

Unendliche Weiten – Vertrieb 2035

Positionsbestimmung und Herausforderungen in einem
umkämpften Wettbewerbsfeld

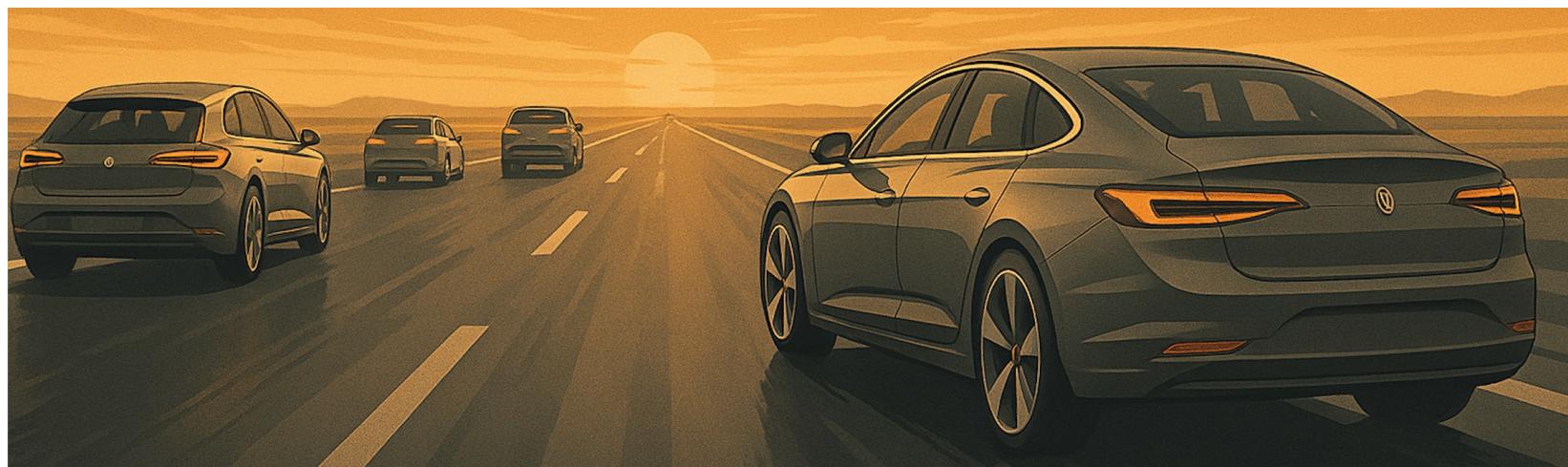
© Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Prof. Dr. Stefan Reindl

VAD Roadshow 2025

30. Oktober 2025

Zukunftswerkstatt 4.0 | Esslingen





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 Kompetenzcenter Wirtschaft

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 Dependance 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 bei

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

Marktsituation und Veränderungsdruck

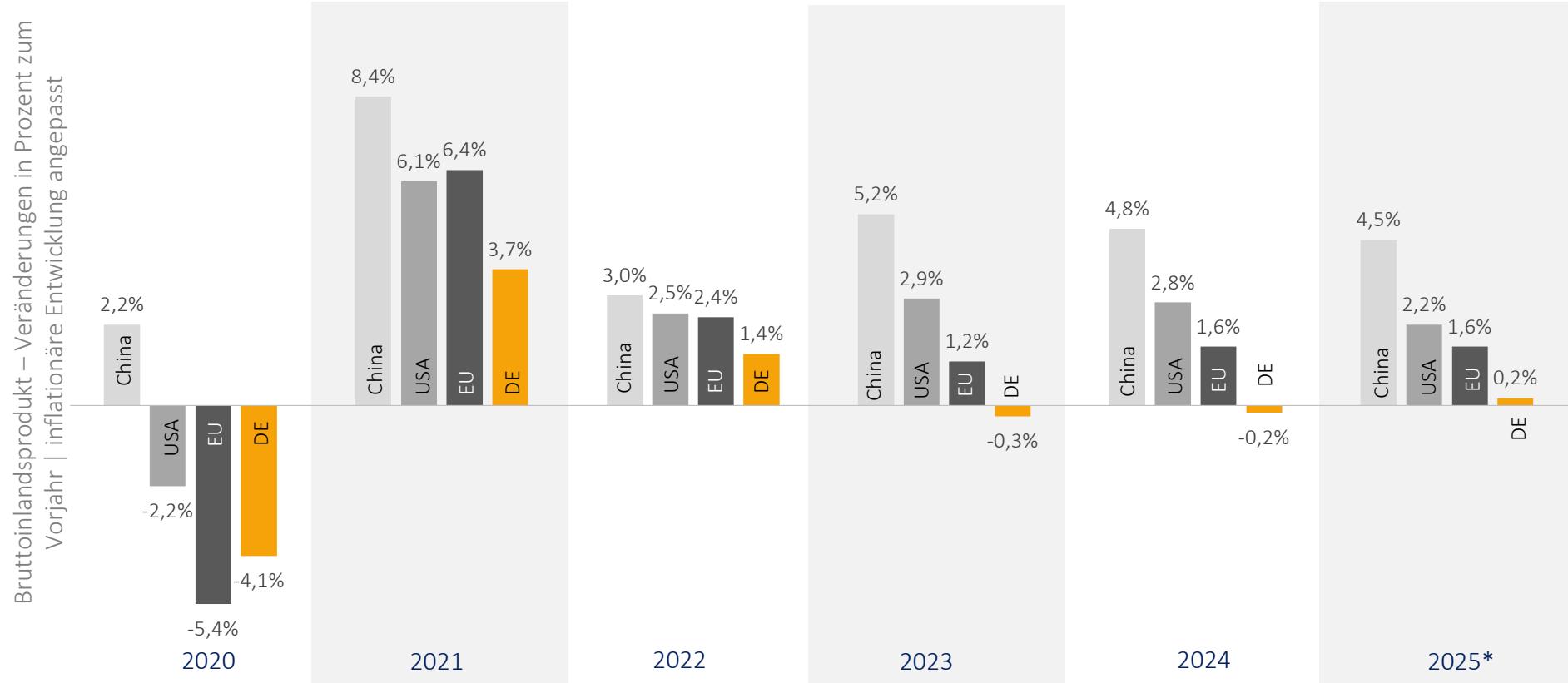
Eckdaten zur gesamtwirtschaftlichen Situation in Deutschland mit großen Prognoseunsicherheiten

PROGNOSE-ECKDATEN ZUR GESAMTWIRTSCHAFT ¹	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 ⁵	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) ^{1, 4}	3,1	6,9	5,9	2,2	2,2	2,1	2,6
Leistungsbilanzsaldo ³ (in % des BIP)	7,4	4,4	5,8	5,6	4,8	4,5	4,3
Erwerbstätige (in Tsd.) ²	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 ³ (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

(1) Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent, preisbereinigt, nicht kalenderbereinigt. (2) Arbeitslose in % der inländischen Erwerbspersonen (Inlandskonzept). (3) Arbeitslose in % der zivilen Erwerbspersonen (Definition gemäß Bundesagentur für Arbeit). (4) Verbraucherpreisindex (2020 = 100), (5) (Bauten/Ausrüstungen/sonst. Anlagen) | (*) Prognosen
 Quellen: ifo 2025, ifo Konjunkturprognose Herbst 2025, September 2025 | GfK 2025 (2026/2027 IfA-Prognosen)

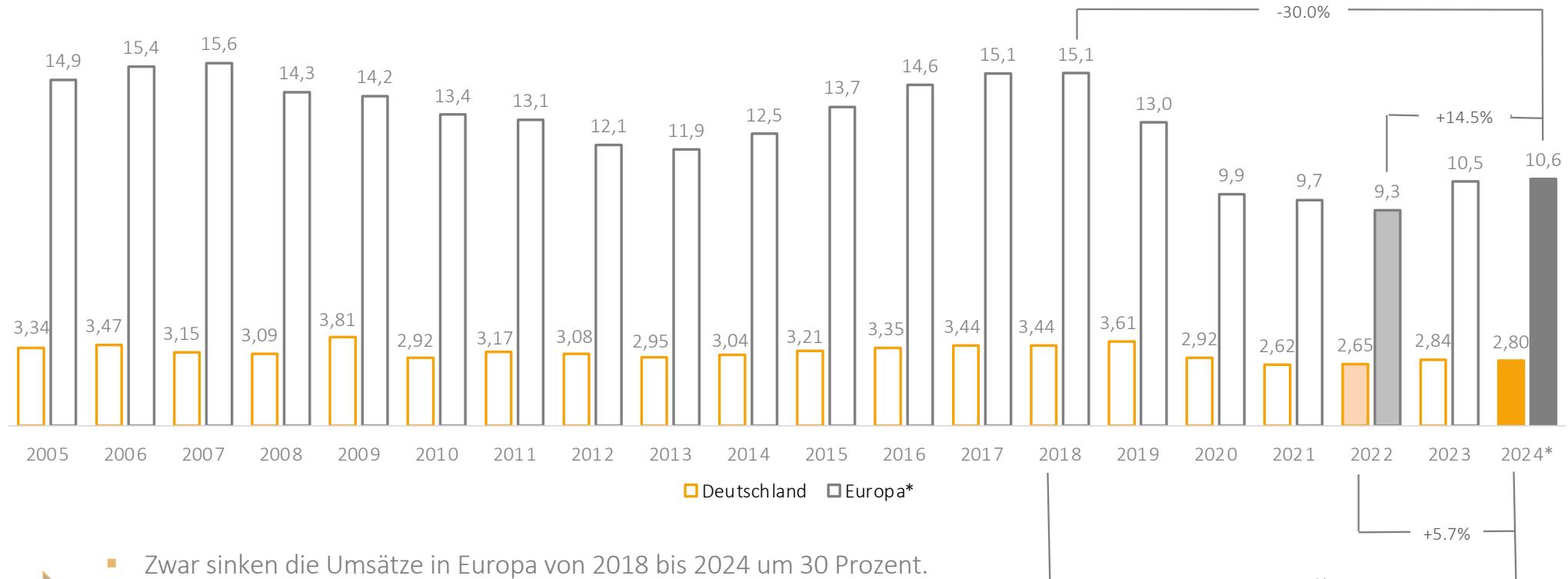
Marktsituation und Veränderungsdruck

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.

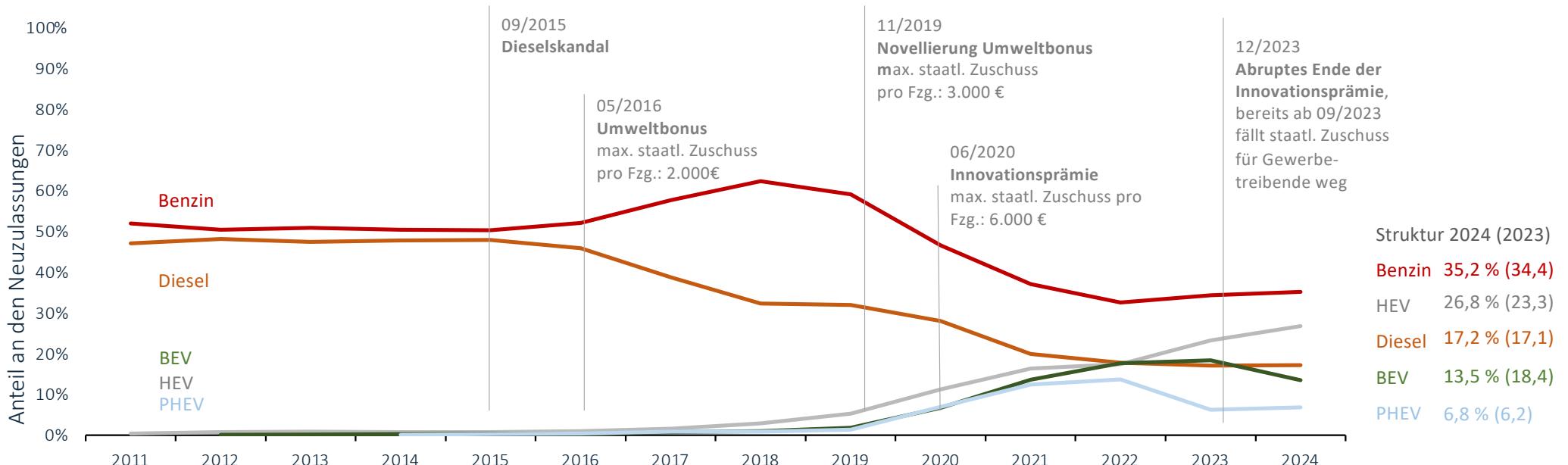
Quellen: ACEA | KBA | VDA | Ifa 2024 | (*) estimated

Europa = ab 2005: EU 25 (o. Zypern u. Malta**); ab 2006: EU 27, Beitritt zum 1.1.2007 (o. Zypern u. Malta**); ab 2013: EU 28 (o. Zypern u. Malta**); ab 2019: EU 27 (o. Malta**) | **keine Daten vorhanden

Deutschland: 2019 vs. 2023: -26,6%

Marktsituation und Veränderungsdruck

Entwicklung der Neuzulassungen unterschiedlicher Antriebskonzepte



Transformationsprozess: Neuaustrichtungen 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

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





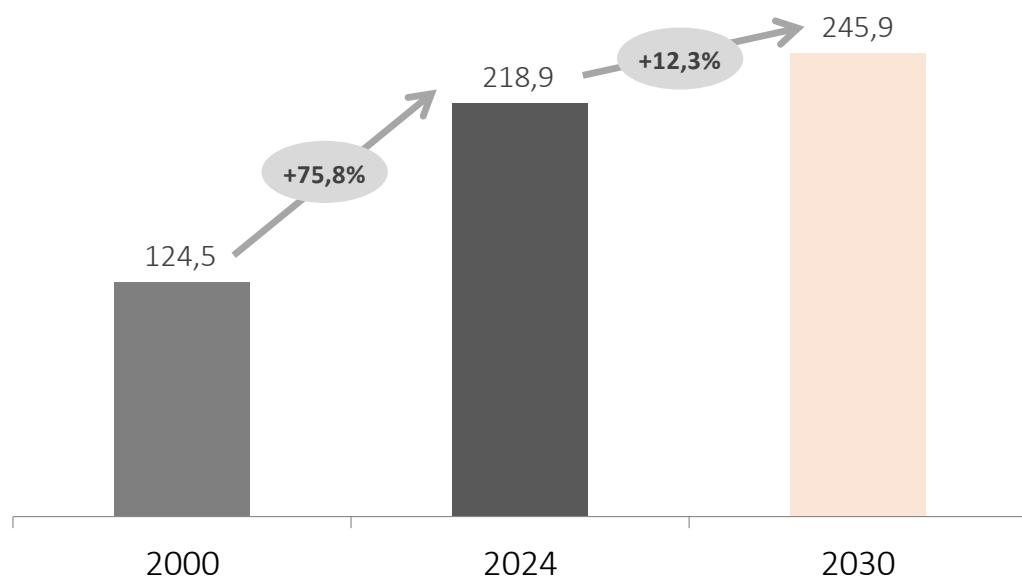
2

*Strukturen im
Kfz-Gewerbe*

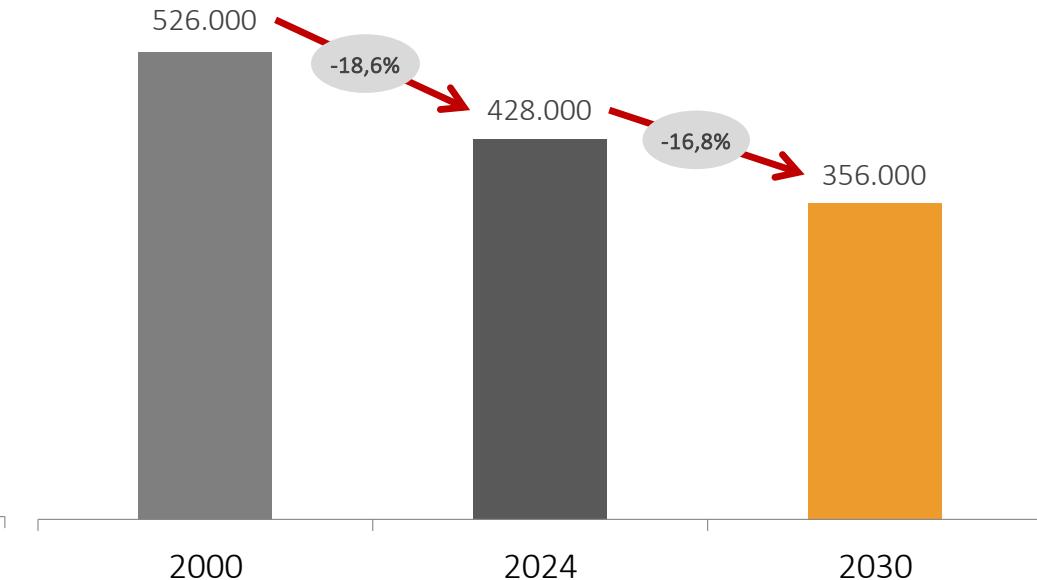
Strukturen im Kfz-Gewerbe

Umsatz und Beschäftigung

Umsatz im Kfz-Gewerbe (Mrd. €)

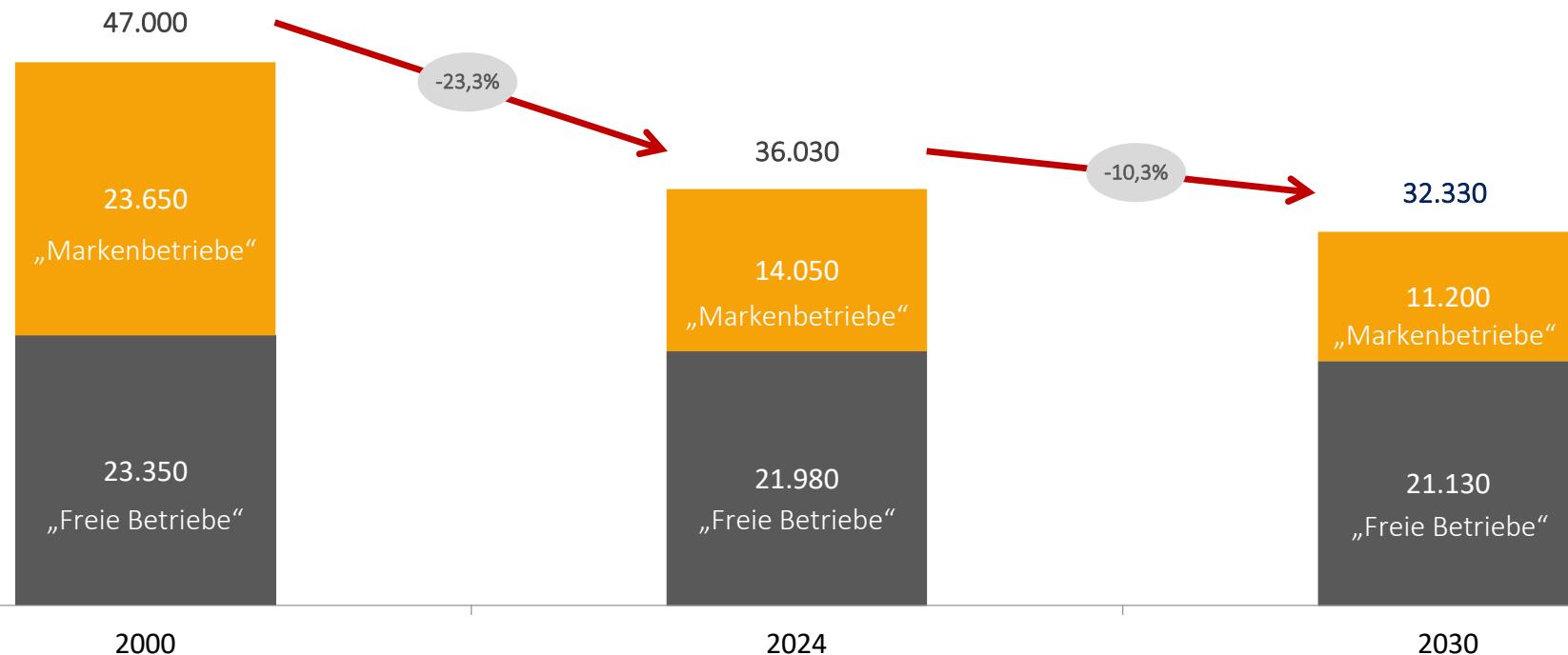


Beschäftigte im Kfz-Gewerbe



Strukturen im Kfz-Gewerbe

Anzahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe





3

TOP 100 Händlergruppen in Deutschland

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

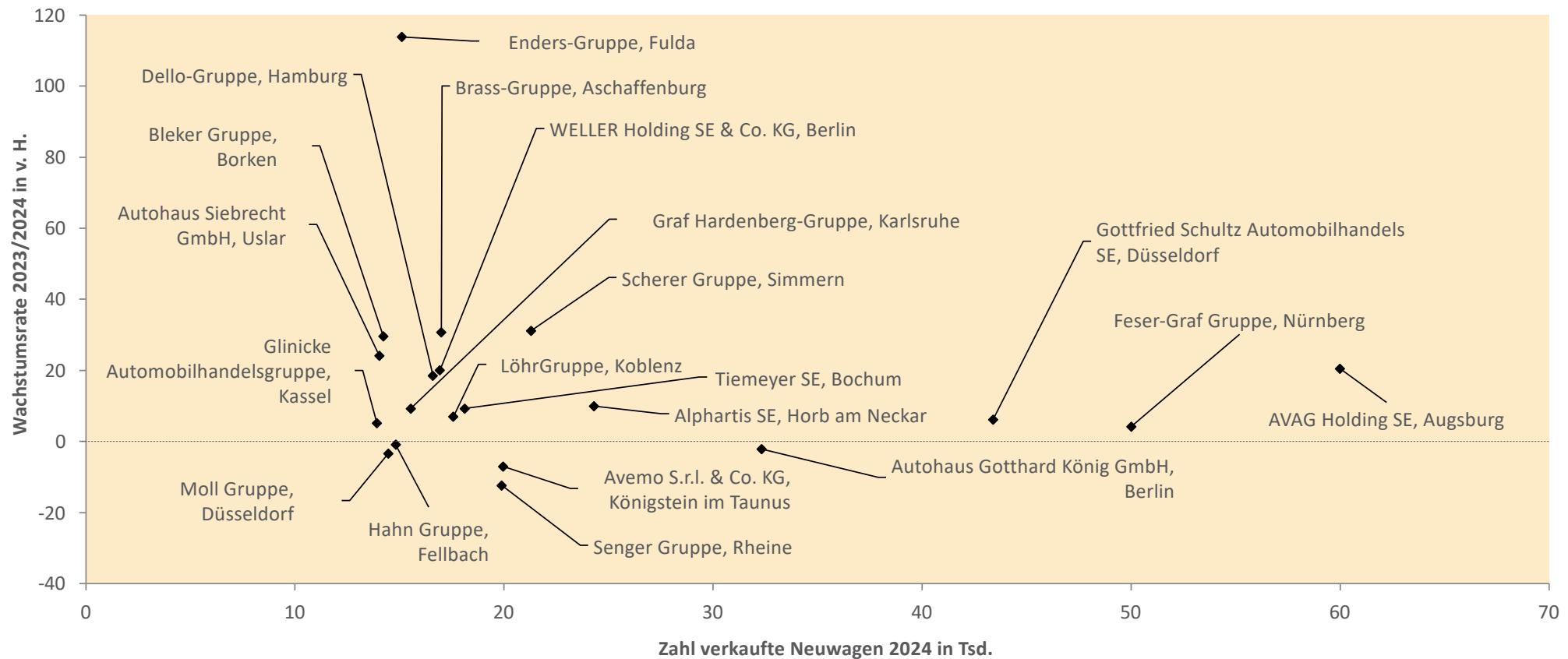
		Absatz NW	Anzahl der Marken	Anzahl der Betriebe	Ø NW-Absatz je Betrieb
1 (1)	AVAG Holding SE, Augsburg ¹	60.000 (49.803)	31 (31)	200 (206)	300 (242)
2 (2)	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	50.000 (48.000)	17 (16)	72 (67)	694 (716)
3 (3)	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf	43.398 (40.864)	8 (9)	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)
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Ø Gesamt TOP 100		8.656	7,7	20,6	421
Ø Gesamt TOP 100 (Vorjahr)		8.256	7,2	19,8	418
Gesamt TOP 100		865.622			
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 %
	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)	59.000 (55.678)
2 (2)	40.000 (37.000)
3 (4)	31.178 (26.348)
4 (5)	30.776 (26.181)
5 (3)	29.314 (29.721)
6 (8)	22.600 (19.300)
7 (7)	21.323 (19.311)
8 (6)	20.421 (19.357)
9 (9)	19.129 (17.025)
10 (10)	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

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 %

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA); KBA | ¹ Abweichendes Geschäftsjahr 01.09.2023–31.08.2024 |
Werte in Klammern sind Vorjahreswerte

Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland

Gesamtabsatz

	Absatz gesamt
1 (1)	119.000 (105.481)
2 (2)	90.000 (85.000)
3 (3)	72.712 (70.585)
4 (4)	50.353 (49.329)
5 (5)	48.883 (42.751)
6 (8)	48.109 (40.457)
7 (6)	46.900 (41.400)
8 (10)	40.410 (33.256)
9 (7)	40.379 (40.824)
10 (9)	38.059 (39.634)
[...]	[...]
Ø Gesamt TOP 100	16.968
Ø Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	15.960
Gesamt TOP 100	1.696.844
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)	3.024,00 (2.751,00)
2 (2)	3.020,00 (2.675,82)
3 (3)	2.670,00 (2.566,00)
4 (5)	2.015,00 (1.703,00)
5 (4)	1.844,44 (1.908,00)
6 (9)	1.672,00 (1.300,00)
7 (7)	1.650,20 (1.448,70)
8 (6)	1.570,30 (1.680,60)
9 (8)	1.503,60 (1.414,00)
10 (10)	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

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 %

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA); Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK)
¹ Abweichendes Geschäftsjahr 01.09.2023–31.08.2024 | Werte in Klammern sind Vorjahreswerte

Die TOP 100 Händlergruppen in Deutschland

Beschäftigte

	Beschäftigte
1 (1)	AVAG Holding SE, Augsburg ¹
2 (2)	Senger Gruppe, Rheine
3 (4)	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg
4 (3)	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf
5 (5)	Avemo S.r.l. & Co. KG, Königstein im Taunus
6 (8)	Alphartis SE, Horb am Neckar
7 (7)	Scherer Gruppe, Simmern
8 (6)	Fahrzeug-Werke LUEG AG, Bochum
9 (9)	WELLER Holding SE & Co. KG, Berlin
10 (10)	Tiemeyer SE, Bochum
[...]	[...]
Ø Gesamt TOP 100	
Ø Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	
Gesamt TOP 100	
Gesamt TOP 100 (Vorjahr)	

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 %

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA); Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) |

¹ Abweichendes Geschäftsjahr 01.09.2023–31.08.2024 | Werte in Klammern sind Vorjahreswerte

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 ¹	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, Rheihe	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 Europa	978.356
Gesamt TOP 20 Deutschland		459.438		
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 ¹	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

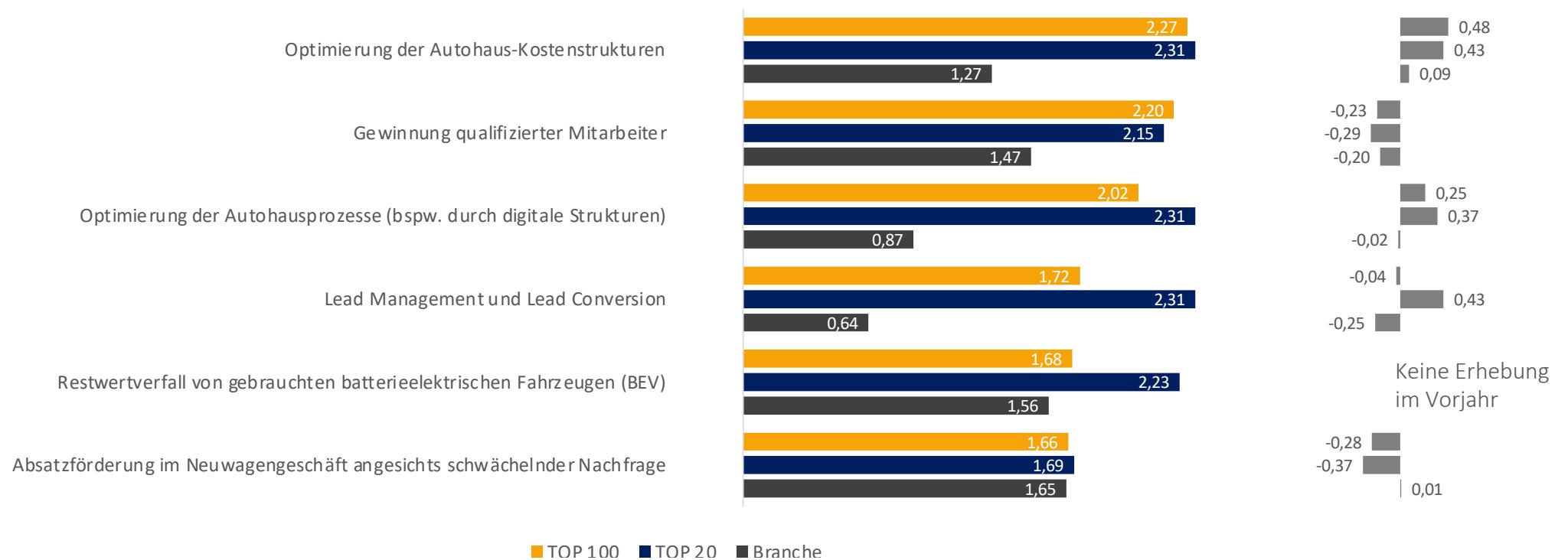
*Handlungsdruck und
Strategieoptionen*

Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

Handlungsdruck der Händlergruppen in einzelnen Themenfeldern (1)

Wie bewerten Sie den Handlungsdruck in den nachstehend aufgeführten Themenfeldern?

Veränderung Vorjahr



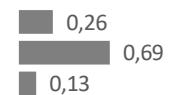
Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

Handlungsdruck der Händlergruppen in einzelnen Themenfeldern (2)

Wie bewerten Sie den Handlungsdruck in den nachstehend aufgeführten Themenfeldern?

Veränderung Vorjahr

Eindämmung von Nachlässen/Preisdruck im Neuwagengeschäft

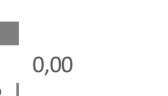


Keine Erhebung
im Vorjahr

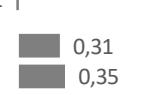
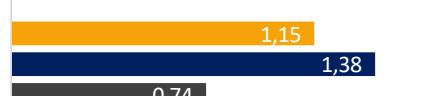
Restwertverfall von gebrauchten Hybridfahrzeugen



Integration KI-basierter Systeme im Autohausbetrieb



Integration digitaler Elemente zur kundengerichteten Kommunikation



Sicherstellung der Unternehmensfinanzierung (bspw. Kredite oder Eigenkapitalerhöhung)

■ TOP 100 ■ TOP 20 ■ Branche

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

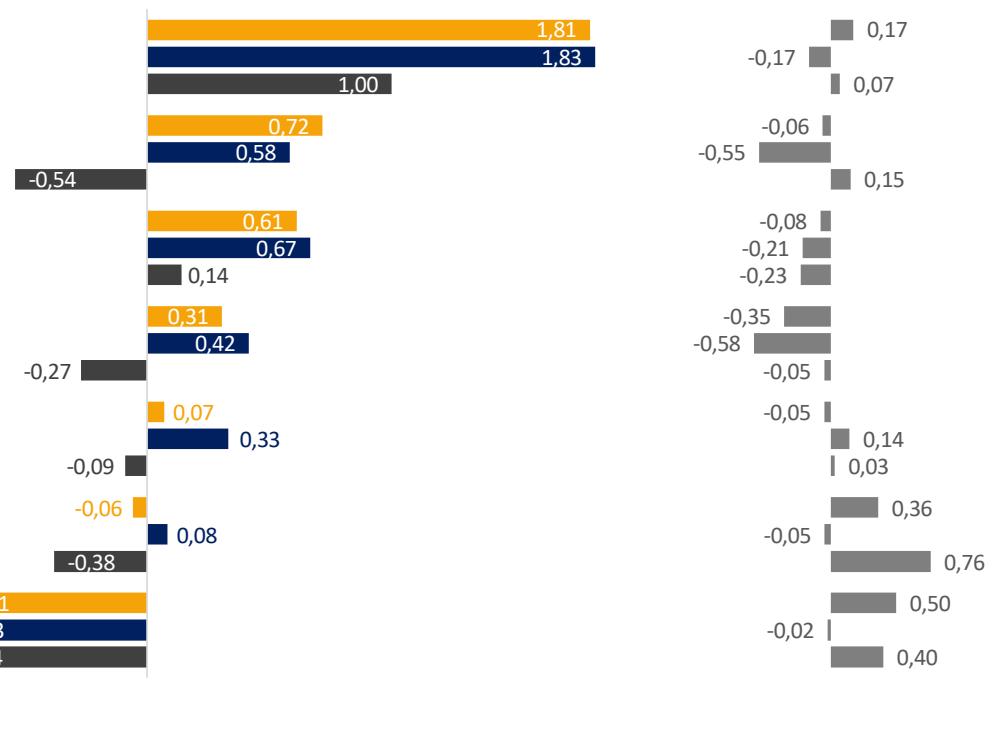
Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

Bedeutung von optionalen Strategien für Handelsgruppen

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

Veränderung zum Vorjahr

- Internes Wachstum durch Optimierung der Marktbearbeitung
- Externes Wachstum durch Zukauf oder Übernahme von Autohausunternehmen
- Ausbau der Angebote und des Leistungsprogramms (z. B. Ladeinfrastruktur, Mobilitätsdienstleistungen und Fahrzeuge für „Mikro-Mobilität“)
- Hinzunahme zusätzlicher Automobilmarken im Handelsgeschäft (Verkauf)
- Hinzunahme zusätzlicher Automobilmarken im Servicegeschäft
- Konsolidierung der Unternehmensstrukturen (z. B. Schließung von Betrieben)
- Straffung des Markenportfolios (weniger Marken)



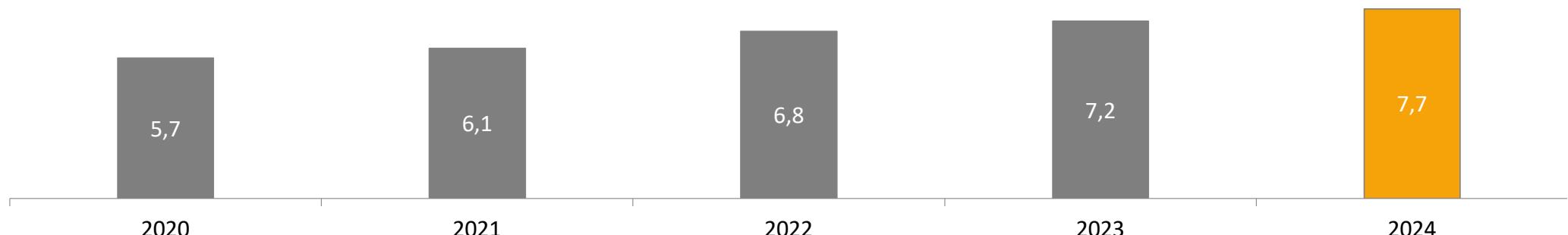
■ TOP 100 ■ TOP 20 ■ Branche

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) | n = 86
Skala -3 = bedeutungslos und 3 = hohe Bedeutung

Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

Sonderfrage: Aufnahme chinesischer Fabrikate

Durchschnittliche Anzahl der von den TOP 100 vertretenen Marken



Aufnahme chinesischer
Fabrikate

Wie hoch ist Ihr Interesse, eines oder mehrere
chinesische Fabrikate in Ihr Autohaus-
Markenportfolio als Händler aufzunehmen?

TOP 100

TOP 20

-3 | nicht interessiert

neutral

3 | sehr interessiert

0,21

0,25

Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

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

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



Quelle: KBA



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 ²	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

Bereichsergebnis DB III		Branchendurchschnitt				TOP 100		TOP 20	
		Soll	2024	2023	Trend	2024	Vergleich Branche	2024	Vergleich Branche
	 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)	

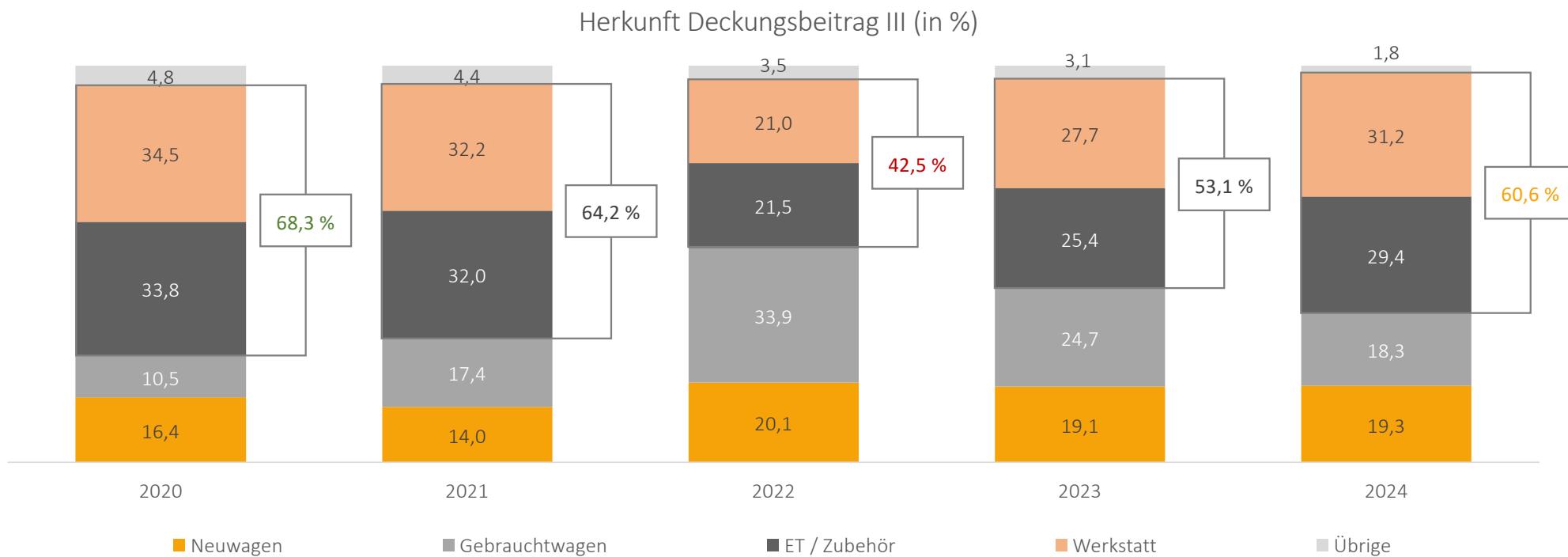
Die TOP 100 Händlergruppen können sich in allen Bereichen von den Durchschnittswerten des Kfz-Gewerbes abheben. Im Neuwagenverkauf, im Gebrauchtwagenverkauf, im Werkstattgeschäft sowie im Ersatzteil- und Zubehörbereich liegen die Werte teilweise sehr deutlich **über dem Branchendurchschnitt**.

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



Herausforderungen für Automobilhändlergruppen

Kennzahlen-Spezial

Erweitertes Kennzahlen-Tableau

	Branche	TOP 100		TOP 20	
		Soll	2024	Vergleich zu Soll	2024
	Nachlass im Neuwagenbereich (%)	< 7%	12,7% (n=41)		16,1% (n=6)
	GW-Standage	< 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 Gebrauchtwagenstandage 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.

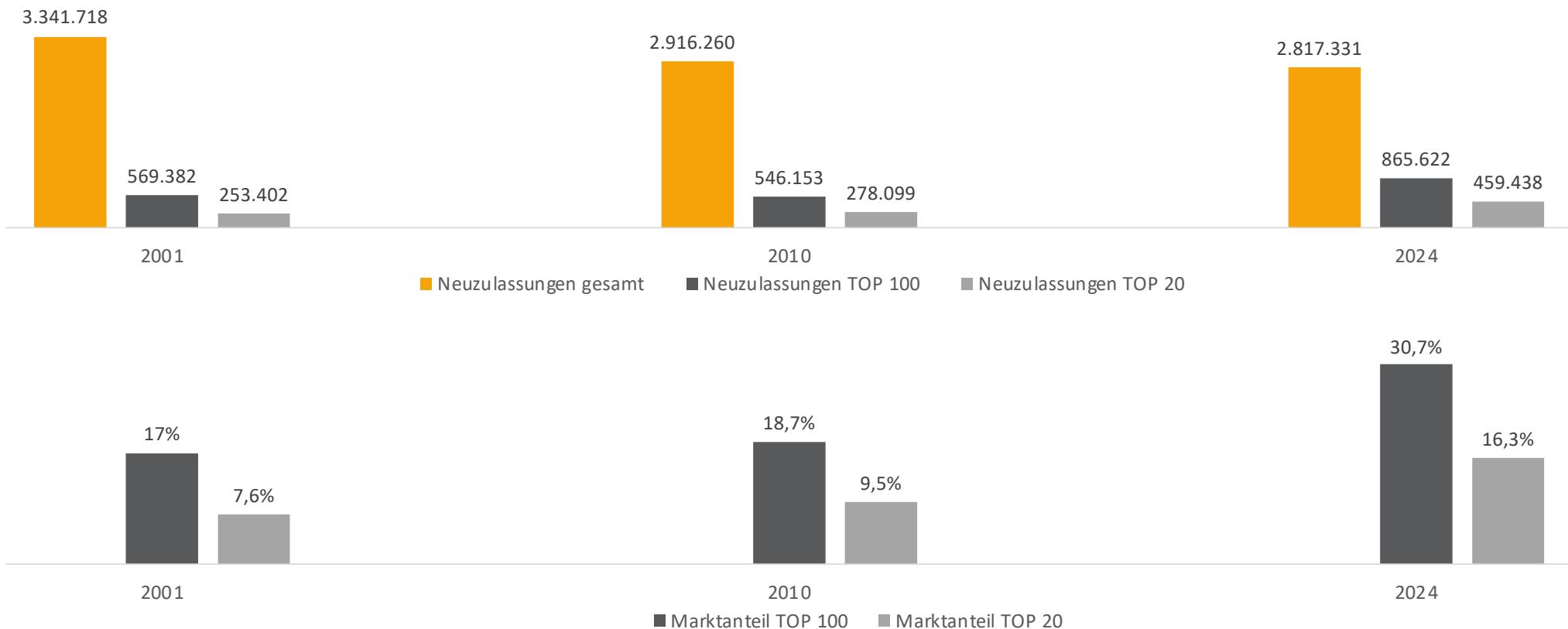


6

*Konsolidierung,
Konzentration und
Internationalisierung*

Konsolidierung, Konzentration und Internationalisierung

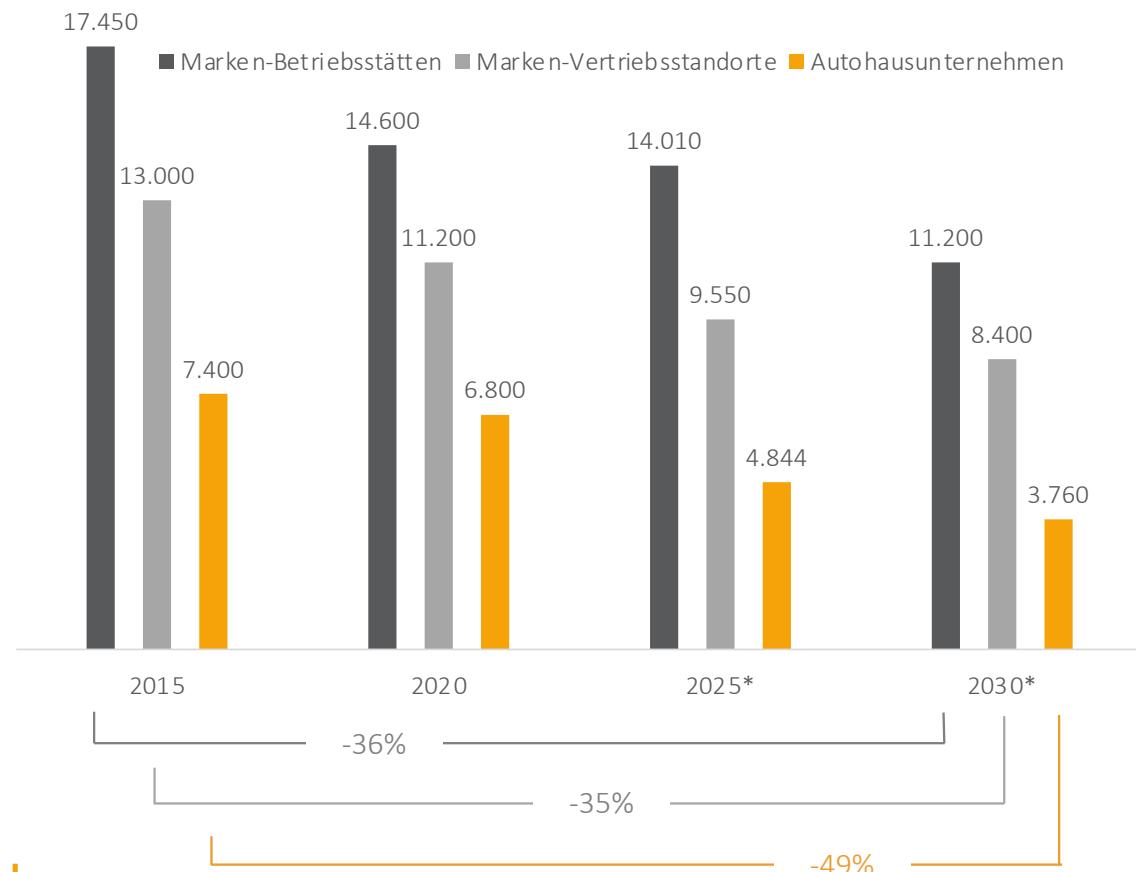
Neuwagen-Marktanteile von Automobilhändlergruppen in Deutschland



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA); KBA

Konsolidierung, Konzentration und Internationalisierung

Konsolidierung auf Unternehmensebene schreitet dynamisch voran

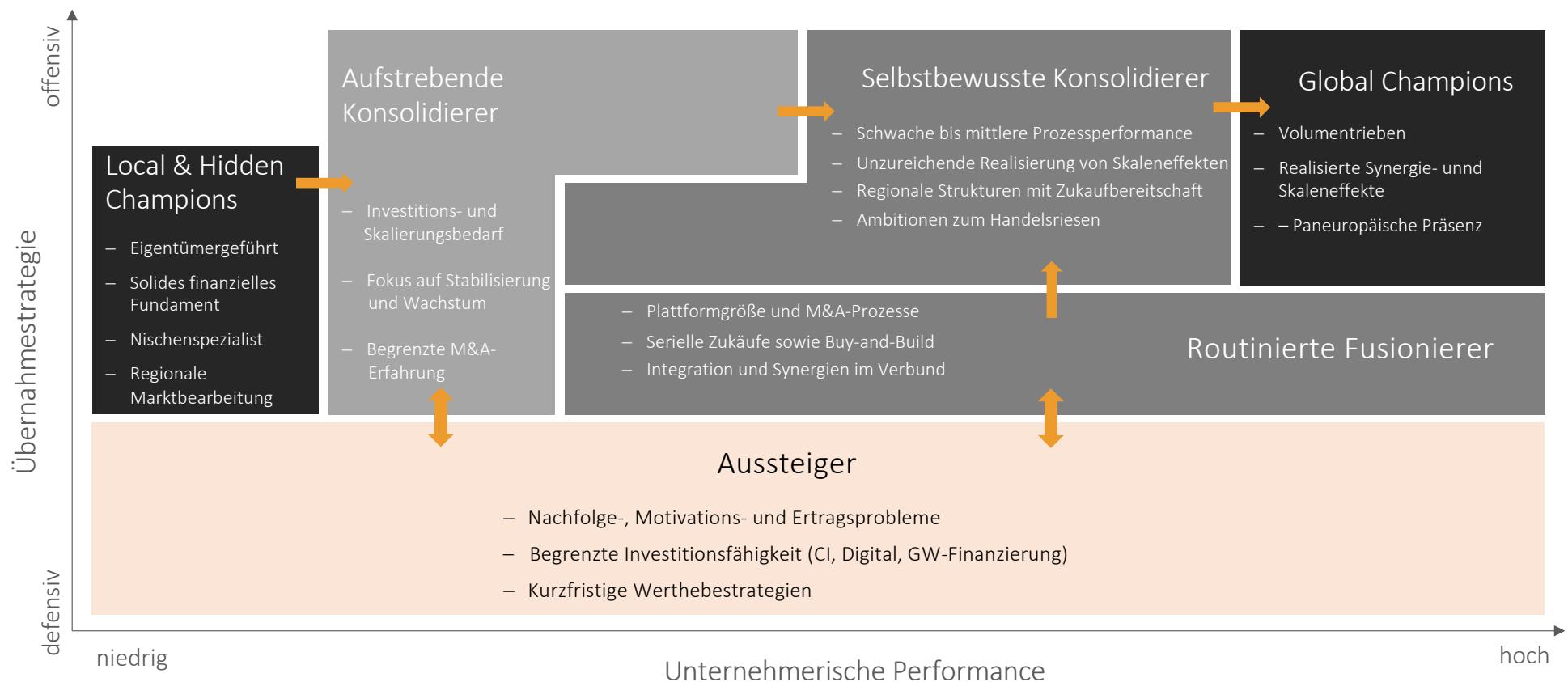


Quellen: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) | Angaben Automobilhersteller (AUTOHAUS)|
(*) Prognosen: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

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
Abgesetzte Gebraucht- und Neuwagen		
	317.520	558.891
	+76 %	

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

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)

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

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

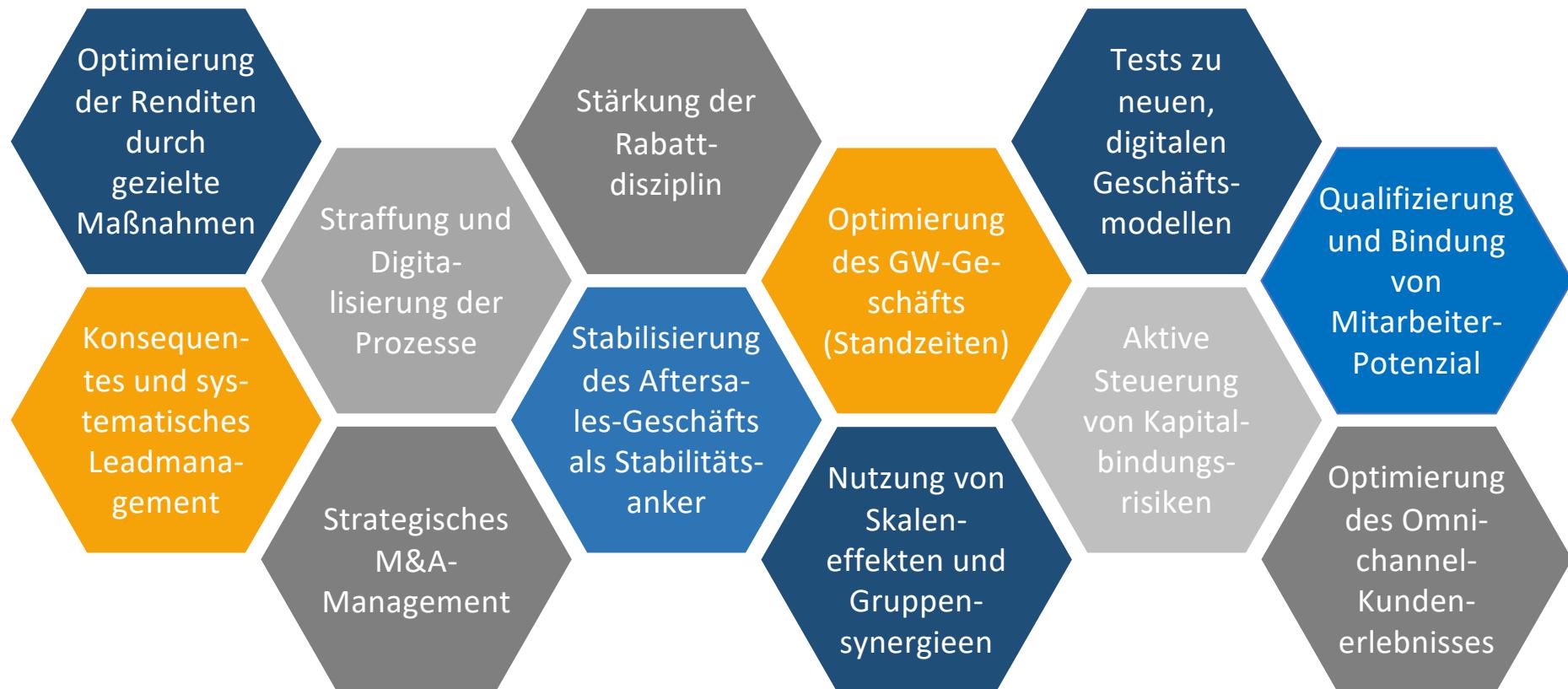
Zukunftsszenarien und Implikationen 2035: Unendliche Weiten

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 Wettbewerbsfeld

© Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Prof. Dr. Stefan Reindl

VAD Roadshow 2025

30. Oktober 2025

Zukunftswerkstatt 4.0 | Esslingen

