Institut für Automobilwirtschaft

VAD Roadshow

Auf in die goldene Zukunft: Geschäftsmodelle 2030

© Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Prof. Dr. Benedikt Maier

November 2025

GESCHÄFTSMODELL

Was ist das?

Geschäftsmodell

Worüber sprechen wir eigentlich die ganze Zeit?

Alexander Osterwalder
Entwickler Business Model Canvas

„Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, nach der ein Unternehmen Wert schafft, vermittelt und erfasst.“

Joan Magretta
Harvard Business Review

„Geschäftsmodelle sind im Grunde Geschichten, die erklären, wie Unternehmen funktionieren – wer der Kunde ist, was er wertschätzt und wie Unternehmen diesen Wert zu wirtschaftlich tragfähigen Kosten liefern.“

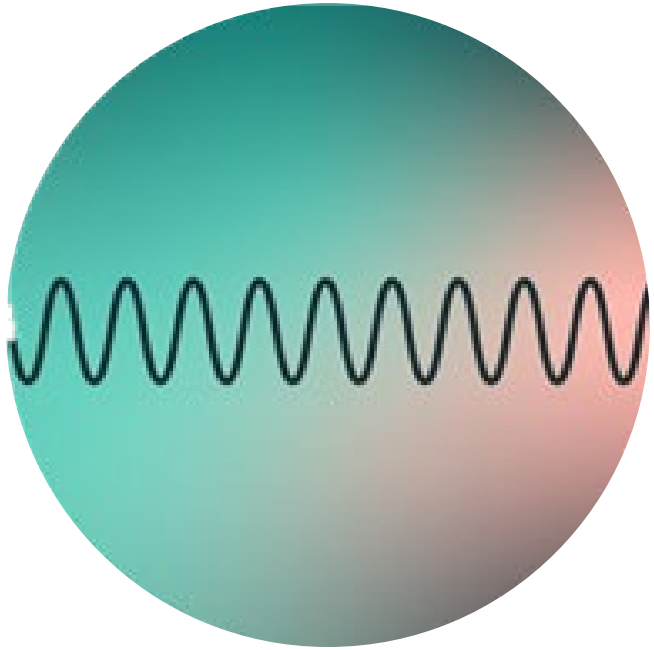
Bestandteile eines Geschäftsmodells: Kundensegmente, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, -aktivitäten, -partner und Kostenstruktur.

„Welche Teile Ihres Geschäftsmodells sind über 10 Jahre alt“

Jedes Autohaus ist ein Geschäftsmodell

Bis 3 Jahre

Unternehmen heute und morgen

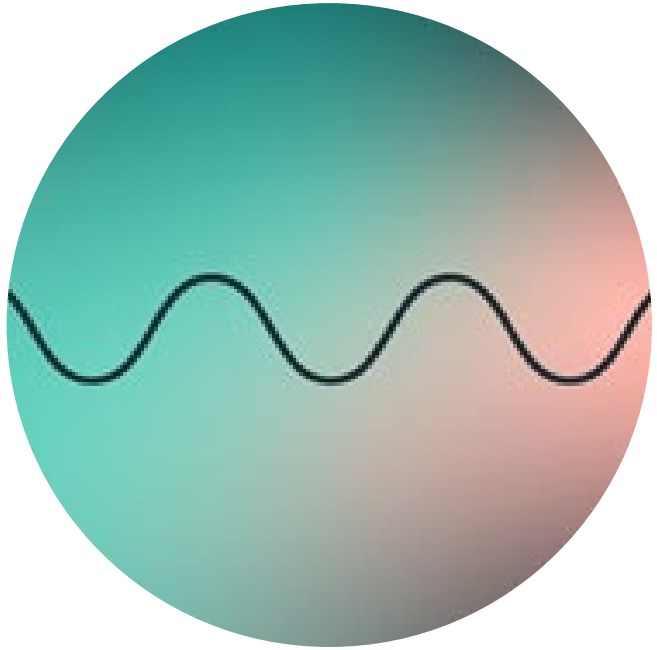


Fortlaufende Innovierung ist Aufgabe der gesamte Organisation

-> Kerngeschäft optimieren

3+ Jahre

Unternehmen übermorgen



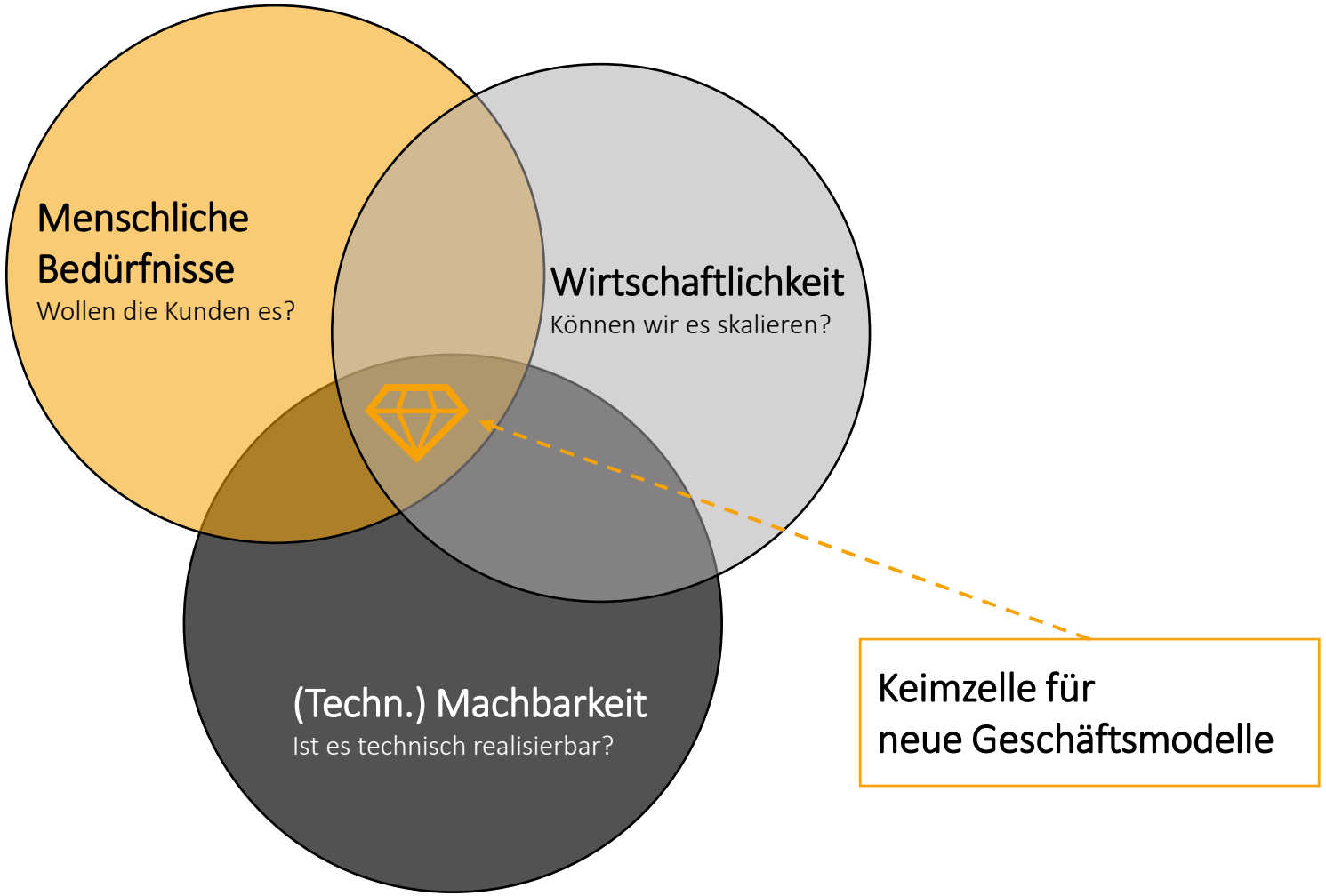
Strategische Innovierung ist Aufgabe des Managements

-> Zukunftsfelder erschließen

Quelle: Zukunftsinstitut | Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

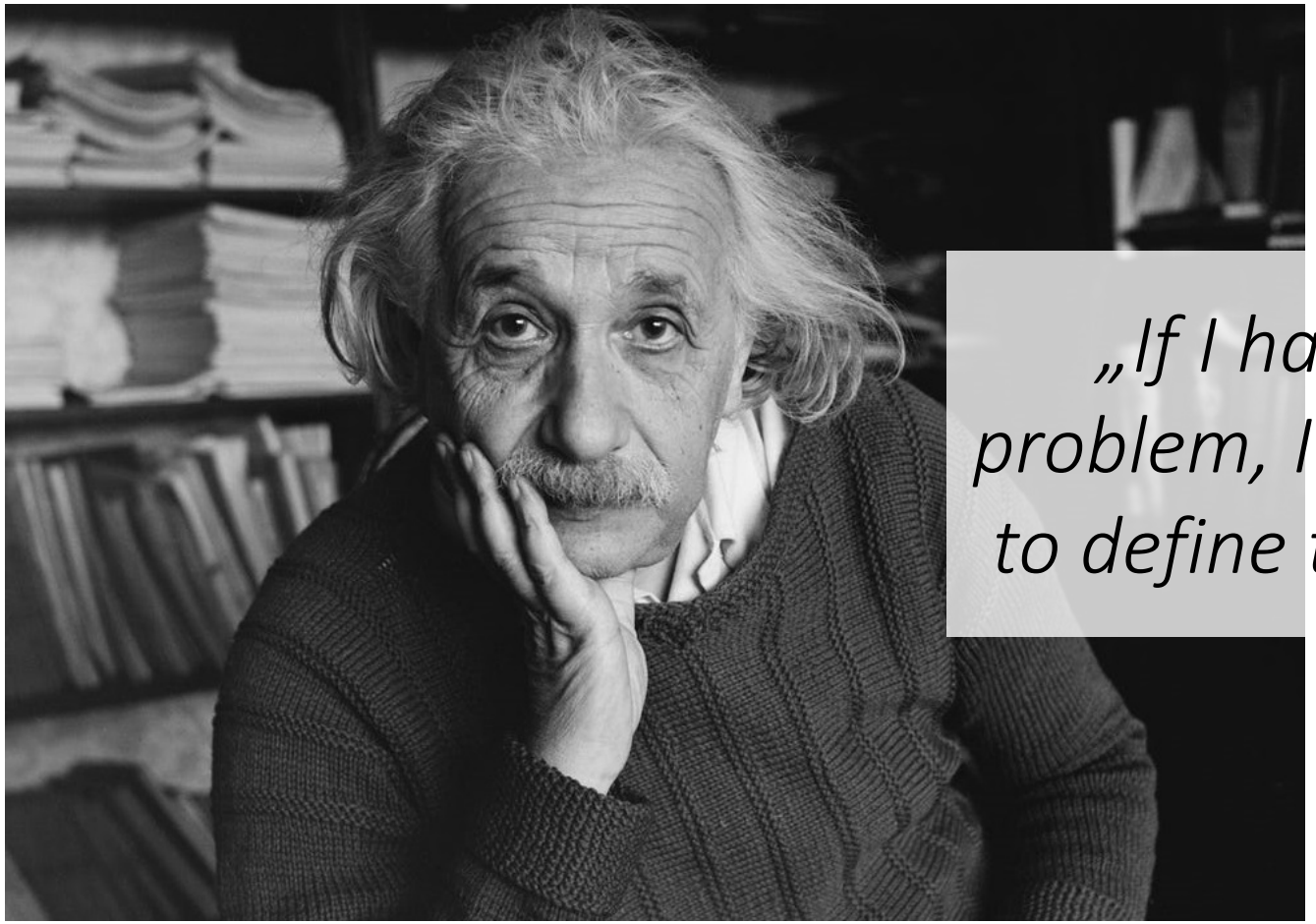
Keimzelle für neue Geschäftsmodelle

Innovationskriterien: Menschliche Bedürfnisse, Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit



Potenzialreiche Geschäftsmodelle erkennen

Menschliche Bedürfnisse bilden den Ausgangspunkt



„If I had one hour to solve a problem, I would spend 55 minutes to define the (customer) problem“

Potenzialreiche Geschäftsmodelle erkennen

Menschliche Bedürfnisse bilden den Ausgangspunkt am Beispiel der Elektromobilität

„Mit E-Autos kann man nicht in die Waschstraße Fahren“

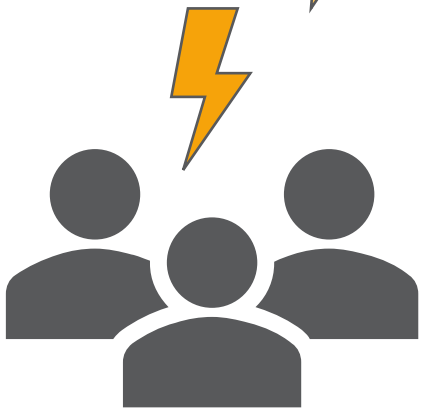
„Deutschland hat nicht genug Ladestationen“

„In fünf Jahren ist mein E-Auto nichts mehr wert“

„Die Wallbox kommuniziert doch nicht mit meinem privaten Stromspeicher“

„Ich brauche 100 unterschiedliche Ladekarten“

„Ich habe den Überblick über Förderungen verloren“



„Wasserstoff ist aber viel besser und wird sich eh durchsetzen“

„Das Laden unterwegs dauert doch Stunden“

Quelle:
ACE Auto Club Europa e.V.
thyssenkrupp AG
E.ON Energie Deutschland GmbH

10 Geschäftsfelder mit Begeisterungspotenzial

Geschäftsfelder 1 bis 5

BEGEISTERUNGS angebote*

BASIS angebote**

Mobilitätshaus

Refurbished-E-Bikes

Eigene Fahrradmontage

Eigene Mobilitätsmarke

Eigene Fahrradmarke

Lastenräder

E-Bikes

Sonderfahrzeuge

Pkw, Zweiräder und Sonderfahrzeuge

E-Neu- und Gebrauchtwagen

Autohaus

HPC Ladepark/ -netz

Regionales HPC-Ladenetz

Öffentlicher HPC Ladepark mit Zusatzangeboten wie Gastronomie oder Aufenthaltsmöglichkeit

Lademöglichkeit

Öffentliche Lademöglichkeit

DC-Lademöglichkeit für Kundenfahrzeuge

AC-Lademöglichkeit für Kundenfahrzeuge

Lademöglichkeit für eigenen Fahrzeugbestand

Autohaus

Energiespezialist

Vermittlung/Installation von Photovoltaik

Projektierung von Ladeparks (B2B)

Vermittlung/Installation von Stromspeicher

Energiemanagementberatung

Privates Energiemanagement

Autohaus

Ladeinfrastrukturhändler

Online-Shop für Ladeinfrastruktur

Eigene Marke für Ladeinfrastruktur

Handel von Akkus für Zweiräder

Ladeinfrastruktur

Vermarktung von Ladekabeln

Vermarktung von Wallboxen

Autohaus

Integrationsspezialist

Eigener Installationsservices

Integrationsservice der Wallbox in WLAN und Apps

Beratung und Installation von betrieblichen Ladelösungen/ Ladeparks (B2B)

Kooperation mit einem Elektriker

Installationsservice

Vermittlung eines Installationsservices

Empfehlung eines Installationsservices

Autohaus

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

*Begeisterungsangebote übertreffen die Erwartungen der Kunden, eignen sich für aktives Marketing und tragen zur Differenzierung vom Wettbewerb bei.

Basisangebote werden von den Kunden erwartet. Deren Angebot/Erfüllung eignet sich **nicht, um Kunden zu begeistern.

ifa Institut für Automobilwirtschaft

10 Geschäftsfelder mit Begeisterungspotenzial

Geschäftsfeld 5 bis 10

BEGEISTERUNGS angebote*

BASIS angebote**

Mobilitätsbroker

24/7 Mobilitätsgarantie

Havarieservice

Mobilitätsbudget

Restwertversicherung für Traktionsbatterie

Leasingoption für Traktionsbatterie

Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen

Fahrzeugleasing

Fahrzeugfinanzierung

Autohaus

Förderspezialist

Ganzheitliche Beratung rund um Fördermöglichkeiten des private Energiemanagement

Eigenhandel THG-Prämie

Vermittlung THG-Prämie

Unterstützung bei der Beantragung fahrzeugbezogener Förderprogramme

Förderungen

FAQ rund um die Elektromobilität

Beratung hinsichtl. Förderprogrammen von Ladeinfrastruktur

Beratung hinsichtl. fahrzeugbezogenen Förderprogrammen

Autohaus

Fuhrparkmanager

Ganzheitliches Fuhrpark- und Flottenmanagement

Sustainable Corporate Mobility Manager

Stromabrechnung mit Arbeitgeber

Angebot eines Mobilitätsmixes über Fixbudgets

Betriebliches Mobilitätsmanagement

Autohaus

Servicespezialist

Reparatur von Batteriezellen

State of health Bewertung der Traktionsbatterie mit „Gutachten“

Frühjahrscheck für E-Zweiräder

Wintereinlagerung E-Zweiräder

Reparatur und Instandhaltung

Wartung, Reparatur und Instandhaltung E-Fzg.

Autohaus

Energieprovider

Eigene Lösung zur Abrechnung/ für das Management von öffentlichen und privaten Ladevorgängen

Stromproduzent

Beratung zu „grünem“ Strom

Vermittlung von Stromtarifen

Strom- und Ladetarif

Vermittlung von Tarifen für öffentliche Ladenetze

Empfehlung von Tarifen für öffentliche Ladenetze

Autohaus

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

*Begeisterungsangebote übertreffen die Erwartungen der Kunden, eignen sich für aktives Marketing und tragen zur Differenzierung vom Wettbewerb bei.

Basisangebote werden von den Kunden erwartet. Deren Angebot/Erfüllung eignet sich **nicht, um Kunden zu begeistern.

ifa Institut für Automobilwirtschaft

Das Gartner „Sorglos Paket“ für Ihre Elektromobilität.

Gemeinsam mit unserem Elektropartner übernehmen wir alles, was Sie zum erfolgreichen Umstieg auf Elektromobilität brauchen.

Wir bieten Ihnen ein passgenaues Komplettangebot.

Von der individuellen Beratung, der Bedarfsanalyse, der passenden Ladestation bis zur Installation und Hilfe bei der Förderung.

Individuelle Beratung durch einem Elektrofachmann bei Ihnen zu Hause

Prüfung auf Kompatibilität der häuslichen Elektroinstallation und ggf. Anpassung

Bedarfsanalyse – welche Ladestation ist für Sie richtig? Wallbox, Ladesäule, Photovoltaik-Anlage? Anbindung an Energiemanagement Systeme von PV Bestandsanlagen?

Hilfe bei Förderanträgen für staatliche Zuschüsse, Anmeldung und Fertigmeldung beim Netzbetreiber

Abrechnungsdienstleistung

Installation. Unser Elektropartner sorgt für eine reibungslose Installation und Inbetriebnahme.

Durchführung eventuell notwendiger **Erdarbeiten, Fundament** für Säulen

Inbetriebnahme und Prüfung.

Bei Bedarf Errichtung einer neuen Photovoltaik Anlage, VDW Prüfung nach DGUV Vorschriften usw.

Gemeinsam für eine passende Lösung – das Gartner „Sorglos Paket“ für Ihre Elektromobilität.

Wachstum und Positionsabsicherung

in einem wettbewerbsintensiven Markt

ifa Institut für Automobilwirtschaft

Wachstumswettlauf im Automobilhandel

Zwei Wachstumsstrategien müssen parallel verfolgt werden

Internes (organisches) Wachstum

- Erhöhung des Unternehmenserfolges anhand des optimierten Einsatzes der vorhandenen Ressourcen und Strukturen.
- Ressourcen und Fähigkeiten werden so eingesetzt, dass das Absatzvolumen erhöht, die Kostenstrukturen verbessert und die Ertragssituation optimiert wird.
- Zeitintensiv, jedoch robustere Verbesserung der Wettbewerbsposition als anhand eines Wachstums über Zukäufe.

Externes Wachstum

- Wachstum über Zukäufe, Fusionen oder Kooperationen
- Bedeutende strukturelle Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation erforderlich.
- Ermöglicht Absatz- und Umsatzwachstum in sehr kurzer Zeit.
- Insbesondere Zukäufe sind mit einer hohen finanziellen Belastung verbunden, weshalb dieser Weg als risikoreich zu bezeichnen ist.
- Eignet sich insbesondere in reifen und wettbewerbsintensiven Märkten.

Quelle: Maier, B.; Block, L. et al.: Servicemarkt 2040, Stuttgart 2023

Ansätze zur Umsetzung einer internen Wachstumsstrategie

Diversifikation: Horizontale Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios

Quelle: Prudentes | Institut für Automobilwirtschaft (IfA)

Internes Wachstum: Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern

Kerngeschäft Service erweitern

Kerngeschäft Service erweitern					
Batteriereparatur	Servicepakete und Flatrates	Finanzierung von Werkstattarbeiten	Merchandise-Artikel	Saisonale Angebote (z.B. Wintercheck)	Fahrzeugtransport (Unfallbergung)
Zweiradservice	Tuning	Zeitwertgerechte Serviceangebot	E-Fahrzeugzubehör	Do-it-yourself Arbeitsplätze	Hol- und Bringservice
Radeinlagerung	Veredelung	Fahrzeugbewertung	Nutzfahrzeug-service	Eigengarantie	Installationsservice Ladelösung

Kerngeschäft erweitern	Betriebsformen innovieren	Markenportfolio ergänzen	Mobilitätsdienst-leistungen anbieten	Branchenfremd diversifizieren

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft

Internes Wachstum: Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern

Kerngeschäft Service erweitern

Kerngeschäft Service erweitern					
Glasreparatur	Karosserie- und Lackarbeit	Online-Teileshop	Desinfektion und Refreshment	Beschriftung und Folierung	Mobiles Serviceangebot
Teil-/ Zubehörshop	Fahrzeuggutachten	Not- und Pannendienst	Remanufacturing-Angebote	Handicap-Umbauten	Zubehör-einlagerung
Classic-Car Service	Großhandel für Teile & Zubehör	Zweirad- oder Pkw-Einlagerung	Branchenspezifische Um- und Ausbauten	Markenunge-bundenes Serviceangebot	…

Kerngeschäft erweitern	Betriebsformen innovieren	Markenportfolio ergänzen	Mobilitätsdienst-leistungen anbieten	Branchenfremd diversifizieren

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft

Internes Wachstum: Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern

Kerngeschäft Fahrzeughandel erweitern

Kerngeschäft Fahrzeughandel erweitern					
Junge Gebrauchtwagen	Young- und Oldtimerhandel	Abo-Angebote	Freier Zukauf	Kommunal-fahrzeuge	Leasing und Finanzierung
Nutzfahrzeug-vertrieb	Export	Mietangebote	Sonder- und Spezialfahrzeug-vertrieb	Transporter	Motorradvertrieb
Inzahlungnahme	Online-Vertrieb	EU-Neuwagen	Fahrradvertrieb	Caravan-Vertrieb	…

Kerngeschäft erweitern	Betriebsformen innovieren	Markenportfolio ergänzen	Mobilitätsdienst-leistungen anbieten	Branchenfremd diversifizieren

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft

Internes Wachstum: Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern

Betriebsformen innovieren

Betriebsformen innovieren					
Auslieferungs-zentrum	Räder- und Reifenzentrum	Gebrauchtwagenzentrum	Classic-Zentrum	Ankaufszentrum	Freie Werkstatt
Fahrzeug-bewertungszentrum	Service-Factory	E-Mobilitäts-zentrum	Lackierzentrum	Online Autohaus	Werkstatt-System (Franchise)
Zweiradzentrum	Aufbereitungs-zentrum	Karosserie-zentrum	City-Showroom	Leasingrücknahme-zentrum	Freizeitmobilitäts-zentrum

Kerngeschäft erweitern | **Betriebsformen innovieren** | Markenportfolio ergänzen | Mobilitätsdienst-leistungen anbieten | Branchenfremd diversifizieren

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft

Internes Wachstum: Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern

Markenportfolio erweitern

Markenportfolio erweitern					
Deutsche Marken	Nutzfahrzeug-marken	Europäische Marken	Motorradmarken	Chinesische Marken	Caravan-Marken
US-amerikanische Marken	Spezialfahrzeug-marken	Koreanische Marken	Mikromobilitäts-marken	Türkische Marken	…

Kerngeschäft erweitern | Betriebsformen innovieren | **Markenportfolio ergänzen** | Mobilitätsdienst-leistungen anbieten | Branchenfremd diversifizieren

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft

Internes Wachstum: Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern

Mobilitätsdienstleistungen anbieten

Mobilitätsdienstleistungen anbieten					
Automobil-vermietung	Mikromobilität	Abo-Modelle	Ladetarife	Mobilitätsbudgets	Versicherungen
Flotten-/ Fuhrpark-management	Pannenservice	Mobilitätsgarantie	Flatrate-Angebote	Werkstattersatz-mobilität	…

Kerngeschäft erweitern	Betriebsformen innovieren	Markenportfolio ergänzen	Mobilitätsdienst-leistungen anbieten	Branchenfremd diversifizieren

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft

Internes Wachstum: Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern

Branchenfremd diversifizieren

Branchenfremd diversifizieren					
Bootshandel und -service	Lieferservice	THG-Prämien-handel	Ladepark	Transportdienst	Rasenmäher
Fahrschule	Immobilien-vermietung	Gastronomie	Waschanlage	Tankstelle	Aufbauhersteller
Photovoltaik und Ladelösung	Datenvermarktung	Tagungs-/ Eventlocation	Abschleppdienst	Fahrradbau	…

Kerngeschäft erweitern | Betriebsformen innovieren | Markenportfolio ergänzen | Mobilitätsdienst-leistungen anbieten | **Branchenfremd diversifizieren**

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft

#wirliebenE

HomE gestaltet die Energie- und Mobilitätswende Deines Unternehmens – mit Ladeinfrastruktur, Ladepark, Photovoltaik und Speichersystemen, von der Planung bis zur Praxis. Wir schaffen für eMobilisten Orte, die mehr können als Laden.

HomE World Wertheim

Lageplan

Arena

HomE Ladepark

Bistro Café Energia

Seminare & Events

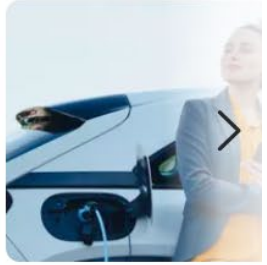
Ganzheitliche Konzepte

Ladeinfrastruktur

Photovoltaik

Lastmanagement

Hardware



THGQuoten-Service

Wachstumswettlauf im Automobilhandel

Zwei Wachstumsstrategien müssen parallel verfolgt werden

Internes (organisches) Wachstum

- Erhöhung des Unternehmenserfolges anhand des optimierten Einsatzes der vorhandenen Ressourcen und Strukturen.
- Ressourcen und Fähigkeiten werden so eingesetzt, dass das Absatzvolumen erhöht, die Kostenstrukturen verbessert und die Ertragssituation optimiert wird.
- Zeitintensiv, jedoch robustere Verbesserung der Wettbewerbsposition als anhand eines Wachstums über Zukäufe.

Externes Wachstum

- Wachstum über Zukäufe, Fusionen oder Kooperationen
- Bedeutende strukturelle Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation erforderlich.
- Ermöglicht Absatz- und Umsatzwachstum in sehr kurzer Zeit.
- Insbesondere Zukäufe sind mit einer hohen finanziellen Belastung verbunden, weshalb dieser Weg als risikoreich zu bezeichnen ist.
- Eignet sich insbesondere in reifen und wettbewerbsintensiven Märkten.

Quelle: Maier, B.; Block, L. et al.: Servicemarkt 2040, Stuttgart 2023

Bedeutungszunahme der TOP20

Die TOP 20 Händlergruppen auf Wachstumskurs in einem stagnierenden Markt

Entwicklung des Marktanteils der TOP20 Händlergruppen

gemessen an den Neuzulassungen

2005 | 2015 | 2024

■ Anteil Neuwagenmarkt ■ Anteil Gebrauchtwagenmarkt

AVAG Holding – SOCIETAS EUROPAEA
FESER GRAF
GOTTFRIED SCHULTZ
AUTOHAUS KÖNIG – MOBILITÄT IM MITTELPUNKT
Alphartis
SCHERER
AVEMO
SENGER
Tiemeyer Gruppe – Wir machen NRW mobil.
löhr gruppe
brass – Geht's ums Auto, geh' zu brass.
WELLER
DELLO GRUPPE
GRAF HARDENBERG – BEGEISTERT FÜR MOBILITÄT
ENDERS AUTOMOBILE
HAHN
MOLL GRUPPE – AUTO PERFORMANCE
BLEKER GRUPPE
Automobilgruppe SiebrECHT – ungewöhnlich - persönlich
Glinicke

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) | Deutsche Automobil Treuhand (DAT)
Betrachtet wird der Markt für Neuwagen sowie Gebrauchtwagen

ifa Institut für Automobilwirtschaft

Die zehn absatzstärksten Händlergruppen in Deutschland

Absatz, Umsatz, Betriebe und Mitarbeiter im Jahr 2024

		Absatz gesamt (NW & GW)
1	AVAG Holding SE, Augsburg [1]	119.000
2	Feser-Graf Gruppe, Nürnberg	90.000
3	Gottfried Schultz Automobilhandels SE, Düsseldorf	72.712
4	Autohaus Gotthard König GmbH, Berlin	50.353
5	Tiemeyer SE, Bochum	48.883
6	Weller Holding SE, Berlin	48.109
7	Alphartis SE, Horb am Neckar	46.900
8	Scherer Gruppe, Simmern	40.410
9	Avemo S.r.l. & Co. KG, Königstein im Taunus	40.379
10	Senger Gruppe, Rheine	38.059
	Ø TOP 10	59.481
	Veränderung ggb. Vorjahr	+8,4%

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

Hersteller straffen Vertriebs- und Servicenetze

Verschlankung der stationären Vertriebs- und Servicenetze

Ausgewählte Fabrikate	Niederlassungen		Vertriebspartner*		Reine Servicepartner	2000 vs. 2025 (Vertriebspartner)
	2000	2025	2000	2025	2025	
Audi	**0**	**0**	**1.562**	**306**	**917**	**-80 Prozent**
BMW	**44**	**34**	**810**	**410**	**215**	**-49 Prozent**
Fiat	0	10	470	231	225	
Ford	0	0	916	381	1.069	
Honda	0	3	513	141	65	
Hyundai	0	0	380	463	57	
Kia	n.a.	0	n.a.	296	91	
Mercedes-Benz	108	70	481	386	388	
Mini	n.a.	29	n.a.	167	340	
Mitsubishi	0	0	808	452	87	
Opel	**0**	**5**	**1.496**	**595**	**651**	**-60 Prozent**
Peugeot	16	21	529	375	311	
Porsche	n.a.	7	86	83	5	
Renault	8	11	665	426	272	
Seat	0	0	n.a.	363	540	
Skoda	0	0	314	495	736	
Smart	n.a.	0	n.a.	93	181	
Tesla	n.a.	41 (Stores)	n.a.	0	39 (Service-Center)	
Toyota	**0**	**0**	**606**	**356**	**163**	**-41 Prozent**
Volkswagen	**0**	**61**	**1.982**	**684**	**1.069**	**-65 Prozent**
Volvo	0	0	266	217	67	
Summen (alle Marken)	209	320	14.782	9.965	9.500	

Quelle: AUTOHAUS 06/2021
Quelle: AUTOHAUS 2025 | Tesla (2024)
*alle Betriebsstätten der A- und B-Händler inklusive Filialen und Nebenbetrieben

Ausländische Investoren drängen in den deutschen Markt

Schneller Markteintritt durch Kauf von etablierten Handelsgruppen

Van Mossel – VOOR MOBILITEIT, VOOR IEDEREEN
Nord-Ostsee Automobile – Lust auf Leistung

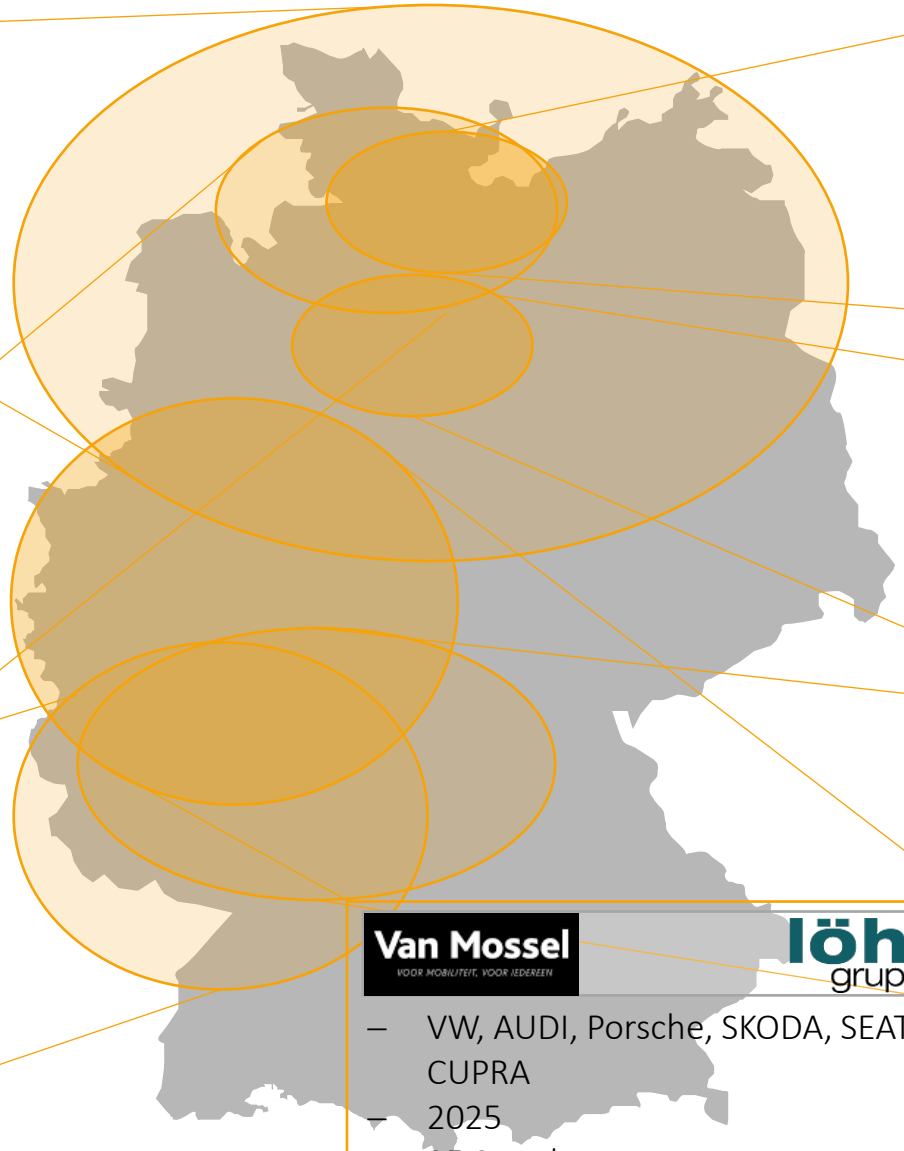
- MB, Hyundai, smart, Aston Martin, IVECO, Hymer
- 2024
- 38 Standorte
- 1.800 Mitarbeiter

NIC. CHRISTIANSEN GRUPPEN / **May & Olde** – Der Mensch macht's!

- BMW, MINI, Alpina
- 2023
- 7 Standorte
- 240 Mitarbeiter

HEDIN AUTOMOTIVE / **TORPEDO GRUPPE**

- MB, smart, Hyundai, BYD, Land Rover, Hangoi, XPENG, Fuso
- 2023
- 21 Standorte
- 1.260 Mitarbeiter



Van Mossel – VOOR MOBILITEIT, VOOR IEDEREEN / **löhr gruppe**

- VW, AUDI, Porsche, SKODA, SEAT, CUPRA
- 2025
- 35 Standorte
- 1.700 Mitarbeiter

Van Mossel – VOOR MOBILITEIT, VOOR IEDEREEN / **HUGO PFOHE** – VAN MOSSEL AUTOMOTIVE GROUP

- 2023
- Ford, KIA, MG, MINI, BMW, JLR
- 9 Standorte
- 500 Mitarbeiter

NIC. CHRISTIANSEN GRUPPEN / **STADAC**

- BMW, MINI, MG, XPENG
- 2025
- 5 Standorte
- 200 Mitarbeiter

MERBAG / **KBM** – Ihr Mobilitätspartner mit Herz und Stern

- MB, smart
- 2025
- 13 Standorte
- 900 Mitarbeiter

Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA

Fusionen als Alternative zu kostenintensiven Übernahmen

Fusionen lassen in kurzer Zeit große Einheiten entstehen: AVEMO

AVEMO: Neuer Autohandelsriese

24.03.2023 08:18 Uhr

© Foto: Avemo Holding

38 Standorte, 2.500 Mitarbeiter und eine Milliarde Umsatz: AVEMO schafft es aus dem Stand unter die zehn größten Autohandelsgruppen Deutschlands. Im Audi Zentrum Bad Homburg/Oberusel gaben die Geschäftsführer nun weitere Einblicke.

38 Standorte, 2.500 Mitarbeiter und eine Milliarde Umsatz: Avemo schafft es aus dem Stand unter die zehn größten Autohandelsgruppen Deutschlands.

Seit 1. Januar 2023 bilden die Unternehmen Göthling & Kaufmann, Best Auto-Familie, Autohaus Marnet und Gelder & Sorg unter der gemeinsam gegründeten Holding Avemo eine der größten Automobilhandelsgruppen in Deutschland

Die neue Holding ist so aufgebaut, dass alle vier Parteien gleich mitspracheberechtigt sind [...] Erklärtes Ziel [...] ist es, Kräfte zu bündeln und die Weichen für die Zukunft zu stellen.
Für den Kunden ändert sich dabei zunächst einmal nichts.

Skaleneffekte und komplementäre Fähigkeiten nutzen
Jede der vier Handelsgruppen, die sich nun unter dem Avemo-Dach zusammengefunden haben, sei zwar "jeweils für sich eine stabile und ertragreiche Gruppe gewesen", so Just weiter, gemeinsam könne man aber von Größenvorteilen profitieren.

Quelle: AUTOHAUS

Skaleneffekte im Fokus

Skaleneffekte motivieren zu Wachstum im Automobilhandel

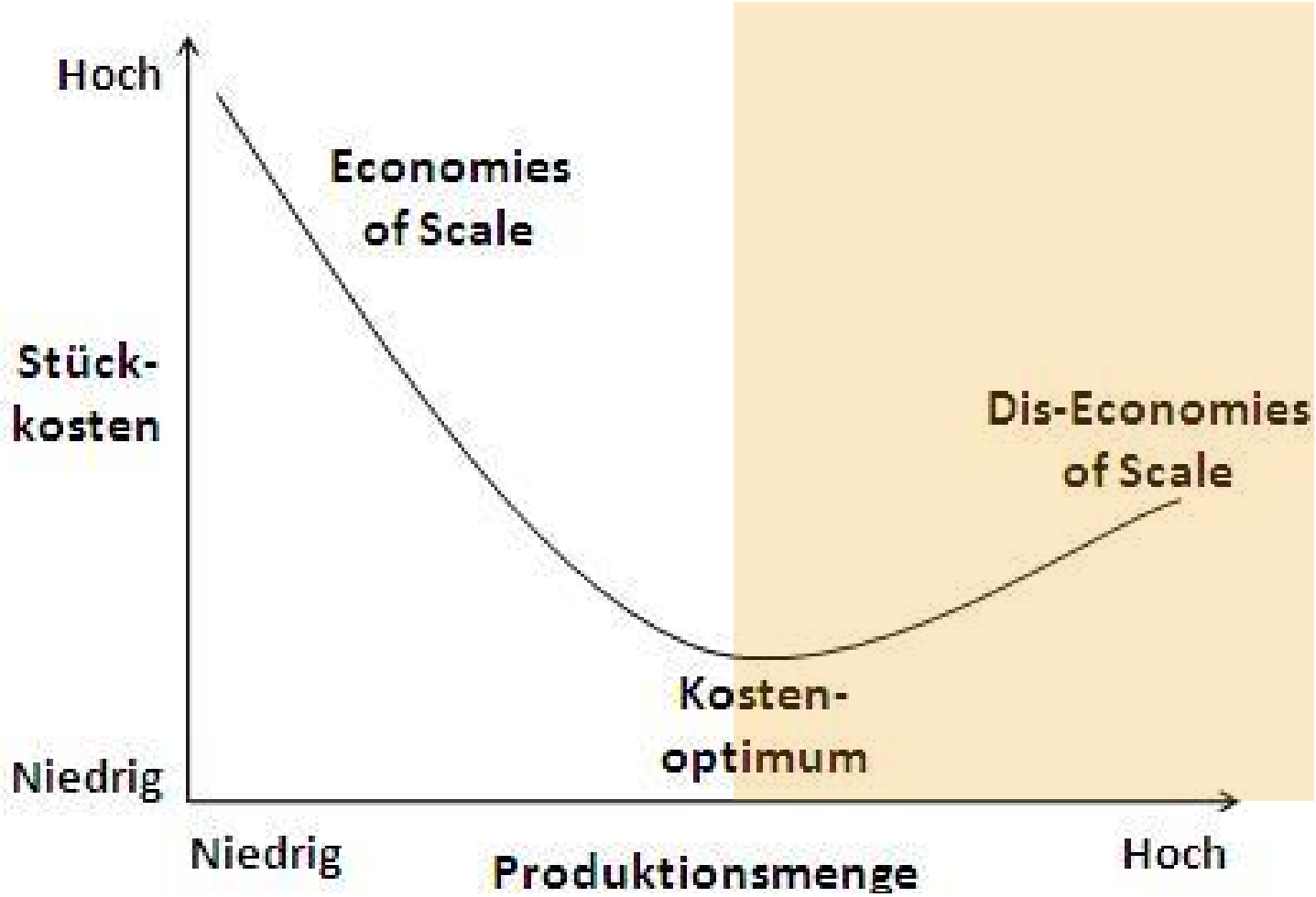
Wodurch Skaleneffekte entstehen:

- **Fixkostendegression:** Verteilung von Fixkosten wie bspw. für Management oder Zentralabteilungen auf eine größere Menge.
- **Effizienzsteigerung:** Effizienzsteigerung und Lerneffekte durch Spezialisierung und Fokussierung.
- **Größenvorteile bei Boni und Einkauf:** Verbesserung der Verhandlungsposition gegenüber Herstellern und sonstigen Lieferanten.
- **Marktmacht:** Reduzierung Intrabrand-Wettbewerb, folglich können Preise besser durchgesetzt werden.

➡ Die Realisierung von Skaleneffekten muss Ziel von externem Unternehmenswachstum im Automobilhandel sein.

Skaleneffekte im Fokus

Die Gefahr von negativen Größennachteilen



Wachstum beinhaltet die Gefahr von **Größennachteilen** (Dis-Economies of Scale).

Größennachteile entstehen durch einen zu starken Anstieg von

- Koordinationsaufwand,
- organisatorischer Komplexität und/oder
- „unproduktiver“ Mitarbeiter

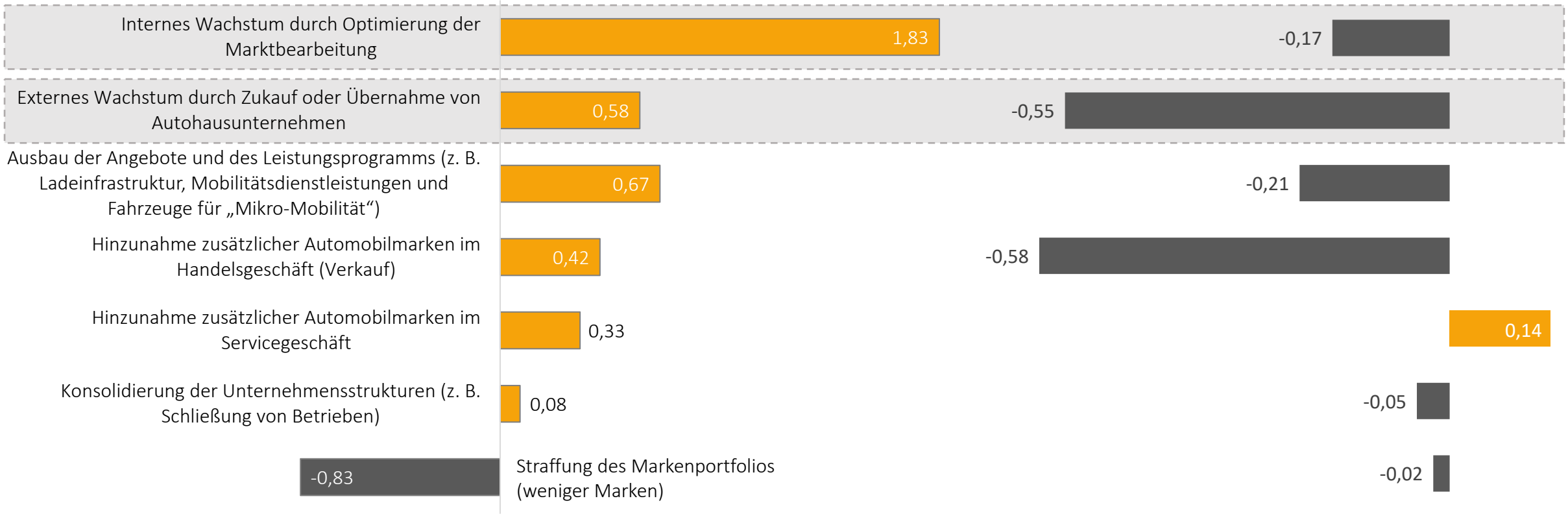
Fazit

Strategien der TOP 20 Händlergruppen

Kombination aus internem und externem Wachstum

Wie bedeutend sind die nachstehenden Strategieoptionen bei der zukünftigen Ausrichtung Ihres Unternehmens (Basis TOP 20)?

Veränderung zum Vorjahr



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IfA) | Basis: TOP 20 Händlergruppen
-3 = sehr niedrig bis +3 = sehr hoch

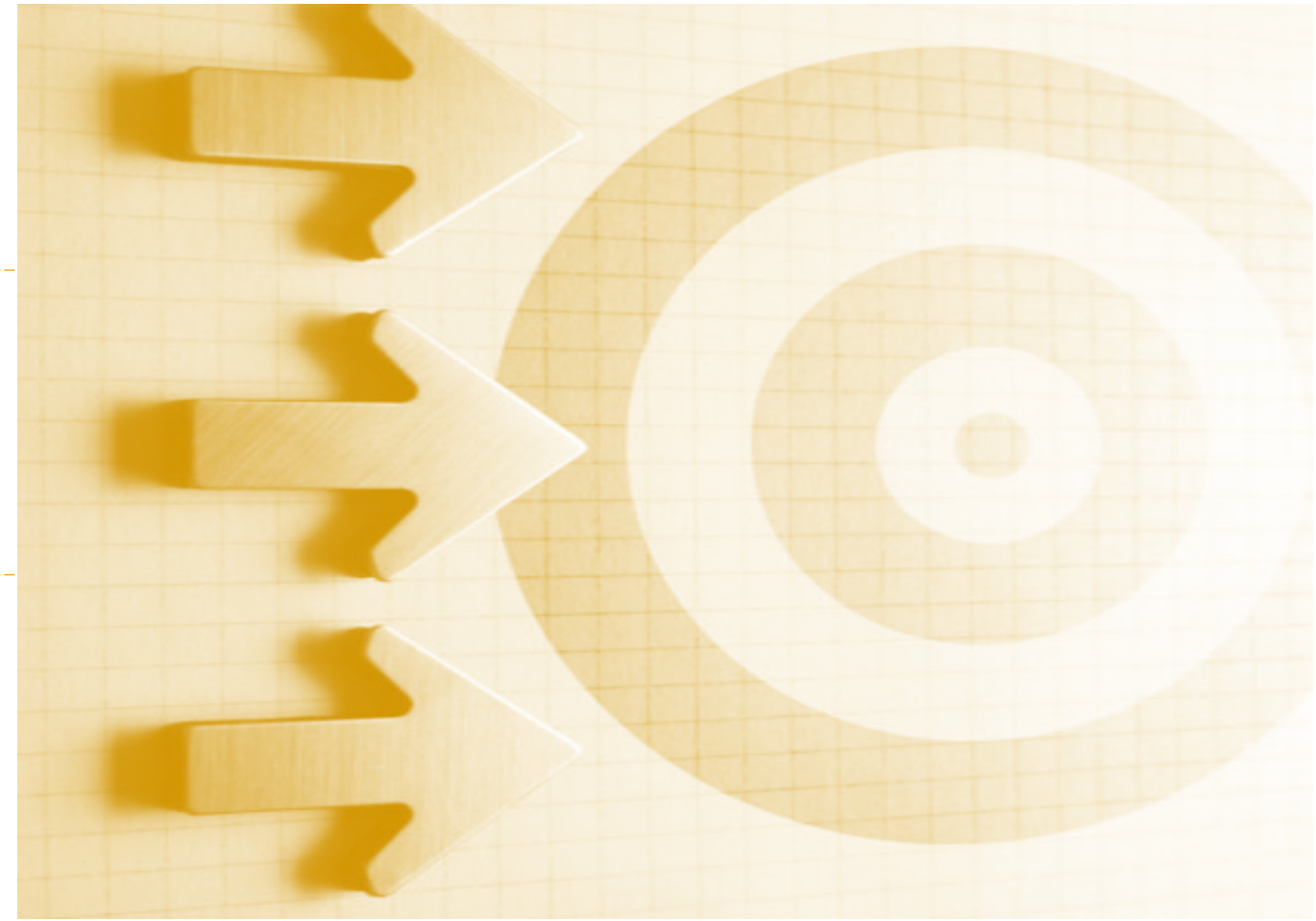
Fazit

Drei strategische Grundausrichtungen

1 **Preisführerschaft**
durch optimale Kostenstrukturen

2 **Differenzierung**
durch einzigartige Angebote

3 **Fokussierung**
durch Besetzung von Nischen



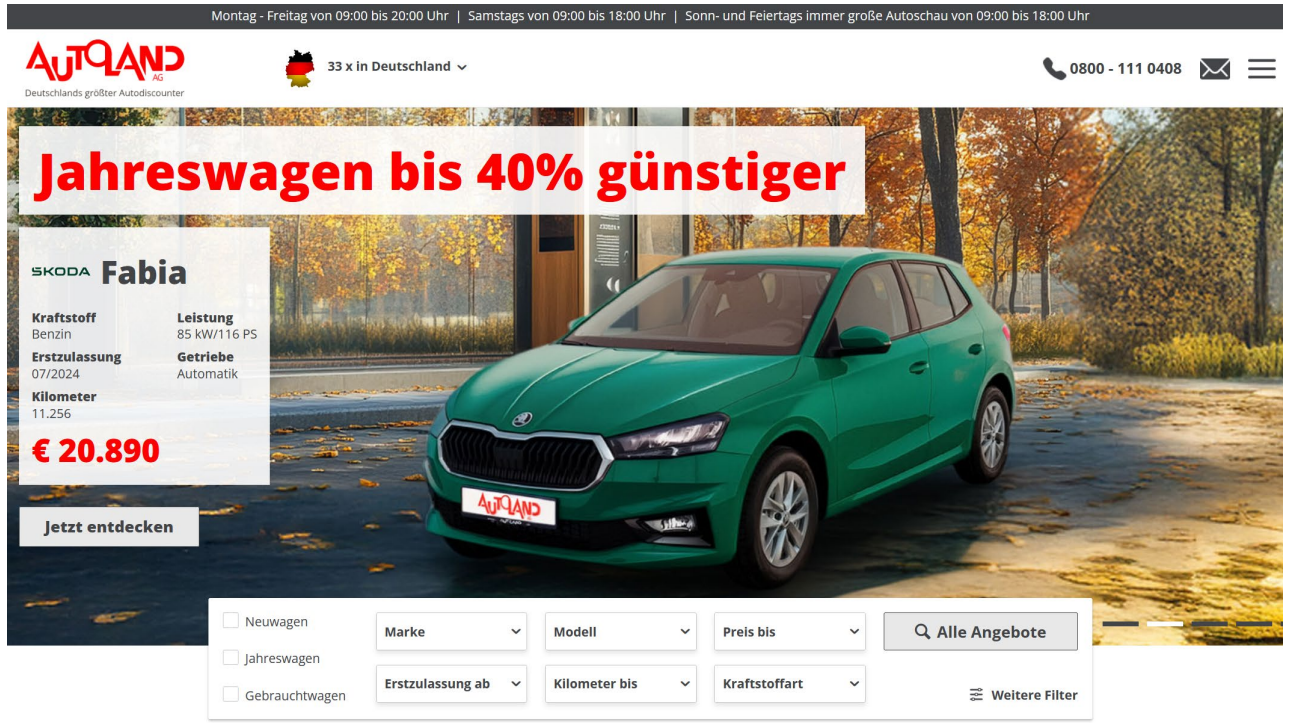
Quelle: Michael E. Porter

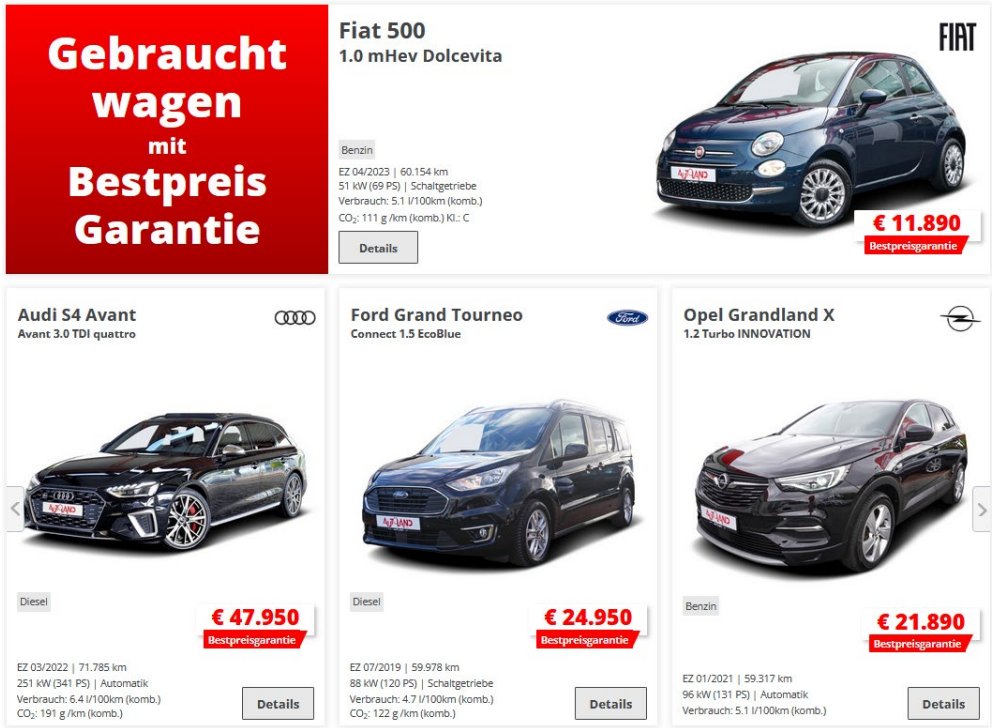
Preisführerschaft

Autoland tritt als Pkw-Discounter auf

AUTOLAND AG

Deutschlands größter Autodiscounter





Quelle: AUTOLAND

Differenzierung

Graf Hardenberg bietet Fuhrparkmanagement für Fahrzeuge aller Marken an

GRAF HARDENBERG

BEGEISTERT FÜR MOBILITÄT

FUHRPARKMANAGEMENT

Wir beraten Sie individuell, persönlich und vor Ort. Durch unseren Service haben wir die Chancen und Herausforderungen Ihres Fuhrparks jederzeit im Blick.

- Übernahme aller administrativen und operativen Tätigkeiten im Rahmen des Fuhrparkmanagements
- Key Account Manager - ausgebildete Fuhrparkmanagement Berater für alle Belange
- Terminüberwachung
- Standardisiertes und individuelles Reporting
- Dezentrale, bundesweite Auslieferung und Logistik
- UVV Fahrerunterweisung
- Führerscheinkontrolle
- Tankkartenbereitstellung
- Schadensmanagement und Schadenssteuerung
- Inspektions- und Räderservice
- Reparaturen und Wartung aller Art
- Rechnungskontrolle durch KFZ-Meister

Quelle: Graf Hardenberg

Fokussierung

Drei Koch Gebrauchtwagenstores im Großraum Berlin

Biesdorf
+4930293592170

Hohenschönhausen
+49 30 983089222

Moabit
+49 30 34092590

KOCH AUTOMOBILE AG

GEBRAUCHT WAGEN STORE

Alle Marken	Alle Modelle	Alle Kraftstoffe	Alle Kilometer	Alle Preisklassen	Alle 1.327 Autos

WAS KÖNNEN SIE ERWARTEN?

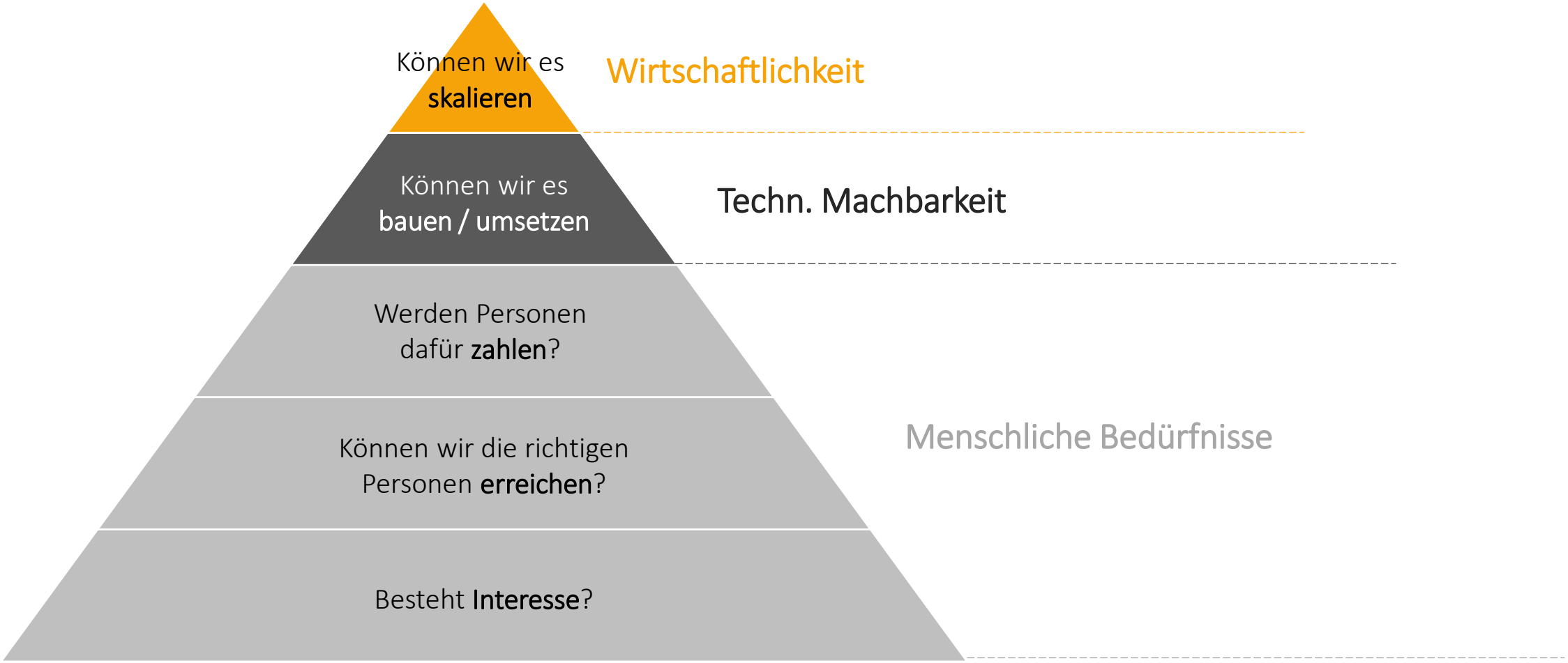
5 Sterne Gebrauchtwagen

- **95 Punkte Technik-Check**
  Wir prüfen Ihr Auto vorab mit einem umfangreichen Rundum-Check durch unsere Spezialisten.
- **Sorglos-Paket**
  Steigen Sie sorglos in Ihr neues Auto mit mindestens 6 Monaten Wartungsfreiheit, 12 Monaten HU frei und 14 Tagen Umtauschrecht.
- **Vertrauen**
  Fahren Sie mit gutem Gewissen Ihr neues Auto, nachdem Sie es ausgiebig bei einer Probefahrt getestet haben.
- **Flexibilität**
  Sie entscheiden. Wir bieten alle Möglichkeiten: Inzahlungnahme, Finanzierung, Leasing und Barkauf.
- **Sicherheit**
  Mit unserem Koch Versicherungsservice bekommen Sie die beste Absicherung rund um das Thema Auto.

Quelle: Koch Gruppe Automobile AG

Fazit

Menschliche Bedürfnisse bilden das Fundament eines jeden erfolgreichen Geschäftsmodells



The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No.

Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS:
Optimization and economy
Reduction of risk and uncertainty
Acquisition of particular resources and activities

Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

CATEGORIES:
Production
Problem Solving
Platform/Network

Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

TYPES OF RESOURCES:
Physical
Intellectual (brand patents, copyrights, data)
Human
Financial

Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

CHARACTERISTICS:
Newness
Performance
Customization
"Getting the Job Done"
Design
Brand/Status
Price
Cost Reduction
Risk Reduction
Accessibility
Convenience/Usability

Customer Relationships

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

EXAMPLES:
Personal assistance
Dedicated Personal Assistance
Self-service
Automated Services
Communities
Co-creation

Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

CHANNEL PHASES:
1. *Awareness*
How do we raise awareness about our company's products and services?
2. *Evaluation*
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
3. *Purchase*
How do we allow customers to purchase specific products and services?
4. *Delivery*
How do we deliver a Value Proposition to customers?
5. *After sales*
How do we provide post-purchase customer support?

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Mass Market
Niche Market
Segmented
Diversified
Multi-sided Platform

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

IS YOUR BUSINESS MORE:
Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

SAMPLE CHARACTERISTICS:
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)
Variable costs
Economies of scale
Economies of scope

Revenue Streams

How willing to pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPES:
Asset sale
Usage fee (Asset-dependent)
Subscription fees (Customer segment dependent)
Lending/Renting/Leasing
Licensing
Brokerage fees
Advertising

FIXED PRICING:
List Price
Product feature dependent
Customer segment dependent
Volume dependent

DYNAMIC PRICING:
Negotiation (bargaining)
Yield Management
Real-time-Market

Machbarkeit
Can we do this
Feasability

Menschliche Bedürfnisse
Do they want this?
Desirability

Wirtschaftlichkeit
Should we do this
Viability

Fazit

10 Erfolgsprinzipien bei der kontinuierlichen Innovierung Ihres Geschäftsmodells

1. Entwickeln Sie ein **Zukunftsbild** für Ihr Autohausunternehmen
2. **Hinterfragen** Sie Ihr bestehendes und funktionierende Geschäftsmodell
3. Setzen Sie auf **Kunden- anstatt Produktzentrierung**
4. Seien Sie offen für **Kooperationen** – auch mit vermeintlichen Wettbewerbern
5. Haben Sie **Mut** und treiben Veränderung aktive an
6. Verstehen Sie die **Digitalisierung ist Enabler** und nicht als Ziel
7. Haben Sie **Visionen**, aber verfallen Sie **nicht in Größenwahn**
8. Verstehen Sie die **Unternehmenskultur** als Schlüsselfaktor
9. Überlassen Sie Geschäftsmodellinnovation nicht dem Zufall und setzen auf einen **strukturgeleiteten Prozess**
10. Hinterfragen Sie Ihr Geschäftsmodell – bevor es der Markt tut