.348)
4 (5)	Tiemeyer SE, Bochum	30.776 (26.181)
5 (3)	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf	29.314 (29.721)
6 (8)	Alphartis SE, Horb am Neckar	22.600 (19.300)
7 (7)	Auto Bierschneider GmbH, Mühlhausen	21.323 (19.311)
8 (6)	Avemo S.r.l. & Co. KG, Königstein im Taunus	20.421 (19.357)
9 (9)	Scherer Gruppe, Simmern	19.129 (17.025)
10 (10)	Senger Gruppe, Rheine	18.170 (16.944)
[...]	[...]	[...]
	Ø Gesamt TOP 100	8.348
	Ø Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	7.728
	Gesamt TOP 100	834.814
	Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	772.818

Im Kontext des Anstiegs der Besitzumschreibungen des Gesamtmarkts im Jahr 2024, steigt auch der Anteil der TOP 100 Händlergruppen:

Im Jahr 2024 werden rund 12,9 Prozent der Gebrauchtwagen durch die TOP 100 Händlergruppen abgesetzt. Im Jahr zuvor waren es ebenfalls 12,9 Prozent.

Anteil des Gebrauchtwagenabsatzes der TOP 100 Händlergruppen an den deutschen Pkw-Besitzumschreibungen steigt.	Wachstumsraten	2022-2023	2023-2024
	Branche	+6,9 %	+7,4 %
	TOP 100	+10,4 %	+8,0 %

# Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland

## Gesamtabsatz

		Absatz gesamt
1 (1)	AVAG Holding SE, Augsburg <sup>1</sup>	119.000 (105.481)
2 (2)	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	90.000 (85.000)
3 (3)	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf	72.712 (70.585)
4 (4)	Autohaus Gotthard König GmbH, Berlin	50.353 (49.329)
5 (5)	Tiemeyer SE, Bochum	48.883 (42.751)
6 (8)	WELLER Holding SE & Co. KG, Berlin	48.109 (40.457)
7 (6)	Alphartis SE, Horb am Neckar	46.900 (41.400)
8 (10)	Scherer Gruppe, Simmern	40.410 (33.256)
9 (7)	Avemo S.r.l. & Co. KG, Königstein im Taunus	40.379 (40.824)
10 (9)	Senger Gruppe, Rheine	38.059 (39.634)
[...]	[...]	[...]
	<b>Ø Gesamt TOP 100</b>	<b>16.968</b>
	Ø Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	15.960
	<b>Gesamt TOP 100</b>	<b>1.696.844</b>
	Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	1.596.042

Nach einer Zunahme im vergangenen Jahr **steigen die Fahrzeugverkäufe** der **TOP 100** Händlergruppen im Jahr 2024 **um über 100.000 Einheiten**.

Mit rund 1,70 Mio. Neu- und Gebrauchtwagen vermarktet der **durchschnittliche TOP 100 Händler** in diesem Jahr **16.968 Fahrzeuge**.

Durch die Positiventwicklung bei den Verkaufszahlen in diesem Jahr, kann das **Niveau von 2018** deutlich überschritten werden (2018: 1,45 Mio.).

# Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland

## Umsatz

		Umsatz (in Mio. EUR)
1 (1)	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	3.024,00 (2.751,00)
2 (2)	AVAG Holding SE, Augsburg <sup>1</sup>	3.020,00 (2.675,82)
3 (3)	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf	2.670,00 (2.566,00)
4 (5)	Alphartis SE, Horb am Neckar	2.015,00 (1.703,00)
5 (4)	Senger Gruppe, Rheine	1.844,44 (1.908,00)
6 (9)	WELLER Holding SE & Co. KG, Berlin	1.672,00 (1.300,00)
7 (7)	Scherer Gruppe, Simmern	1.650,20 (1.448,70)
8 (6)	Avemo S.r.l. & Co. KG, Königstein im Taunus	1.570,30 (1.680,60)
9 (8)	Fahrzeug-Werke LUEG AG, Bochum	1.503,60 (1.414,00)
10 (10)	Tiemeyer SE, Bochum	1.314,20 (1.227,51)
[...]	[...]	[...]
Ø Gesamt TOP 100		613,44
Ø Gesamt TOP 100 (Vorjahr)		582,95
Gesamt TOP 100		61.344,11
Gesamt TOP 100 (Vorjahr)		58.295,38

In Summe erzielen die TOP 100 Händlergruppen im Jahr 2024 über alle in die Studie einbezogenen Geschäftsbereiche einen **Gesamtumsatz von rund 61,3 Mrd. Euro** – gegenüber dem Vorjahr eine **Steigerung um 5,2 Prozent**.

Damit macht sich der vom Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) ausgewiesene Umsatzzuwachs im Kfz-Gewerbe von **5,6 Prozent** bei den TOP 100 Handelsgruppen in vergleichbarem Maß bemerkbar wie in der gesamten Branche.

Im Jahr 2024 entfallen **28,0 Prozent des Umsatzes im Kfz-Gewerbe auf die TOP 100 Unternehmen**. Im Vorjahr waren es 28,1 Prozent.

Anteil des Umsatzes der TOP 100 Händlergruppen am gesamten Umsatz im deutschen Kfz-Gewerbe (ZDK) steigt weiter.

Wachstumsraten	2022-2023	2023-2024
Branche	+11,9 %	+5,6 %
TOP 100	+15,2 %	+5,2 %

# Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland

## Beschäftigte

		Beschäftigte
1 (1)	AVAG Holding SE, Augsburg <sup>1</sup>	6.034 (5.550)
2 (2)	Senger Gruppe, Rheine	3.389 (3.176)
3 (4)	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	2.900 (2.701)
4 (3)	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf	2.841 (2.714)
5 (5)	Avemo S.r.l. & Co. KG, Königstein im Taunus	2.766 (2.557)
6 (8)	Alphartis SE, Horb am Neckar	2.562 (2.310)
7 (7)	Scherer Gruppe, Simmern	2.549 (2.320)
8 (6)	Fahrzeug-Werke LUEG AG, Bochum	2.424 (2.419)
9 (9)	WELLER Holding SE & Co. KG, Berlin	2.312 (2.217)
10 (10)	Tiemeyer SE, Bochum	2.175 (2.122)
[...]	[...]	[...]
	Ø Gesamt TOP 100	1.011
	Ø Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	971
	Gesamt TOP 100	101.089
	Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	97.141

Insgesamt sind im Jahr 2024 bei den TOP 100 Händlergruppen 101.089 Mitarbeitende und Auszubildende beschäftigt. Rund 46,7 Prozent der ausgewiesenen Beschäftigten entfallen auf die Unternehmen der TOP 20.

Rund 23,6 Prozent der Beschäftigten im Branchenzweig können den TOP 100 Händlergruppen zugeordnet werden (Vorjahr: 22,6 Prozent).

Der Vergleich zur branchenweiten Entwicklung zeigt: Die TOP 100 Händlergruppen trotzten dem Beschäftigungstrend im Kfz-Gewerbe. Während die Anzahl der Mitarbeitenden im Kfz-Gewerbe 2024 um 0,5 Prozent abnimmt, erhöhen die TOP 100 Händlergruppen ihren Beschäftigtenstamm um 4,1 Prozent.

Anteil des Beschäftigten der TOP 100 Händlergruppen an allen Beschäftigten im deutschen Kfz-Gewerbe (ZDK) nimmt zu.	Wachstumsraten	2022-2023	2023-2024
	Branche	-0,9 %	-0,5 %
	TOP 100	+4,3 %	+4,1 %

# Die TOP 20 Händlergruppen in Deutschland

## Internationaler Vergleich Europa

	TOP 20 Händlergruppen in Deutschland	Absatz NW	TOP 20 Händlergruppen in Europa	Absatz NW
1	AVAG Holding SE, Augsburg <sup>1</sup>	60.000	Vertu (UK)	101.332
2	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	50.000	Lookers (UK)	97.218
3	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf	43.398	Inchcape Europe (UK)	70.000
4	Autohaus Gotthard König GmbH, Berlin	32.316	Cosmobilis BymyCar (France)	63.124
5	Alphartis SE, Horb am Neckar	24.300	Marshall Motor Holdings (UK)	58.824
6	Scherer Gruppe, Simmern	21.281	Pendragon (UK)	54.000
7	Avemo S.r.l. & Co. KG, Königstein im Taunus	19.958	Arnold Clark Automobiles (UK)	53.004
8	Senger Gruppe, Rheine	19.889	Greenhous (UK)	51.897
9	Tiemeyer SE, Bochum	18.107	Gueudet (France)	47.131
10	LöhrGruppe, Koblenz	17.576	Eden Auto (France)	46.709
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
	Ø Gesamt TOP 20 Deutschland	22.972	Ø Gesamt TOP 20 Europa	48.918
	Ø Gesamt TOP 20 Deutschland (Vorjahr)	21.238		
	Gesamt TOP 20 Deutschland	459.438	Gesamt TOP 20 Europa	978.356
	Gesamt TOP 20 Deutschland (Vorjahr)	424.763		

# Die TOP 20 Händlergruppen in Deutschland

## Internationaler Vergleich USA

	TOP 20 Händlergruppen in Deutschland	Absatz NW	TOP 20 Händlergruppen in den USA	Absatz NW
1	AVAG Holding SE, Augsburg <sup>1</sup>	60.000	Lithia Motors Inc., Medford	369.913
2	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	50.000	AutoNation Inc., Fort Lauderdale	254.715
3	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf	43.398	Penske Automotive Group Inc., Bloomfield Hills	244.990
4	Autohaus Gotthard König GmbH, Berlin	32.316	Group 1 Automotive Inc., Houston	203.677
5	Alphartis SE, Horb am Neckar	24.300	Asbury Automotive Group Inc., Duluth	173.218
6	Scherer Gruppe, Simmern	21.281	Sonic Automotive Inc., Charlotte	111.450
7	Avemo S.r.l. & Co. KG, Königstein im Taunus	19.958	Hendrick Automotive Group, Charlotte	107.675
8	Senger Gruppe, Rheine	19.889	Morgan Auto Group, Tampa	91.205
9	Tiemeyer SE, Bochum	18.107	Ken Garff Automotive Group, Salt Lake City	58.921
10	LöhrGruppe, Koblenz	17.576	Serra Automotive Inc., Fenton	50.631
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
	Ø Gesamt TOP 20 Deutschland	22.972	Ø Gesamt TOP 20 USA	104.571
	Ø Gesamt TOP 20 Deutschland (Vorjahr)	21.238	Ø Gesamt TOP 20 USA (Vorjahr)	94.741
	Gesamt TOP 20 Deutschland	459.438	Gesamt TOP 20 USA	2.091.412
	Gesamt TOP 20 Deutschland (Vorjahr)	424.763	Gesamt TOP 20 USA (Vorjahr)	1.894.823

Die Unterschiede in absoluten Zahlen relativieren sich bei der Bezugnahme auf die **Marktanteile im jeweiligen Heimatmarkt** (US-Markt mit Pkw und „light trucks“).

Marktanteile	2023	2024
Deutschland	14,9 %	16,3 %
USA	12,2 %	13,2 %



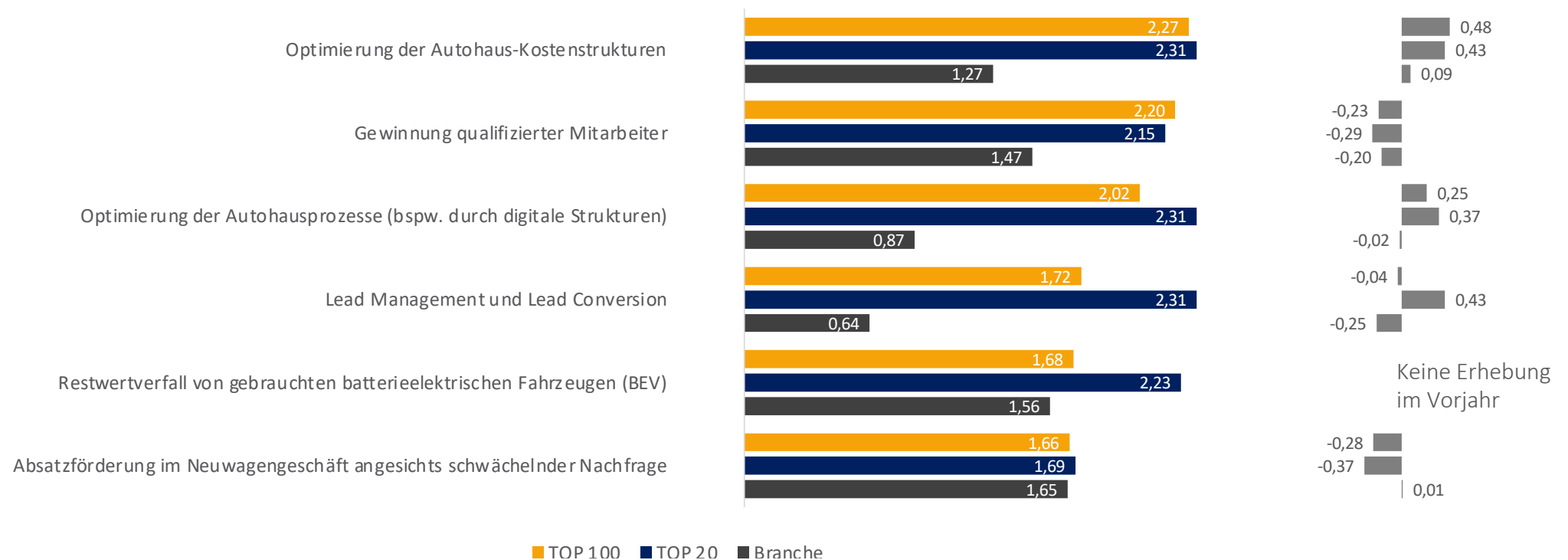
# 4 | *Handlungsdruck und Strategieoptionen*

# Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

## Handlungsdruck der Händlergruppen in einzelnen Themenfeldern (1)

Wie bewerten Sie den Handlungsdruck in den nachstehend aufgeführten Themenfeldern?

Veränderung Vorjahr



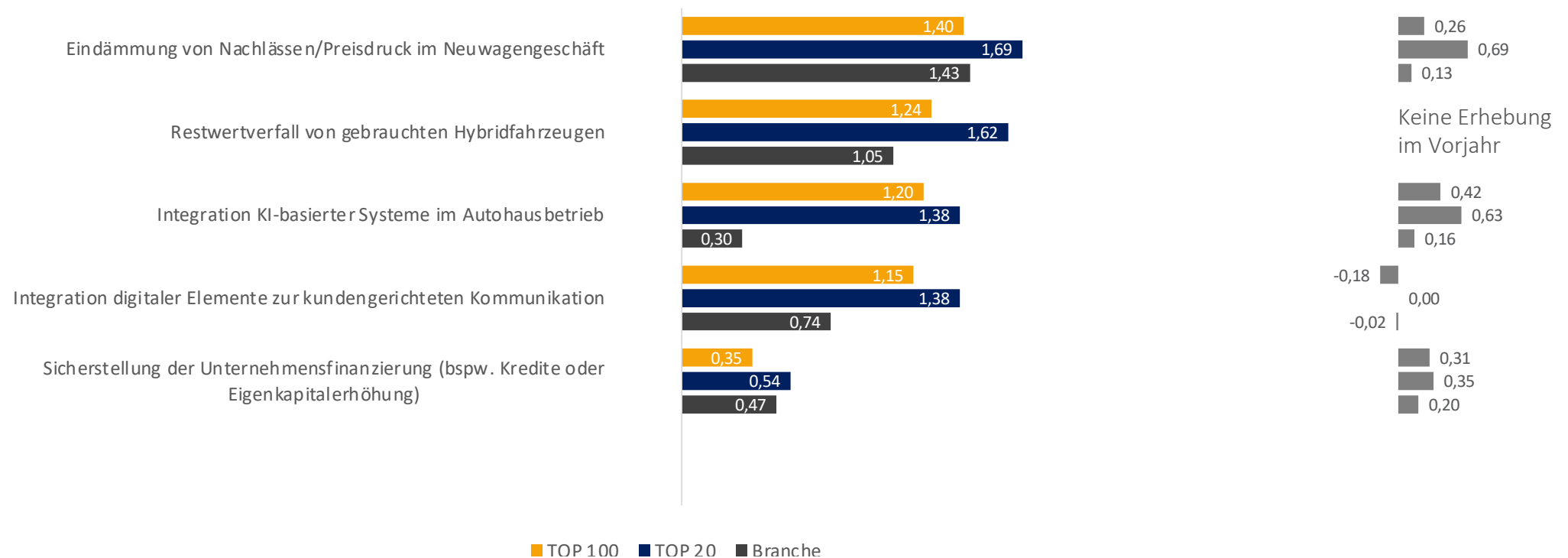
Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) | n = 86 (TOP 100) | n = 1.129 (Branche)  
Skala -3 = kein Handlungsdruck und 3 = hoher Handlungsdruck

# Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

## Handlungsdruck der Händlergruppen in einzelnen Themenfeldern (2)

Wie bewerten Sie den Handlungsdruck in den nachstehend aufgeführten Themenfeldern?

Veränderung Vorjahr



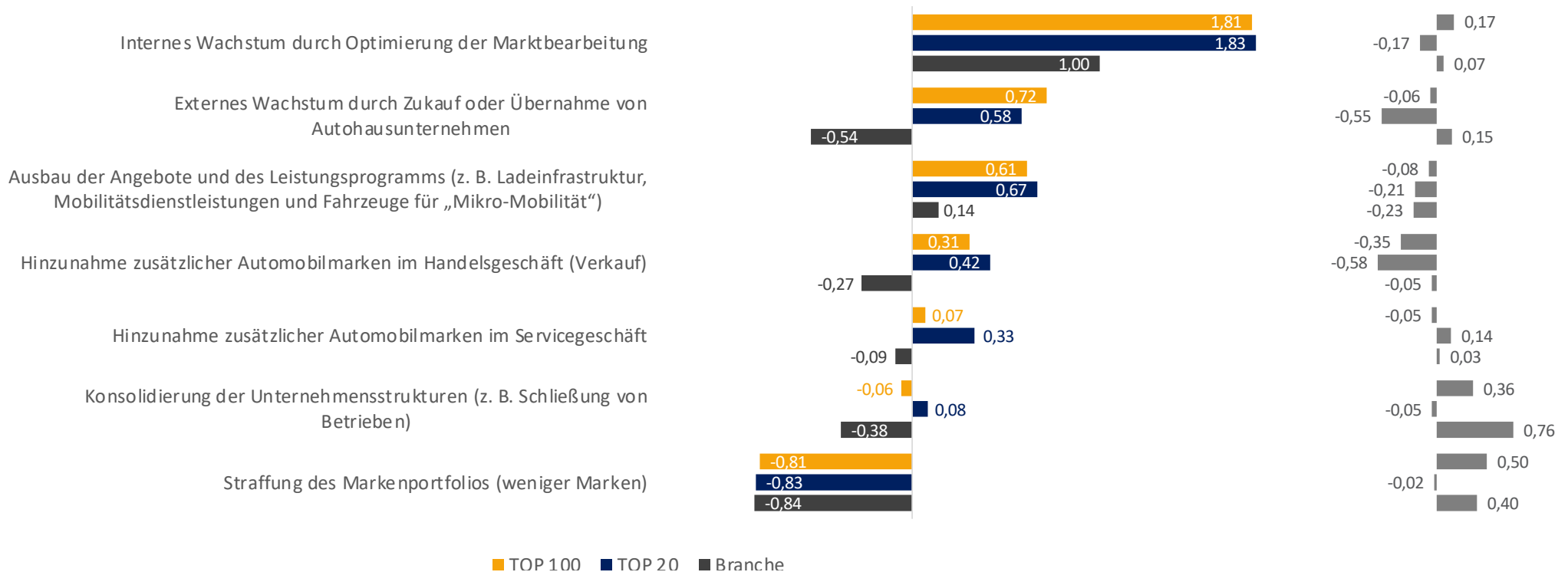
Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) | n = 86 (TOP 100) | n = 1.129 (Branche)  
Skala -3 = kein Handlungsdruck und 3 = hoher Handlungsdruck

# Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

## Bedeutung von optionalen Strategien für Handelsgruppen

Inwiefern verfolgen Sie die nachstehenden Strategieoptionen bei der zukünftigen Ausrichtung Ihrer Automobilhandelsgruppe?

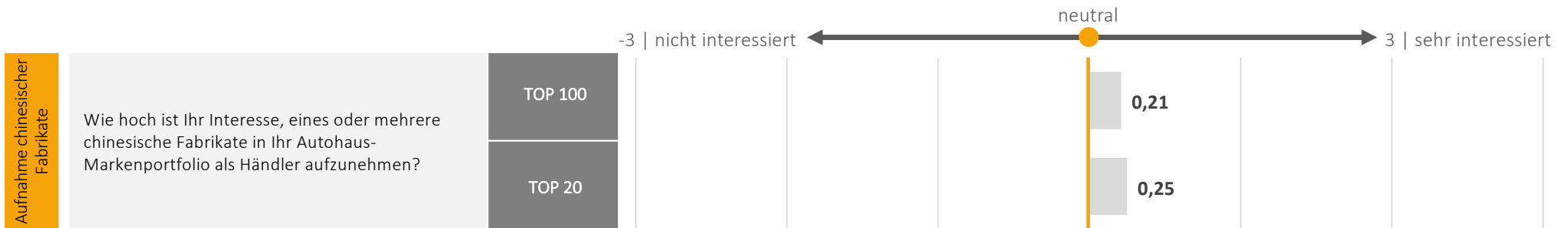
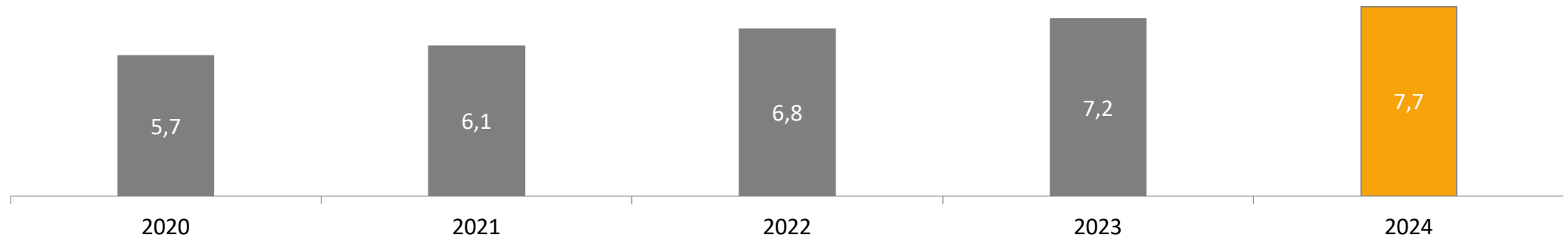
Veränderung zum Vorjahr



# Herausforderungen für Automobilhändlergruppen































## Sonderfrage: Aufnahme chinesischer Fabrikate

Durchschnittliche Anzahl der von den TOP 100 vertretenen Marken



# Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

## Top 15 – Meistverkaufte BEV-Modelle in Deutschland 2023 und 2024

	Herkunft		Marke und Modell	Neuzulassungen 2023	Neuzulassungen 2024	
1			Tesla Model Y	45.818	29.896	↓
2			ENYAQ	23.498	25.262	↑
3			VW ID.4 / ID.5	36.353	21.611	↓
4			VW ID.3	22.270	20.101	↓
5			BORN	17.464	16.640	↓
6			VW ID.7	1.095	14.554	↑
7			AUDI Q4	18.061	12.871	↓
8			BMW X1	14.694	12.640	↓
9			MG 4	13.263	12.004	↓
10			GLA	13.839	11.476	↓
11			BMW 4er	12.869	10.368	↓
12			MINI	13.953	9.225	↓
13			Volvo EX30	104	8.777	↑
14			E-Klasse	7.865	8.742	↓
15			BMW 5er	1.095	7.849	↑





# 5

## *Betriebswirtschaftliche Situation*

# Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

## Kennzahlen-Spezial | Branchenwerte Kfz-Gewerbe


Umsatzrendite (EBT)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Branchen-durchschnitt	1,4 n=636	1,5 n=705	1,7 n=632	1,5 n=728	1,2 <sup>2</sup>	1,4 n=592	1,4 N=715	1,6 n=724	1,9 n=963	1,7 n=874	1,2 n=734
TOP 100 Händler	1,2 n=50	1,5 n=56	1,6 n=64	1,4 n=64	1,5 n=67	1,3 n=75	1,6 n=66	2,3 n=61	3,1 n=59	2,5 n=55	1,8 n=50

Profitabilität (DB III in %) (Branchendurchschnitt)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Neuwagen	4,9	4,9	2,5	2,5	2,4	2,5	3,0	2,6	2,0
Gebrauchtwagen	5,4	5,2	1,2	3,1	3,1	4,2	4,7	4,0	3,7
Werkstatt	16,6	19,2	22,2	15,5	15,9	16,6	15,2	12,5	15,2
Ersatzteile/Zubehör	16,5	13,5	17,6	15,6	15,5	16,8	15,0	15,6	15,3

# Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

## Kennzahlen-Spezial

		Branchendurchschnitt				TOP 100		TOP 20	
		Soll	2024	2023	Trend	2024	Vergleich Branche	2024	Vergleich Branche
Bereichsergebnis DB III	 Neuwagenverkauf	>4%	2,0% (n=570)	2,6% (n=699)	↓	4,7% (n=50)	↑	6,9% (n=7)	↑
	 Gebrauchtwagenverkauf	>4%	3,7% (n=564)	4,0% (n=688)	↓	4,3% (n=50)	↑	6,7% (n=7)	↑
	 Werkstattgeschäft (ohne Teilebereich)	>25%	15,2% (n=525)	12,5% (n=546)	↑	23,6% (n=50)	↑	27,6% (n=7)	↑
	 Ersatzteil- und Zubehörbereich	>22%	15,3% (n=528)	15,6% (n=645)	↓	19,0% (n=50)	↑	19,4% (n=7)	↑
Umsatzrendite		>2,5%	1,2% (n=734)	1,7% (n=874)	↓	1,8% (n=50)	↑	1,7% (n=7)	↑

Die **TOP 100** Händlergruppen können sich in allen Bereichen von den Durchschnittswerten des Kfz-Gewerbes abheben. Im Neuwagenverkauf, im Gebrauchtwagenverkauf, im Werkstattgeschäft sowie im Ersatzteil- und Zubehörbereich liegen die Werte teilweise sehr deutlich **über dem Branchendurchschnitt**.

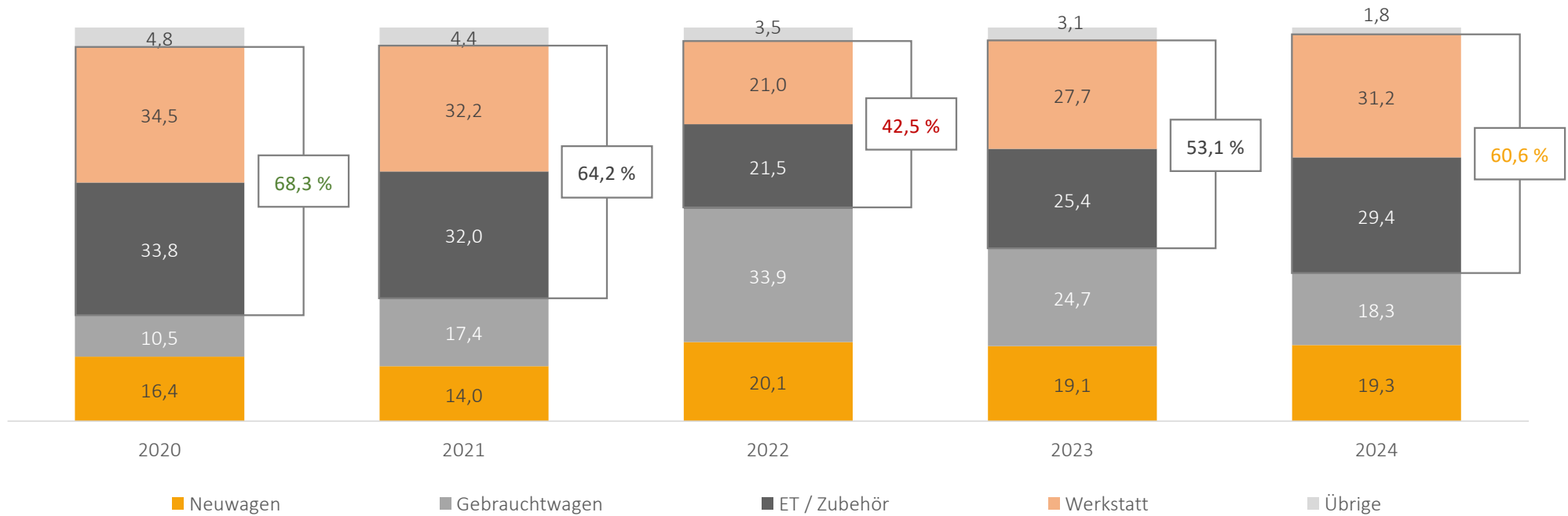
Die **TOP 20** Unternehmen **schneiden** bezüglich der Bereichsergebnisse im Vergleich zu den TOP 100 Durchschnittsgrößen in nahezu allen Bereichen **besser ab**.

Die höheren Bereichsdurchschnittswerte legen die Vermutung nahe, dass – angesichts der etwas höheren Umsatzrenditen bei den TOP 20 Händlern – höhere Deckungsbeitragswerte über **Zentralisierungseffekte** sowie über die **Realisierung von Gruppensynergien** erzielt werden.

# Herausforderungen für Automobilhändlergruppen





## Aftersales gewinnt an Bedeutung für den Deckungsbeitrag

Herkunft Deckungsbeitrag III (in %)



# Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

## Kennzahlen-Spezial

		Branche	TOP 100		TOP 20	
		Soll	2024	Vergleich zu Soll	2024	Vergleich zu TOP 100
Erweitertes Kennzahlen-Tableau	 Nachlass im Neuwagenbereich (%)	< 7%	12,7% (n=41)	↓	16,1% (n=6)	↓
	 GW-Standtage	< 60	74 (n=54)	↓	67 (n=8)	↑
	 Werkstatt-Auslastung (%)	> 90%	90% (n=47)	↔	92% (n=6)	↑
	 Umschlagsfaktor im Teilegeschäft	> 7,5	10,0 (n=48)	↑	9,7 (n=7)	↓
Eigenkapitalquote		> 20%	28,2% (n=56)	↑	24,7% (n=8)	↓

Die TOP 20 Autohausunternehmen handeln im **Gebrauchtwagengeschäft** etwas **agiler**, denn die Gebrauchtwagenstandtage liegen durchschnittlich sieben Tage unter dem TOP 100 Vergleichswert – und damit nahe bei der betriebswirtschaftlich tragfähigen 60-Tage-Grenze.

Die **Produktivität** der TOP 20 Händlergruppen hebt sich ebenfalls positiv vom Vergleichswert der TOP 100 Unternehmen ab. Dies lässt auf höhere **Professionalität** bei reibungslosen **Serviceprozessen** schließen.

Die Durchschnittswerte der **Eigenkapitalquoten** liegen mit 28,2 und 24,7 Prozent dagegen auf ähnlich hohem und ausreichendem Niveau.



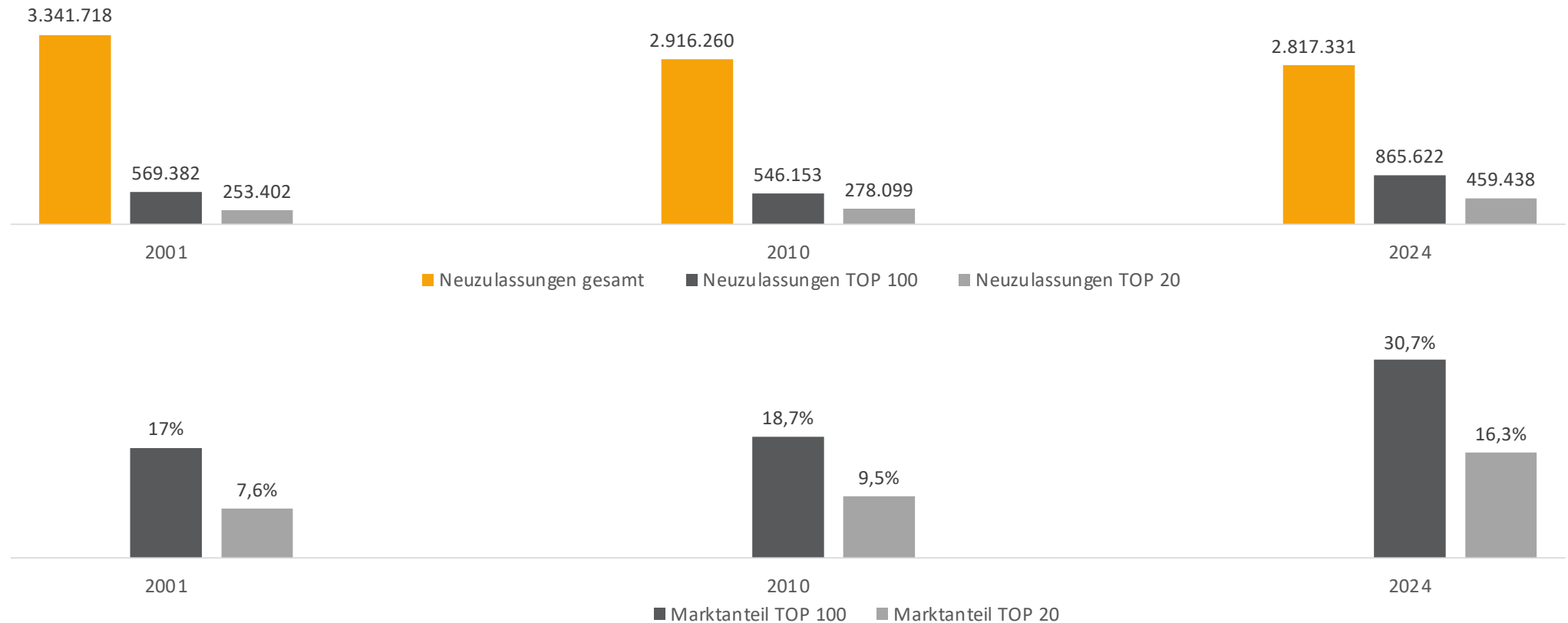
Slide 33

# 6

*Konsolidierung,  
Konzentration und  
Internationalisierung*

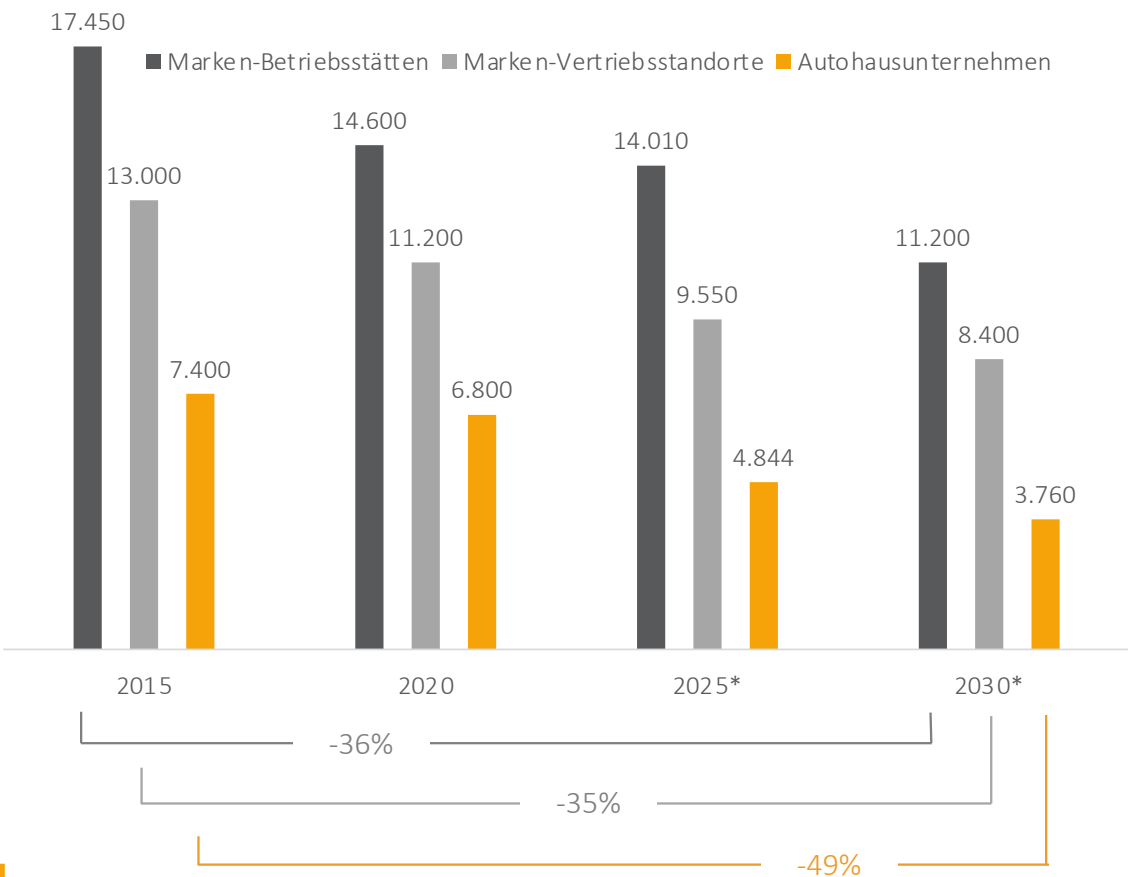
# Konsolidierung, Konzentration und Internationalisierung

## Neuwagen-Marktanteile von Automobilhändlergruppen in Deutschland

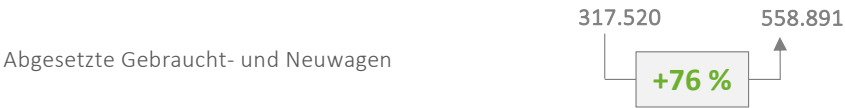


# Konsolidierung, Konzentration und Internationalisierung

## Konsolidierung auf Unternehmensebene schreitet dynamisch voran



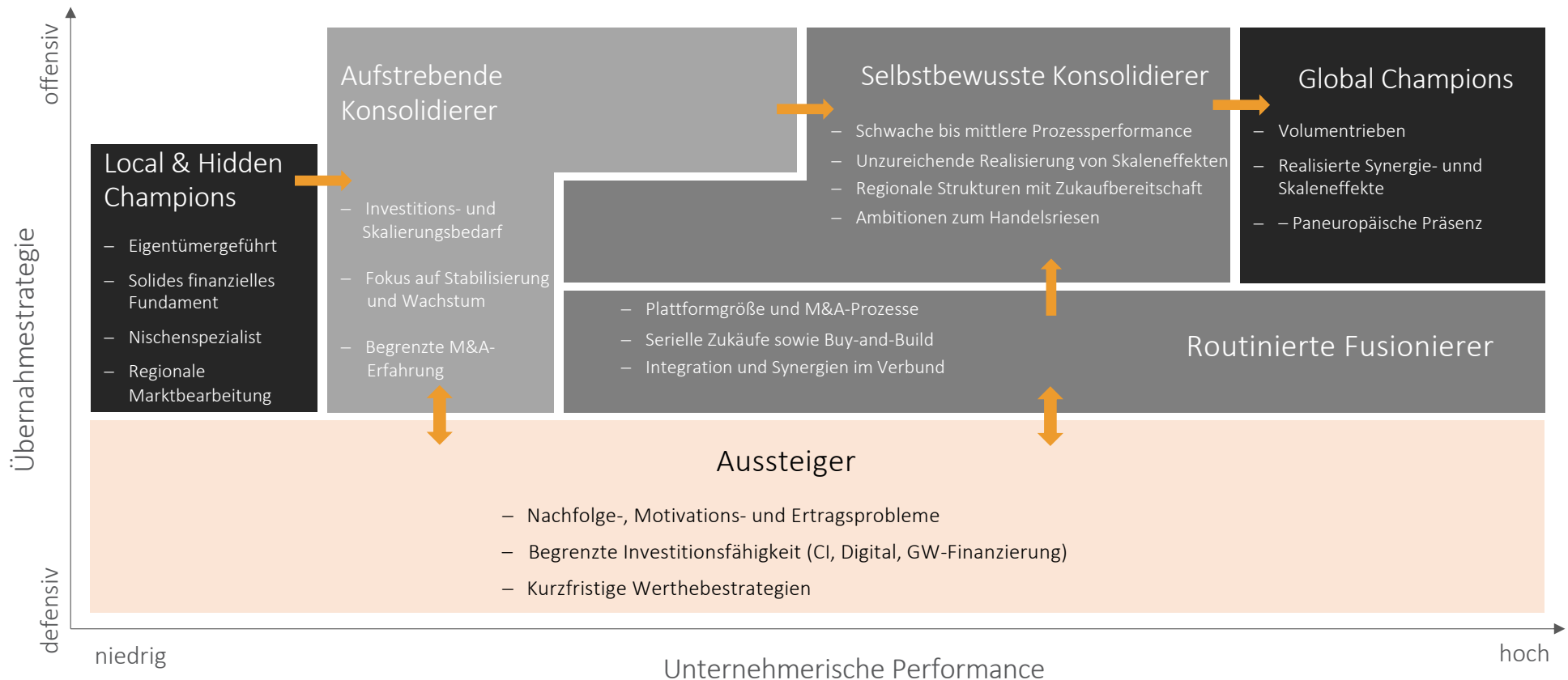
Unternehmen	Fahrzeugabsatz 2014	Fahrzeugabsatz 2024
1 AVAG Holding SE, Augsburg	76.016	119.000
2 Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	47.020	90.000
3 Gottfried Schultz, Düsseldorf	54.099	72.712
4 Autohaus Gotthard König, Berlin	10.489	50.353
5 Senger Gruppe, Rheine	21.745	38.059
6 Alphartis SE, Horb am Neckar	28.700	46.900
7 Tiemeyer AG, Bochum	18.431	48.883
8 LöhrGruppe, Koblenz	24.214	31.333
9 Scherer Gruppe, Simmern	21.057	40.410
10 Moll Gruppe, Düsseldorf	15.749	21.241



Quellen: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) | Angaben Automobilhersteller (AUTOHAUS)|  
 (\*) Prognosen: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

# Konsolidierung, Konzentration und Internationalisierung

## Übernahmestrategien auf Basis bestehender Strukturen



# Konsolidierung, Konzentration und Internationalisierung

## Übernahmen durch ausländische Investoren seit den 1990er Jahren

Ankündigung	Closing	Erwerber (Land)	Ziel in Deutschland	Region	Markenportfolio
1990er/2000er		Porsche Holding Salzburg (AT)	VW-/Audi-Betriebe in Süddeutschland	BY/BW	VW, Audi, SEAT, Škoda
2003/2004	2003/2004	Sonnleitner Gruppe (AT)	Renault-/Dacia-Betriebe (Passau, Pocking, Eggenfelden)	Bayern	Renault, Dacia
24.08.2006	24.08.2006	UnitedAuto Group / Penske Automotive (USA)	Autohaus Augsburg (BMW)	Augsburg (BY)	BMW
18.06.2008	18.06.2008	Penske Automotive Europe (USA)	Porsche Zentrum Mannheim	Mannheim (BW)	Porsche
2010er-Jahre	fortlaufend	Sonnleitner Gruppe (AT)	weitere Renault-/Dacia-Standorte (z. B. Vilshofen, Landshut)	Bayern	Renault, Dacia
03.09.2015	03.09.2015	Penske Automotive (USA)	Jacobs Gruppe (Mehrheit)	Aachen (NRW)	VW, Audi, Škoda, SEAT/CUPRA, VW Nfz
06.06.2013	05.2013	Renault Retail Group (FR)	Autohaus Hans Hanauer	München (BY)	Renault, Dacia
28.11.2014	02.01.2015	Emil Frey Gruppe (CH)	Kath-Gruppe	HH/SH	VW, Škoda, SEAT, VW Nfz
20.08.2015	01.09.2015	Emil Frey Gruppe (CH)	Autohaus Stotzem (Add-on)	Heide (SH)	VW, Škoda, VW Nfz
2016	2016	Emil Frey Gruppe (CH)	Daimler-Niederlassungen Kassel/Göttingen & Mainfranken	HE/NDS/BY	Mercedes-Benz Pkw/Vans
2021	2021	Emil Frey Gruppe (CH)	Teile der Daimler-Niederlassungen Südbayern	Bayern	Mercedes-Benz Pkw/Vans
22.05.2023	30.08.2023	Hedin Mobility Group (SE)	Torpedo Gruppe (8 Ges./21 Standorte)	RLP/SL/HE/BW	Mercedes-Benz, smart, Hyundai, Land Rover, BYD
08.05.2023	2023	Van Mossel Automotive Group (NL)	Hugo Pfohe GmbH	Hamburg/Nord	Ford, JLR, Mazda (u. a.)
23.09.2024	21.01.2025	Van Mossel Automotive Group (NL)	Nord-Ostsee Automobile	HH/SH/BB/H	MB, smart, Hyundai, Aston Martin, Hymer
25.04.2025	13.08.2025	Van Mossel Automotive Group (NL)	Löhr & Becker AG (LöhrGruppe)	RP/NRW/HE	VW, VW Nfz, Audi, Porsche, Škoda, SEAT, CUPRA
01.07.2024	01.07.2024	Stellantis &You (NL)	Opel Bauer	Köln (NRW)	Opel (+ Stellantis Marken)
02.12.2024	01.04.2025	Merbag Gruppe (CH)	KBM Motorfahrzeug Gruppe	RP/HE	Mercedes-Benz (Pkw/Vans/Trucks)
17.07.2025	01.12.2025 (avisiert)	Merbag Gruppe (CH)	Mercedes-Benz Niederlassung Mainz	Mainz (RP)	Mercedes-Benz
28.06.2023	28.06.2023	Nic. Christiansen Group (DK)	May & Olde GmbH (BMW/MINI)	SH	BMW, MINI, ALPINA
08.01.2025	01.03.2025	Nic. Christiansen Group (DK)	STADAC GmbH (BMW/MINI)	HH/SH	BMW, MINI



# 7 | *Unendliche Weiten: Zukunftsszenarien und Implikationen*

Slide 38

# Zukunftsszenarien und Implikationen 2035: Unendliche Weiten

## Markt & Struktur

Aspekte	Defensiv 2035	Trend 2035	Offensiv 2035
Neuzulassungen DE gesamt	≈2,7–2,8 Mio. Pkw/Jahr (stagnierend)	≈3,0 Mio. Pkw/Jahr (moderate Erholung)	≈3,2–3,3 Mio. Pkw/Jahr (kräftigere Nachfrage)
Rolle großer Händlergruppen (NW)	>40 % Marktanteil bei ~Top-50 Gruppen	~1/3 des Marktes durch ~Top-40 Gruppen (~1,4 Mio. NW/Jahr)	>50 % über 10–15 europaweite Handels-Champions
Gebrauchtwagen & Besitzumschreibungen	~6,7–6,9 Mio./Jahr, GW wichtigste Ertragsquelle	~6,5–7,0 Mio./Jahr, professionelles Remarketing elektrifizierter Rückläufer	~6,5–7,0 Mio./Jahr, industrialisiertes GW-Remarketing (Plattformen)
Absatzvolumen großer Gruppen gesamt (NW+GW)	~2,4–2,5 Mio. Fzg./Jahr	~3,0 Mio. Fzg./Jahr	≥3,6 Mio. Fzg./Jahr kumuliert bei Top-10/15
Anzahl rechtl. selbstst. Händlerunternehmen	~2.500–2.800	~3.200–3.400	~2.000–2.200
Typische Netzarchitektur	80–120 Standorte; kleine Betriebe Service-Satelliten	Regionalhub + 5–10 Satelliten; große Gruppen 50–80 Standorte	Paneuropäische Netzwerke >150 Standorte, zentral gemanagt (bspw. DACH/Benelux)

# Zukunftsszenarien und Implikationen 2035: Unendliche Weiten

## Szenarien im Überblick

Dimensionen	Defensiv 2035 "Robust bleiben"	Trend 2035 "Regionaler Champion"	Offensiv 2035 "Europäischer Player"
Marktvolumen & Absatz	Stagnation; Händler mit hoher Abhängigkeit von GW & Service	Moderates Wachstum; Händler sind Omnichannel-Integrator	Skalensprung; Händler kontrollieren Großteil des Marktes
Netz & Struktur	<3.000 Unternehmen, viele Service-Satelliten	Cluster aus Regionalhub und Satelliten (~3.300 Unternehmen)	Paneuropäische Champions (~2.000 Unternehmen, >150 Standorte)
Rolle Händler im Vertriebssystem	Kostenpuffer und Restwertträger des OEM	Gleichberechtigter Kundenschnittstellen-Manager	Eigenständiger Mobilitäts- und Servicekonzern
Finanzierung	Fremdkapitalgetrieben, <1,5 % EBT	Solide EK-Basis, ~2 % EBT	Kapitalmarktfähig, ≥3 % EBT
Hauptrisiko und -herausforderung	Verlust der Eigenständigkeit	Skalierung von IT/Personal-Professionalität	Integration & Regulierung

# Zukunftsszenarien und Implikationen 2035: Unendliche Weiten

## Strategische Optionen je Szenario

Handlungsfelder	Defensiv 2035 "Robust bleiben"	Trend 2035 "Regionaler Champion"	Offensiv 2035 "Europäischer Player"
Strategische Grundausrichtung	Liquidität sichern, Kosten senken, Aftersales stärken; Exit prüfen	Regionale Dominanz sowie Spezialisierung; Ausbau Markenmix	M&A-Fähigkeit aufbauen; europäische Plattform werden
Markenpolitik	Marken ergänzen, um Preislücken zu schließen	Breites Multi-Brand-Setup	Multi-Brand als Eintrittsbarriere
Organisation und Prozesse	Prozesskosten senken, Werkstatt auslasten, Lead Management stärken	Hub+Satellit-Struktur, zentrale Steuerung	Zentralisierte europäische Plattformfunktionen
Finanzierung und Governance	Banklinien, Sale-and-Lease-Back, Teil-Exit möglich	Stabile EK-Quote, Familienkontrolle kann bleiben	SE-/Holding-Struktur, Kapitalmarktzugang
Risikobild	Abhängigkeit von Hersteller(n), Übernahmerisiko	Hoher IT-/Personalaufwand	Integrations- & Regulierungsrisiken

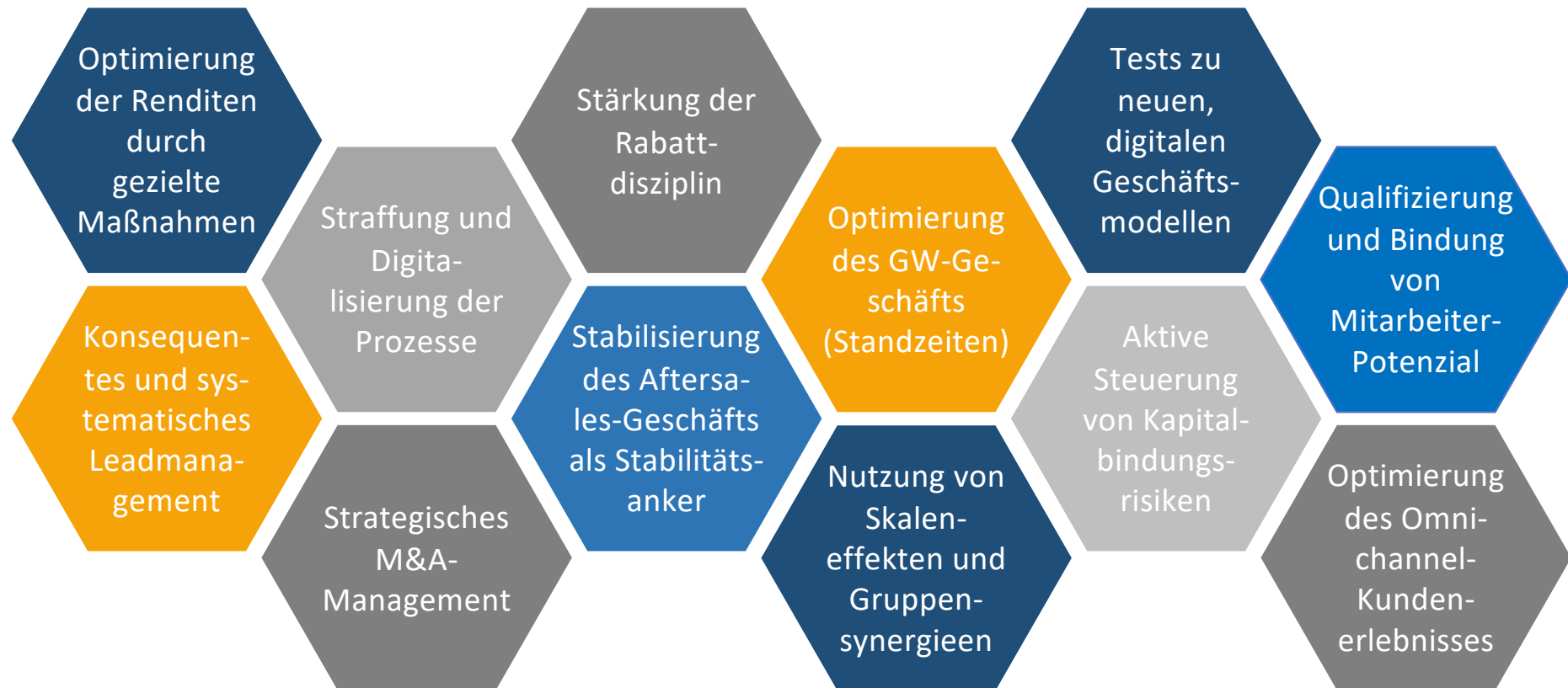
# Zukunftsszenarien und Implikationen 2035: Unendliche Weiten

## Geschäftsmodell & Wertschöpfung

Aspekte	Defensiv 2035	Trend 2035	Offensiv 2035
Markenstrategie	15+ Marken, Aufnahme neuer EV-Marken taktisch zur Preislücke	Multi-Brand als Risikostreuung (Premium, Volumen, LCV, ausgewählte China-/EV-Marken)	Multi-Brand als Markteintrittsbarriere, Händler als Gatekeeper
Angebots- und Serviceportfolio	Werkstatt/HV/ADAS/Batterieprüfung als Cash Engine; GW-Refurbishment & Garantie	Hubs mit HV-/Batterie-/ADAS-Kompetenz; Subscription-/Leasing-Angebote	Eigene Flotten-/Abo-Modelle, Batterie-Second-Life, eigener Online-Marktplatz
Rolle des Händlers im Vertriebsprozess	„Verlängerte Werkbank“ des OEM (Probefahrt, Aftersales)	Omnichannel-Integrator (Conversion, Lifecycle Management)	Retail-Orchestrator: Pricing, Kampagnen, Restwert, Kundenzugang europaweit
Grad der Zentralisierung und Organisationsmodell	Einzelne Flagship-Betriebe + Satelliten, OEM-dominiert	Cluster: Regionalhub + Satelliten, zentrale Lead-/Bestandssteuerung	Europäische Plattform mit zentralem Pricing, IT, Garantieabwicklung

# Zukunftsszenarien und Implikationen

Fazit: Zentrale Herausforderungen bleiben



# Unendliche Weiten – Vertrieb 2035

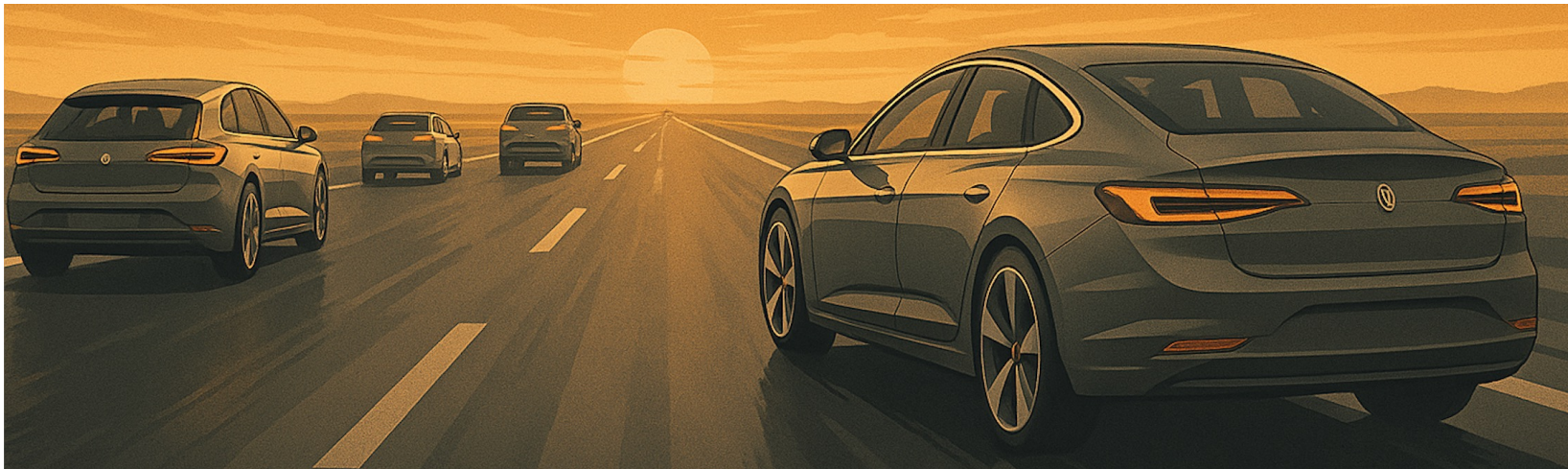
Positionsbestimmung und Herausforderungen in einem  
umkämpften Wettbewerbsumfeld

© Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Prof. Dr. Stefan Reindl

VAD Roadshow 2025  
Zukunftswerkstatt 4.0 | Esslingen

30. Oktober 2025



**AUTOHAUS**  
AKADEMIE

