



Auswirkungen der Vertragskündigung auf einen typischen Kfz-Handelsbetrieb mit Markenvertretung

Diese Studie wurde im Auftrag des Wirtschaftsförderungsinstitutes der Wirtschaftskammer Österreich, des Bundesgremiums des Fahrzeughandels und des Verbandes der österreichischen Kfz-Händler durchgeführt.

Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung
(Präsident: o. Univ.-Prof. Dr.Dr.h.c. J. Hanns Pichler, M.Sc.)

Für den Inhalt verantwortlich: Walter Bornett

Verfasser des Berichts:

Peter Voithofer
Bettina Haas

Layout: Martina Dorner

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Art von Nachdruck, Vervielfältigung, Übersetzung oder Einspeicherung und Verwendung in Datenverarbeitungssystemen ist ohne ausdrückliche schriftliche Zustimmung der Auftraggeber verboten.

Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und die Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie die Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, den Auftraggebern vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	1
2	Vorbemerkung.....	5
3	Methodik.....	6
3.1	Szenariotechnik.....	7
4	Entwicklung im Kfz – Handel	9
4.1	Strukturelle Entwicklung der Kfz-Wirtschaft	9
4.2	Strukturelle Entwicklung im Kfz - Einzelhandel.....	13
4.3	Betriebswirtschaftliche Situation des Kfz - Einzelhandels	14
4.4	Aktuelle Entwicklungen	17
5	Mögliche Auswirkungen der Vertragskündigung.....	21
5.1	Mögliche Auswirkungen während der Kündigungsfrist.....	22
5.1.1	Kunden	22
5.1.2	Mitarbeiter.....	23
5.1.3	Unternehmer selbst	24
5.1.4	Hausbank.....	24
5.1.5	Importeur	25
5.2	Mögliche Auswirkungen am Ende der Kündigungsfrist	25
5.2.1	Wertberichtigungsbedarf beim Anlagevermögen.....	26
5.2.2	Wertberichtigungsbedarf beim Umlaufvermögen.....	26
6	Beendigung des Vertragsverhältnisses	28
6.1	Zeitraum der Kündigungsfrist	28
6.2	Zukunftsplanung.....	28
7	Szenarien.....	30
7.1	Annahmen.....	30
7.2	Szenario: Aufbau einer neuen Marke.....	32
7.2.1	Ausstiegskosten der alten Marke.....	35
7.2.2	Einstiegskosten der neuen Marke.....	36
7.2.3	Geschäftsentwicklung nach dem Markenwechsel.....	38
7.2.4	Resumée	40
7.3	Szenario: Freier Betrieb.....	41
7.3.1	Ausstiegskosten der alten Marke.....	43
7.3.2	Einstiegskosten freier Betrieb.....	44
7.3.3	Geschäftsentwicklung des freien Betriebes	45
7.3.4	Resumée	46
7.4	Szenario: Schließung des Unternehmens	47
7.4.1	Wertberichtigungsbedarf	48
7.4.2	Geschäftsentwicklung.....	49



7.4.3	Schließungskosten	51
7.4.4	Kostenentwicklung.....	52
7.4.5	Resumée	52
8	Sonstige Optionen.....	54
	Literaturverzeichnis.....	55
	Anhang.....	56
	Bilanzbranchenbild Einzelhandel mit Kraftwagen Definitionen der Kennzahlen	
	Beilagen.....	77
	Interviewleitfaden Experten	
	Interviewleitfaden Fallstudien	



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Anzahl der Unternehmen und Beschäftigten sowie Umsatz, 1995 - 2000, Kraftfahrzeughandel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie Tankstellen	9
Tabelle 2	Anzahl der Unternehmen, 1995 - 1999, Kraftfahrzeughandel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie Tankstellen.....	9
Tabelle 3	Umsatz netto in öS Mio, 1995 - 2000, Kraftfahrzeughandel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie Tankstellen.....	10
Tabelle 4	Anzahl der Beschäftigten, 1995 - 2000, Kraftfahrzeughandel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie Tankstellen.....	10
Tabelle 5	Bestand an Straßenfahrzeugen*, 1990 - 2000	11
Tabelle 6	Anzahl der zweispurigen Kfz nach Antriebsart, 2000	11
Tabelle 7	Neuzulassungen, 1998 - 2000	12
Tabelle 8	Stand des Leasinggeschäftes, 1999 - 2000	12
Tabelle 9	Eröffnete Insolvenzen absolut und in Prozent der Insolvenzen insgesamt sowie mangels Vermögens abgewiesene Konkursanträge, 1999 - I. Halbjahr 2001, Transportmittel und Kraftfahrzeuge	13
Tabelle 10	Umsatz und Anzahl der Beschäftigten, 1995 - 2000, Einzelhandel mit Kraftwagen	13
Tabelle 11	Anzahl der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, 1995, Einzelhandel mit Kraftwagen	14
Tabelle 12	Kosten- und Leistungsstruktur, 1999/2000, Einzelhandel mit Kraftwagen	15
Tabelle 13	Ausgewählte Kennzahlen, Einzelhandel mit Kraftwagen, 1999/2000.....	16
Tabelle 14	Kosten- und Leistungsstruktur, 1999/2000, Einzelhandel mit Kraftwagen nach Umsatzgrößenklassen	16
Tabelle 15	Ausgewählte Kennzahlen, Einzelhandel mit Kraftwagen, nach Umsatzgrößenklassen, 1999/2000.....	17
Tabelle 16	Umsatzverteilung sowie Rohertrag eines durchschnittlichen Kfz-Handelsbetriebs.....	31
Tabelle 17	Struktur des Lagers eines durchschnittlichen Kfz-Handelsbetriebs.....	31
Tabelle 18	Kosten- und Leistungsstruktur eines durchschnittlichen Kfz-Handelsbetriebs	32
Tabelle 19	Darstellung der Marken nach Konzernzugehörigkeit und Marktanteilen 2000	34
Tabelle 20	Szenario Markenwechsel: Ausstiegskosten der „alten“ Marke.....	36
Tabelle 21	Szenario Markenwechsel: Einstiegskosten der neuen Marke.....	38
Tabelle 22	Szenario Markenwechsel: Umsatzentwicklung.....	39
Tabelle 23	Szenario Markenwechsel: Entwicklung des Rohertrags	40



Tabelle 24	Szenario freier Betrieb: Ausstiegskosten der „alten“ Marke.....	43
Tabelle 25	Szenario Freier Betrieb: Einstiegskosten	44
Tabelle 26	Szenario freier Betrieb: Umsatzentwicklung.....	45
Tabelle 27	Szenario freier Betrieb: Entwicklung des Rohertrags	46
Tabelle 28	Szenario Unternehmensschließung: Wertberichtigungsbedarf	49
Tabelle 29	Szenario Unternehmensschließung: Umsatzentwicklung.....	50
Tabelle 30	Szenario Unternehmensschließung: Entwicklung des Rohertrages	50
Tabelle 31	Szenario Unternehmensschließung: Schließungskosten	52
Tabelle 32	Szenario Unternehmensschließung: Kostenentwicklung.....	52



Grafikverzeichnis

Grafik 1	Entwicklung der Ertragskraft bei den unterschiedlichen Szenarien (in Prozent der ursprünglichen Betriebsleistung).....	3
Grafik 2	Entwicklung der kumulierten Ertragskraft bei den unterschiedlichen Szenarien (in Prozent der ursprünglichen Betriebsleistung).....	4
Grafik 3	Szenariotrichter	8
Grafik 4	Verteilung der Betriebe nach Anzahl der vertretenen Marken in Prozent).....	14
Grafik 5	Erforderliche Zeitachse zur Analyse der möglichen Auswirkungen einer Vertragskündigung	22
Grafik 6	Marktanteile (PKW und Kombi) der verschiedenen Marken nach Neuzulassungen im Jahr 2000	33
Grafik 7	Szenario Markenwechsel: Entwicklung des Ergebnisses (in Prozent der Betriebsleistung).....	41
Grafik 8	Szenario freier Betrieb: Entwicklung des Ergebnisses (in Prozent der Betriebsleistung).....	47
Grafik 9	Entwicklung des Ergebnisses bei Unternehmensschließung (in Prozent der Betriebsleistung).....	53



1 Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht beschäftigt sich mit den Auswirkungen einer Vertragskündigung auf einen typischen Kfz-Handelsbetrieb in Österreich. Die Studie geht von ceteris paribus Bedingung hinsichtlich des selektiven Vertriebs aus; dies bedeutet, dass bei den Untersuchungen u.a. davon ausgegangen wird, dass die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) erhalten bleibt.

Im Kfz-Handel (Groß- und Einzelhandel) waren im Jahr 2000 in rd. 1.900 Unternehmen insgesamt rd. 33.000 Beschäftigte tätig. Im gleichen Jahr gab es im Bereich Instandhaltung und Reparatur von Kraftwagen rd. 3.000 Unternehmen, die rd. 24.000 Personen beschäftigten.

Im Zeitraum 1995/2000 wurde im Kfz-Einzelhandel ein Umsatzzuwachs von knapp 20 % erzielt, die Beschäftigtenzahl sank im selben Zeitraum um rd. 3 %. Mehr als drei Viertel aller Händlerbetriebe haben sich auf eine Marke spezialisiert, nur knapp 3 % der Händler vertreiben 4 oder mehr Marken.

Die Umsatzrentabilität, d.i. der Gewinn (genauer: Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) in Prozent des Umsatzes (genauer: Betriebsleistung) der Kfz-Betriebe (Unternehmen der Branche: Einzelhandel mit Kraftwagen) beträgt im Durchschnitt rd. 0,7 % der Betriebsleistung. Hinsichtlich der Ertragskraft bestehen allerdings große Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den erfolglosen Betrieben: Die Top-Betriebe erzielen ein Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (=EGT) von rd. 4 %, während die Flop-Betriebe ein negatives EGT in der Höhe von rd. 3 % hinnehmen mussten.

Bei der Entwicklung der Szenarien wurde davon ausgegangen, dass es sich um Kündigungen mit einer zweijährigen Kündigungsfrist handelt. Nach Erhalt der Kündigung stellt sich für den betroffenen Unternehmer/die betroffene Unternehmerin die Frage, welcher Weg in Zukunft eingeschlagen werden soll.

Für die drei folgenden Handlungsoptionen wird jeweils ein Szenario entwickelt, das sich an den Zahlen und Daten eines fiktiven Durchschnittsbetriebes orientiert:

- Markenwechsel, Aufbau einer neuen Marke
- Weiterführung des Unternehmens als freier Betrieb
- Unternehmensschließung

Die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren sowie Chancen und Risiken wurden durch Experteninterviews und Befragungen von betroffenen Händlern ermittelt.

Die Szenarien zeigen, dass die Vertragskündigung – unabhängig von der gewählten strategischen Option – massive Auswirkungen auf die Ertragssituation der Unternehmen hat. Bei allen drei Szenarien bemerkt man bereits während der Kündigungsfrist eine massive Verschlechterung der Ertragskraft.

In beiden Szenarien mit einer Unternehmensfortführung wird im Zeitraum Erhalt der Kündigung bis 3 Jahre nach der Betriebsumstellung ein hoher Verlust erzielt. Ausgehend von einer Eigenkapitalquote von –1 %, die den typischen österreichischen Kfz-Handelsbetrieb kennzeichnen, weisen die Unternehmen in beiden Varianten nach diesem Zeitraum eine hohe Überschuldung auf.

Die Fortführung des Unternehmens erfordert also die Einbringung von zusätzlichem Risiko- bzw. Eigenkapital; wobei diese im Hinblick auf alternative Geldver-



wendungsmöglichkeiten bzw. auf die Risikosituation sowie den Erfolgsaussichten kritisch zu hinterfragen wäre.

Der Markenwechsel zu einer anderen Marke mit einer vergleichbaren Produktpalette wäre unter dem Rentabilitätsaspekt die beste Variante. Andererseits ist dies auch die schwierigste, da

- Händlerverträge (bei „guten“ Marken) schwierig zu bekommen sind;
- infolge der hohen Investitionserfordernisse die Finanzierung des Unternehmens eine Herausforderung darstellt.

Die Wiedererreichung der Gewinnzone ist bei Markenwechsel unter den angeführten Rahmenbedingungen (Markenvertretung bei einer anderen Marke mit etwa demselben Marktanteil) mittelfristig (> 3 Jahren) möglich.

Bei der zweiten strategischen Option der Fortführung eines Markenunternehmens, nämlich der Fortführung als freier Betrieb, ist die Erreichung der Gewinnzone unwahrscheinlich.

Und dies, obwohl „reine“ Kfz-Werkstätten mit gewachsener Kundenstruktur durchwegs in der Lage sind, die Gewinnzone zu erreichen: Die Umsatzrentabilität¹ der Kfz-Werkstätten liegt im Durchschnitt bei 0,93 %; d.h. im Durchschnitt weisen die Werkstätten eine höhere Ertragskraft als die Kfz-Handelsbetriebe auf.

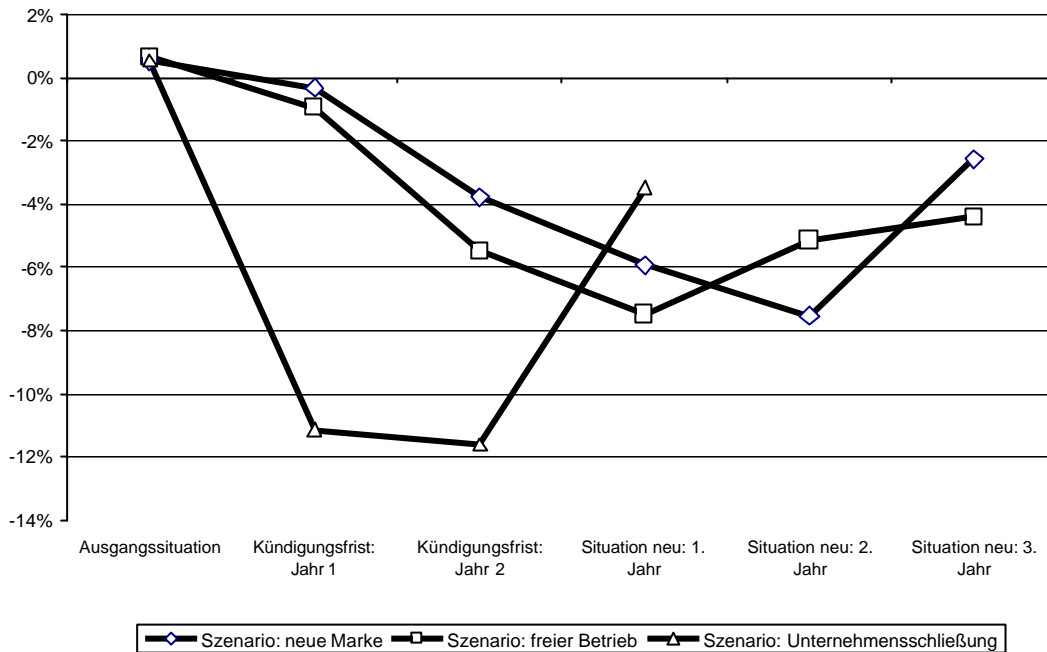
Der Grund, weshalb Kfz-Handelsbetriebe nach der Umstellung auf einen freien Betrieb nicht derartige Ergebnisse erreichen, liegt in der unterschiedlichen Kostenstruktur bzw. in der Problematik der Abbaubarkeit der Fixkosten (Stichwort: Raumkosten etc.) bzw. der nicht mehr vorhandenen Fixkostendegression begründet. Der Umsatz sinkt in diesem Fall auf ca. ein Drittel der Ausgangssituation.

Dass die Unternehmensschließung die „teuerste“ Variante ist, ist aufgrund des hohen Wertberichtigungsbedarfs (Abkehr vom Going Concern Prinzip hin zum Liquidationswert) wenig überraschend; wobei diese Variante prinzipiell nur dann eine echte Option darstellt, wenn der Unternehmer/die Unternehmerin das pensionsfähige Alter erreicht hat bzw. die Liegenschaft, die sich meist im Eigentum des Unternehmens befindet, verwertet werden kann.

¹ Umsatzrentabilität = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in Prozent der Betriebsleistung



Grafik 1 Entwicklung der Ertragskraft bei den unterschiedlichen Szenarien (in Prozent der ursprünglichen Betriebsleistung)

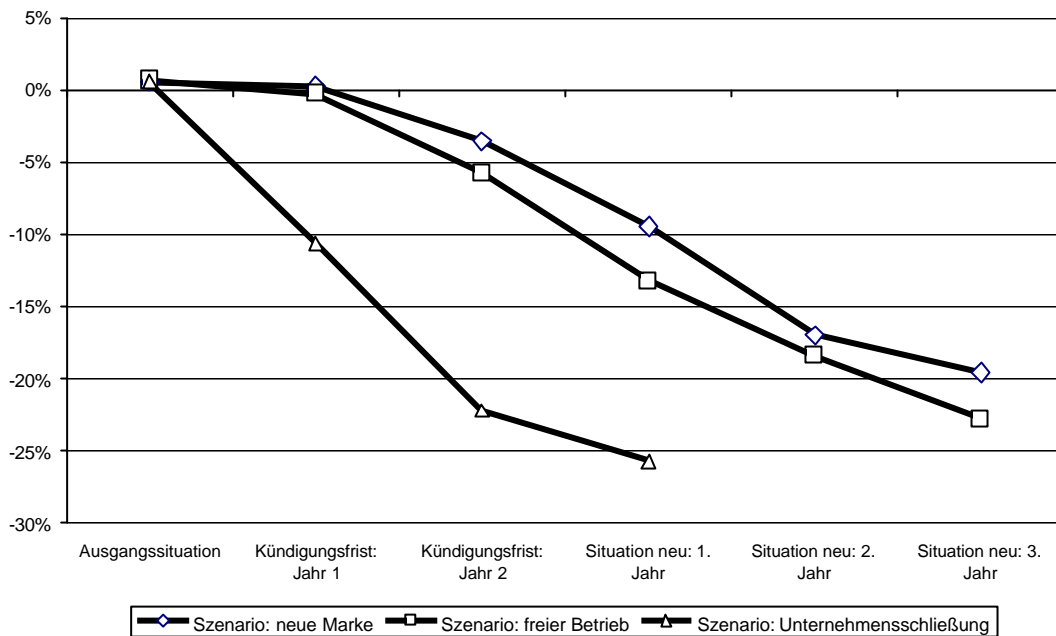


Quelle: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung

IfGH-Grafik

Die nachstehende Grafik verdeutlicht die kumulierte Entwicklung der Ertragskraft in den unterschiedlichen Szenarien. Dabei fällt auf, dass die Unterschiede zwischen dem Wechsel zu einer neuen Marke und dem Umstieg zu einem freien Betrieb im Beobachtungszeitraum nur gering sind. Da sich aber gegen Ende des Beobachtungszeitraum die Entwicklung des Markenbetriebes relativ verbessert (dies drückt sich in einer Abflachung der Kurve aus), ist diese Variante langfristig die erfolgreichere.

Grafik 2 Entwicklung der kumulierten Ertragskraft bei den unterschiedlichen Szenarien (in Prozent der ursprünglichen Betriebsleistung)



Quelle: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung

IfGH-Grafik

In diesem Zusammenhang wird nochmals darauf hingewiesen, dass in den Szenarien die Entschädigungszahlungen, die die gekündigten Händlerbetriebe von den Importeuren erhalten, nicht berücksichtigt wurden.

2 Vorbemerkung

Das IfGH wurde vom Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich, dem Bundesgremium des Fahrzeughandels sowie dem Verband der österreichischen Kfz-Händler mit der Erstellung der gegenständlichen Studie beauftragt.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt der Betrachtung:

- Welche möglichen Auswirkungen zieht eine Kündigung des Händlervertrages für das betroffene Unternehmen nach sich?
- Wie wirken sich diese zahlenmäßig im Rechnungswesen/in der Bilanz des Unternehmens aus?
- Welche betriebswirtschaftliche Ausgangssituation ist notwendig, damit ein Unternehmen eine derartige Situation meistern kann?
- Korrespondiert diese mit den betriebswirtschaftlichen Daten eines typischen österreichischen Kfz-Händlers?

Die Auswirkungen eines etwaigen Wegfalls der GVO bzw. des selektiven Vertriebs auf die gesamte Branche sind jedenfalls nicht Gegenstand dieser Studie. Diesbezüglich muss von der ceteris paribus Bedingung - also der Fortsetzung des selektiven Vertriebs - ausgegangen werden.

Zudem wird darauf hingewiesen, dass diese Studie eine Darstellung der betriebswirtschaftlichen Auswirkungen einer Vertragskündigung auf die Unternehmen ist. Explizit nicht Gegenstand der Untersuchung sind:

- etwaige rechtliche Sachverhalte oder
- die Ursachen, die zu einer Vertragskündigung führten.

Bei diesem Projekt hat sich die gute Zusammenarbeit zwischen dem Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich, dem Bundesgremium des Fahrzeughandels, dem Verband der österreichischen Kfz-Händler und dem IfGH bewährt; das IfGH ist nicht nur Co-Auftraggeber dieser Studie, sondern trug auch inhaltlich sowie durch die Herstellung von Kontakten (sowohl zu Experten als auch zu Händlern) bei.

Zur Gliederung des Berichts:

Nach der Darstellung der für diese Studie gewählten Methodik wird auf die Struktur der Kfz-Wirtschaft im generellen sowie des Kfz-Handels im speziellen, die betriebswirtschaftliche Entwicklung im Kfz-Handel sowie einige aktuelle Entwicklungen eingegangen; dies quasi als Einstimmung auf die eigentliche Themenstellung, die möglichen Auswirkungen der Vertragskündigung auf das betroffene Unternehmen.

Ausgehend von der Darstellung eines fiktiven Durchschnittsbetriebes werden die verschiedenen Szenarien, die einem betroffenen Händler nach der Vertragskündigung offen stehen, dargestellt. Der Bericht schließt mit dem Literaturverzeichnis bzw. dem Anhang sowie Beilagen.



3 Methodik

In einem ersten Schritt wurde ein Expertendelphi aufgebaut; diese Experten wurden persönlich hinsichtlich der möglichen Auswirkungen einer Vertragskündigung auf das betroffene Unternehmen befragt. Der Interviewleitfaden für diese persönlichen Interviews liegt bei.

Insgesamt wurden 10 Experten befragt, wobei diese folgenden Gruppierungen zuzuordnen waren:

- Interessensvertretung
- Unternehmensberater (mit einer Spezialisierung auf den Kfz-Bereich)
- Einzelhändler
- sonstige ausgewählte Experten

Zudem wurden einige Fallstudien erstellt. Bei diesen Fallstudien handelte es sich um Unternehmen im Kfz-Handel, die von der Kündigung des Händlervertrages betroffen waren. Bei der Zusammensetzung dieser Fallstudien wurde darauf geachtet, dass es sich um Unternehmen handelt,

- die in unterschiedlichen Bundesländern ihren Firmensitz haben,
- die für „verschiedene Importeure“ tätig waren; d.h., es wurden Händler unterschiedlicher Marken einbezogen,
- die eine unterschiedliche Unternehmensgröße haben (ein bzw. mehrere Standorte, mit bzw. ohne Subhändler),
- die sowohl eine als auch mehrere Marken vertreten,
- die sich - zeitlich gesehen - in unterschiedlichen Stadien der Kündigung befinden (also: Kündigung erfolgte vor wenigen Monaten bis Kündigung vor mehreren Jahren).

Abgesehen von den persönlichen Interviews, die mit diesen Unternehmerinnen bzw. Unternehmern geführt wurden (siehe Interviewleitfaden), wurden dem IfGH entweder die Bilanzen der Unternehmen oder aussagekräftige Daten aus dem Rechnungswesen zur Verfügung gestellt (wenn möglich: Zeitraum vor Vertragskündigung bis nach Ende der Kündigungsfrist).

Basierend auf diesen empirischen Erhebungen wurden die o.a. Szenarien entwickelt. Zudem erfolgt eine Gegenüberstellung dieser Szenarien mit der betriebswirtschaftlichen Situation der Kfz-Unternehmen. Die Vergleichswerte stammen aus der IfGH-Bilanzdatenbank.



Für das Jahr 1999/2000² liegen die Bilanzen von 448 Unternehmen aus dem Bereich Kfz-Handel³ vor. Dies entspricht rd. 23 % aller österreichischen Kfz-Händler.

Als Ausgangsbasis für die Szenarien diente ein Durchschnittsbetrieb – dieses fiktive „Durchschnittsunternehmen“ ergibt sich auf Basis aller vorliegenden empirischen Daten; hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Situation erfolgte eine Sonderauswertung aus der IfGH-Bilanzdatenbank:

- In diese Sonderauswertung wurden alle Unternehmen mit einer Betriebsleistung zwischen öS 17,5 Mio und öS 82,5 Mio einbezogen.
- Dieser Durchschnittsbetrieb weist eine Betriebsleistung von öS 42 Mio auf, genau jener Betrag, der der Durchschnittsgröße eines Kfz-Händlers (laut der amtlichen Statistik) entspricht.

3.1 Szenariotechnik

Da wesentliche Aussagen der vorliegenden Studie auf Szenarien beruhen, wird im folgenden kurz auf die Szenariotechnik eingegangen.

Die Szenariotechnik ist als eine Planungsgrundlage zu sehen, die dazu dient, zukunftsorientierte, langfristig abgesicherte Planungen für Produkte und Systeme zu erarbeiten. Der Ursprung der Szenariotechnik für wirtschaftliche Belange findet sich in den USA in den Siebziger Jahren.

Unter Szenario-Methode versteht man die Entwicklung zukünftiger Umfeldsituationen (Szenarien) und die Beschreibung des Weges aus der heutigen Situation zu diesen zukünftigen Situationen. Dabei können zwei Betrachtungsweisen unterschieden werden:

- Global-Szenarien
- Firmenspezifische Szenarien

Global-Szenarien werden zu generell interessanten Themenbereichen für Branchen oder übergeordnete Bereiche erstellt, ausgehend von weitgehend abstrahiertem Datenmaterial. Der Vorteil dieser Global-Szenarien liegt darin, dass sie für eine bestimmte Branche relevante Daten ihres Umfeldes liefern. Diese Entwicklungen beziehen sich jedoch nicht auf firmenspezifische Situationen, was bei der einzelbetrieblichen Betrachtung als Nachteil gesehen wird.

Daher werden auch firmenspezifische Szenarien erstellt, die von der Ausgangssituation des einzelnen Unternehmens ausgehen. Dabei werden die für das Unternehmen relevanten Einflussfaktoren ermittelt, die dann in die Zukunft projiziert werden⁴.

Szenarien sind keine Prognosen, die sich ausschließlich auf quantitative Informationen und Daten beziehen. Szenarien verbinden vielmehr quantitative Daten mit qualitativen Informationen, Meinungen und Einschätzungen. Das Resultat ist

² Der Bilanzstichtag liegt zwischen 01.07.1999 und 30.06.2000. Im wesentlichen handelt es sich somit um Endbilanzen 1999.

³ Hierbei wurden nur Unternehmen berücksichtigt, deren Betriebsleistung weniger als öS 1 Mrd. beträgt

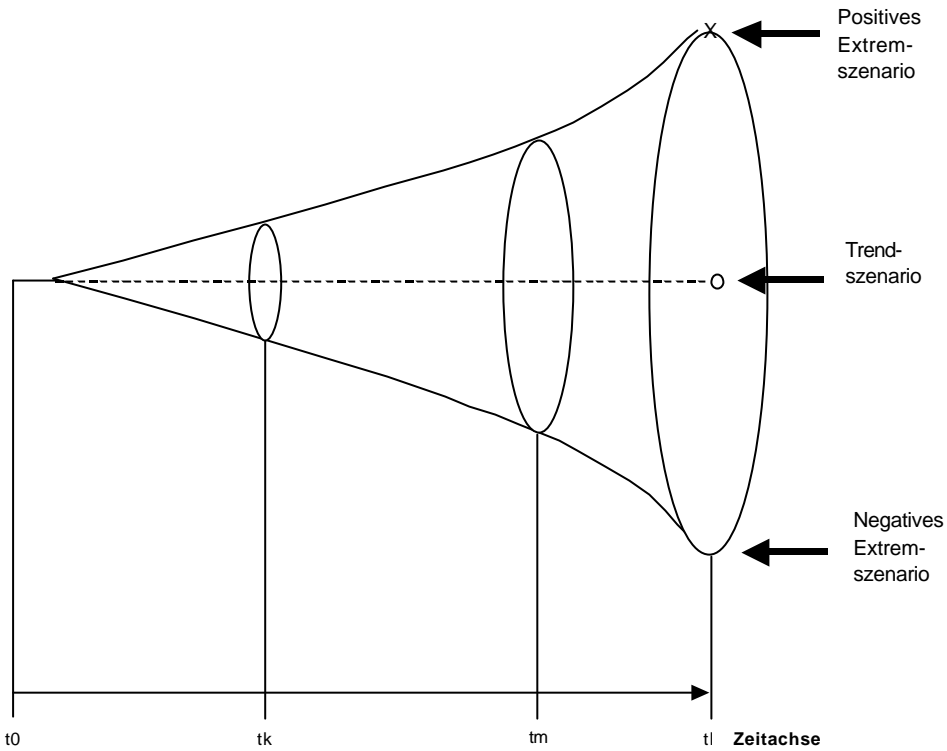
⁴ S. U. von Reibnitz, "Szenarien - Optionen für die Zukunft", Hamburg, 1987



eine Beschreibung einer oder mehrerer möglichen Zukunftssituationen unter ganzheitlicher Betrachtungsweise.

Szenarien sollen mögliche und wahrscheinliche Entwicklungen aufzeigen, sie können jedoch niemals objektiv und allgemein gültig sein.

Grafik 3 Szenariotrichter



Quelle: Albers O., Broux A: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik, S 59

IfGH-Grafik

In dieser Studie werden – wie sich aus der Themenstellung ergibt - Global-Szenarien dargestellt. Auf die Entwicklung von positiven und negativen Extremszenarien wird im folgenden Bericht verzichtet, es werden ausschließlich Trendszenarien dargestellt.

4 Entwicklung im Kfz – Handel

4.1 Strukturelle Entwicklung der Kfz-Wirtschaft

Der Gesamtumsatz der österreichischen Kfz-Wirtschaft betrug im Jahr 2000 rd. öS 284 Mrd. Gegenüber 1995 konnten somit Erlöszuwächse von fast 18 % erzielt werden. Dies entspricht einer durchschnittlichen Steigerung von rd. 3,6 % pro Jahr. Der Umsatz je unselbstständig Beschäftigten ist zwischen 1995 und 2000 um rd. 3 % gestiegen, die durchschnittliche Betriebsgröße blieb nahezu unverändert.

Tabelle 1 Anzahl der Unternehmen und Beschäftigten sowie Umsatz, 1995 - 2000, Kraftfahrzeughandel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie Tankstellen

	1995*	1997	1999	2000**	VÄ in % 1995/2000
Unternehmen	7.849	7.711	8.082	7.990	1,8
Beschäftigte	74.769	74.433	77.290	78.527	5,0
Umsatz netto in öS Mio	241.052	253.959	283.715	284.282	17,9
Umsatz je Beschäftigten in öS 1.000,-	3.224	3.412	3.671	3.620	12,3
Durchschnittliche Unternehmensgröße***	9,5	9,7	9,6	9,8	3,2

*Im Jahr 1995 waren noch keine geringfügig Beschäftigten in der Statistik enthalten.

**vorläufige Schätzung des Österreichischen Instituts für Gewerbe- und Handelsforschung

***Beschäftigte je Unternehmen

Gliederung nach ÖNACE

Quelle: Statistik Austria

Die meisten Unternehmen im Kfz-Sektor sind in der Instandhaltung und Reparatur von Kraftwagen tätig. Die Gesamtzahl der Unternehmen in der Kfz-Wirtschaft steigt: Im Zeitraum von 1995 bis 1999 wurde ein Unternehmenszuwachs in der Branche von insgesamt rd. 5 % verzeichnet.

Tabelle 2 Anzahl der Unternehmen, 1995 - 1999, Kraftfahrzeughandel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie Tankstellen

	1995	1997	1999	VÄ in % 1995/99
Handel mit Kraftwagen	1.834	1.819	1.942	5,9
Instandhaltung und Reparatur von Kraftwagen	3.018	3.048	3.111	3,1
Handel mit Kraftwagenteilen und Zubehör	764	751	827	8,2
Handel und Reparatur von Krafträdern	216	212	251	16,2
Tankstellen	2.017	1.881	1.951	-3,3
Gesamt	7.849	7.711	8.082	3,0

Anmerkung: VA = Veränderung

Gliederung nach ÖNACE

Quelle: Statistik Austria

In Summe erwirtschaften die Unternehmen einen Netto-Umsatz von rd. öS 284 Mrd. im Jahr 2000. Den größten Anteil daran hat der Handel mit Kraftwagen, der rd. 63 % des Branchenumsatzes erzielt. Die Instandhaltung und Reparatur von Kraftwagen als zweitgrößter Umsatzbringer erzielt rd. 16 % des Bran-



chenumsatzes. Der Umsatz der Tankstellen beinhaltet nicht nur Kfz-relevante Zahlen, sondern auch die Umsätze der Tankstellenshops.

Tabelle 3 Umsatz netto in öS Mio, 1995 - 2000, Kraftfahrzeughandel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie Tankstellen

	1995	1997	1999	2000*	VÄ in % 1995/2000
Handel mit Kraftwagen	149.974	157.347	178.261	178.885	19,3
Instandhaltung und Reparatur von Kraftwagen	42.775	44.530	46.360	44.042	3,0
Handel mit Kraftwagenteilen und Zubehör	27.087	29.828	30.951	32.096	18,5
Handel und Reparatur von Krafträdern	3.398	3.862	5.038	4.555	34,1
Tankstellen	17.819	18.392	23.105	25.184	41,3
Gesamt	241.052	253.959	283.715	284.282**	17,9

* vorläufige Schätzung des Österreichischen Instituts für Gewerbe- und Handelsforschung

** Rundungsfehler nicht ausgeglichen

Anmerkung: VÄ = Veränderung

Gliederung nach ÖNACE

Quelle: Statistik Austria

Die Zahl der Beschäftigten ist im Kfz-Sektor zwischen 1995 und 2000 um rd. 5% angestiegen. Lediglich in der Instandhaltung und Reparatur von Kraftwagen ist die Mitarbeiterzahl zurückgegangen. Der höchste Anstieg war mit 33 % im Handel mit Kraftwagenteilen und Zubehör zu verzeichnen.

Tabelle 4 Anzahl der Beschäftigten, 1995 - 2000, Kraftfahrzeughandel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie Tankstellen

	1995*	1997	1999	2000**	VÄ in % 1995/2000
Handel mit Kraftwagen	31.643	31.155	32.301	33.141	4,7
Instandhaltung und Reparatur von Kraftwagen	25.091	24.596	24.722	24.030	-4,2
Handel mit Kraftwagenteilen und Zubehör	8.883	9.369	10.014	11.817	33,0
Handel und Reparatur von Krafträdern	1.007	947	1.210	1.038	3,1
Tankstellen	8.145	8.366	9.044	8.926	9,6
Gesamt	74.769	74.433	77.290	78.527***	5,0

*Im Jahr 1995 waren noch keine geringfügig Beschäftigten in der Statistik enthalten

** vorläufige Schätzung des Österreichischen Instituts für Gewerbe- und Handelsforschung

***Rundungsfehler nicht ausgeglichen

Anmerkung: VÄ=Veränderung

Gliederung nach ÖNACE

Quelle: Statistik Austria

Die Zahl der zugelassenen Pkws und Kombis hat sich seit 1990 um mehr als eine Million Fahrzeuge erhöht. Die in Verkehr gebrachten Motorräder haben sich im gleichen Zeitraum mehr als verdoppelt. Während in den restlichen Kategorien leichte Zuwächse verzeichnet wurden, ist der Bestand an Motorfahrrädern als einziger rückläufig.

Tabelle 5 Bestand an Straßenfahrzeugen*, 1990 - 2000

	Motorfahrräder	Motorräder	PKW, Kombis	Omni busse	LKW	Zugmaschinen	Sonst. Kfz	Anhänger
1990	442.858	105.177	2.991.284	9.402	252.504	386.438	52.121	339.775
1995	371.505	174.907	3.593.588	9.752	290.290	410.033	64.463	434.287
1996	366.506	193.685	3.690.692	9.740	293.614	417.771	66.199	455.589
1997	362.953	212.791	3.782.544	9.718	300.726	425.710	67.801	477.371
1998	362.864	237.767	3.887.174	9.675	309.630	432.830	69.280	498.416
1999	359.630	263.297	4.009.604	9.834	318.757	439.194	70.632	517.788
2000	352.984	279.728	4.097.145	9.918	326.784	442.949	71.966	535.794

* Bestand am 31.12. des betrachteten Jahres

Quelle: Statistik Austria

Die Anzahl der Fahrzeuge mit Benzinantrieb ist im Jahr 2000 gesunken, hingegen hat sich der Bestand an Dieselfahrzeugen um rd. 8 % gegenüber dem Vorjahr erhöht. Besonders stark fiel der Zuwachs bei den Pkws und Kombis aus (+10,9 %).

Tabelle 6 Anzahl der zweispurigen Kfz nach Antriebsart, 2000

Fahrzeugart	Benzin	VÄ in % 1999/2000	Diesel	VÄ in % 1999/2000	Elektro	VÄ in % 1999/2000	Gesamt	VÄ in % 1999/2000
PKW + Kombi	2.597.888	-2,3	1.499.093	10,9	156	-6,0	4.097.145*	2,2
LKW	35.403	-9,7	291.352	4,2	29	-6,5	326.784	2,5
Omnibusse	13	-23,5	9.789	0,9	116	1,8	9.918	0,9
Zugmaschinen**	806	11,9	442.126	0,8	17	-	442.949	0,9
Sonstige***	10.939	-3,2	60.974	2,8	23	-4,2	71.936	1,8
Gesamt	2.645.049	-2,4	2.303.334	7,7	341	-3,1	4.948.724	2,1

* Anmerkung: In der Summe sind auch 8 mit Gas angetriebene PKW + Kombi enthalten.

** Traktoren, Sattelzugfahrzeuge und Motorkarren

*** selbstfahrende Arbeitsmaschinen (inkl. Mobilkräne, Baumaschinen, Erntemaschinen und sonstige)

Anmerkung: VÄ = Veränderung

Quelle: Statistik Austria

Das Jahr 2000 war von insgesamt rückläufigen Neuzulassungen gekennzeichnet; davon sind besonders die Motorräder betroffen. Ausschließlich bei den Lastkraftwagen gab es von 1999 auf 2000 eine Steigerung der Neuzulassungen.

Tabelle 7 Neuzulassungen, 1998 - 2000

	1998	1999	2000	VÄ in % 1999/2000
Motorfahräder	20.250	21.782	21.355	-2,0
Motorräder	25.316	27.276	23.276	-14,7
PKW und Kombi	295.865	314.182	309.427	-1,5
Lastkraftwagen	28.956	29.125	31.502	8,2
Anhänger	26.734	27.157	26.867	-1,1
Gesamt	397.121	419.522	412.427	-1,7

Quelle: Statistik Austria

Diese rückläufige Entwicklung setzte sich auch im Jahr 2001 weiter fort. Von Jänner bis September 2001 wurden 238.720 Neuzulassungen gemeldet, das entspricht einem Minus von rd. 5 % im Vergleich zum Vorjahr.

Die Form der Leasingfinanzierung nimmt im Kfz-Sektor einen besonderen Stellenwert ein. Rd. 74 % des gesamten inländischen Kfz-Leasinggeschäftes im Jahr 2000 entfielen auf den Bereich Personenkraftwagen. Prozentuell am stärksten gestiegen ist das LKW-Leasing.

Tabelle 8 Stand des Leasinggeschäftes, 1999 - 2000

	1999, Beträge in öS 1.000	2000, Beträge in öS 1.000	Anteil der Beträge in % 2000	Anzahl der Verträge 2000	VÄ 1999 - 2000 in %
LKW	9.268.710	11.464.126	22,7	42.670	23,7
PKW	32.179.711	37.212.369	73,5	250.764	15,6
Sonstige	1.712.569	1.927.245	3,8	9.717	12,5
Inland gesamt	43.160.990	50.603.740	100,0	303.151	17,2

Quelle: Verband Österreichischer Leasing-Gesellschaften

Im Jahr 2000 wurden insgesamt 83 Insolvenzen eröffnet, das entspricht rd. 3% aller eröffneten Insolvenzen. Gegenüber dem Jahr 1999 ist der Anteil der eröffneten Insolvenzen in diesem Bereich deutlich gestiegen.

Im I. Halbjahr 2001 zeigt sich im Vergleich zum I. Halbjahr des Vorjahres ein Anstieg – sowohl der eröffneten wie auch der mangels Vermögen abgewiesenen Konkursanträge.

Tabelle 9 Eröffnete Insolvenzen absolut und in Prozent der Insolvenzen insgesamt sowie mangels Vermögens abgewiesene Konkursanträge, 1999 - I. Halbjahr 2001, Transportmittel und Kraftfahrzeuge

	Eröffnete Insolvenzen	Anteil in %	Mangels Vermögens abgewiesene Konkursanträge
1999	58	2,1	61
2000	83	3,3	51
I. Halbjahr 2000	36	2,7	28
I. Halbjahr 2001	41	2,8	35

Quelle: Kreditschutzverband von 1870

4.2 Strukturelle Entwicklung im Kfz - Einzelhandel

Im Jahr 2000 waren rd. 22.000 Beschäftigte im Kfz-Handel tätig, das sind um rd. 3,4 % weniger als noch vor 5 Jahren. Die Entwicklung verlief somit konträr zu jener des gesamten Sektors Kfz-Wirtschaft (mit steigenden Beschäftigtenzahlen).

Der Branchenumsatz stieg im gleichen Zeitraum (1995/2000) um knapp 20 %. Im Jahresvergleich 1999/2000 kam es jedoch – bei steigenden Beschäftigtenzahlen – zu einer rückläufigen Umsatzentwicklung.

Tabelle 10 Umsatz und Anzahl der Beschäftigten, 1995 - 2000, Einzelhandel mit Kraftwagen

	1995*	1999**	2000**	VÄ 1995/2000
Umsatz netto in öS Mio	68.322	84.104	81.645	19,5
Beschäftigte	22.848	21.431	22.071	-3,4

* Im Jahr 1995 waren noch keine geringfügig Beschäftigten in der Statistik enthalten.

** Berechnungen: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, vorläufiger Wert

Anmerkung: VÄ = Veränderung

Gliederung nach ÖNACE

Quelle: Statistik Austria

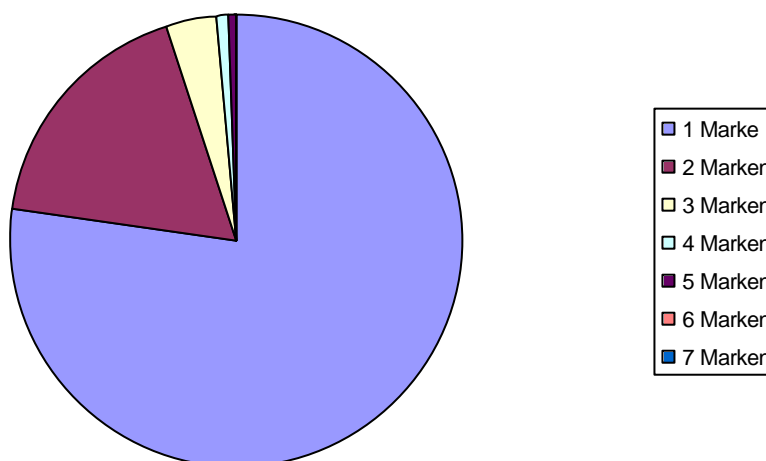
Im Einzelhandel mit Kraftwagen beschäftigte im Jahr 1995 fast die Hälfte aller Unternehmen weniger als fünf Arbeitnehmer. Rd. 5 % der Betriebe beschäftigten über 50 Arbeitnehmer.

Tabelle 11 Anzahl der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, 1995, Einzelhandel mit Kraftwagen

	1995	Anteil in %
1 bis 4 Beschäftigte	843	49,4
5 bis 9 Beschäftigte	301	17,6
10 bis 19 Beschäftigte	278	16,3
20 bis 49 Beschäftigte	198	11,6
50 bis 99 Beschäftigte	57	3,3
ab 100 Beschäftigte	29	1,7
Gesamt	1.706	100,0

Gliederung nach ÖNACE
Quelle: Statistik Austria

Mehr als drei Viertel alle Händlerbetriebe haben sich auf eine Marke spezialisiert. Nur knapp 3 % der Händler vertreiben 4 oder mehr Marken.

Grafik 4 Verteilung der Betriebe nach Anzahl der vertretenen Marken (in Prozent)

Anmerkung: Die Grundgesamtheit der Einzelhändler entspricht aufgrund von unterschiedlichen Erfassungen nicht jener laut Statistik Austria. Trotzdem ist davon auszugehen, dass die prozentuelle Verteilung die Realität widerspiegelt.

Quelle: Eurotax 2001

IfGH-Grafik

4.3 Betriebswirtschaftliche Situation des Kfz - Einzelhandels

Die Umsatzrentabilität⁵ des Einzelhandels mit Kraftwagen beträgt im Durchschnitt rd. 0,7 % der Betriebsleistung. Es bestehen große Unterschiede zwischen den erfolgreichsten Betrieben und den erfolglosen Betrieben.

⁵ Die Umsatzrentabilität ist der Gewinn (genauer: Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) in Prozent des Umsatzes (genauer: Betriebsleistung).

Die Top-Betriebe erzielen ein Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von rd. 4 %, während die Flop-Betriebe ein negatives Ergebnis von mehr als 3 % in Kauf nehmen mussten.

Es bestehen – aufgrund ähnlicher Spannenregelungen bei den verschiedenen Marken – nur geringe Unterschiede hinsichtlich der relativen Höhe des Handelswareneinsatzes bzw. des Materialaufwandes.

Die erhöhte Personalkostentangente wirkt sich bei den Flop-Betrieben negativ auf das Betriebsergebnis aus. Diese Betriebe weisen auch einen wesentlich höheren Anteil an sonstigem Aufwand auf. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es sich bei diesen Kostenarten größtenteils um Fixkosten handelt⁶.

Tabelle 12 Kosten- und Leistungsstruktur, 1999/2000, Einzelhandel mit Kraftwagen

Einzelhandel mit Kraftwagen			
	Der Durchschnitt (in %)	Die Top-Betriebe* (in %)	Die Flop-Betriebe** (in %)
Betriebsleistung	100,00	100,00	100,00
- Materialaufwand	80,93	79,41	80,24
Rohertag	19,07	20,59	19,76
+ sonstige Erträge	1,52	0,96	1,65
- Personalkosten***	10,81	10,14	12,74
- sonst. Aufwand	7,83	6,67	9,96
Betriebserfolg	1,95	4,74	-1,30
Finanzierungskosten****	1,22	0,92	1,98
EGT*****	0,73	3,82	-3,27

* Durchschnitt der erfolgreichsten 25 % der Betriebe

** Durchschnitt der erfolglosesten 25 % der Betriebe

*** Personalaufwand inklusive kalkulatorischem Unternehmerlohn

**** Finanzaufwendungen inkl. kalkulatorischer Eigenkapitalzinsen abzüglich Finanzerträge

***** EGT = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Auswertung von 448 Bilanzen des Einzelhandels mit Kraftwagen, Gliederung nach ÖNACE, Bilanzen mit Stichtagen zwischen 1.7.1999 und 30.6.2000

Quelle: IfGH-Bilanzdatenbank, Wien 2001

Die Eigenkapitalquote der Betriebe ist mit durchschnittlich 12 % nicht zufriedenstellend, lediglich das obere Quartil ist mit dem betriebswirtschaftlichen Sollwert von mindestens 20 % ausgestattet.

⁶ D.h., die absolute Höhe der Aufwendungen ist zwar vielfach vergleichbar, aufgrund des geringeren Umsatzes ergibt sich ein höherer relativer Wert.



Tabelle 13 Ausgewählte Kennzahlen, Einzelhandel mit Kraftwagen, 1999/2000

	Gesamtdurchschnitt (in %)	Oberes Quartil (in %)	Unteres Quartil (in %)
Umsatzrentabilität nach Finanzergebnis*	0,73	3,82	-3,27
Rohaufschlag*	23,6	25,9	24,6
Cash Flow*	2,10	5,19	-1,61
Investitionen*	1,92	1,80	2,59
Verschuldungsgrad**	84,59	75,36	94,61
Eigenkapitalquote**	12,13	21,45	2,41
Schuldentilgungsdauer (Jahre)	15,32	5,06	Negativ

*in Prozent der Betriebsleistung

** in Prozent des Gesamtkapitals

Hinsichtlich der genauen Definition der Kennzahlen siehe Anhang

Quelle: IfGH-Bilanzdatenbank, Wien 2001

Der Betriebserfolg der Einzelhandelsunternehmen unterscheidet sich bei der Differenzierung nach Betriebsgrößenklassen nur geringfügig. Die Ausnahme bilden die kleinsten Betriebe (mit weniger als 10 Mio Umsatz).

Tabelle 14 Kosten- und Leistungsstruktur, 1999/2000, Einzelhandel mit Kraftwagen nach Umsatzgrößenklassen

Einzelhandel mit Kraftwagen nach Umsatzgrößenklassen (öS)				
	bis 10 Mio in %	10 - 50 Mio in %	50 – 100 Mio in %	>100 Mio in %
Betriebsleistung	100,00	100,00	100,00	100,00
- Materialaufwand	62,89	78,50	80,78	81,91
Rohertag	37,11	21,50	19,22	18,09
+ sonstige Erträge	2,01	1,83	1,57	1,42
- Personalkosten*	20,62	11,85	11,18	10,24
- sonst. Aufwand	16,29	9,01	7,31	7,56
Betriebserfolg	2,22	2,47	2,30	1,70
Finanzierungskosten**	3,47	1,90	1,39	0,96
EGT***	-1,26	0,57	0,92	0,74

Quelle: IfGH-Bilanzdatenbank, Wien 2001

* Personalaufwand inklusive kalkulatorischem Unternehmerlohn

** Finanzaufwendungen inkl. kalkulatorischer Eigenkapitalzinsen abzüglich Finanzerträge

*** EGT = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Auswertung von 448 Bilanzen des Einzelhandels mit Kraftwagen, Gliederung nach ÖNACE, Bilanzen mit Stichtagen zwischen 1.7.1999 und 30.6.2000

Dieses Bild der Ertragsschwäche der kleinsten Betriebe spiegelt sich in den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wider: So beträgt der Verschuldungsgrad in dieser Größenklasse sogar mehr als 100 %.



Die in allen Betriebsgrößenklassen sehr lange durchschnittliche Schuldentilgungsdauer zeigt ein zentrales Problem des Kfz-Handels auf: Die hohe Kapitalintensität der Branche verbunden mit einer geringen Innenfinanzierungskraft.

Tabelle 15 Ausgewählte Kennzahlen, Einzelhandel mit Kraftwagen, nach Umsatzgrößenklassen, 1999/2000

	bis 10 Mio in %	10 - 50 Mio in %	50 - 100 Mio in %	>100 Mio in %
Umsatzrentabilität nach Finanzergebnis*	-1,26	0,57	0,92	0,74
Rohaufschlag*	59,0***	27,4	23,8	22,1
Cash Flow*	1,30	2,12	2,41	2,01
Investitionen*	1,79	1,65	1,51	2,13
Verschuldungsgrad**	100,45	95,22	89,07	79,50
Eigenkapitalquote**	-2,38	2,53	7,37	17,01
Schuldentilgungsdauer (Jahre)	48,06	18,35	14,56	14,45

*in Prozent der Betriebsleistung

** in Prozent des Gesamtkapitals

*** Die Höhe des Rohaufschlags in dieser Umsatzgrößenklasse ist auf den relativ höheren Anteil im Werkstattbereich (und nicht auf eine höhere Spanne im Handel) zurückzuführen

Hinsichtlich der genauen Definition der Kennzahlen siehe Anhang

Quelle: IfGH-Bilanzdatenbank, Wien 2001

4.4 Aktuelle Entwicklungen

• Marktdaten

Das Durchschnittsalter aller in Österreich zugelassenen PKW und Kombi beträgt derzeit 8,5 Jahre. Der Autobestand ist damit gegenüber 1990 um ein Jahr und ein Monat älter geworden. Verschrottet wird ein PKW in Österreich durchschnittlich nach zwölf Jahren und neun Monaten. Firmen- und Dienstwagen werden dagegen kaum länger als 3 Jahre genutzt. Die Umwelt leidet nicht durch das zunehmende Fahrzeugalter: Rd. 50 % der Fahrzeuge sind „Benziner“ mit Katalysator, 32 % der Autos sind mit umweltschonenden Dieselmotoren ausgerüstet und nur noch rd. 18 % sind Benzinfahrzeuge ohne Katalysator (Quelle: ÖAMTC).

Im Jahr werden in Österreich rd. 750.000 gebrauchte Autos verkauft, davon die Hälfte über den Fahrzeughandel, also wesentlich mehr als Neuwagen. Die Adressen, die aus einem Gebrauchtwagenverkauf gewonnen werden sind wichtig, denn es handelt sich dabei um potenzielle Neuwagenkunden von morgen. Eine Fessel-GfK-Studie zeigt die Tendenz, nach einem Gebrauchten einen Neuwagen zu kaufen. 80 % der Neuwagenbesitzer sind markentreu, für 60 % ist die Nähe des Markenhändlers wichtig.

Der Umfang des Ersatzteilhandels nimmt aufgrund des steigenden Fahrzeugbestandes ständig zu. Umso stärker ist der Konkurrenzkampf auf diesem Gebiet, da der Kfz-Markt ansonsten eher stagniert. 1999 wurden in Österreich rund öS 31 Mrd für Autozubehör und Ersatzteile ausgegeben (+ 5 % gegenüber dem Vorjahr). Der Gesamtumsatz entfiel zu

- 69 % auf den Autohandel,
- 15 % auf den Autozubehörhandel und
- 13 % auf den Reifenhandel.



- Jeweils 1 % erwirtschaften Autofahrerclubs, Tankstellen und Baumärkte.

(Quelle: Auto & Wirtschaft, 12/2000)

Wegen der immer kompletteren Ausstattung der Neuwagen sind die Umsätze mit Zubehör rückläufig, während der Teilemarkt weiter wächst.

Die von Eurotax ausgewertete Umfrage der "Standzeitenanalyse", die im Auftrag des Bundesgremiums des Fahrzeughandels und des Verbands der österreichischen Kraftfahrzeugbetriebe durchgeführt wird, zeigt folgende Ergebnisse (Stand: März 2001):

- Im März 2001 hatten die heimischen Händler einen Lagerbestand von 128.490 Kfz (mit einem Wert von öS 15.943 Mio), was einer Steigerung von rd. 3% gegenüber März 2000 entspricht.
- Die durchschnittliche Standzeit betrug 123 Tage (März 2000: 125 Tage).
- Die derzeit schwer verkaufbare Ware liegt im Preisansatz über öS 208.800,-, das fehlende Waresegment liegt im durchschnittlichen Preisverhältnis zwischen öS 60.000,- und 100.000,-.
- Der Anteil von Gebrauchtwagen-Rücknahmen bei Neuwagenkäufen liegt bei 68,5 %.
- **Konsumentenverhalten**

Fast jedes dritte Auto wurde im Jahr 2000 auf eine Frau zugelassen. Vor allem in der Kleinwagenklasse überwiegt die Zahl der weiblichen Käufer. „Frau kauft lieber klein und bei den Betriebskosten günstiger“. Jedoch finden auch Geländewagen wegen ihrer hohen, guten Übersicht immer mehr Anklang bei Frauen. Nach Erzeugerländern gaben die Österreicher Autos mit deutscher Herkunft mit über 47 % den Vorzug. Hinsichtlich PS ist die stärkste Gruppe mit 30 % jene zwischen 90 und 120 PS. Kleinwagen sind bei den Österreichern nicht sehr beliebt (2 %). Komfort ist gefragter und selbstverständlicher denn je. Klimaanlage, Servolenkung, Funkenschlösser und beheizte Außenspiegel sehen Herr und Frau Österreicher als Standard.

Der heutige Kunde ist - nicht zuletzt aufgrund der Neuen Medien - informierter und entwickelt sich immer mehr zum "Smart Shopper", der ein hohes Preis-Leistungsverhältnis verlangt. Des weiteren zeigt sich der Trend, dass die Kunden längere Garantiezeiten nicht nur verlangen, sondern als selbstverständlich ansehen. Oft ist die Garantie der einzige Grund, beim Fachhandel anstatt von privaten Anbietern zu kaufen. Nach wie vor stark nachgefragt werden die für den multifunktionalen Einsatz ausgelegten Multi Purpose Vehicles (MPVs), also Fahrzeuge, die gleich gute Fahreigenschaften im Gelände wie auf der Straße aufweisen sollen. Neben der hohen Qualität der Fahrzeuge verlangen die Kunden aber auch zunehmend Dienstleistungen, wie z. B. After Sales Services. Die Bereitschaft, eine bestimmte PKW-Kleinwagenmarke zu kaufen, ist um so höher, je eher die Konsumenten das Gefühl haben, dass die jeweilige Marke zu ihrer Persönlichkeit passt, und je größer die Sympathie für diese Marke ist. Die Produkte auf dem Automarkt gelten als ausgereift und unterscheiden sich nicht wesentlich in ihren objektiven Merkmalen voneinander. Die öffentliche Hand als Kunde neigt dazu, immer das billigste Auto nachzufragen. Auch der Unternehmer ist eher Preiskäufer, während der Privatkunde auch "aus dem Bauch heraus" kauft.



- **Rückläufige Spannen im Neuwagenbereich**

Die Ertragssituation für die Kfz-Händler in Österreich wird durch die Spannenpolitik der Hersteller/Importeure maßgeblich beeinflusst. Während früher die Neuwagen-Spanne 14 - 22 % betrug, liegt sie derzeit bei etwa 8 - 15 %. Wenn dann von den Händlern aufgrund des Marktdrucks bzw. der Konsumentenforderung noch ein Rabatt von 10 % gewährt werden muß, handelt es sich vielfach um ein „Verlustgeschäft“.

Reduzierten Spannen stehen höhere Kosten gegenüber: größere Schauräume, immer spezialisiertere Verkäufer, wachsende Werbebudgets, die zumindest indirekte Verpflichtung, auch schlechter gängige Modelle abzunehmen, usw.

Dies führt bei Betrieben mit geringen Stückzahlen zu einer Ertragskrise: Während früher die Verkaufskosten 8,5 % bis 9 % vom Neuwagenpreis betrug, ist dieser Wert laut Experten mittlerweile auf 11 % bis 12 % gestiegen. Vielfach müssen die Händler den Verkauf von Neufahrzeugen bereits aus dem Werkstattengeschäft subventionieren.

- **Starker Preiswettbewerb / „Rabattitis“**

Da sich die Modelle der verschiedenen Marken immer ähnlicher werden, wird der Kampf um den Marktanteil nicht zuletzt über den Preis geführt. Aber Preiszugeständnisse an den Konsumenten werden nicht primär durch eine Erhöhung der Produktivität (der Hersteller), sondern durch die direkte oder indirekte Senkung der Handelsspannen umgesetzt.

Damit die Händler ihre Nettospannen halten können, müssten sie ihre Rabatte kürzen. Da viele Kunden aber nur mit Rabatten kaufen bzw. diese „gewöhnt sind“, sind dieser Maßnahme Grenzen gesetzt.

- **Rückgang der Bedeutung des Privatverkaufs von Gebrauchtwagen**
- **B2C derzeit ohne Bedeutung**

Die heimischen Händler profitieren allerdings davon, dass immer weniger Fahrzeuge privat gehandelt werden. Der Verkauf über Zeitungen und dgl. wird immer schwieriger, weshalb die Kunden darauf über gehen, ihren Gebrauchtwagen beim Händler im Rahmen des Neuwagenkaufes einzutauschen.

Während früher nur die Privat-Anzeigen in den Zeitungen für die Autohändler starke Konkurrenz waren, sind heute Internet-Börsen und Online-Auktionen dazugekommen. Bei Internet-Auktionen kommt aber nur unter bestimmten Voraussetzungen ein gültiger Kaufvertrag zustande. Ein Internet-Auktionsangebot ist nur als eine "Aufforderung zur Abgabe von Kaufangeboten" und nicht als verbindliches Angebot aufzufassen. Um einen rechtsgültigen Kaufvertrag abzuschließen, muss der Verkäufer das Höchstangebot, nämlich das Kaufangebot des Kunden, noch einmal ausdrücklich akzeptieren. Selbst in den USA werden nur 5 % der Neuwagen über das Internet gekauft. Das Frankfurter Internet-Meinungsforschungsinstitut Forit erwartet aber, dass bis zum Jahr 2005 bereits jeder zehnte Wagen über das Internet verkauft wird. Derzeit beträgt der Anteil des Verkaufs über das Internet aber nicht einmal 1 %, bei Gebrauchtwagen etwa 3 %. Der Neuwagenkauf wird noch nicht so bald übers Internet stattfinden, da auch eine große Hemmschwelle hinsichtlich der hohen Investitionssumme, die man übers Netz freigeben muss, besteht. 64 % der Befragten gehen davon aus, dass sie im Netz billiger einkaufen können und 57 % sehen durch das virtuelle Angebot bessere Vergleichsmöglichkeiten. Die Web-Seiten der Importeure und die Plattformen für Gebrauchtwagen genießen im allgemeinen hohe Akzeptanz.



- **Konzentration der Hersteller**
- **Restrukturierung der Händlernetze**

Bei den Herstellern als Lieferanten der Händler wird eine weitere Konzentration in Form von Zusammenschlüssen erwartet.

Nach den teuren Fusionen der letzten Jahre haben die Autoproduzenten die Absicht, europaweit die Distributionskosten von durchschnittlich 30 % auf 20 % zu senken. Mittel zur Zielerreichung sind Spannenkürzung und Netzausdünnung.

Massenkündigungen von Vertragshändlern waren in Deutschland eine Folge dieser Maßnahmen zur Vertriebsnetzoptimierung. So wurden beispielsweise in Deutschland im August 2001 rd. 500 Händler des VW-Audi Konzerns von ihrer Kündigung in Kenntnis gesetzt. Die im Netz - unabhängig welcher Marke - verbleibenden Händler sehen sich vielfach gezwungen, für sie ungünstigere Vertragsbedingungen zu akzeptieren, um weiterhin Vertragshändler bleiben zu können.

Die „Netzdichte“ (Anzahl der Kfz-Händler) am heimischen Markt ist als sehr hoch zu bezeichnen. Im Zuge der „Netzplanung neu“ wird seitens der Produzenten und Importeure die Zusammenarbeit mit weniger, aber dafür größeren Vertragspartnern angestrebt. Von der Netzausdünnung dürften daher primär kleine und mittlere Unternehmen betroffen sein. Dieser Restrukturierungs- bzw. Strukturbereinigungsprozess hinsichtlich der Kfz-Betriebe mit Markenvertretung ist auch in Österreich bereits im Gange.



5 Mögliche Auswirkungen der Vertragskündigung

Die Kündigung des Händlervertrages ist entweder aus wichtigem Grund sofort, oder aber mit einer Kündigungsfrist von bis zu zwei Jahren möglich. In den Händlerverträgen werden üblicherweise jene Gründe taxativ angeführt, die eine sofortige Kündigung nach sich ziehen.

Eine Kündigung mit einer einjährigen Kündigungsfrist ist bei Umstrukturierungen des Händlernetzes möglich. Im Normalfall werden die Händlerverträge jedoch mit einer Kündigungsfrist von zwei Jahren gekündigt.

Bei den folgenden Ausführungen wird eine „normale“ Kündigung mit einer zweijährigen Kündigungsfrist unterstellt. Die Auswirkungen der Kündigung ohne bzw. mit einer einjährigen Kündigungsfrist werden regelmäßig dieselben sein, wie jene bei einer zweijährigen Kündigungsfrist. Der wesentliche Unterschied besteht jedoch darin, dass

- die Auswirkungen rascher zum Tragen kommen,
- die Unternehmerin bzw. der Unternehmer weniger Zeit zu (re)agieren hat,
- die weitere Entwicklung des Unternehmens wesentlich stärker vom aktuellen Status des Unternehmens zum Stichtag der Vertragskündigung abhängt; wobei unter Status nicht nur die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gemeint sind, sondern auch Faktoren wie Fertigstellung der letzten Bilanz etc.

Wie sich im Rahmen der empirischen Erhebungen zeigte, kann die Hypothese, dass ausschließlich Händler gekündigt werden, die entweder die Zielvorgaben nicht erfüllen oder die betriebswirtschaftlich angeschlagen sind, nicht aufrecht erhalten werden. Kündigungen von Händlerverträgen sind teilweise auch darauf zurückzuführen, dass der Importeur – insbesondere in Ballungszentren – selbst mit einem eigenen Betrieb (Tochterunternehmen) vertreten sein möchte.

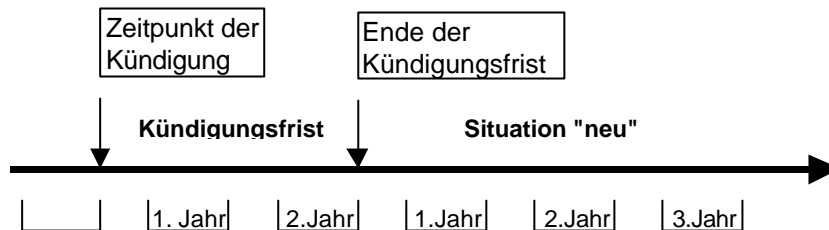
Die Folgen der Kündigung sind von einer Vielzahl von Faktoren abhängig – die wichtigsten davon sind:

- Standort: Ballungszentrum versus ländliche Gegend
- Anzahl der vertretenen Marken: Welche Marke ist von der Kündigung betroffen (Haupt- oder Zweitmarke) ?
- Unternehmensgröße
- Betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens zum Zeitpunkt der Kündigung: Dies betrifft vor allem die Ertragskraft wie auch Eigenkapitalausstattung des Unternehmens
- Vertragskündigung: Wie erfolgt die Vertragskündigung ? Welche Verträge sind davon betroffen (Händler- und Werkstättenvertrag) ?
- Gesprächsbasis mit dem Importeur
- Zeitpunkt der Vertragsbeendigung (Monat)



Von der zeitlichen Dimension ist zur Analyse der möglichen Auswirkungen einer Vertragskündigung – wie die folgende Abbildung zeigt – eine mehrjährige Betrachtung notwendig: Der erforderliche Zeitraum erstreckt sich von vor der Kündigung – quasi als Analyse der Ausgangssituation – bis ca. 3 Jahre nach Ende der Kündigungsfrist. Je nach Wahl der strategischen Option dauert es mehrere Jahre, bis sich die Situation wieder „normalisiert“.

Grafik 5 **Erforderliche Zeitachse zur Analyse der möglichen Auswirkungen einer Vertragskündigung**



Quelle: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung

IfGH-Grafik 

Die folgenden Ausführungen können jedenfalls nur eine generelle bzw. überblicksweise Zusammenfassung bieten, die im konkreten Einzelfall gegebenenfalls zu verfeinern wäre.

Bei den Szenarien werden ausschließlich die Auswirkungen auf die Ertrags-situation der Unternehmen dargestellt (also Veränderung der Umsatzrentabilität), nicht jedoch die möglichen Veränderungen hinsichtlich der Liquiditätssituation.

5.1 Mögliche Auswirkungen während der Kündigungsfrist

In der Folge werden die möglichen Auswirkungen während der Vertragskündigung nach den betroffenen Personengruppen dargestellt.

5.1.1 Kunden

Eine Geheimhaltung der Kündigung gelingt nur in den wenigsten Fällen. Zwar erfolgt keine „offizielle“ Information⁷ (z.B. durch den Importeur oder den Betrieb selbst) an Kunden oder Markenkollegen, allerdings werden inoffiziell wichtige Ansprechpartner des Unternehmens (meist von anderen Handelsbetrieben, die mit diesen wichtigen Playern ins Geschäft kommen wollen) informiert (z.B. Fuhrpark-leiter von großen Unternehmen, etc.).

Diese Problematik wird mit zunehmender Dauer der Kündigungsfrist größer.

Bei den Kunden, die von der Kündigung in Kenntnis gesetzt werden, kommt der negative Imageeffekt dazu – die zentralen Fragen lauten:

- Warum hat der Betrieb den Markenvertrag verloren ?
- Was hat er angestellt ?
- Warum soll ich – als Kunde - noch bei diesem Betrieb ein Auto kaufen ?
- Wer macht etwaige Garantiereparaturen bzw. wo habe ich – als Kunde – einen Garantieanspruch ?

⁷ Diese wäre auch rechtlich bedenklich, da es mehrere Urteile gibt, dass gekündigte Betriebe während der Kündigungsfrist nicht diskriminiert werden dürfen.

- Wie werde ich von anderen Händlern als Kunde behandelt ?
- Wie sieht es hinsichtlich etwaiger Kulanzleistungen aus ?

Angesichts der Tatsache, dass in der letzten Zeit häufiger (Massen-)Kündigungen vorgenommen wurden und darüber auch in den Medien berichtet wird, wird mit einer Kündigung von seiten der Kunden nicht mehr – quasi automatisch – ein „kriminelles“ Vorgehen verbunden. Dennoch ist ab dem Zeitpunkt der Information die Beziehung zwischen dem Betrieb und den Kunden „gestört“.

Bereits während der Kündigungszeit kämpft der Händler dadurch mit sinkenden Umsätzen im Neu- und Gebrauchtwagenverkauf:

- Betriebe, die mehrere Markenvertretungen haben (rd. 25 %), haben die Möglichkeit, des Umpolens auf die andere Marke (sofern die Produktpalette entsprechend ist).
- Betriebe mit einer einzigen Markenvertretung – und dies ist die Mehrheit (mehr als 75 % - siehe oben) – haben keine Möglichkeit, gegenzusteuern.

Gerade gegen Ende der Kündigungsfrist werden die gekündigten Händler die Autos ausschließlich über den Preis verkaufen. Nachdem der Kunde die Garantiarbeiten bzw. das Service ja bei einem anderen Betrieb machen lassen muss, bleibt als einziges Verkaufsargument der Preis.

Obwohl vielfach die Verkaufsziele (Zielvorgaben) seitens der Importeure während der Kündigungsfrist reduziert werden, bedeutet dies

- sinkende Roherträge aus dem Handelsgeschäft und in der Folge in der Werkstätte (wegen dem Entfall der Garantiarbeiten)
- tlw. sinkende Marge: insbesondere, wenn die Ziele nicht erreicht werden, da etwaige Sonderboni nicht ausbezahlt werden.

Die sinkende Marge (oder sinkenden relativen Bruttogewinne) verstärken den Effekt des Umsatzrückgangs deutlich.

5.1.2 Mitarbeiter

Auch die Mitarbeiter werden inoffiziell (ebenfalls meist von dritter Seite) über die Kündigung informiert; dies führt in der Folge zu einer Verunsicherung hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit bzw. der weiteren Entwicklung im Unternehmen. Damit sinkt natürlich auch die Motivation der Mitarbeiter.

Vielfach werden **erfahrene, gute Mitarbeiter** von anderen Betrieben derselben Marke abgeworben. Der Mitarbeiter „erspart“ sich beim Firmenwechsel das Umlernen auf eine andere Marke, der neue Arbeitgeber die hohen Aus- und Weiterbildungskosten. Aufgrund der Standardisierung der Abläufe kann der Mitarbeiter sofort – ohne Einschulungsaufwand – beim neuen Arbeitgeber beginnen. Dies bedeutet, dass für den gekündigten Betrieb die Ausbildungskosten in diesen Mitarbeiter verloren sind.

Die Arbeitsplatzsicherheit bei einem anderen Markenkollegen ist zudem höher, da es keine Garantie gibt, dass die neue strategische Ausrichtung des Unternehmens (entweder auf eine neue Marke oder aber hin zum freien Betrieb) tatsächlich auch von Erfolg gekrönt ist.



Möglichkeiten zur Personalkostenreduktionen während der Kündigungsfrist haben die Händler nicht – sie müssen den kompletten Standard der Dienstleistung (siehe auch Standards⁸ der einzelnen Marken) aufrecht erhalten. Folgende Möglichkeiten werden teilweise genutzt:

- Kündigung von einzelnen Mitarbeitern in der Werkstätte
Problematisch ist, dass ein Abbau der Mitarbeiter ausschließlich auf Gesellen-, nicht aber auf Lehrlingsebene erfolgen kann. D.h., die Personalstruktur (vor allem in der Werkstätte) passt nicht mehr.
- Streichung von Seminaren:
Dadurch wird vermieden, dass die Mitarbeiter noch höher qualifiziert werden, da diese Maßnahmen in der Folge anderen Betrieben zugute kommen.
Während der Kündigungsfrist ist diese Vorgehensweise allerdings für das gekündigte Unternehmen selbst ein Wettbewerbsnachteil, da die Mitarbeiter nicht mehr am „aktuellen Stand“ gehalten werden.

5.1.3 Unternehmer selbst

Aus den Gesprächen mit betroffenen Unternehmern zeigt sich, dass diese zunächst vielfach „psychologisch blockiert“ sind – es werden Fragen aufgeworfen wie:

- Warum wurde gerade mein Händlervertrag gekündigt?
- Der Markenkollege verkauft wesentlich weniger als ich!
- etc.

Diese psychische Blockade bewirkt, dass der **Unternehmer** zum **Unterlasser** wird. So sehr diese Fragen verständlich sind, müssen jedoch in erster Linie die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen geklärt werden.

Diese Blockade ist wohl auch darauf zurückzuführen, dass man sich nie mit dem Thema einer möglichen Kündigung des Händlervertrages beschäftigt hat.

5.1.4 Hausbank

Der betroffene Händler muss jedenfalls kurzfristig nach Erhalt der Kündigung seine finanzierende Hausbank informieren (lt. Bedingungen des Kreditvertrags ist die Bank unverzüglich zu informieren, wenn sich wesentliche Belange, die das Unternehmen betreffen, verändern). Die weitere Vorgehensweise der Bank hängt wesentlich – abgesehen von der Intensität der Kundenbeziehung (Dauer der Geschäftsbeziehung, ...) - von der betriebswirtschaftlichen Situation des Betriebes ab. Zu nennen wären:

- Ertragskraft
- Eigenkapitalquote
- Höhe des Obligos
- vorhandene bzw. verfügbare Sicherheiten
- etc.

⁸ In den Standards sind meist folgende Punkte geregelt: Personalausstattung (Anzahl Verkäufer, ...), räumliche Ressourcen (Größe des Schauraums, ...), Anzahl der Vorführwagen, u.v.a.m.



Die Erfahrung zeigt, dass tendenziell Bemühungen gesetzt werden, das Obligo zu reduzieren (z.B.: Anpassung, d.h., Verkleinerung des Kontokorrentkreditrahmens an die neue Unternehmensgröße). Selbst wenn derartige Bemühungen gesetzt werden, sind diese vielfach – aufgrund der Entwicklungen, die in den folgenden Szenarien aufgezeigt werden - nicht von Erfolg gekrönt.

5.1.5 Importeur

Während der Kündigungsfrist verhalten sich die Importeure weitgehend fair zu den gekündigten Händlern. Aus Sicht der befragten Experten sind folgende Maßnahmen teilweise anzutreffen.

- Bemühungen um verstärkte Einhaltung der Vertragsbedingungen (z.B. Einhaltung der Zahlungsziele, auch wenn bis zur Kündigung Überschreitungen seitens des Vertragshändlers toleriert wurden).
- Keine Abwicklung von „Sonderdeals“
- Reduzierung der Zielvorgaben (Stückzahlen für den Neuwagenverkauf) während der Kündigungsfrist

Aus Sicht des Importeurs sind diese Maßnahmen verständlich, da sie dazu dienen, das eigene Risiko zu minimieren bzw. während der Kündigungsfrist möglichst geringe Beträge in die gekündigten Betriebe zu investieren.

Da es auch entsprechende Urteile gibt, dass die gekündigten Händler während der Kündigungsfrist nicht diskriminiert werden dürfen, besteht diesbezüglich seitens der Importeure zudem eine erhöhte Sensibilität.

Allerdings kommt es teilweise zu Problemen bei der Belieferung, der Gewährung bzw. Abwicklung von Garantien und Kulenzen, etc..

Die Sicht der befragten betroffenen Händler sieht – fast erwartungsgemäß – anders aus: Dies hat wohl auch damit zu tun, dass die Händler jedes Problem, das während der Kündigungsfrist auftritt (diese gab es aber auch vorher!) auf den Umstand der Kündigung zurückführen.

Die Qualität der Geschäftsbeziehung zwischen Importeur und Händler während der Kündigungsfrist hängt jedenfalls vom persönlichen Kontakt bzw. Verhalten beider Vertragsparteien ab.

5.2 Mögliche Auswirkungen am Ende der Kündigungsfrist

Nach dem Ende der Kündigungsfrist werden seitens des Importeurs die Kunden offiziell informiert, dass das Vertragsverhältnis gekündigt ist und dass z.B. Garantiarbeiten nur von autorisierten Betrieben durchgeführt werden. Dies bewirkt sofort den Wegfall eines Großteils der Werkstattumsatzes (sowohl Arbeitszeit als auch Ersatzteile).

Es kann auch vorkommen (abhängig von der Marke), dass Diagnosegeräte vom Hersteller am Ende der Kündigungsfrist retournenommen werden⁹. Damit wird dem Betrieb auch die Möglichkeit genommen, weiterhin Autos dieser Marke zu servizieren. Ähnliches betrifft die Reparatur-Handbücher, die teilweise zurückgefordert werden.

⁹ Teilweise werden diese Geräte nur mehr verleast, wobei Voraussetzung für den Leasingvertrag ein aufrechter Händlervertrag ist.



Von grundlegender Bedeutung ist, welche Vereinbarung mit dem Importeur getroffen wurde. Hier besteht nach übereinstimmender Meinung großes Verhandlungspotenzial. Konkret sind folgende Punkte anzusprechen:

- Retournahme von Ersatzteilen: In der Regel werden alle gängigen, originalverpackten Teile vom Importeur (teilweise mit einem gewissen Abschlag) zurückgenommen. Die nicht gängigen Ersatzteile verbleiben beim Händler.
- Retournahme von Zusatzausstattung (wie Gewandständer etc.): Dies stellt – nachdem dies auch betragsmäßig von geringer Bedeutung ist – selten ein Problem dar.

Andere Lieferantenbeziehungen können von der Kündigung des Händlervertrages ebenfalls betroffen sein, wenn diese eine Abhängigkeit von der Marke haben (z.B. Öllieferverträge). Derartige mittelbare Auswirkungen werden in den folgenden Szenarien nicht berücksichtigt.

5.2.1 Wertberichtigungsbedarf beim Anlagevermögen

Der Wertberichtigungsbedarf beim Anlagevermögen hängt wesentlich von der gewählten weiteren Vorgehensweise ab.

Jedenfalls besteht ein Wertberichtigungsbedarf (Abwertung auf 0) bei der markenspezifischen Ausstattung wie:

- Bauliche Maßnahmen in das Corporate Design der jeweiligen Marke
- EDV-Systeme (Software)
- Spezialwerkzeuge, Diagnosegeräte

Darüber hinaus kann auch ein Wertberichtigungsbedarf beim nicht markenspezifischen Anlagevermögen bestehen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das Unternehmen geschlossen wird. In diesem Fall ist das Anlagevermögen nicht mehr nach dem Going Concern Prinzip zu bewerten, sondern mit dem Liquidationswert.

Hinsichtlich des Zeitpunkts der bilanziellen Berücksichtigung des Wertberichtigungsbedarfs bestehen unterschiedliche Ansichten: Teilweise wurde vorgeschlagen, den Wertberichtigungsbedarf bereits in der ersten Bilanz nach dem Erhalt der Kündigung zu berücksichtigen. Andere Ansichten sind die Verkürzung der Restabschreibungsdauer des Anlagevermögens (z.B. auf die Kündigungsfrist von zwei Jahren – diese Vorgehensweise wurde in den folgenden Szenarien gewählt) bzw. die Berücksichtigung der Abschreibung am Ende der Kündigungsfrist.

Die Entscheidung hinsichtlich der bilanziellen Berücksichtigung sollte jeweils gemeinsam mit dem Steuerberater/Wirtschaftstreuhänder des betroffenen Unternehmens getroffen werden. Es ändert sich durch diese Entscheidung jedoch nur der Zeitpunkt der Berücksichtigung der Wertberichtigung, nicht der materielle Inhalt.

5.2.2 Wertberichtigungsbedarf beim Umlaufvermögen

Im Umlaufvermögen sind sowohl die vorhandenen Lager- und Vorführautos betroffen wie auch die Ersatzteile:

- Lager- und Vorführautos

Der Händler muss sich um den Verkauf der Vorführwagen und teilweise auch um jenen der Lagerautos kümmern. Vielfach werden jedoch die Lagerautos vom Importeur zurückgenommen.



Sofern sich der gekündigte Händler selbst um den Verkauf kümmert, sind Preisnachlässe unumgänglich, d.h., Autos müssen teilweise unter dem Einkaufspreis verkauft werden.

- Gebrauchtwagen

Ob ein Abwertungsbedarf bei Gebrauchtwagen besteht, hängt insbesondere davon ab, ob das Unternehmen geschlossen wird oder nicht; bei einer Fortführung des Unternehmens (z.B. mit anderer Marke oder aber als freier Betrieb) besteht meist kein oder nur ein geringer Abwertungsbedarf.

- Ersatzteile

In den meisten Fällen werden die Ersatzteile – teilweise mit einem Abschlag vom Einkaufspreis - vom Importeur zurückgenommen. Dieser Abschlag ist u.a. abhängig vom Alter und Zustand der Ersatzteile (z.B. Originalverpackung).

Jene Ersatzteile, die vom Importeur nicht retournenommen werden, können auch nicht an andere Markenhändler weiterverkauft werden (diese würden sonst einen Bonus verlieren). D.h., die Ersatzteile können entweder noch bei Reparaturen verwendet werden oder müssen verschrottet werden.

Andere markenspezifische Unterlagen, die nicht mehr verwendet werden können (wie Briefpapier und Werbematerial), sind bei den Ausstiegskosten von geringer Bedeutung (nachdem diese in der Regel nicht aktiviert sind, fällt auch kein Wertberichtigungsbedarf an).



6 Beendigung des Vertragsverhältnisses

6.1 Zeitraum der Kündigungsfrist

Die Kündigungsfrist ist jedenfalls eine Phase der Ungewissheit. Daher gibt es teilweise Bestrebungen, diese zu verkürzen. Voraussetzung dafür ist in der Regel die Einigung über eine adäquate Entschädigung.

Diese Verkürzung der zweijährigen Kündigungsfrist kann auch aus folgenden Gründen sinnvoll sein:

- Dadurch wird die Zeitspanne der Ungewissheit hinsichtlich der weiteren Entwicklung verkürzt.
- Nachdem der Umsatz sinkt (z.B. durch Abwerbung von Kunden von Markenkollegen), andererseits aber keine Möglichkeit besteht, Kostenreduzierungen vorzunehmen (es muss das komplette Angebot an Dienstleistungen aufrecht erhalten werden), verschlechtert sich die Ertragskraft massiv.
- Als Bemessungsgrundlage für die Entschädigungszahlung werden mehrere Jahre herangezogen, darunter auch jene der Kündigungsfrist. Da der Umsatz (Neuwagengeschäft) während der Kündigungszeit aber sinkt, verringert sich durch eine lange Kündigungszeit auch die Abfertigungszahlung.
- Bei derartigen „vorzeitigen Auflösungsvereinbarungen“ bieten die Importeure teilweise höhere Abfindungszahlungen an als bei der Beendigung der zweijährigen Kündigungsfrist.

Andererseits muss aber festgehalten werden, dass das Unternehmen eine gewisse Mindestvorlaufzeit benötigt, um sich – nicht nur mental – auf die neue Situation einstellen zu können.

6.2 Zukunftsplanung

Erst mit Ablauf der Kündigungsfrist kann der betroffene Betrieb seine Optionen für die Zukunft konkretisieren. Sofern die Unternehmerin / der Unternehmer in derselben Branche tätig sein will, sind folgende Unternehmensstrategien denkbar:

- Aufbau einer neuen Marke
- Weiterführung des Unternehmens als freien Betrieb

Regelmäßig werden zwar – sofern der Aufbau einer neuen Marke angestrebt wird - (informelle) Gespräche mit anderen Importeuren geführt, zu einem Vertragsabschluss kommt es meist nach dem Ende der Kündigungsfrist (der bisherigen Marke). D.h., in jedem Fall (auch bei vorzeitigen Auflösungsvereinbarungen) hat das Unternehmen einige Monate „time lag“ zu verkraften.

Als Alternativen wären der Verkauf bzw. die Verpachtung des Unternehmens sowie die Schließung vorstellbar.

Eine Vielzahl von Kriterien sind für die Wahl der jeweiligen strategischen Option bzw. deren Erfolgswahrscheinlichkeit ausschlaggebend:

- Unternehmensgröße: Ein Betrieb mit 30 Mitarbeiter kann nach übereinstimmender Meinung aller Experten nicht als freier Betrieb fortgeführt werden.



D.h., sofern aus Sicht des Unternehmers eine Redimensionierung des Unternehmens nicht gewünscht wird, verkleinert sich der strategische Fächer.

- Standort: Der Standort ist neben der Marktabdeckung der „neuen“ Marke in diesem Gebiet ein wesentliches Kriterium dafür, ob ein Unternehmen einen Händlervertrag bei einer - vom Marktanteil gesehen - attraktiven Ersatzmarke erhält; wobei das Finden einer adäquaten Ersatzmarke unwahrscheinlich ist, zumal infolge der Konzentration der Hersteller die Anzahl der möglichen Anbieter einer Markenvertretung stetig sinkt.
- Alter der Unternehmerin / des Unternehmers: Sofern die Unternehmerin / der Unternehmer bereits im pensionsfähigen Alter ist und kein Nachfolger aus dem Familienkreis vorhanden ist, ist der Verkauf bzw. die Verpachtung des Unternehmens bzw. die etwaige Verwertung der Liegenschaft eine wirkliche Option.



7 Szenarien

Wie bereits unter dem Punkt Methodik angeführt, werden in der Folge Trend-szenarien für folgende strategische Optionen entwickelt:

- Fortführung des Unternehmens
 - mit Markenwechsel/Aufbau einer neuen Marke
 - als freier Betrieb
- Schließung des Unternehmens

Bei einer Vielzahl der relevanten Faktoren (z.B. kostenseitige Einflussfaktoren) bestehen große Unterschiede zwischen den einzelnen Marken (z.B. Stützungszahlungen, etc.).

Sowohl aufgrund der Tatsache, dass bei den Szenarien allgemein gültige Aussagen getroffen werden sollen (und nicht nur solche, die auf eine oder mehrere Marken zutreffen) sowie aufgrund der einfacheren Lesbarkeit wird auf die Darstellung von (markenabhängigen) Bandbreiten verzichtet.

In den folgenden Szenarien wurden die Entschädigungszahlungen, die die gekündigten Handelsbetriebe bei Vertragsende vom Importeur erhalten, nicht berücksichtigt.

Ebenfalls nicht berücksichtigt werden mittelbare Auswirkungen der Vertragskündigung (z.B. etwaige Veränderung anderer Lieferantenbeziehungen infolge der Kündigung).

7.1 Annahmen

Als Ausgangssituation für die unterschiedlichen Szenarien, die in der Folge dargestellt werden, liegt ein „Durchschnittsbetrieb“ zugrunde. Dieser Betrieb kann wie folgt charakterisiert werden¹⁰:

Das Unternehmen erzielt einen Jahresumsatz von rd. 42 Mio öS (netto exkl. UST) und ist auf eine Marke spezialisiert. Insgesamt sind 12 Personen im Unternehmen tätig, die sich auf die einzelnen Bereiche wie folgt verteilen:

- 1 Person im Büro
- 2 Personen im Verkauf
- 9 Personen in der Werkstätte, wobei sich davon 1 Person um das Lager kümmert.

In diesem Unternehmen werden jährlich insgesamt 142 Autos verkauft (davon 80 Neuwagen und 62 Gebrauchtwagen). Die Struktur des Umsatzes bzw. des Rohertrages (=Bruttogewinn) des Unternehmens sieht wie folgt aus:

¹⁰ Hierbei handelt es sich um ein Unternehmen, das Neu- und Gebrauchtwagen verkauft; oder anders formuliert: Reine Gebrauchtwagenhändler wurden – aufgrund der Themenstellung – nicht berücksichtigt.



Tabelle 16 Umsatzverteilung sowie Rohertrag eines durchschnittlichen Kfz-Handelsbetriebs

	Umsatz		Rohertrag	
	In %	Abs.	In %	Abs.
Neuwagenverkauf	58,00%	24.360.000	7,50%	1.827.000
Gebrauchtwagenverkauf	20,00%	8.400.000	6,50%	564.000
Werkstätte	10,00%	4.200.000	100,00%	4.200.000
Ersatzteile	12,00%	5.040.000	35,00%	1.764.000
Summe	100,00%	42.000.000		8.337.000

Quelle: IfGH-Konjunkturdatenbank
IfGH-Bilanzdatenbank
IfGH, empirische Erhebungen, Wien 2001

Das Lager (die Vorräte) des Unternehmens zum Bilanzstichtag weisen folgende Struktur auf:

- Das Unternehmen hat im Lagerbestand 8 Neuwagen, dazu kommen 5 Vorführwagen.
- Die durchschnittliche Standdauer der Gebrauchtwagen beträgt 123 Tage (Quelle: EUROTAX). D.h., das Unternehmen verfügt zu Bilanzstichtag über 21 Gebrauchtautos.
- Als Lagerumschlag bei den Ersatzteilen wird im Durchschnitt 3 x p.a. angenommen.

Tabelle 17 Struktur des Lagers eines durchschnittlichen Kfz-Handelsbetriebs

	Lagerwert		Handelswareneinsatz		Lagerumschlag
	In %	Abs.	In %	Abs.	
Neu- inkl. Vorführwagen	49,00%	3.704.400	92,50%	22.533.000	6,1
Gebrauchtwagen	36,50%	2.759.400	93,50%	7.854.000	2,8
Ersatzteile	14,50%	1.096.200	65,00%	3.276.000	3,0
Summe	100,00%	7.560.000		33.663.000	

Quelle: IfGH-Bilanzdatenbank
IfGH, empirische Erhebungen, Wien 2001

Der durchschnittliche Kfz-Handelsbetrieb hat kaum Eigenkapital, erzielt allerdings eine Umsatzrentabilität von rd. 0,7 % der Betriebsleistung. Die Kostenstruktur des typischen Unternehmens sieht wie folgt aus:

Tabelle 18 Kosten- und Leistungsstruktur eines durchschnittlichen Kfz-Handelsbetriebs

Betriebsleistung		100,00%
- Material- und Handelswareneinsatz	79,06%	
- Fremdleistungen	0,95%	
<i>Materialaufwand inkl. Fremdleistungen</i>		<i>80,01%</i>
Rohertrag		19,99%
+ sonstige betriebliche Erlöse		1,53%
- Personalaufwand inkl. kalk. Unternehmerlohn		11,41%
- sonstiger Aufwand		7,85%
Ergebnis vor Finanzerfolg (Betriebsergebnis)		2,26%
-Finanzergebnis		-1,56%
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		0,70%
Quelle: IfGH, Bilanzdatenbank, Wien 2001		

Der durchschnittliche Kfz-Händler in dieser Größe weist ein negatives Eigenkapital in der Höhe von 1 % des Gesamtkapitals auf. Aufgrund der Tatsache, dass die Liegenschaft im Eigentum des Unternehmens steht (der Anteil des Gebäudes inkl. Grund am gesamten Sachanlagevermögen beträgt rd. 76 %), bestehen stille Reserven.

7.2 Szenario: Aufbau einer neuen Marke

Mit dem Aufbau einer neuen Marke kann erst nach Ende der Kündigungsfrist begonnen werden. Dies deshalb, da die Zustimmung des Importeurs erforderlich¹¹ wäre. Aus Sicht der befragten Händler ist der Aufbau einer neuen Marke während der Kündigungszeit auch praktisch schwer durchführbar.

Nach Ansicht der befragten Experten wird nur ein Teil (die Schätzungen bewegen sich zwischen 30 % und 50 %) der Betriebe, die diese Variante wählen, erfolgreich sein.

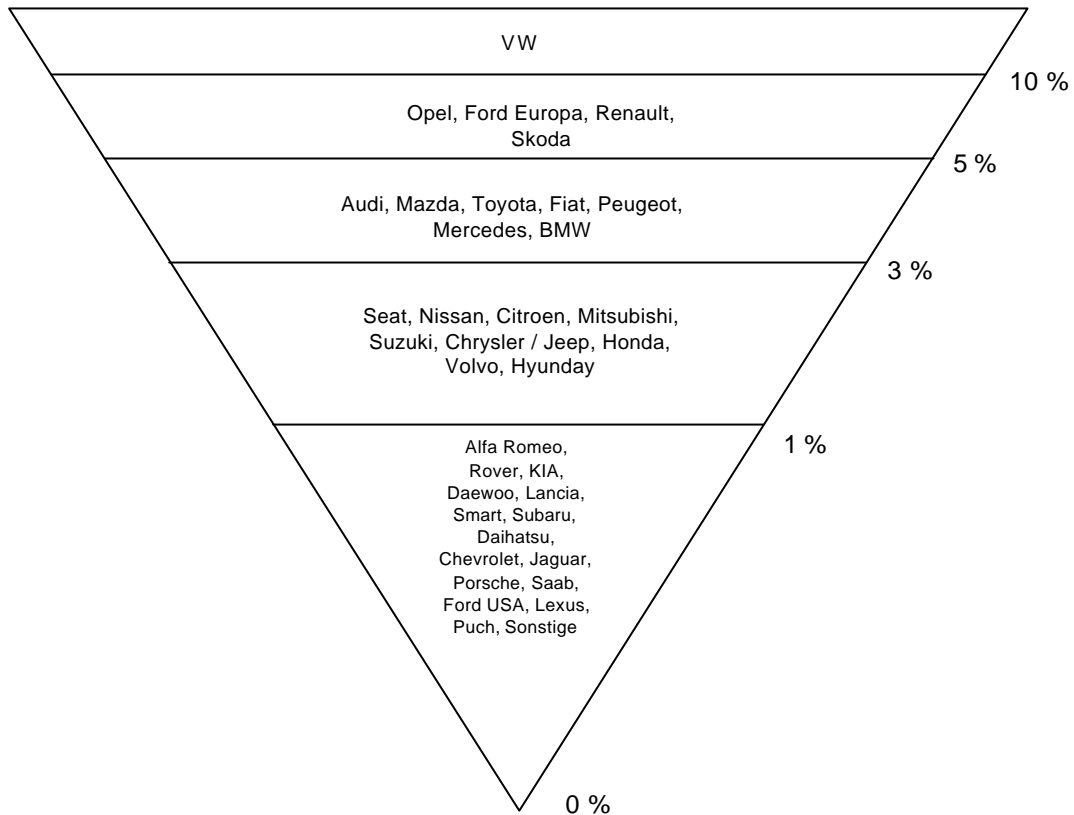
Generell ist es für den Händler sehr schwierig, einen adäquaten Ersatz (d.h. eine Markenvertretung einer Marke mit einem zumindest ähnlichen Marktanteil) zu finden, da die meisten Importeure ihr Vertriebsnetz straffen. Eine neue Marke erhält man primär dann, wenn der Importeur dieser Marke mit dem bestehenden Händler in diesem Gebiet Schwierigkeiten hat bzw. wenn eine Marke erst neu aufgebaut wird; in zweiterem Falle ist die Marke natürlich vom Marktanteil nicht vergleichbar.

Von guten Marken (VW/Audi, Mercedes, etc.) sind Markenverträge für „normale Händler“ laut Auskunft der befragten Experten und Händler nicht realistisch erhältlich. Meist sind nur Marken verfügbar, die einen (deutlich) geringeren Marktanteil als die bisher vertretene Marke aufweisen; bildlich kann man sich dies wie eine verkehrte Pyramide vorstellen, auf der man sich von oben nach unten bewegt.

¹¹ Es gab bereits Kündigungen von Händlerverträgen, weil Betriebe eine zweite Marke aufgenommen haben, ohne den Importeur der „Hauptmarke“ zu informieren.



Grafik 6 Marktanteile (PKW und Kombi) der verschiedenen Marken nach Neuzulassungen im Jahr 2000



Quelle: Statistik Austria

IfGH-Grafik 

Die Analyse der Marktanteile nach Konzernen zeigt das Bild eines deutlich höheren Konzentrationsgrades als bereits aus der o.a. Darstellung der Marktanteile der einzelnen Marken ersichtlich ist. Zudem wird erwartet, dass sich der Konzentrationsprozess weiter fortsetzt (siehe oben).

Dies ist u.a. auch ein Grund dafür, dass Händler nur schwer eine Markenvertretung einer anderen Marke, die mit der bisherigen vom Marktanteil vergleichbar ist, bekommen.

Tabelle 19 Darstellung der Marken nach Konzernzugehörigkeit und Marktanteilen 2000

Konzernzugehörigkeit	Marktanteile
VW, Audi, Seat, Porsche, Skoda, Bugatti, Lamborghini, Bentley	33,24
General Motors: Opel, Fiat, Ferrari, Saab, Daewoo, Alfa Romeo, Lancia, Subaru	16,71
Ford, Volvo, Jaguar, Land Rover, Mazda, Kia, Aston Martin	13,14
Nissan, Renault	8,90
Daimler-Chrysler, Mitsubishi, Jeep, Mercedes	6,95
Peugeot, Citroen	6,77
Toyota	4,63
BMW	3,77
Honda	1,26
Hyunday	1,12
MG-Rover	0,87
Sonstige	2,64
Summe	100,00
Quelle: Statistik Austria	

Durch den Markenwechsel verliert der Betrieb einen Großteil seiner Stammkunden. Obwohl die Wiederkaufsrate in den letzten Jahren deutlich gesunken ist, kauft nach wie vor der überwiegende Teil der Kunden markentreu. Das Umpolen der Kunden auf eine neue Marke ist nur teilweise möglich. Nach Einschätzung der befragten Experten ist dies im ländlichen Raum eher möglich als im (groß-) städtischen Gebiet.

Voraussetzung dafür ist jedenfalls, dass es bei der „neuen“ Marke ein vergleichbares Angebot gibt. Dies wird bei dem folgenden Szenario unterstellt. Zudem wurde für das Szenario eine Marke gewählt, die auch vom Marktanteil in etwa vergleichbar ist (keine wesentlich schlechtere Marke).

Bei einer Marke, die einen geringeren Marktanteil als die bisherige Marke hat, wird das Ergebnis des folgenden Szenarios noch schlechter ausfallen.

In diesem Zusammenhang spielt auch das Image eine wesentlich Rolle – der Händlerbetrieb hat dem Kunden gegenüber ein Imageproblem (nachdem der Name des Händlers mit einer bestimmten Marke assoziiert wird). Notwendig ist jedenfalls eine Umorientierung der Marketingaktivitäten des betroffenen Unternehmens: Es sollte nicht die Marke im Vordergrund stehen, sondern das Unternehmen.

Abgesehen vom Marktanteil der neuen Marke ist die Einstellung bzw. Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen ein wesentliches Kriterium dafür, ob der Umstieg auf eine neue Marke erfolgreich sein kann. Die Mitarbeiter – sowohl jene im Verkauf als auch vor allem jene in der Werkstätte – müssen auf eine neue Marke umlernen.

Nachdem bei vielen Händlern – aufgrund der Vorgaben der Importeure – die Abläufe standardisiert sind, wäre es für die Mitarbeiter/innen im Normalfall einfach(er), zu einem anderen Händler derselben Marke zu wechseln.



7.2.1 Ausstiegskosten der alten Marke

Zunächst besteht ein Wertberichtigungsbedarf für das markenspezifische Anlagevermögen.

Ein Kfz-Händler dieser Größe weist in der Bilanz eine Sachanlagenintensität von rd. 28 % auf, d.h., das Sachanlagevermögen beträgt rd. 28 % des Gesamtvermögens. Umgelegt auf den Umsatz (genauer Betriebsleistung) – der Kapitalumschlag beträgt 2,5 - entspricht dies rd. 11,1 % des Jahresumsatzes.

Es wird angenommen, dass der Anteil des markenspezifischen Anlagevermögens

- bei Gebäude und Grundstücke rd. 10 % des Buchwertes,
- beim sonstigen Sachanlagevermögen rd. 25 % der Buchwerte beträgt. Als sonstiges Sachanlagevermögen ist vor allem die markenspezifische Software zu nennen.

Diese sind vollständig (auf 0) abzuschreiben.

Hinsichtlich des Umlaufvermögens sieht die Situation wie folgt aus:

- Lagerbestand an Autos

Die vorhandenen Autos (Neuwagen, Vorführwagen, Lagerautos, Gebrauchtwagen) der „alten“ Marke werden vom Kfz-Betrieb verkauft, allerdings mit einer geringeren Spanne bzw. sogar unter dem Einkaufspreis. Dieser Wertberichtigungsbedarf wurde im Szenario bei der Entwicklung des Rohertrags (bzw. Bruttogewinnes) in den einzelnen Sparten berücksichtigt.

- Ersatzteile

Diesbezüglich gibt es zwei gängige Varianten: Entweder nimmt der Importeur am Ende der Kündigungsfrist die „gängigen“, originalverpackten Teile retour, oder der Händler behält sich die Ersatzteile, um weiterhin PKW der bisherigen Marke servicieren zu können.

Der diesbezügliche Wertberichtigungsbedarf ist eher gering und wird mit 10 % des Lagerwerts angesetzt (rd. 13,5 % des gesamten Lagers sind Ersatzteile – dies entspricht rd. 2,4 % des Jahresumsatzes).

Basisdaten für die Ausstiegskosten des Szenarios Markenwechsel:

- Das Anlagevermögen beträgt 11,14 % der Betriebsleistung. Davon entfallen 8,57 % auf Grund und Gebäude, 2,56 % auf sonstiges Sachanlagevermögen.
- Im Umlaufvermögen sind Ersatzteile im Wert von 2,42 % der Betriebsleistung enthalten.

Diese o.a. Werte werden in der folgenden Tabelle mit dem Indexwert 100 dargestellt.



Tabelle 20 Szenario Markenwechsel: Ausstiegskosten der „alten“ Marke

	Index gegenüber Ausgangssituation		
Anlagevermögen*	11,14%		
davon Grund und Gebäude	100,0	95,0	90,0
davon sonst. Sachanlagevermögen	100,0	87,5	75,0
Umlaufvermögen			
Ersatzteile	100,0	95,0	90,0

Legende: *=in Prozent der Betriebsleistung

Noch nicht berücksichtigt sind Beratungskosten, die sich – im Einzelfall – auch deutlich auswirken können, insgesamt aber eine eher untergeordnete Rolle spielen. Die Kosten für die Rechtsanwälte sind sehr unterschiedlich je nach Kündigungssituation, Gesprächsbereitschaft der Vertragspartner und Vorhandensein einer Rechtsschutzversicherung.

7.2.2 Einstiegskosten der neuen Marke

Durch den Markenwechsel fallen in der Regel folgende zusätzliche Positionen an:

- Investitionen

Eine Reihe von Investitionen zur Erfüllung der Mindeststandards des neuen Importeurs sind notwendig¹²: Hierbei geht es um Investitionen im Bereich der Corporate Identity der neuen Marke („Markenarchitektur“, etc.), aber auch um markenspezifische Ausstattung im gesamten Unternehmen (z.B. Diagnosegerät in der Werkstätte, EDV-Ausstattung im Büro).

Der Durchschnittsbetrieb investiert p.a. 1,6 % der Betriebsleistung – nach Markenwechsel wird im ersten Jahr eine viermal so hohe Investitionstätigkeit unterstellt.

Im Szenario wird zudem eine Stützungszahlung seitens des Importeurs (ein „verlorener Zuschuss“ in der Höhe von 20 % der Gesamtinvestition) berücksichtigt:

- Die Bandbreite der Unterstützungszahlungen ist sehr unterschiedlich, wobei diese vor wenigen Jahren in der Regel noch höher ausgefallen sind als dies derzeit der Fall ist.
- Auch die Form der Unterstützung durch die Importeure ist unterschiedlich (z.B. verlorener Zuschuss; befristete Erhöhung der Spanne; freie Lagerfinanzierung etc.).

¹² Zur Erfüllung der Mindeststandards sind Investitionen in allen Unternehmensbereichen (wie z.B. Gebäude, Personal, Lager, elektronische Datenverarbeitung usw.) notwendig.

Die Investitionskosten schlagen sich in der Gewinn- und Verlustrechnung nur mittelbar (über die Abschreibungskomponente) nieder. Es wird eine durchschnittliche Nutzungsdauer von 7,5 Jahren unterstellt.

- Werbeaufwendungen

Zusätzlich zur „normalen“ Werbung (ist meistens in den Standards der jeweiligen Marken festgesetzt) ist eine Marketingoffensive notwendig, um den Verkauf anzukurbeln.

Ziel ist es, möglichst viele Stammkunden zu behalten und zur neuen Marke "mitzunehmen". Das ist nur durch eine (kosten-)intensive Bewerbung der neuen Marke und Information über das Unternehmen möglich. Im letzten Jahr der Kündigungsfrist sind daher bereits zusätzliche Marketinganstrengungen notwendig, um den Kunden von den Vorzügen des Unternehmens per se zu überzeugen. Diese Anstrengungen sind in den Einstiegskosten als Werbekosten mit 0,58 % der Betriebsleistung im letzten Jahr der Kündigungsfrist berücksichtigt (das entspricht 1 % des ursprünglichen Neuwagengeschäftes).

Im Rahmen der empirischen Erhebung zeigte sich, dass von einem Extrabudget für Werbung von 3 % des ursprünglichen Neuwagenumsatzes in den ersten beiden Jahren nach Markenwechsel ausgegangen wird.

- Kosten für Aus- und Weiterbildung

Umschulungsmaßnahmen auf die neue Marke sind für alle Mitarbeiter erforderlich.

Dies bezieht sich nicht ausschließlich, aber in besonderem Maße, auf die Mitarbeiter in der Werkstätte. Diese Schulungen beziehen sich allerdings nicht nur auf die Mitarbeiter in der Werkstätte, auch das administrative Personal ist hier miteinzubeziehen, da auch die Organisation und Zusammenarbeit mit dem neuen Vertragspartner zu Änderungen führt (z.B. neue Software, etc.).

Als Kosten für die Schulungstage werden öS 2.000,-/Schulungstag und Mitarbeiter angesetzt. Diese Kosten decken die Seminarkosten sowie die Reisekosten, die Personalkosten der Mitarbeiter werden nicht zusätzlich angesetzt, da diese im Aufwand bereits inkludiert sind. Als durchschnittliche Schulungsdauer werden 10 Tage pro Jahr pro Mitarbeiter (sowohl für Mitarbeiter in der Werkstätte wie auch in der Administration) angesetzt. Diese zusätzlichen Kosten werden für die ersten beiden Jahre nach Markenwechsel angesetzt.

Das Hauptproblem ist sicherlich der geringere Umsatz während dieser Zeit (was sich eben im Umsatz und nicht den Personalkosten ausdrückt – hier wird vom Ansatz der Opportunitätskosten Abstand genommen).



Tabelle 21 Szenario Markenwechsel: Einstiegskosten der neuen Marke

	Kündigungsfrist		neue Marke		
	1.J.	2.J.	1.J.	2.J.	3.J.
Kosten*					
Werbeoffensive (zusätzlich)		0,58%	1,74%	1,74%	
Aus- und Weiterbildung			0,57%	0,57%	
zusätzliche Kosten (Abschreibungskomponente)			0,85%	0,85%	0,85%
- verlorener Zuschuß des Importeurs/Herstellers			-1,28%		
Summe zusätzliche Kosten		0,58%	1,88%	3,16%	0,85%

Legende:*= Werte in % der bisherigen Betriebsleistung

7.2.3 Geschäftsentwicklung nach dem Markenwechsel

7.2.3.1 Umsatzentwicklung

Hinsichtlich des Fahrzeugabsatzes (Neuwagen) mit der neuen Marke ist zu bemerken:

- Die nicht gekündigten Händler der alten Marke übernehmen einen Teil der verkauften Stückzahlen des gekündigten Händlers. Somit verbleibt dem gekündigten Händler mit der neuen Marke nur ein kleinerer Teil, vor allem angesichts des gesättigten Marktes.
- Der neue Händler wird sich hinsichtlich der neuen Marke besonders engagieren – einerseits um jenem Importeur, von dem er gekündigt wurde, zu beweisen, dass er ein erfolgreicher Unternehmer ist, andererseits um beim neuen Importeur zu „punkten“. In dieser Phase wird noch mehr als sonst über den Preis verkauft.

Am Gebrauchtwagenplatz ergibt sich ein größerer Mix an Gebrauchtwagen. Die Aufbereitung gebrauchter Autos zum Verkauf ist für die eigene, lebende Marke wesentlich einfacher als von fremden Marken (Stichwort: Ersatzteilbeschaffung, Reparatur fremder Marken).

Der Markenwechsel hat unmittelbare Folgen auf die Werkstätte: Die Werkstätte hat insgesamt einen Nachlauf (auch von der gekündigten Marke kommen noch immer Kunden – sofern das Unternehmen noch die Möglichkeit hat, diese zu servicieren); erst über den Neuwagenverkauf baut sich der Händler wieder einen Kundenstock auf (Garantiarbeiten etc.).

Es dauert aber jedenfalls mehrere Jahre, bis mit der neuen Marke ein Umsatzniveau erreicht wird, das in etwa dem Niveau vor der Kündigung entspricht. Im Neuwagengeschäft ist diese Durststrecke kürzer als in der Werkstätte.



Basisdaten für die Umsatzentwicklung des Szenarios Markenwechsel:

- Umsatzniveau vor der Vertragskündigung in Prozent der damaligen Betriebsleistung:
 - Neuwagen: 58 %
 - Gebrauchtwagen: 20 %
 - Werkstatt: 10 %
 - Ersatzteile: 12 %

Diese Prozentsätze werden in der folgenden Tabelle als Index 100 angenommen.

Tabelle 22 Szenario Markenwechsel: Umsatzentwicklung

	Zeitpunkt der Kündigung		Ende der Kündigungsfrist		neue Marke	
	Kündigungsfrist					
		1.J	2.J	1.J	2.J	3.J
	Basis	Index gegenüber Ausgangssituation				
Neuwagen	100,0	100,0	90,0	65,0	80,0	100,0
Gebrauchtwagen	100,0	100,0	90,0	80,0	90,0	100,0
Werkstatt	100,0	100,0	91,0	75,0	80,0	90,0
Ersatzteile	100,0	100,0	91,0	75,0	80,0	90,0
Gesamtumsatz*	100,00%	100,00%	90,22%	70,20%	82,00%	97,80%

Legende: *=in % der ursprünglichen Betriebsleistung

Der Rohertrag (oder Bruttogewinn) sinkt im Handelsgeschäft – vor allem im zweiten Jahr der Kündigungsfrist (aufgrund des Abverkaufs der Autos der bisherigen Marke) sowie im ersten Jahr der neuen Marke (um Kunden zu gewinnen bzw. auch eine Basisauslastung für die Werkstatt zu sichern).

Basisdaten für die Entwicklung des Rohertrags des Szenarios Markenwechsel:

- Rohertrag in den einzelnen Bereichen vor der Vertragskündigung in Prozent des jeweiligen Umsatzes:
 - Neuwagen: 7,5 %
 - Gebrauchtwagen: 6,5 %
 - Werkstatt: 100 %
 - Ersatzteile: 35 %

Diese Prozentsätze werden in der folgenden Tabelle als Index 100 angenommen.



Tabelle 23 Szenario Markenwechsel: Entwicklung des Rohertrags

		Kündigungsfrist		neue Marke		
		1.J	2.J	1.J	2.J	3.J
	Basis					
	Index gegenüber Ausgangssituation					
Neuwagen	100,0	100,0	75,0	80,0	95,0	100,0
Gebrauchtwagen	100,0	100,0	95,0	90,0	95,0	100,0
Werkstatt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ersatzteile	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Rohertrag*	19,85%	19,85%	16,97%	13,85%	15,78%	18,43%

Legende: *in % der ursprünglichen Betriebsleistung

7.2.3.2 Kostenentwicklung

Bei Markenwechsel kommt es zu keiner Restrukturierung des Unternehmens. Es wird unterstellt, dass sich das Niveau der Fixkosten in absoluten Zahlen (Personal- und sonstige Kosten) nicht verändert (ausgenommen die o.a. Einstiegskosten) verändert, relativ betrachtet steigt dieses natürlich aufgrund des niedrigeren Umsatzes an.

Da das Unternehmen ja offensiv mit der neuen Marke startet (und auch bei der neuen Marke entsprechende Standards zu erfüllen sind), sind keine nennenswerten Einsparungspotenziale erschließbar.

Etwaige Veränderungen der Fremdkapitalzinsen durch erhöhte Ausnutzung von Kreditrahmen bzw. Aufnahme neuer Kredite (z.B. infolge der Finanzierung der Verluste, der Investitionen etc.) bleiben in den Szenarien unberücksichtigt.

Ebenfalls nicht berücksichtigt sind Kosten für die Suche von neuen Mitarbeiter/innen, sofern Mitarbeiter zu einem anderen Betrieb der bisherigen Marke wechseln.

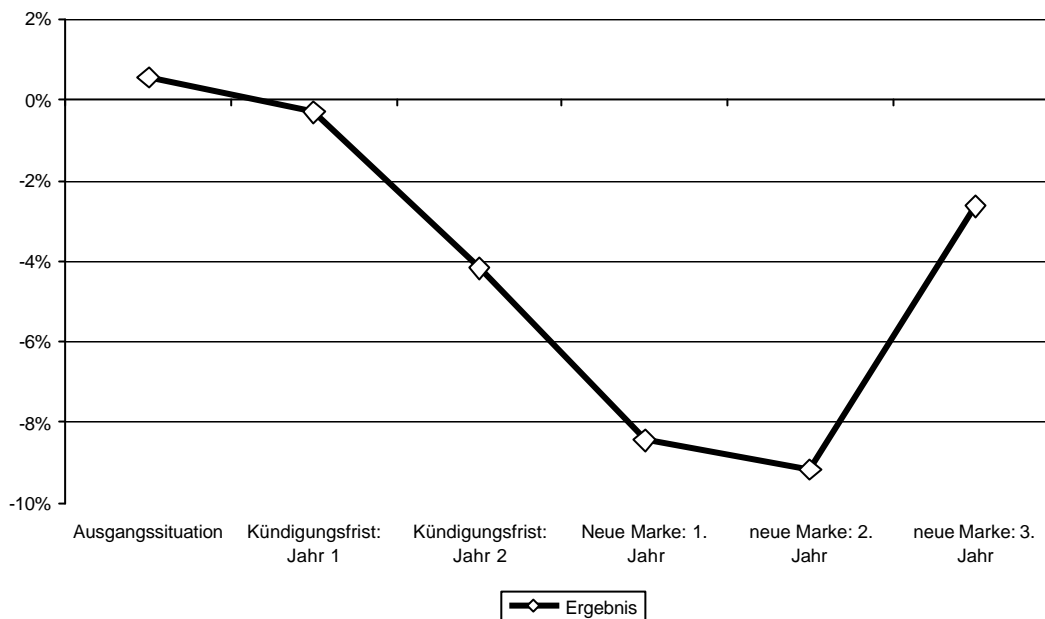
7.2.4 Resumée

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit sinkt bereits im zweiten Jahr der Kündigungsfrist deutlich. Die Jahre mit den höchsten Verlusten ist das zweite Jahr nach dem Markenwechsel¹³. Erst im dritten Jahr normalisiert sich die Situation wieder; der Break-Even-Umsatz wird in etwa erreicht.


¹³ Im ersten Jahr nach Markenwechsel ist das operative Ergebnis zwar ebenfalls sehr negativ, der Sondereinfluß (Stützungszahlung des Importeurs in der Höhe von 50 % der Investition) verbessert das (Bilanz)Ergebnis deutlich.



Grafik 7 Szenario Markenwechsel: Entwicklung des Ergebnisses (in Prozent der Betriebsleistung)



Quelle: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung

IfGH-Grafik 

Im Zeitraum Beginn der Kündigungsfrist bis 3 Jahre nach Markenwechsel wird ein kumulierter Verlust in der Höhe von rd. 18 % des Jahresumsatzes (Niveau vor der Vertragskündigung) erzielt.

Umgelegt auf die Eigenkapitalquote bedeutet dies, dass sich die Eigenkapitalquote von -1 % vor der Kündigung auf - 48 % nach den ersten 3 Jahren bei der neuen Marke verschlechtert.

Die Fortführung des Unternehmens erfordert also die Einbringung von zusätzlichem Risiko- bzw. Eigenkapital; wobei diese im Hinblick auf alternative Geldverwendungsmöglichkeiten bzw. auf die Risikosituation sowie den Erfolgsaussichten kritisch zu hinterfragen wäre.

7.3 Szenario: Freier Betrieb

Im Szenario „freier Betrieb“ ist jedenfalls die Werkstätte des Unternehmens zentraler Bereich. Die Leistungspalette derartiger Unternehmen wird durch die Vermittlung von Neuwagen bzw. den Gebrauchtwagenhandel abgerundet.

Mehrere Varianten wären denkbar:

- Stand – alone – Lösung
- Weiterführung des Unternehmens als „Fachbetrieb“ der bisherigen Marke

Dies kann auch in der Werbung (allerdings ohne dem Logo der Marke) verwendet werden. Ob dies eine langfristige Lösung ist, muss bezweifelt werden (da ja das markenspezifische Know-How kontinuierlich sinkt, weil die Mitarbeiter nicht an den Schulungen teilnehmen können).

- Kooperation mit einem Anbieter eines Werkstattsystems

In diesem Zusammenhang muss jedoch festgehalten werden, dass Betriebe, die sich für diese Option entscheiden, planen, einen sowohl gesättigten wie auch stark umkämpften Markt zu bearbeiten.

Aufgrund der Werksgarantie werden die Besitzer neuer Autos immer nur autorisierte (Marken)Betriebe kontaktieren. D.h., freie Werkstätten betreuen ausschließlich ein altes Bestandsvolumen (meistens Fahrzeuge, die 5 Jahre oder älter sind). Dies bedeutet zudem, dass die Grundauslastung durch die Garantiarbeiten wegfällt. Erschwerend kommt hinzu, dass es einen generellen Trend zur Verlängerung der Garantiezeiten gibt.

Um in diesem Segment punkten zu können, muss unterpreisig angeboten werden: Es besteht einerseits eine starke Konkurrenzbeziehung zu Schnellreparaturwerkstätten (insbesondere im Bereich der „einfachen Arbeiten“ wie z.B. Erneuerung von Bremsen), andererseits aber auch zur Schattenwirtschaft.

Etwas bessere Chancen werden Betrieben mit einer Spezialisierung auf den Bereich Karosserie und Lackierung eingeräumt; dies auch deshalb, da hier keine Bindung an Marken erforderlich ist. Allerdings besteht insgesamt ein Trend, dass immer mehr Betriebe auch den Bereich Karosserie selbst abdecken.

Aus Sicht der befragten Experten ist die Errichtung eines freien Betriebs primär eine gangbare Variante für kleinere Betriebe (mit maximal 10 Mitarbeitern) sowie für Familienbetriebe.

Dass es zu einer Redimension des Unternehmens kommen müsste, wird auch durch die Statistik belegt: Der durchschnittliche Handelsbetrieb ist deutlich größer als der durchschnittliche Kfz-Reparaturbetrieb.

Besondere Herausforderungen für diese Variante stellen folgende Bereiche dar:

- Teilebezug

Da bei der freien Werkstätte Fahrzeuge aller Marken repariert werden, bedarf es einer vernünftigen Beschaffungsstrategie. Obwohl die Teile auch bei Markenbetrieben eingekauft werden können, ist dies eine – sowohl zeit- wie auch kostenmäßig – aufwendige Variante.

Effizienter ist diesbezüglich der Anschluss an eine Teilebezugskette bzw. einen Teilebezugsring, die vor allem von Deutschland aus operieren und eine Lieferung binnen 24 Stunden garantieren. Durch einen derartigen Teilebezug haben die freien Werkstätten in der Regel auch keine geringere Spanne bei den Ersatzteilen als die Markenbetriebe.

Trotzdem kann die Erwartungshaltung der Kunden (Reparatur des Fahrzeugs am selben Tag oder kostenloser Leihwagen) kaum befriedigt werden.

- Zunehmende Elektronik

Die zunehmende Elektronik (sowohl in den Fahrzeugen als auch bei den Diagnosegeräten) macht freien Werkstätten zu schaffen. Allerdings bieten bestimmte Hersteller Universaltester mit Spezialkabeln für alle Marken an; wobei nach Ansicht von Experten die großen Automobilkonzerne mittel- bis langfristig diese – unter dem Druck der EU bzw. diverser Konsumentenschutzverbände – „freigeben“ müssen.



- Aus- und Weiterbildung

Betriebe werden – nach Ende der Kündigungszeit - nicht mehr quasi automatisch über die laufenden technologischen Entwicklungen informiert. Daher wird es zunehmend schwerer, ein „Full-Service“ zu bieten.

- Einkauf der Gebrauchtwagen

Der Einkauf der Gebrauchtwagen erfolgt nicht mehr – quasi automatisch – beim Neuwagenverkauf. Dies hat einerseits den Vorteil, dass keine Gebrauchtwagen zu einem überhöhten Preis eingekauft werden, andererseits aber auch den Nachteil, dass „gute“ Gebrauchtwagen zu vernünftigen Konditionen schwierig zu beziehen sind.

Das Fehlen jeglicher Garantie- und Kulanzsysteme seitens der Hersteller ist jedenfalls ein gravierender Wettbewerbsnachteil der freien Betriebe.

7.3.1 Ausstiegskosten der alten Marke

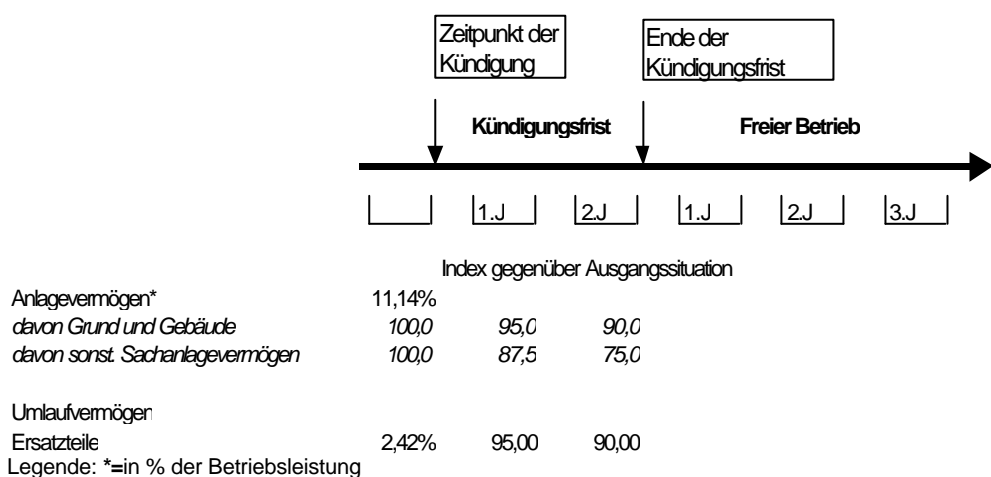
Die Ausstiegskosten bei der Umwandlung in einen freien Betrieb entsprechen jenen beim Markenwechsel (bzw. Aufbau einer neuen Marke).

Basisdaten für die Ausstiegskosten des Szenarios Freier Betrieb:

- Das Anlagevermögen beträgt 11,14 % der Betriebsleistung. Davon entfallen 8,57 % auf Grund und Gebäude, 2,56 % auf sonstiges Sachanlagevermögen.
- Im Umlaufvermögen sind Ersatzteile im Wert von 2,42 % der Betriebsleistung enthalten.

Diese o.a. Werte werden in der folgenden Tabelle mit dem Indexwert 100 dargestellt.

Tabelle 24 Szenario freier Betrieb: Ausstiegskosten der „alten“ Marke



7.3.2 Einstiegskosten freier Betrieb

Durch die Umstrukturierung auf einen freien Betrieb fallen folgende zusätzliche Positionen an:

- Investitionen

Je nach Ausrichtung des Unternehmens, muss die bisherigen markenspezifische CI beseitigt werden. Andererseits geht es darum, dass die Werkstätte „für alle Marken geöffnet wird“.

In der Regel wird das Unternehmen mit dem „Normalmaß“ an Investitionen das Auslangen finden, zumal in dieser Situation nicht unbedingt erforderliche Investitionen hintangestellt werden.

- Werbeaufwendungen

Auch bei der Umstellung auf einen freien Betrieb ist eine Marketingoffensive zur Information der Kunden notwendig. Ziel ist, möglichst viele Kunden von der Dienstleistungsqualität – insbesondere der Werkstätte – zu überzeugen.

Zusätzliche Werbeaufwendungen sind nur im letzten Jahr der Kündigungsfrist bzw. im ersten Geschäftsjahr als freier Betrieb notwendig, nachdem ja die ursprünglichen Werbebeiträge für die Marke wegfallen und nun für das Unternehmen selbst genutzt werden können.

Diese Werbeaufwendungen werden mit 0,5 % (des ursprünglichen Umsatzes) angesetzt.

- Redimensionierung des Unternehmens

Um den zu erwartenden Rückgang des Umsatzes bzw. des Rohertrags kostenseitig zumindest teilweise auszugleichen, kommt es voraussichtlich zur Freisetzung von Mitarbeiter/innen.

Es ist zu erwarten, dass drei Mitarbeiter gekündigt werden (zwei Verkäufer und ein Mitarbeiter in der Werkstätte); von diesen Mitarbeiter/innen wurden die Abfertigungen (jener Teil, der nicht durch Rückstellungen gedeckt ist) berücksichtigt.

Tabelle 25 Szenario Freier Betrieb: Einstiegskosten

Kosten	Werte in % der ursprünglichen Betriebsleistung		
	1. J.	2. J.	3. J.
Schließungskosten (25 % der Mitarbeiter - Abfertigung)		0,36%	
Werbeoffensive	0,50%	0,50%	
Summe zusätzliche Kosten	0,50%	0,86%	0,00%

7.3.3 Geschäftsentwicklung des freien Betriebes

Das Handelsgeschäft ist massiv rückläufig, vor allem im Neuwagenbereich. Der Betrieb wird wahrscheinlich versuchen, sich über den Gebrauchtwagenhandel zu profilieren – die Unternehmerin/der Unternehmer werden ihr Engagement in diesem Bereich erhöhen. Daher wird davon ausgegangen, dass 50 % des ursprünglichen Umsatzes mit dem Gebrauchtwagen gehalten werden können.

Der Umsatz im Bereich der Werkstätte ist sowohl auf die mengenmäßige Komponente (Wegfall der Neuwagen) als auch auf die Preiskomponente (geringere Stundensätze – siehe oben) zurückzuführen.

Basisdaten für die Umsatzentwicklung des Szenarios Freier Betrieb:

- Umsatzniveau vor der Vertragskündigung in Prozent der damaligen Betriebsleistung:
 - Neuwagen: 58 %
 - Gebrauchtwagen: 20 %
 - Werkstatt: 10 %
 - Ersatzteile: 12 %

Diese Prozentsätze werden in der folgenden Tabelle als Index 100 angenommen.

Tabelle 26 Szenario freier Betrieb: Umsatzentwicklung

		Zeitpunkt der Kündigung		Ende der Kündigungsfrist		
		Kündigungsfrist		freier Betrieb		
		1.J	2.J	1.J	2.J	3.J
	Basis	100	100,0	90,0	20,0	10,0
Neuwagen	Index gegenüber Ausgangssituation	100	100,0	90,0	20,0	10,0
Gebrauchtwagen		100	100,0	90,0	50,0	50,0
Werkstatt		100	100,0	91,0	60,0	75,0
Ersatzteile		100	100,0	91,0	60,0	75,0
Gesamtumsatz*		100,00%	100,00%	90,22%	34,80%	31,20%

Legende: * in % der ursprünglichen Betriebsleistung

Aufgrund der Tatsache, dass der freie Betrieb nur als Vermittler auftreten kann, sinkt der Rohertrag im Neuwagenbereich deutlich. Für folgende Bereiche wird unterstellt, dass der Rohertrag (relativ gesehen) konstant bleibt:

- Gebrauchtwagenhandel (da keine überbewerteten Gebrauchtwagen eingekauft werden).
- Ersatzteilgeschäft (aufgrund Bezugs bei einer Teilebezugschette).



Basisdaten für die Entwicklung des Rohertrags des Szenarios freier Betrieb:

- Rohertrag in den einzelnen Bereichen vor der Vertragskündigung in Prozent des jeweiligen Umsatzes:
 - Neuwagen: 7,5 %
 - Gebrauchtwagen: 6,5 %
 - Werkstatt: 100 %
 - Ersatzteile: 35 %

Diese Prozentsätze werden in der folgenden Tabelle als Index 100 angenommen.

Tabelle 27 Szenario freier Betrieb: Entwicklung des Rohertrags

		Zeitpunkt der Kündigung		Ende der Kündigungsfrist		
		Kündiaunasfrist		freier Betrieb		
		1.J	2.J	1.J	2.J	3.J
	Basis	Index gegenüber Ausgangssituation				
Neuwagen	100	100	75	60	60	60
Gebrauchtwagen	100	100	100	100	100	100
Werkstatt	100	100	100	100	100	100
Ersatzteile	100	100	100	110	115	115
Rohertrag* in %	19,85%	19,85%	17,03%	9,94%	11,29%	12,03%

Legende: *in % der ursprünglichen Betriebsleistung

7.3.3.1 Kostenstruktur

Die Redimensionierung des Unternehmens wirkt sich in einer Reduktion der Personalkosten (um 25 %) aus.

Eine Reduzierung sonstiger Aufwendungen wird im Szenario nicht angesetzt, da es sich fast ausschließlich um Fixkosten handelt, die vielfach nicht reduziert werden können (z.B. Raumkosten etc.).

Etwaige Veränderungen der Fremdkapitalzinsen durch erhöhte Ausnützung von Kreditrahmen bzw. Aufnahme neuer Kredite (z.B. infolge der Finanzierung der Verluste, der Investitionen etc.) bleiben in den Szenarien unberücksichtigt.

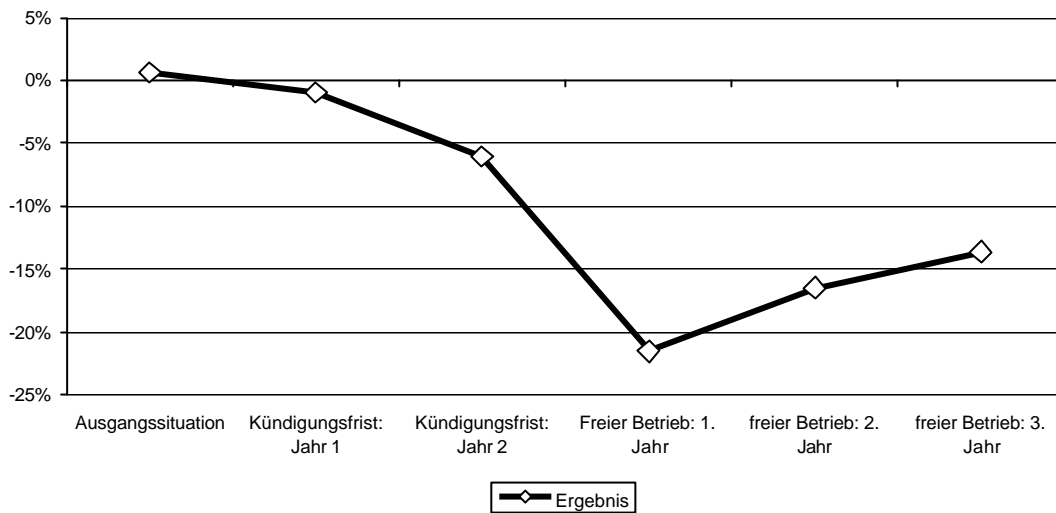
7.3.4 Resumée

Da das Handelsgeschäft deutlich rückläufig ist, steigt naturgemäß der (relative) Rohertrag deutlich an. Im ersten Jahr als freier Betrieb muss das Unternehmen mit den größten Ertragseinbußen fertig werden, in den folgenden Jahren bessert sich die Ertragsituation etwas, bleibt allerdings immer noch stark im negativen Bereich.

Wie das Szenario zeigt, müssen über grundsätzliche Alternativen nachgedacht werden, die zu einer deutlichen Reduktion der Fixkosten führen können. Denn die Erhaltung eines Unternehmens mit einem Verlust in der Größenordnung von 15 % des Jahresumsatzes ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht sinnvoll.



Grafik 8 Szenario freier Betrieb: Entwicklung des Ergebnisses (in Prozent der Betriebsleistung)



Quelle: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung

IfGH-Grafik 

Im Zeitraum Beginn der Kündigungsfrist bis 3 Jahre nach Umstellung auf einen freien Betrieb wird ein kumulierter Verlust in der Höhe von rd. 23 % des Jahresumsatzes (Niveau vor der Vertragskündigung) erzielt.

Umgelegt auf die Eigenkapitalquote bedeutet dies, dass sich die Eigenkapitalquote von -1 % vor der Kündigung auf - 59 % der ursprünglichen Bilanzsumme sinkt. Die tatsächliche prozentuelle Überschuldung zu diesem Zeitpunkt ist aufgrund der Bilanzverkürzung¹⁴ sogar noch wesentlich höher.

Die Fortführung des Unternehmens erfordert also die Einbringung von zusätzlichem Risiko- bzw. Eigenkapital; wobei diese im Hinblick auf alternative Geldverwendungsmöglichkeiten bzw. auf die Risikosituation sowie den Erfolgsaussichten kritisch zu hinterfragen wäre.

7.4 Szenario: Schließung des Unternehmens

Dieses Szenario wird nach Ansicht der befragten Experten eine untergeordnete Rolle spielen. In vielen Fällen wäre zwar – aus betriebswirtschaftlichen Gründen – eine Schließung des Unternehmens die sinnvollste Variante.

Die Frage, ob die Schließung des Unternehmens eine gangbare Variante ist, hängt u.a. von folgenden Fragen ab:

- Hat der Unternehmer / die Unternehmerin bereits das pensionsfähige Alter erreicht ?

In vielen Fällen ist dies nicht der Fall; und „gestandene Unternehmer“, die älter als 45 sind und in ihrer bisherigen Berufskarriere eben fast ausschließlich selbstständig waren, werden bei der Suche eines neuen Arbeitsplatzes große Schwierigkeiten haben.

- Gibt es einen potenziellen Nachfolger im Familienkreis ?

¹⁴ Zur Bilanzverkürzung kommt es insbesondere durch das geringere Lager (Neu- und Gebrauchtwagen).

- Ist die Liegenschaft verwertbar ?

Die Kfz-Betriebe verfügen in der Regel über ein großes und zu weiten Teilen unbebautes Grundstück. Je nach Lage dieses Grundstückes und Besitzverhältnissen (Bestandteil des Firmenvermögens oder im Privatvermögen des Eigentümers) besteht die Möglichkeit, etwaige stille Reserven zu lukrieren.

Auch wenn aus betriebswirtschaftlichen Gründen eine Schließung vorzuziehen wäre, wird diese vielfach nicht realisiert werden, da die Unternehmerin/der Unternehmer:

- keine Möglichkeit hat, einen anderen Arbeitsplatz zu finden;
- insbesondere in ländlichen Regionen nicht den Imageverlust (Beginn einer Tätigkeit als Angestellter eines anderen Unternehmens) in Kauf nehmen möchte.

Es spielen hier sehr stark emotionelle Überlegungen eine Rolle – auch wenn rein rational die Schließung des Unternehmens vorzuziehen wäre. Die Entscheidung für ein anderes Szenario (Aufbau einer neuen Marke bzw. Weiterführung als freier Betrieb) bedeutet in diesen Fällen eine weitere Reduzierung der Substanz.

7.4.1 Wertberichtigungsbedarf

Die Vermögensbestandteile sind durch die Entscheidung der Liquidierung des Unternehmens nicht mehr nach dem „Going-Concern-Prinzip“, sondern zumindest teilweise mit dem Liquidationswert anzusetzen. Dadurch kommt es zu einer Vermögensvernichtung (z.B. keine Erlöse für gebrauchte Werkstättenausstattung, die aber noch einige Jahre problemlos genützt werden könnte).

Anlagevermögen

- Das Sachanlagevermögen (mit Ausnahme von Grundstücke und Gebäude) ist jedenfalls zum Liquidationswert anzusetzen. Der Erlös aus dem Verkauf des gebrauchten Anlagevermögens (*außer Grundstücke und Gebäude*) wird mit 10 % des Buchwertes angesetzt.
- Es wird unterstellt, dass bei Grund und Gebäude ein Wertberichtigungsbedarf von 10 % des Gesamtwertes für die markenspezifische Ausstattung besteht. D.h., zum Stichtag der Unternehmensschließung weist das Gebäude einen Wert von 90 % des ursprünglichen Buchwertes auf.

In den Ausführungen zur Unternehmensschließung bleiben Erträge aus dem Verkauf von Liegenschaften unberücksichtigt, die aus den stillen Reserven lukriert werden.

Dieses Vermögen steht – so wie andere Vermögensbestandteile – zur Verfügung zur Bedienung der restlichen Verbindlichkeiten.

Umlaufvermögen

Gerade vor der Schließung wird versucht, den Wert des Umlaufvermögens (Lagerwert) zu reduzieren.

- Die Lagerautos werden ebenso verkauft wie die Vorführautos. Ebenso ist man bemüht, am Gebrauchtwagenplatz die Autos zu minimieren.



- Hinsichtlich der Ersatzteile werden nur mehr gängige Artikel nachbestellt, es wird versucht, „Ladenhüter“ zu verkaufen.

Durch derartige Maßnahmen sollte es gelingen, den Lagerwert vom „Normalmaß“ auf die Hälfte zu reduzieren.

Basisdaten für die Ausstiegskosten des Szenarios Unternehmensschließung:

- Das Anlagevermögen beträgt 11,14 % der Betriebsleistung. Davon entfallen 8,57 % auf Grund und Gebäude, 2,56 % auf sonstiges Sachanlagevermögen.
- Die Ersatzteile des Umlaufvermögens betragen 2,42 % der Betriebsleistung.
- Die bereits reduzierten Vorräte belaufen sich auf 8,85 % der Betriebsleistung.

Diese o.a. Werte werden in der folgenden Tabelle mit dem Indexwert 100 dargestellt.

Tabelle 28 Szenario Unternehmensschließung: Wertberichtigungsbedarf

		Zeitpunkt der Kündigung	Ende der Kündigungsfrist	
		Kündigungsfrist		Unternehmensschließung
		1.J	2.J	1.J 2.J 3.J
	Index gegenüber Ausgangssituation			
Anlagevermögen	11,14%			
<i>Grund und Gebäude</i>	100,0	95,0	90,0	
<i>sonst. Sachanlagevermögen</i>	100,0	55,0	10,0	
Umlaufvermögen	Index gegenüber Ausgangssituation			
Vorräte (=„Lager“), bereits reduziert	100,0			
Neuwagen	100,0	100,0	80,0	
Gebrauchtwagen	100,0	100,0	70,0	
Ersatzteile	100,0	100,0	50,0	
Abschreibungsbedarf Umlaufvermögen*		8,85%	2,49%	

Legende: * in % der ursprünglichen Betriebsleistung

7.4.2 Geschäftsentwicklung

Das Handelsgeschäft ist massiv rückläufig, das Engagement der Eigentümer richtet sich nicht mehr auf ein Wachstum des Betriebes. Das Neuwagen-geschäft wird noch stärker als das Gebrauchtwagengeschäft sinken, da das Kapital nicht mehr stark gebunden werden soll. Durch die Bekanntgabe der Geschäftsaufgabe im 2. Jahr der Kündigung wird auch das Werkstätten- sowie das Ersatzteilgeschäft stark rückläufig, da die Kunden bereits zu anderen Betrieben wechseln.

Basisdaten für die Umsatzentwicklung des Szenarios Unternehmensschließung:

- Umsatzniveau vor der Vertragskündigung in Prozent der damaligen Betriebsleistung:
 - Neuwagen: 58 %
 - Gebrauchtwagen: 20 %



- Werkstatt: 10 %
- Ersatzteile: 12 %

Diese Prozentsätze werden in der folgenden Tabelle als Index 100 angenommen.

Tabelle 29 Szenario Unternehmensschließung: Umsatzentwicklung

	Basis	Index gegenüber Ausgangssituation			
Neuwagen	100	90,0	65,0	5,0	
Gebrauchtwagen	100	90,0	85,0	10,0	
Werkstatt	100	95,0	60,0	5,0	
Ersatzteile	100	95,0	60,0	5,0	
Gesamtumsatz	100,00%	91,10%	67,90%	6,00%	

Aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen und des sinkenden Verkaufsvolumens verändert sich auch der Rohertrag entsprechend diesen Veränderungen.

Basisdaten für die Entwicklung des Rohertrags des Szenarios Unternehmensschließung:

- Rohertrag in den einzelnen Bereichen vor der Vertragskündigung in Prozent des jeweiligen Umsatzes:
 - Neuwagen: 7,5 %
 - Gebrauchtwagen: 6,5 %
 - Werkstatt: 100 %
 - Ersatzteile: 35 %

Diese Prozentsätze werden in der folgenden Tabelle als Index 100 angenommen.

Tabelle 30 Szenario Unternehmensschließung: Entwicklung des Rohertrages

	Basis	Index gegenüber Ausgangssituation			
Neuwagen	100	100,0	75,0	50,0	
Gebrauchtwagen	100	100,0	100,0	75,0	
Werkstatt	100	100,0	100,0	100,0	
Ersatzteile	100	100,0	100,0	75,0	
Summe Rohertrag*	19,85%	18,58%	11,75%	0,86%	

Legende: *=in % der ursprünglichen Betriebsleistung



7.4.3 Schließungskosten

Bei der Schließung des Unternehmens fallen zudem erhöhte Kosten an. Konkret sind folgende Punkte zu nennen:

- Personalkosten

Zunächst sind hier die **Personalkosten für die Kündigungsfrist der Mitarbeiter** anzuführen. Die Kündigung der Mitarbeiter/innen können erst am Ende der Kündigungsfrist des Händlervertrages ausgesprochen werden, da bis zu diesem Zeitpunkt die Dienstleistung im bisherigen Umfang aufrecht erhalten werden muss.

Während der Kündigungsfrist wird versucht (ist aber an die Zustimmung der Mitarbeiter/innen geknüpft), vorhandene Resturlaube aufzubauchen. Zudem sind Schließungsarbeiten vorzunehmen.

Dies bezieht sich andererseits auf die **Endigungsansprüche der Mitarbeiter/innen** (Abfertigungen, Urlaubsabfindung und –entschädigung).

Die Rückstellungen, die in den Bilanzen gebildet werden dürfen, reichen bei weitem nicht aus: In der Bilanz können maximal 50 % der fiktiven Abfertigungsansprüche (bzw. 60 % bei über 50-jährigen Mitarbeitern) rückgestellt werden.

Inwieweit eine vorhandene Wertpapierdeckung (von 50 % der Abfertigungsrückstellung bzw. 25 % der fiktiven Abfertigungsansprüche) überhaupt zur Zahlung der Abfertigungen verwendet werden kann, ist von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich (teilweise gibt es keine Wertpapierdeckung, teilweise dienen die Wertpapiere als Sicherheiten für andere Bankkredite und sind somit nicht frei verfügbar).

Im Szenario werden als Schließungskosten die aliquoten Personalkosten für I. Quartal angeführt (für Kündigungsfristen sowie Urlaubsentschädigungen bzw. – abfindungen); zudem wird die zweite Hälfte der Abfertigungen angesetzt. Bei jenen Betrieben, die eine Abfertigungsrückstellung gebildet haben, beträgt diese rd. 3,6 % des Gesamtkapitals.

Dabei wird angenommen, dass im Jahr der Unternehmensschließung nur mehr 75 % der Mitarbeiter/innen im Betrieb beschäftigt sind, die Personalkosten im I. Quartal sind dementsprechend niedriger anzusetzen.

Anders formuliert bedeutet dies, dass – unter Berücksichtigung der Endigungsansprüche - 25 % der MitarbeiterInnen am Ende der Kündigungsfrist ausscheiden, der Rest ein Quartal später.

- Beendigung von Dauerschuldverhältnissen

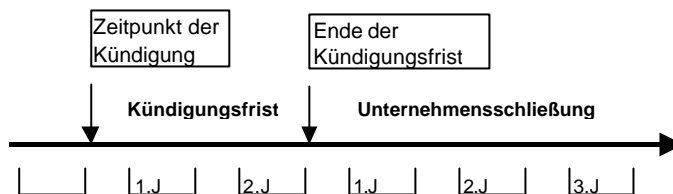
Die Beendigung von langfristigen Verträgen (z.B. Leasingverträgen) kann kostspielig sein. So muss beispielsweise bei „alten“ 10 Jahresmietverträgen für Telefonanlagen die Hälfte der ausstehenden Mieten bezahlt werden, um aus dem Vertrag aussteigen zu können.

Im folgenden Szenario werden für die Beendigung der Dauerschuldverhältnisse 1 % (der ursprünglichen Betriebsleistung) angesetzt.



In dieser Summe nicht enthalten sind Kosten für die Auflösung eines lang-jährigen Mietvertrages für die Geschäftsräumlichkeiten (nachdem die meisten Unternehmen Eigentümer der Liegenschaft sind).

Tabelle 31 Szenario Unternehmensschließung: Schließungskosten



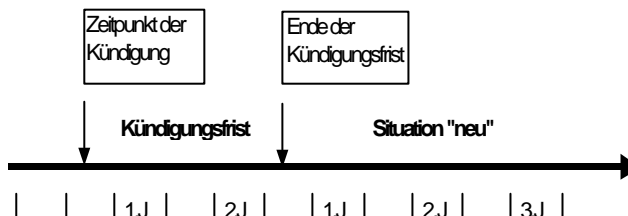
Werte in % der ursprünglichen Betriebsleistung	
Abfertigungsaufwand (nicht durch RST gedeckt)	1,44%
Beendigung von Dauerschuldverhältnissen	1,00%
Schließungskosten	2,44%

7.4.4 Kostenentwicklung

Für das Jahr nach dem Ende der Kündigungsfrist werden noch die „normalen“ Fixkosten aliquot für ein Quartal angesetzt, da Fixkosten üblicherweise nicht sofort abgebaut werden können.

Davon ausgenommen sind die Personalkosten, da davon ausgegangen wird, dass im Jahr nach dem Ende der Kündigungsfrist nur mehr 75 % der Mitarbeiter/innen im Unternehmen beschäftigt sind.

Tabelle 32 Szenario Unternehmensschließung: Kostenentwicklung



Rohtragg	19,85%	20,39%	17,30%	14,40%
sonstige betriebliche Erlöse	1,53%	1,68%	2,25%	6,38%
Personalaufwand inkl. kalk. Unternehmerlohn	11,41%	12,52%	16,80%	35,66%
sonstiger Aufwand	7,85%	20,07%	17,55%	42,88%
Ergebnis vor Finanzerfolg (Betriebsergebnis)	2,12%	-10,53%	-14,81%	-57,76%
Finanzergebnis	1,56%	1,71%	2,30%	0,39%
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	0,56%	-12,24%	-17,10%	-58,15%
EGT in % der BL (Zeitpunkt Ausgangssituation)	0,56%	-11,15%	-11,61%	-3,49%

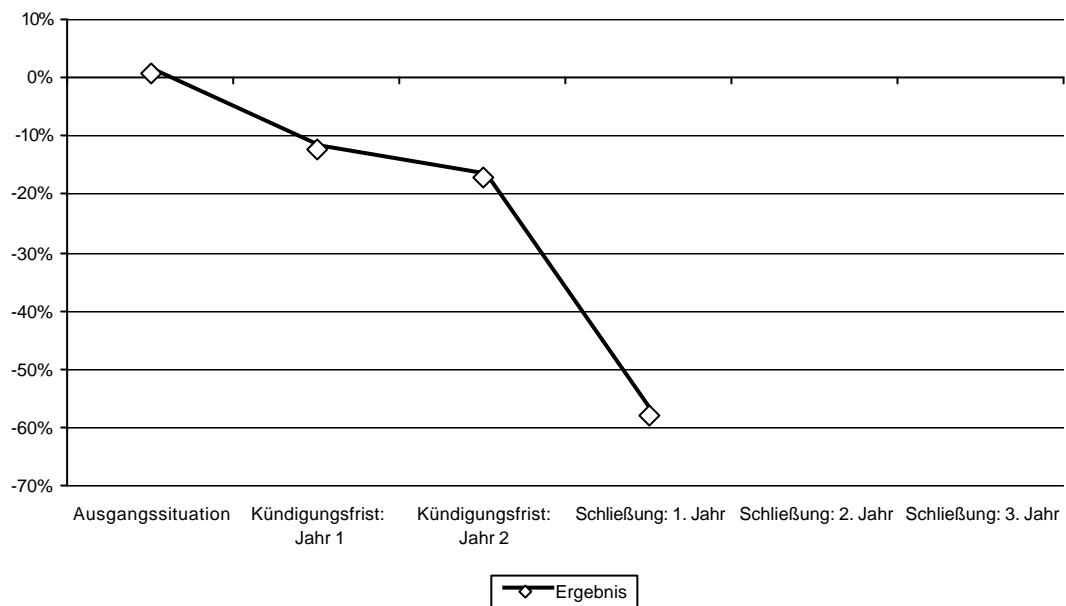
7.4.5 Resumée

Durch die hohen Abschreibungsbedürfnisse ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit werden sowohl in beiden Jahren der Kündigungsfrist als auch im letzten Rumpfgeschäftsjahr hohe Verluste erzielt.

Der hohe (relative) Verlust im Rumpfgeschäftsjahr ist vor allem darauf zurückzuführen, dass kaum mehr Umsätze getätigt werden, sehr wohl aber noch Kosten anfallen.



Grafik 9 Entwicklung des Ergebnisses bei Unternehmensschließung (in Prozent der Betriebsleistung)



Quelle: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung

IfGH-Grafik 



8 Sonstige Optionen

Abgesehen von den bereits angeführten Möglichkeiten bleibt dem Unternehmer offen, zu diversifizieren. D.h., es werden zusätzliche Produkte / Dienstleistungen ins Angebot aufgenommen, wie z.B.:

- Handel mit Motorrädern
- Handel mit Leichtfahrzeugen
- Reparatur von Booten
- Verkauf von Fahrrädern
- Handel mit landwirtschaftlichen / kommunalen Geräten
- Handel mit LKW, LKW-Werkstätte
- Re-Importe von Neuwagen aus anderen EU-Ländern

Die Erweiterung der Produktpalette um die o.a. Bereiche ist prinzipiell bei jedem der o.a. Szenarien – mit Ausnahme der Schließung des Unternehmens - denkbar; ob dies eine gangbare Möglichkeit wäre, hängt vom konkreten Einzelfall ab. Einen adäquaten Ersatz für einen Händlervertrag stellen alle diese Varianten jedoch nicht dar.

Die Möglichkeit, den Betrieb zu verpachten bzw. verkaufen, ist ebenfalls vorhanden. Sofern das Unternehmen einen aufrechten Markenvertrag hat, ist die Zustimmung des Importeurs erforderlich. Eine Verpachtung/ein Verkauf eines Unternehmens ohne Markenvertrag ist jedenfalls schwieriger, da der Unternehmenswert geringer ist.



Literaturverzeichnis

Albers Olaf, Broux Arno: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik, 1999

Autohaus, Ausgabe 6/2001

Autohaus online, "Newsletter", 2001

Eurotax, "Auto-Information", 2001

Gesellschaft zur Förderung des Kraftfahrzeugwesens mbH (GFK), "Kündigung des Automobilhändlervertrages. Was tun? - Ein Leitfaden", 2001

Ute von Reibnitz, "Szenarien - Optionen für die Zukunft", 1987

Verband Österreichischer Leasinggesellschaften, Statistik zum 31.12.2000



ANHANG



Definition der Kennzahlen

Kennzahlen zur Kosten- und Ertragsstruktur	
Materialaufwand / Handelswareneinsatz in Prozent der Betriebsleistung	$\frac{\text{Materialaufwand / HW-Einsatz (inkl. Fremdleistungen)} * 100}{\text{Betriebsleistung}}$
Personalkosten in Prozent der Betriebsleistung	$\frac{\text{Personalkosten (inkl. kalk. Unternehmerlohn)} * 100}{\text{Betriebsleistung}}$
Sonstiger Aufwand in Prozent der Betriebsleistung	$\frac{\text{Sonstiger Aufwand} * 100}{\text{Betriebsleistung}}$

Ertrags- und Rentabilitätskennzahlen	
Kapitalumschlag	$\frac{\text{Betriebsleistung}}{\text{Gesamtkapital}}$
Umsatzrentabilität 1 (vor Finanzierungskosten)	$\frac{(\text{Betriebserfolg} + \text{Zinserträge}) * 100}{\text{Betriebsleistung}}$
Umsatzrentabilität 2 (nach Finanzergebnis)	$\frac{\text{Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit} * 100}{\text{Betriebsleistung}}$
Gesamtkapitalrentabilität 1 (ROI)	Umsatzrentabilität1* Kapitalumschlag
Gesamtkapitalrentabilität 2 (nach Finanzergebnis)	Umsatzrentabilität2* Kapitalumschlag
Rohaufschlag (Handelsspezifische Kennzahl)	$\frac{\text{Rohertrag} * 100}{\text{Handelswareneinsatz (inkl. Fremdleistungen)}}$
Rentabilitätsziffer (Handelsspezifische Kennzahl)	Rohaufschlag* Lagerumschlagshäufigkeit
Korr. Cash flow aus Betriebstätigkeit	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit + Abschreibungen + kalk. Eigenkapitalkosten
Korr. Cash flow in Prozent der Betriebsleistung	$\frac{\text{korr. Cash flow aus Betriebstätigkeit} * 100}{\text{Betriebsleistung}}$

Definition der Kennzahlen

Kennzahlen zum Vermögen	
Sachanlagenintensität	$\frac{\text{Sachanlagevermögen} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$
Sachanlagenintensität (ohne Gebäude)	$\frac{\text{Sachanlagevermögen (ohne Gebäude)} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$
Vorräte / Handelswarenvorrat in Prozent der Betriebsleistung	$\frac{\text{Vorräte / Handelswarenvorrat} * 100}{\text{Betriebsleistung}}$
Lagerumschlagshäufigkeit (Handelsspezifische Kennzahl)	$\frac{\text{Handelswareneinsatz}}{\text{Durchschnittlicher Handelswarenvorrat}}$
Lagerdauer in Tagen (Handelsspezifische Kennzahl)	$\frac{360}{\text{Lagerumschlagshäufigkeit}}$
Kundenforderungen in Prozent der Betriebsleistung	$\frac{\text{Kundenforderungen} * 100}{\text{Betriebsleistung} * 1,2}$
Investitionen in Prozent der Betriebsleistung	$\frac{\text{Investitionen} * 100}{\text{Betriebsleistung}}$
Investitionsdeckung	$\frac{\text{Investitionen} * 100}{\text{Abschreibungen inkl. geringwertige Wirtschaftsgüter}}$

Definition der Kennzahlen

Kennzahlen zur Finanzierung und Liquidität	
Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Korr. Eigenkapital} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$
Sozialkapital in Prozent des Gesamtkapitals	$\frac{\text{Sozialkapital} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$
Bankverschuldung in Prozent des Gesamtkapitals	$\frac{\text{Summe Bankverbindlichkeiten} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$
Anlagendeckung	$\frac{(\text{korr. Eigenkap.} + \text{Sozialkap.} + \text{langfr. Fremdkap.}) * 100}{\text{korr. Anlagevermögen}}$
Liquidität	$\frac{\text{kurzfristiges Vermögen} * 100}{\text{kurzfristiges Kapital}}$
Geldeingangsdauer in Tagen (Handelsspezifische Kennzahl)	$360 : \frac{\text{Nettoerlöse (plus USt)}}{\text{durschn. Kunden- und Wechselforderungen}}$
Lieferantenkreditdauer in Tagen (Handelsspezifische Kennzahl)	$360 : \frac{\text{HW - Einsatz inkl. Fremdleistungen (plus USt)}}{\text{durschn. Liefer- und Wechselverbindlichkeiten}}$
Schuldentilgungsdauer in Jahren	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{korr. Cash Flow aus Betriebstätigkeit}}$

Produktivitätskennzahlen	
Bruttoproduktivität	$\frac{\text{Betriebsleistung}}{\text{Personalkosten}}$
Nettoproduktivität	$\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Personalkosten}}$

Definition der Kennzahlen

Bankmäßige Kennzahlen	
Bankmäßige Umsatzrentabilität 1 (vor Finanzierungskosten)	$\frac{\text{Betriebserfolg} + \text{Zinserträge} + \text{kalk. Unternehmerlohn} * 100}{\text{Betriebsleistung}}$
Bankmäßige Umsatzrentabilität 2 (nach Finanzergebnis)	$\frac{(\text{EGT} + \text{kalk. Unternehmerlohn} + \text{EK} - \text{Kosten}) * 100}{\text{Betriebsleistung}}$
Bankmäßige Gesamtkapitalrentabilität 1 (ROI)	Bankmäßige Umsatzrentabilität 1 * Kapitalumschlag
Bankmäßige Gesamtkapitalrentabilität 2 (nach Finanzergebnis)	Bankmäßige Umsatzrentabilität 2 * Kapitalumschlag
Bankmäßiger Cash flow aus Betriebstätigkeit	EGT + Afa + EK-Kosten + kalk. Unternehmerlohn
Bankmäßiger Cash flow in Prozent der Betriebsleistung	$\frac{\text{Bankmäßiger Cash flow aus Betriebsleistung} * 100}{\text{Betriebsleistung}}$

BEILAGEN



Auswirkungen der Vertragskündigung auf einen typischen Kfz-Handelsbetrieb

Interviewleitfaden Expertendelphi

ALLGEMEIN ZUR BRANCHENENTWICKLUNG

1. Kann man in der Branche bestimmte Betriebstypen unterscheiden?

Ja Nein

2. Wenn ja, welche Betriebstypen lassen sich unterscheiden?

3. In welche Richtung entwickelt sich die (optimale) Betriebsgröße tendenziell?
größer gleichbleibend kleiner

4. Durch welche Stärken/Schwächen kann der Durchschnittsbetrieb der Branche charakterisiert werden?

Stärken: _____

Schwächen: _____

5. Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Branche?

6. Welche Betriebsbereiche tragen besonders zu einem positiven Betriebsergebnis bei?

7. Welche Veränderungen sind in der Marktstruktur auf nationaler Ebene bemerkbar (z.B. Trend zum Diesel, 3Jahresgarantie etc.)?

8. Wieviele Einmarken- bzw. Mehrmarkenbetriebe gibt es Ihrer Einschätzung nach (prozentuelle Verteilung)?

9. Was verstehen Sie unter Einmarkenhändler (1 Marke oder 1 Importeur)?

10. Kommen häufig Konstruktionen mit mehreren Firmen (mehrere Rechtspersönlichkeiten an 1 Standort) in der Branche vor?

11. Wie häufig kommt es Ihrer Meinung nach zu vorzeitigen Vertragsauflösungen zwischen Importeur und Händler?

Sehr häufig eher häufig eher selten nur in besonderen Fällen

12. FOLGEN DER KÜNDIGUNG

13. Welche Auswirkungen hat Ihres Erachtens die Vertragskündigung auf einen Betrieb kurz- bzw. mittelfristig?

	Sofort	Mitte Kündigungsfrist	Ende Kündigungsfrist
Monetär			
• Kosten			
• Umsatz			
Nicht- monetär (z.B. Image, ...)			

14. Welche Auswirkungen hatte die Vertragskündigung auf Dritte sofort/ im ersten Jahr der Kündigung/ gegen Ende der Kündigung?

	Sofort	Mitte Kündigungsfrist	Ende Kündigungsfrist
Mitarbeiter			
Kunden			
Lieferanten (außer Importeur)			
Banken			

15. Gibt es Unterschiede in der Behandlung des Händlers seitens des Importeurs während der Kündigungsfrist? (z. B. Werbemaßnahmen, Schulung Mitarbeiter, Lieferfristen, Verfügbarkeit von Modellen etc.)

Ja Nein

16. Wenn ja, welche?

17. Verändern sich während der Kündigungsfrist die finanziellen Vereinbarungen, z. B. Zahlungsfristen zwischen dem Händler und dem Importeur?

Ja Nein

18. Wenn ja, inwiefern?

19. Halten Sie die Bestimmungen laut Handelsvertretergesetz im Fall einer Vertragslösung bei den Kfz-Händlern für zutreffend und ausreichend?

Ja Nein

20. Wenn nein, warum nicht?

21. Verändern sich die Zielvorgaben bei den Neuwagenverkäufen während der Kündigungsfrist?

Ja

Nein

22. Wenn ja, inwiefern?

23. Was passiert mit den Ersatzteilen, die noch von der bisherigen Marke auf Lager liegen?

24. Was geschieht mit den Vorführautos der bisherigen Marke?

25. Welche Auswirkungen hat die Vertragskündigung auf das Gebrauchtwagengeschäft?

26. Wie reagieren Partner aus Dauerschuldverhältnissen (z.B. Banken, Lieferanten) auf die Vertragskündigung?

27. Können Dauerschuldverhältnisse im Normalfall auf eine andere Marke übertragen werden?

Ja

Nein

28. Wenn nein, warum nicht?

SZENARIO NEUE MARKE

29. Ist der Aufbau einer neuen Marke bereits während der Kündigungszeit möglich?

Ja

Nein

30. Wenn nein, warum nicht?

31. Wie viele Prozent der gekündigten Händler schaffen es Ihrer Meinung nach, einen neuen Vertrag mit einer neuen Marke zu bekommen?

32. Was sind Ihres Erachtens die Erfolgsfaktoren (wie z. B. Standort, Größe, Finanzkraft etc.), um einen neuen Händlervertrag mit einer anderen Marke zu erhalten?

33. Wie lange dauert es Ihrer Schätzung nach, bis eine neue Marke aufgebaut ist und ein entsprechendes - zur Marke passendes - Umsatzniveau erreicht ist?

34. Wovon hängt diese Dauer ab?

35. Welche Investitionen sind zum Aufbau einer neuen Marke notwendig?

36. Welche Kosten entstehen im Fall des Wechsels von einer Marke zur anderen während der Kündigungszeit bzw. nach Ablauf des alten Vertrages?

Kosten während der Kündigungsfrist	Kosten nach Ablauf der Kündigungsfrist

SZENARIO FREIE WERKSTATT

37. Gibt es die Möglichkeit, den Betrieb nach Vertragsablauf als freien Betrieb weiterzuführen?

Ja

Nein

Wenn Ja:

38. Welche Schwierigkeiten ergeben sich bei diesem Umstieg?

39. Welche Kosten entstehen dadurch (Art und Betrag – wenn möglich)?

40. Was passiert mit den baulichen Kapazitäten in diesem Fall?

Wenn Nein:

41. Warum besteht diese Möglichkeit nicht?

42. Was passiert mit den baulichen Kapazitäten in diesem Fall?

SZENARIO SCHLIESSUNG

43. Welche Kosten entstehen bei der Schließung des Betriebes (Art und Betrag – wenn möglich) ?

44. Wovon ist die Entstehung dieser Kosten abhängig?

45. Was passiert mit den baulichen Kapazitäten in diesem Fall?

SONSTIGES

46. Wie schätzen Sie die Möglichkeit ein, einen gekündigten Betrieb zu übergeben (Verkauf, Verpachtung, Nachfolge)?

47. Worin bestehen die Unterschiede zwischen den alten (gekündigten) Verträgen und den neuen Verträgen?

48. Binden die neuen Verträge den Händler stärker als die bisherigen ?

49. Wenn ja: Was sind die Hauptpunkte?

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

Auswirkungen der Vertragskündigung auf einen Kfz-Handelsbetrieb

Fallstudie

ALLGEMEINES

50. Wie lange waren Sie Vertragshändler der Marke vor der Kündigung?

51. Gab es vor der endgültigen Kündigung Gespräche bzw. Signale, die auf die bevorstehende Kündigung hinwiesen?

52. Wurde Ihnen vor der Kündigung ein neuer Vertrag der gleichen Marke angeboten?

Ja

Nein

53. Wenn ja, worin bestanden die Unterschiede zum bereits bestehenden Vertrag?

54. Binden die neuen Verträge den Händler stärker als die bisherigen ?

55. Wenn ja: Was sind die Hauptpunkte?

80. Wie lange dauert es Ihrer Schätzung nach, bis eine neue Marke aufgebaut ist und ein entsprechendes - zur Marke passendes - Umsatzniveau aufgebaut ist?

81. Wovon hängt diese Dauer ab?

82. Welche Investitionen benötigen Sie zum Aufbau einer neuen Marke?

	Art der Investition	Höhe der Investitione
Anlagevermögen		
Umlaufvermögen		
Sonstiges (z.B. Werbung)		

83. Welche Kosten entstehen im Fall des Wechsels von einer Marke zur anderen während der Kündigungszeit bzw. nach Ablauf des alten Vertrages?

Kosten während der Kündigungsfrist	Kosten nach Ablauf der Kündigungsfrist

SZENARIO FREIE WERKSTATT:

84. Sehen Sie die Möglichkeit, Ihren Betrieb nach Vertragsablauf als freien Betrieb weiterzuführen?

Ja

Nein

Wenn Ja:

85. Welche Schwierigkeiten ergeben sich bei diesem Umstieg?

86. Welche Kosten entstehen dadurch (Art und Betrag - wenn möglich)?

87. Was passiert mit den baulichen Kapazitäten in diesem Fall?

Wenn Nein:

88. Warum besteht diese Möglichkeit nicht?

89. Was passiert mit den baulichen Kapazitäten in diesem Fall?
