



Sanierungsgutachten im Autohaus

**Autohaus Sommerakademie
26.-28. August 2009 - Warnemünde**

**Thomas Kremer
b-k-p Consulting GmbH**

AGENDA

- ▶ Unternehmen und Referent
- ▶ Warum diese Agenda
- ▶ Was heisst Sanierungsgutachten
- ▶ Anlass einer Beauftragung
- ▶ Wer berät
- ▶ Aufwand
- ▶ Elementares
- ▶ Aktuelles
- ▶ Handeln in der Krise
- ▶ Angebote b-k-p und Kontaktdaten

1. UNTERNEHMEN UND REFERENT

Unternehmen: -b-k-p-®

- ▶ b-k-p Consulting GmbH ist eine eigentümergeführte Beratungsgesellschaft
- ▶ Über 250 Referenzprojekte im Autohandel weltweit
- ▶ Wir arbeiten praxisnah, bodenständig und umsetzungsorientiert
- ▶ 30 Berater im deutschsprachigen Raum mit regionalen Büros vor Ort

- ▶ Unser Mehrwert
 - Rasche Ergebnissteigerungen
 - Umsetzung der Maßnahmen
 - Vergütung auf hoher Erfolgsbasis

1. UNTERNEHMEN UND REFERENT

Referent: Thomas Kremer

- ▶ Gründungspartner der b-k-p Consulting GmbH
 - Leiter Bereich Automobilhandel
 - Persönlich mehr als 100 Autohausprojekte betreut

- ▶ Referent der "Autohaus"-Akademie
- ▶ Referent der GM-academy
- ▶ Dozent an der Hochschule Nordwestschweiz (MBA)

- ▶ thomas.kremer@b-k-p.com
- ▶ +49 (69) 25536-420

2. WARUM DIESE AGENDA?

Die Herausforderungen 2009 / 2010

▶ Umweltprämie verändert temporär den Markt

- Vorgezogene Absätze
 - Sinkende Restwerte (betr. Leasing und GW)
-
- Positiv (unteres Segment): kaum Lagerwagen, mehr Werkstattkunden
 - Negativ: Bei vorr. sinkenden Umsätzen steigender Abschreibungsbedarf
 - Negativ: Zeitbomben im GW-Park, wenn nicht abgebaut und berichtigt wurde
 - Negativ: Premiumanbieter haben kaum Nutzen durch die Umweltprämie und Abschreibungsbedarf ist in absoluten Werten besonders hoch

2. WARUM DIESE AGENDA?

Die Herausforderungen 2009 / 2010 (II)

→ **Kampfangebote einzelner (Premium-) Anbieter erhöhen Druck zusätzlich**

- Zusätzlicher Druck auf Restwerte und damit auch auf GW-Preise
- Langfristige Zerstörung der realisierbaren NW-Preise

→ **Trend zum Down-Sizing (privat wie Flotte)**

- Imagewandel bei Privatkunden (CO2-Diskussion etc.)
- Weiter anhaltender Trend zu Reallohnverlusten schmälern Kaufkraft
- Bei Firmenkunden wird die Krise genutzt, um Flottenqualitäten abzustufen

2. WARUM DIESE AGENDA?

Sanierungsgutachten sind aktuell regelmäßiger Beratungsauftrag

- ▶ Aktuell sind bei uns 50% der AH-Aufträge induziert durch Dritte (i.d.R. Banken)
- ▶ Erhöhte Wachsamkeit der Kreditgeber / Marktentwicklung
- ▶ (berechtigte) Befürchtung schlummernder Risiken
- ▶ In Summe weiter steigender Druck auf die Betriebe

→ i.d.R. aber oftmals Unkenntnis bei den Akteuren im Autohaus,
über das, was bei einem Gutachten erwartet wird

3. WAS HEISST SANIERUNGSGUTACHTEN

Grundsätzliches

- ▶ Aufgabe: Feststellung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit über mehrere Perioden
 - Können langfristig die Kapitaldienste bedient werden?
 - Sanierungskurven werden dabei durchaus geduldet
 - Wie hoch ist der Sanierungsbedarf
 - Überblick über die Geschäftspolitik, -entwicklung, -aussichten
 - Bank ist typischerweise nicht in der Branche kundig
 - Standard sind Gutachten nach dem sog. „IDW-Standard“

3. MUSTERAGENDA nach IDW

Inhalte (grob):

- 1. BESCHREIBUNG DES UNTERNEHMENS**
- 2. ANALYSE DES UNTERNEHMENS**
- 3. KRISENURSACHEN**
- 4. LAGEBEURTEILUNG**
- 5. LEITBILD DES SANIERTEN UNTERNEHMENS**
- 6. MAßNAHMEN ZUR SANIERUNG DES UNTERNEHMENS**
- 7. PLANVERPROBUNGSRECHNUNG**

3. MUSTERAGENDA nach IDW

Inhalte (Detail):

- **ZIEL DES BERICHTES**
- **DARSTELLUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN VERHÄLTNISSE**
 - **AKTUELLE VERMÖGENS- UND FINANZLAGE**
 - **AKTUELLE ERTRAGSSITUATION**
 - **AKTUELLE LIQUIDITÄT**
- **DARSTELLUNG DER AUFBAU- / ABLAUFORGANISATION**
- **MARKTBEURTEILUNG**
 - **AKTUELLE SITUATION**
 - **KONJUNKTURELLE PERSPEKTIVEN**
 - **RELEVANTE WETTBEWERBSSITUATION**
- **STÄRKEN- / SCHWÄCHENPROFIL, KRISENURSACHEN**

3. MUSTERAGENDA nach IDW

Inhalte (Detail II):

- **MAßNAHMENKATALOG**
 - MAßNAHMEN
 - VERANTWORTLICHER
 - ZEITPLAN

- **PLANUNG: BILANZ, ERTRAG UND LIQUIDITÄT FÜR
DAS LAUFENDE UND 2 WEITERE JAHRE**

- **LIQUIDITÄTSBEDARF - BETRIEBSMITTEL UND
INVESTITIONEN**
 - MITTELHERKUNFT
 - ABSICHERUNGSMÖGLICHKEITEN

- **KERNFRAGE: IST SANIERUNG ZU BEJAHEN?**

4. ANLASS EINER BEAUFTRAGUNG

Nicht immer eine Krise

- ▶ Änderung der Geschäftspolitik (bspw. Standorte, Marken, Aufkäufe)
- ▶ Generationenübergabe (bspw. Pensionslasten, Leistungsfähigkeit)
- ▶ Neue Geschäftspartner (Bewertung und Risiken)
- ▶ Ggf. sogar: Autohaus will besseren Zins aufgrund geringerer Risiken (als Markt)

- ▶ Regelfall allerdings:
 - Akuter Liquiditätsengpass
 - Erweiterung der Kreditlinien ohne Sicherheiten (Anlass kann U-Prämie sein)
 - Neues Rating des AH (warum auch immer)
 - Langfristiges Erodieren des EK

4. ANLASS EINER BEAUFTRAGUNG

Wer beauftragt

- ▶ Konsequenzen aus MaK (Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft – 2002)
 - Trennung der Betreuung von sog. „Markt“ und „Marktfolge“ bei der Bank
 - Risikocontrolling (auch in Hinblick auf Basel II)
 - Bewusstes Vermeiden vom „Hereinreden“ ins operative Geschäft
 - Nur Vorschlag eines externen Beraters, kein Anweisen
- Vermeidung von Interessenkonflikten bei den Banken
- Objektivierung und Absicherung /Refinanzierung von Kreditrisiken

4. ANLASS EINER BEAUFTRAGUNG

Wer beauftragt (II)

- ▶ Auftraggeber ist somit i.d.R. die sog. Marktfolge (bspw. SPK-Rating schlechter 10)
 - Hat nicht nur Nachteile, sondern auch Chancen
 - Bessere Beratung / Betreuung aus Sicht des Unternehmers
 - Sonderkonditionen (Sanierungszins, Tilgungsaussetzung usw.)
 - (Fast) alles ist möglich, solange ein langfristiger Erfolg absehbar ist

- ▶ Achtung: Auch Herstellerbanken sind Banken!
 - und unterliegen den gleichen Prinzipien

4. ANLASS EINER BEAUFTRAGUNG

Wie wird beauftragt?

- ▶ (möglicher) Kreditgeber fordert Gutachten ein
- ▶ Schlägt ggf. mehrere Berater vor

- ▶ AH sucht Berater aus (nicht die Bank!) und muss diesen auch entlohnen

- ▶ Berater führt aus. Berichtet an AH, jedoch Berichtstreue zum Kreditgeber
 - Haftung gegenüber Dritten
 - Entsprechende vertragliche Gestaltung

5. WER BERÄT?

Dienstleister

- ▶ Die Durchführung hat durch einen "sachkundigen Experten" zu erfolgen
 - Dehnbarer Begriff
- ▶ Keine prinzipiellen Mindestanforderungen
- ▶ Aber: mittlerweile haftet auch ein solcher (nicht akkreditierter) Dienstleister für sein Beratungswerk
- ▶ D.h. seriöse Berater
 - haften für Ihre Gutachten (i.d.R. zwischen 250 T€ und 1m€ Deckungssumme)
 - erstellen keine Gefälligkeitsgutachten (auch wenn das dem Zahlenden nicht immer gefällt)
 - haben idealerweise Erfahrung im AH-Geschäft und der Sanierungsberatung
→ lokaler Bezug ist i.d.R. kein gutes Argument

6. AUFWAND

b-k-p Werte

- ▶ Beratertageaufwand zwischen 15 und 50 Tagen (je nach Größe des AH)

- ▶ Dauer zwischen 2 Wochen und 2 Monaten
 - Frage der Komplexität (Gewerk und Entscheidungsstrukturen)
 - Frage der Datenlage
 - Hauptproblem im Autohaus (!)
 - Hauptursache für zeitliche Verzögerung
 - Aktive Mitarbeit (Inhaber, Steuerberater usw.) notwendig

7. ELEMENTARES

Notwendige Grundlagen für ein Gutachten

- ▶ Testierter Jahresabschluss des letzten abgeschlossenen Bilanzjahres
- ▶ BWA´s der Monate seither
- ▶ Detail-Organigramme
- ▶ Wesentliche operative Kennzahlen (Stückzahlen, Erlöse, Kosten der letzten drei Jahre) auf Monatsbasis
- ▶ Planung Jahre 0-2 ab Gutachten

8. AKTUELLES – b-k-p in Kooperation mit Eurotax-Schwacke

Wie hoch ist Ihr Risiko?

- ▶ Sie sind ein größerer Händler, eine Händlergruppe oder Betrachten das Händlernetz aus Sicht des Herstellers?
- ▶ Sie stellen sich Fragen zu den Risiken (aber auch Potentialen) im operativen Geschäft – insbesondere bei den Restwerten im GW-Bereich
 - Frage aktuell: wie hoch ist der Wertberichtigungsbedarf?
- ▶ In einem Quick-Scan durchleuchten b-k-p und Eurotax aufgrund der jew. Markterpertise Ihr individuelles Risiko

→ Dieses Angebot ist bis heute am Markt einmalig!

9. Handeln in der Krise

Mögliche Sofortmaßnahmen

- ▶ (Pro- !) Aktive Kommunikation mit den Banken notwendig (Basis i.d.R. Gutachten)
- ▶ Pooling der Banken bei mehreren, größeren Gläubigern
 - Ansonsten Risiko, wenn eine Bank aussteigt
- ▶ Konjunkturpaket: Landesbürgschaften
- ▶ Sell and lease-back: Veräußerung der Immobilien o.ä. Werte
- ▶ Umschuldung: Fristenverlängerung, Umschichtung auf längerfristige und damit günstigere Kredite, möglich eben durch
 - Sicherheiten
 - Bürgschaften
 - Sanierungszinsen etc.

9. Handeln in der Krise

Mögliche Sofortmaßnahmen (II)

▶ Operative Maßnahmen

- Preis- und Nachlasspolitik durchleuchten → wirkt sofort, insbes. im Service
- Grundsätzliche Preisanhebung im Service → maximal langfristig Nachteile
- Einbindung der Belegschaft durch bspw. Lohnverzicht oder Arbeitszeitmodelle
- Kostenblöcke durchleuchten (i.d.R. Personal, Bestände und Zinsen)

▶ Grundsätzliche Maßnahmen

- Bei kleineren Händlern: Wechsel vom VH zum Vermittler (Bilanzverkürzung)
- Mehrmarkenbetriebe: unrentable Marken auflösen (Grenze i.d.R. bei drei)
- Standorte überdenken, tw. mehrere Betriebe in räumlicher Nähe

ANGEBOT: UNSER STANDARDANALYSEANGEBOT

Sie wollen Potentiale in Ihrem Autohaus erkennen und heben

- ▶ Wir bieten an: eine Analyse zum Selbstkostenpreis
 - 2 Berater kommen 1 Woche zu Ihnen ins Autohaus
→ (Annahme: max. 1-2 Standorte, preisliche Adaption bei größeren Betrieben)
 - Arbeitsplatzanalysen im Detail
 - Umfassendes Stärken-Schwächen-Profil
 - Potentialberechnung auf Jahresniveau
 - Angebot für ein Umsetzungsprojekt zur Hebung der Potentiale
→ Umsetzung erfolgt in hohem Maße auf Erfolgsbasis
 - Pauschalpreis: 8.900,- Euro netto inkl. aller Nebenkosten

→ Rufen Sie uns an! Gerne beraten wir Sie unverbindlich vor Ort.

ANGEBOT II: IDW-GUTACHTEN FÜR IHR HAUS

Wir beraten Sie vor Ort

- ▶ Der Aufwand variiert sehr stark
 - Daher ist es sinnvoll, in einem persönlichen Gespräch die Aufgabenstellung zu besprechen und hierauf aufbauend ein Angebot zu erstellen
 - Das Erstgespräch ist für Sie kostenlos
 - Gerne stellen wir auch Referenzkontakte her
 - Zahlreiche Kundenreferenzen
 - Ebenso Referenzen von Hersteller- und Hausbanken
- Rufen Sie uns an! Gerne beraten wir Sie unverbindlich vor Ort.

VIELEN DANK!

Wir sind jederzeit für Sie da ...

b-k-p Consulting GmbH

Thomas Kremer

Geschäftsführer Automobilhandel
Diplom-Volkswirt

Mob: +49 172 6844481

Fon: +49 69 25536-420

Fax: +49 69 25536-374

Mail: thomas.kremer@b-k-p.com

Bockenheimer Landstraße 107

60325 Frankfurt am Main

Deutschland

www.b-k-p.com