



Zukunftsmarkt LKW-Vermietung

Von Dr. Jörg Gnam, Dr. Klaus Stricker und Oliver Bendig

BAIN & COMPANY



IMPRESSUM

Herausgeber:
Bain & Company,
Deutschland/Schweiz

Kontakt:
Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik
PR/Media Specialist
Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung: ad Borsche GmbH, München
Foto: Shutterstock

Copyright © 2010 Bain & Company, Inc.
All rights reserved.

Inhalt

Executive Summary	3
Nach der Krise liegt Miete im Trend	4
Miete ist Risikominimierung	6
Klare Kundenvorteile der Miete	6
Vermietung ist ein strategisch wichtiger Markt für LKW-Hersteller	8
Strategische Potenziale der Vermietung für Hersteller	9
Management der operativen und zyklischen Risiken der Vermietung	12
Geschäftsmodelle und Positionierung im Mietmarkt	12
Interview mit Ralf Faust, CEO EURO-Leasing und Thomas Conseil, Leiter MAN Rental	14
Fazit	16
Die Autoren	16

Zukunftsmarkt LKW-Vermietung

EIGENE VERMIETANGEBOTE WERDEN FÜR LKW-HERSTELLER ZUR PFLICHT

Die Wirtschaftskrise hat bei den Speditionen zu einer Flexibilisierung der Flotte durch einen höheren Mietanteil geführt. Dies wird den Vermietmarkt für LKW in Deutschland wie in vielen anderen europäischen Ländern nachhaltig stärken. Gleichzeitig befinden sich die herstellerunabhängigen LKW-Vermieter nach der Krise in einer Schwächephase. Für die LKW-Hersteller ist deshalb der Zeitpunkt günstig, um in dieses strategisch wichtige und ertragsstarke Geschäft einzusteigen.

Executive Summary

Der LKW-Markt entwickelt sich, in Deutschland wie europaweit, zunehmend zu einem Mietmarkt. Kurzfristig rechnet Bain & Company mit dem Anwachsen des Mietanteils am Gesamtmarkt von sieben Prozent im Jahr 2008 auf zehn bis 20 Prozent in den nächsten drei Jahren. Dauerhaft ist ein Anteil von einem Viertel bis einem Drittel realistisch. Da die markenunabhängigen LKW-Vermieter von der Krise hart getroffen wurden und ihre Flotten mehrheitlich deutlich verkleinern mussten, ist die Zeit für den Einstieg der LKW-Hersteller in den Mietmarkt gekommen.

Für LKW-Hersteller ist die Vermietung einerseits eine defensive Maßnahme, um den integrierten Systemprofit aus Verkauf, Service und Teilehandel zu schützen und die Attraktivität der Marke zu erhalten. Andererseits bietet das Geschäftsmodell Vermietung den Herstellern eine deutliche Verlängerung der Wertschöpfungskette mit höheren Ertragspotenzialen. Zudem eröffnet die

Vermietung auch neue Wachstumschancen, sowohl im Kernmarkt als auch in noch unterentwickelten LKW-Mietmärkten wie Dänemark, Polen oder Italien. Durch die Vermietung steigen allerdings die operativen und konjunkturellen Risiken, so dass ein konsequentes Working-Capital-Management und Maßnahmen zur Risikoversorgung Pflicht sind.

Die meisten Hersteller werden sich durch ihr Markenimage sowie ihren markeneigenen Service bei Angebot und Preis im Spitzensegment des Vermietmarkts positionieren. Die herstellerunabhängigen und lokalen Vermieter verzichten im Gegensatz dazu auf den Service in der Markenwerkstatt und auf Mehrwertdienste wie Telematik. Dennoch gibt es zwischen den einzelnen Herstellern entlang der Achsen Zielkunden, Produkt- und Mietangebot, Serviceleistungen, Aufstellung und Organisation sowie Regionalisierung interessante Differenzierungsmöglichkeiten im Mietmarkt.

Nach der Krise liegt Miete im Trend

Die Wirtschaftskrise hat die Transportbranche und damit den LKW-Markt hart getroffen. Das Kraftfahrtbundesamt verzeichnete über 60.000 Abmeldungen bei mautpflichtigen LKW in den ersten neun Monaten des Jahres 2009. Der Absatz neuer schwerer LKW¹⁾ auf dem deutschen Markt reduzierte sich 2009 auf 61.000 Einheiten, gegenüber 102.000 Einheiten im Vorjahr. Zu spüren bekamen dies insbesondere die LKW-Vermieter, die teilweise mehr als 50 Prozent ihres Bestands auf dem Hof stehen hatten. Insgesamt ging der Mietmarkt in der Krise um rund 30 Prozent zurück. Zahlreiche Insolvenzen und Beinahe-Insolvenzen der kleineren, mittelständischen Vermieter waren die Folge. Die überlebenden Firmen haben ihre Flotten fast ausnahmslos um zehn bis 50 Prozent verringert. Deutschlands größter Vermieter PEMA spricht von einer Reduzierung der Fahrzeugflotte von 16.000 auf 14.000 Einheiten.

In der Jahresmitte 2010 führte der Aufschwung zu einem Boom bei der Vermietung schwerer LKW. Denn die Speditionen zögern noch bei der Anschaffung neuer Fahrzeuge – angesichts oft kürzer laufender Transportverträge und verhaltener Konjunkturprognosen. Sie bevorzugen

den absolut gesehen zwar teureren, dafür aber flexibleren und weniger kapitalintensiven Weg der Miete. Die Folge ist, dass im Moment kaum noch unvermietete Einheiten auf dem Markt zu haben sind und Vermieter die derzeit wichtigste Kundengruppe der LKW-Hersteller sind.

Wie der gesamte LKW-Markt ist auch der Mietmarkt historisch gewachsen und verändert sich nur langsam. Auf den nationalen Märkten gibt es sehr unterschiedliche Vermietquoten. In Großbritannien werden zwischen 25 und 30 Prozent aller neu zugelassenen schweren LKW vermietet, in Skandinavien etwa ein Viertel. Dagegen gingen in Deutschland bis 2006 nur vier bis fünf Prozent der Neufahrzeuge in die Vermietung. Dieser Anteil ist im letzten Jahr auf sieben Prozent gestiegen und wächst weiter. Analysen von Bain & Company prognostizieren, dass angesichts des aktuellen Nachkrisenbooms bereits im Jahr 2013 die Zehn-Prozent-Grenze überschritten und gehalten wird. Bei entsprechend attraktiven Angeboten könnte innerhalb von zehn Jahren dauerhaft sogar eine Vermietquote von bis zu 20 Prozent der Neuzulassungen erreicht werden. Welches Potenzial die Miete hat, zeigt der US-Markt, in dem rund die Hälfte aller neu zugelassenen schweren LKW Mietfahrzeuge sind.

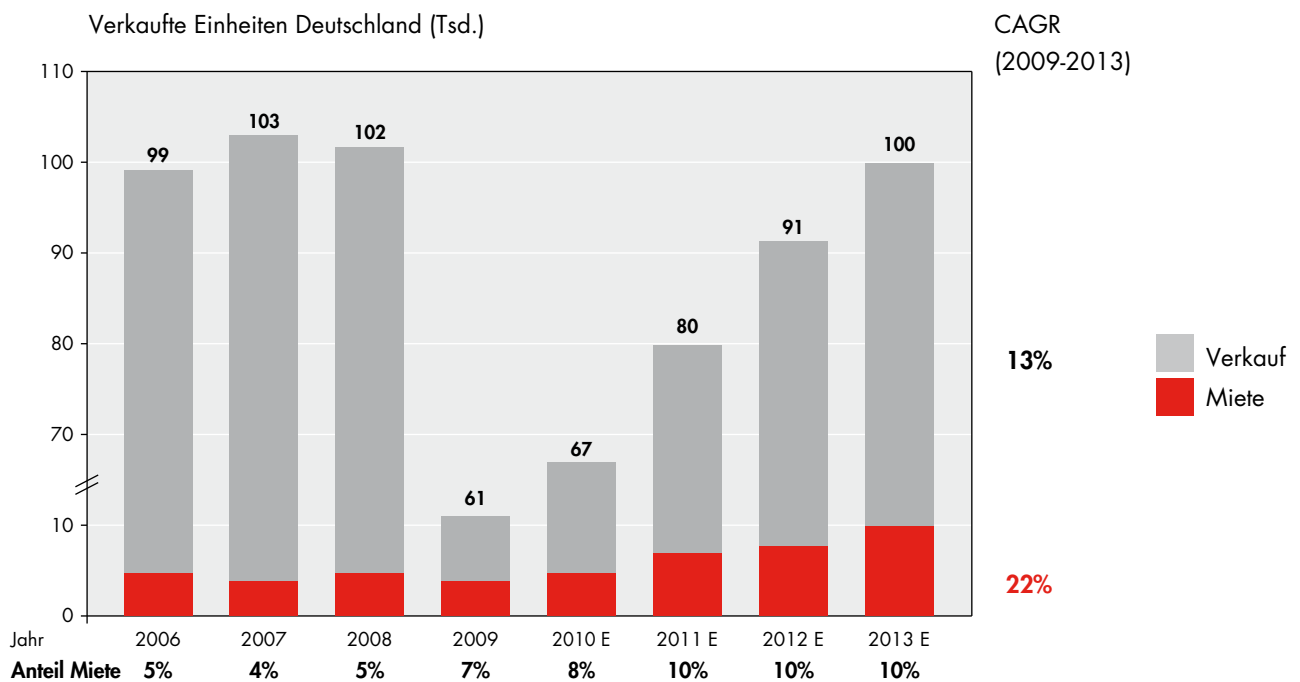
1

Image-Ranking: Europäische Top 10 Miete/Leasing

Rang	Marke	Image	Bekanntheit
1	Mercedes-Benz CharterWay	746	96,2%
2	MAN Rental	714	92,5%
3	Volvo Financial Services	696	71,1%
4	EURO-Leasing	680	93,8%
5	Scania Finance	675	89,1%
6	Sixt	667	93,1%
7	PEMA	653	67,7%
8	Europcar	651	94,2%
9	Hertz	630	87,3%
10	SG Equipment Finance/GEFA	621	62,5%

Quelle: Verkehrsrundschau 08/2010

1) Ab 10 Tonnen zulässigen Gesamtgewichts

Abb. 1: Miete mit zunehmender Bedeutung für den Nutzfahrzeugvertrieb in Deutschland

Quelle: Bain & Company

Europaweit ist der LKW-Mietmarkt überwiegend in der Hand herstellerunabhängiger Vermieter, die Leasing und Miete zumeist für mehrere LKW- und Trailer-Marken anbieten. Einige dieser Vermieter haben sich bereits international aufgestellt, wobei es in der Regel eine starke nationale Ausrichtung gibt. Die größten herstellerunabhängigen Vermieter sind GE Equipment Services/TIP Trailer Services mit einem Vorkrisenbestand von 74.000 Einheiten, Fraikin mit rund 58.000 LKW und Trailern sowie PEMA mit 16.000 LKW. Die Krise hat diese Bestände um 20 bis 30 Prozent sinken lassen.

In Deutschland sind vor allem herstellereigene Vermieter stark, allen voran CharterWay (Mercedes-Benz), MAN Rental, ScanRent (Scania) und PacLease (DAF). Sie wickeln zusammen rund 30 Prozent des Mietmarkts für LKW ab und sind laut Bain-Analysen aus dem Jahr 2008 auch beim Kundenimage klare Marktführer. Die Markenumfrage des renommierten Branchenmagazins „Verkehrsrundschau“ weist CharterWay seit Jahren als imagestärksten deutschen LKW-Vermieter aus, dicht gefolgt von MAN Rental, die mit der Beteiligung am Vermietexperten EURO-Leasing auf gutem Weg zur Spitzenposition sind. Dritter in der Kundengunst ist der unabhängige Vermietspezialist PEMA. Die Mehrzahl der kleineren Vermieter, die durch die Krise nachhaltig geschwächt wurden, hat sich bei Service und Preis etwas hinter den Herstellermarken aufgestellt.

Miete ist Risikominimierung

Miete und Leasing unterscheiden sich nur graduell voneinander. Beim Leasing übernimmt der Leasingnehmer je nach Leasingvertrag bestimmte Pflichten vom Leasinggeber, zum Beispiel die Wartung, das Untergangs- oder das Restwertrisiko. Bei der Miete hingegen bleibt der Vermieter uneingeschränkt verantwortlicher Eigentümer des LKW. Er meldet das Fahrzeug an, versichert es, wartet es und nimmt es am Ende der Mietdauer wieder in seinen Besitz. In der Praxis sind Full-Service-Leasing und Miete vergleichbar. Die Miete kann jedoch gegen eine Strafzahlung jederzeit gekündigt werden, während Leasingnehmer in der Regel fest an die Leasingdauer gebunden sind.

Der Markt für Miet-LKW umfasst vorwiegend neue, bis zu vier Jahre alte Fahrzeuge. Die Kunden teilen sich in Kurz- und Langzeitmieter. Kurzzeitmieter führen in der Regel nur jeweils einen Auftrag je Mietvertrag durch oder nutzen den Miet-LKW zur Überbrückung der Reparaturzeit des eigenen LKW. Die Mietdauer beträgt zumeist nur einen Tag bis eine Woche. Verhältnismäßig selten sind mittlere Mietperioden von ein bis zwei Monaten. Langzeitmieter nutzen Miet-LKW in der Regel für sechs Monate bis drei Jahre. Diese Mieter sind vorwiegend große bis mittlere Fuhrunternehmen, die durch die Miet-LKW das im Unternehmen gebundene Kapital reduzieren, ihr Flottenmanagement entlasten und vor allem flexibel bleiben wollen.

Klare Kundenvorteile der Miete

Die Miete erlaubt LKW-Kunden, mit weniger gebundenem Kapital zu wirtschaften sowie Größe und Zusammensetzung der Flotten dynamisch an den aktuellen Bedarf anzupassen. Auch wenn Miet-LKW absolut gesehen teurer sind als eigene Fahrzeuge, lohnt sich die Miete für Transportunternehmen durch den Zugewinn an Flexibilität. Je nach Auftragslage können sie den aktuellen Fahrzeugbedarf tagesgenau variieren, also einerseits mehr oder weniger Fahrzeuge in Betrieb halten, andererseits aber auch den Fahrzeugtyp und den Anhänger oder Auf-

„Die großen Kundenvorteile der Miete liegen in der höheren Flexibilität und der geringeren Kapitalbindung. Miete ist praktiziertes Risikomanagement.“

Dr. Jörg Gnam, Partner, Bain & Company

Gerade für Bedarfsspitzen eignen sich Miet-LKW besonders, da sie bei weiter laufendem Mietvertrag flexibel gegen andere Fahrzeuge oder Trailer des Vermieters getauscht werden können. Häufig wird die Dauer des Mietvertrags für ein Fahrzeug auch an die eigene Transportvertragslaufzeit angepasst. So kann das Fuhrunternehmen nach Ablauf des Vertrags ein nicht mehr benötigtes Fahrzeug wieder zurückgeben. Wie im PKW-Mietmarkt sind ältere LKW nur selten in der Vermietung zu finden. Die LKW der großen Vermieter gehen im Alter von zwei bis vier Jahren in den Gebrauchtmarkt. So stehen dem Kunden moderne, verhältnismäßig pannenfreie Fahrzeuge zur Verfügung, die er auch für seine anspruchsvollsten Aufgaben einsetzen kann.

lieger wechseln. So kann immer mit dem optimalen LKW gefahren werden. Durch die Krise ist derzeit die Mietdauer rückläufig. Die Kunden stimmen die Laufzeiten der Mietverträge häufiger auf die Dauer ihrer Aufträge ab.

Alle Vermieter bieten inzwischen flexibel gestaltete Mietverträge, die einen Wechsel der Fahrzeuge und Trailer innerhalb der Mietlaufzeit ermöglichen. Gegen eine Einmalzahlung lassen sich auch langfristige Mietverträge innerhalb weniger Wochen beenden, wenn Aufträge

wegfallen. Für den Mietanteil der Flotte entfällt zudem das Flottenmanagement einschließlich aller Wartungspflichten sowie Verkaufszeitpunkt- und Restwertüberlegungen. Hierfür ist allein der Vermieter verantwortlich.


Langstrecken-Spediteure sowie regionale und lokale Verteiler sind für die Vermietung die interessantesten Kundensegmente. Denn generell lohnen sich Miet-LKW besonders für Transporteure mit hoher Flottenbeanspruchung und großer Kilometerleistung. Die Fahrzeuge sind einerseits langstreckentaugliche Zugmaschinen mit Trailer sowie regionale und lokale Verteilerfahrzeuge – mehrheitlich LKW mit Kastenaufbau. Insgesamt macht dieses Segment rund 35 Prozent des LKW-Markts aus.

„Bei den Transportunternehmen sehe ich langfristig Flotten nach der Faustformel: ein Drittel gekauft, ein Drittel geleast und ein Drittel gemietet.“

Dr. Klaus Stricker, Partner, Bain & Company

Abb. 2: Für welche Kunden sich Miete lohnt

	Geringe Entfernung	Mittlere Entfernung	Weite Entfernung
Langstrecken			<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px;"> „Road Masters“ Weite Entfernungen; Zugmaschinen </div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px;"> „Coast to Coast“ Extreme Entfernungen </div>
Regional	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px;"> „Regional Will Calls“ Geringe Auslastung; Kastenwagen und Zugmaschinen </div>	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px;"> „Point to Point“ (Zugmaschinen) Geringe/mittlere Intensität </div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px;"> „Point to Point“ (Kastenwagen) Mittlere Intensität </div>	<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px;"> „Regional Distributors“ Mittlere Entfernung; Zugmaschinen </div>
Lokal	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px;"> „Intrasites/ Local Will Calls“ Geringe Distanzen </div>	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px;"> „Local One-A-Days“ Geringe bis mittlere Auslastung; täglicher Gebrauch </div>	<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px;"> „Local Drive & Drops“ (Große Flotten) Hohe Auslastung </div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px;"> „Local Drive & Drops“ (Kleine bis mittlere Flotten) Hohe Auslastung </div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px;"> „Light Duty Locals“ Kurzstrecken mit leichten Trucks </div>



Leasing/Miete interessant
 Leasing/Miete nicht interessant

Vermietung ist ein strategisch wichtiger Markt für LKW-Hersteller

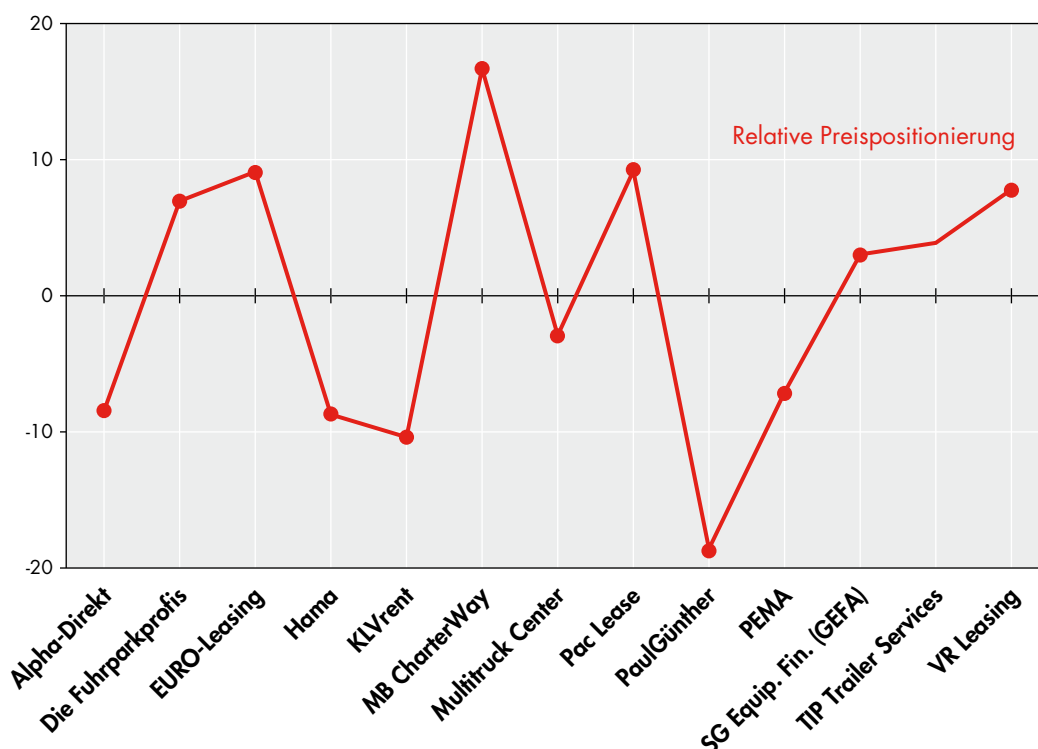
Die durch die Krise stark geschwächten unabhängigen Vermieter können das Marktwachstum bei Miet-LKW derzeit nicht aufnehmen, da es ihnen an Kapital fehlt. Diese Möglichkeit haben nur die großen Vermieter wie GE Equipment (mit dem Mutterkonzern GE) und PEMA (mit dem Mutterkonzern Société Générale). Diese großen, markenunabhängigen Vermieter kaufen nicht nur mit erheblichem Großkundenrabatt ein und mindern dadurch den Neuwagengewinn der Hersteller. Sie verlagern zudem den Service ihrer Flotten in eigene Werkstätten, kaufen Ersatzteile beim günstigsten Lieferanten und bedrohen so den Systemprofit. Der momentane Trend zur Miete birgt deshalb die latente Gefahr, dass die großen Vermieter die Ertragspotenziale der Hersteller schmälern.

„Langfristig müssen die Hersteller in jedem Mietmarkt eine ihrer Marke entsprechende Position besetzen, die die Auslastung des Servicenetzes und zusätzliches Aftermarket-Geschäft garantiert.“

Oliver Bendig, Manager, Bain & Company

Abb. 3: CharterWay mit der höchsten Preisposition im Mietmarkt

Relative Abweichung zum Durchschnitt aller Spieler (in %)



Quelle: Verkehrsrundschau Image Ranking 2009

Dies setzt die LKW-Marken unter Zugzwang. Ihre Aftersales-Umsätze sind entscheidender Bestandteil der Herstellererträge – und ein dichtes Servicenetz ist für die Kunden eines der wichtigsten Argumente bei der Wahl der LKW-Marke. Bei steigendem Vermietanteil müssen die Hersteller deshalb zu Vermietern werden, um ihr bestehendes Servicenetz, ihre aktuellen Aftersales-Erträge und letztlich auch die Attraktivität der Marke zu erhalten.

Die europaweite Stärkung der eigenen Position im Vermietmarkt ist deshalb langfristig ein strategisch wichtiges Geschäftsfeld für LKW-Hersteller. Dass sie bereits darauf

reagieren, zeigt die Entwicklung der Vermietangebote im deutschen Markt: 2007 übernahm DAF das Truck Center Hauser durch seinen Finanzarm PacLease²⁾. Im Jahr darauf wurden ScanRent und MAN Rental gegründet. 2009 übernahm MAN zudem die Mehrheit am Vermieter EURO-Leasing. Und im Juli 2010 startete Renault unter dem Label Renault Trucks Rent & Drive eine Kooperation mit einem großen Händler. Mercedes-Benz bietet über die Tochter CharterWay bereits seit 1992 Miet-LKW an und auch Volvo Financial Services ist bereits länger in der Vermietung aktiv. Derzeit ist nur IVECO noch nicht mit eigenen Vermietaktivitäten auf dem Markt.

Strategische Potenziale der Vermietung für Hersteller

Deutliche Verlängerung der Wertschöpfungskette

Die Vermietung ermöglicht LKW-Herstellern eine deutliche Erhöhung des Ertragspotenzials je Neufahrzeug. Dies gelingt durch zusätzliche Umsätze aus der Vermietung, dem Werkstattgeschäft, dem gleichzeitigen Verkauf von Telematik-Mehrwertdiensten sowie dem anschließenden Gebrauchtfahrzeuggeschäft.

Stärkung des Service- und Ersatzteilegeschäfts

Das Servicenetz ist bei LKW-Kunden regelmäßig einer der wichtigsten drei Kaufgründe. Neben den Fahrzeugen selbst ist deshalb ein qualitativ hochwertiges und

dichtes Servicenetz das wichtigste Vertriebsargument der LKW-Marken. Doch die Servicenetze verursachen hohe laufende Betriebskosten, die durch eine entsprechende Auslastung gedeckt werden müssen. Da die herstellereigenen Miet-LKW ausschließlich in Vertragswerkstätten gewartet und mit herstellereigenen Ersatzteilen ausgestattet werden, wird durch das Vermietgeschäft die Auslastung des markeneigenen Servicenetzes gestärkt und das für den Gesamtertrag der Marke wichtige Aftersales-Geschäft mit Ersatzteilen angekurbelt.

Bindung des Kundenstamms

Bei einer Verschiebung des Markts in Richtung Miet-LKW wird Vermietung zunehmend Teil eines Komplettangebots, das der Kunde vom Hersteller seiner Wahl erwartet. Die prognostizierte Verdoppelung der Mietfahrzeuge innerhalb von nur drei bis vier Jahren bedeutet eine relativ starke Bewegung im sonst eher statischen LKW-Markt. Nach Einschätzung von Bain & Company heißt das auch, dass ungewöhnlich hohe Kundenwanderungen zu erwarten sind.

Wächst der Mietmarkt bis 2013 auf zehn Prozent des Neuwagenmarkts, läuft ein Hersteller ohne attraktive Mietangebote Gefahr, bis zu zehn Prozent seines Kun-

„Mittelfristig ist eine starke Marktposition in der Vermietung für LKW-Hersteller ein strategischer Imperativ, um das bestehende Geschäft weiter auszubauen.“

Dr. Jörg Gnamm

²⁾ Der US-Hersteller Paccar ist der Mutterkonzern der europäischen LKW-Marke DAF

denstamms zu verlieren. Die Mehrheit dieser Kunden kann erhalten werden, wenn eigene attraktive Mietangebote vorhanden sind. Etwa zwei Prozent der Kunden wechseln auch dann zu einer anderen Marke. Ein eigenes Mietangebot erlaubt aber auch, abwandernde Kunden anderer Marken zu gewinnen und so den eigenen Marktanteil mindestens konstant zu halten.

Langzeitmieter sind langfristig an die Marke gebundene Kunden mit zahlreichen Kontaktpunkten. Bei den so genannten „Moments of Truth“ muss ein Unternehmen beweisen, dass es den versprochenen Werten und damit den Kundenerwartungen gerecht wird. Die Vermietung bietet den Herstellern die Chance, neue Kunden in bisher nicht dagewesenem Ausmaß zu überzeugen und an sich zu binden.

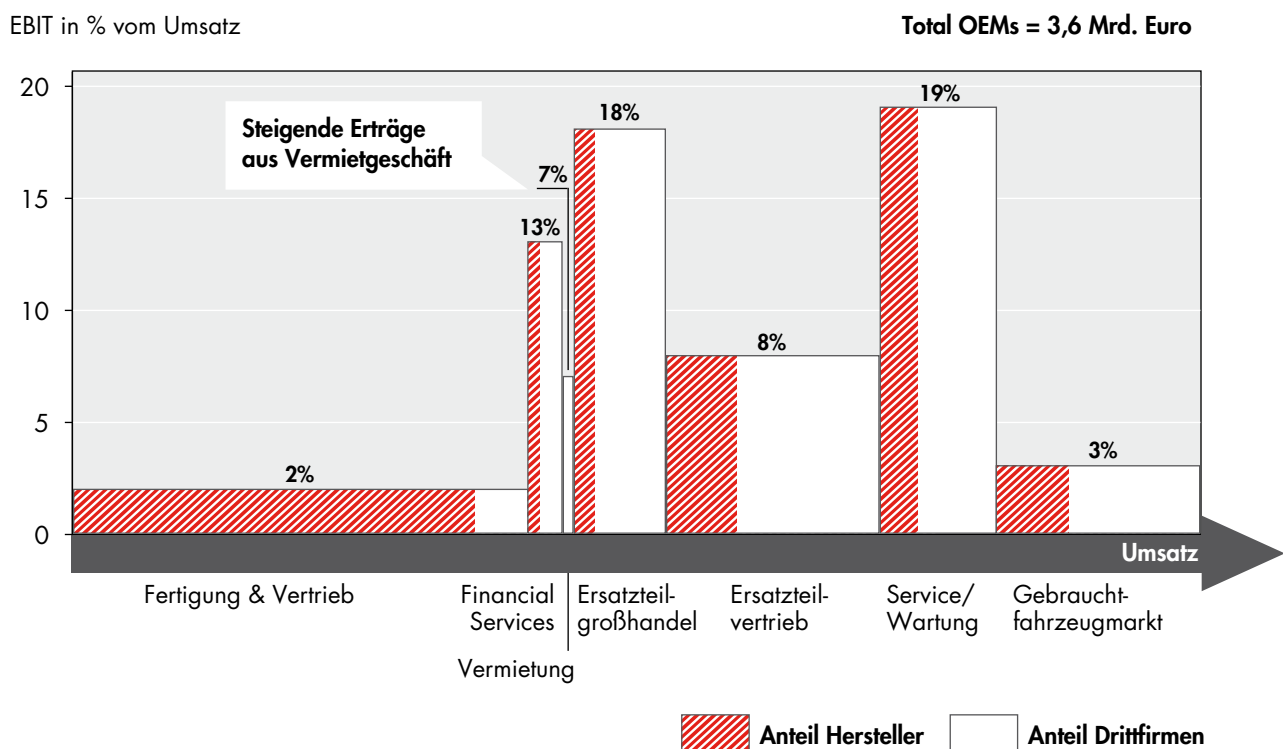
Erschließung neuer Märkte

Für Hersteller kann die Vermietung von LKW außerdem ein Mittel sein, um bisher schwach oder noch gar nicht penetrierte Länder zu erschließen. In vielen Märkten gibt es noch Potenziale für einen höheren Mietanteil. Diese können genutzt werden, um neue Kunden mit der eigenen Marke vertraut zu machen.

MAN hat zu diesem Zweck bereits eine Vermietung in Dänemark eröffnet, einem Land in dem die skandinavischen Marken bisher nur geringe Konkurrenz zugelassen haben. Die Vermietung kann bei überregional fahrenden Kunden anfänglich neben dem nationalen auch auf das dichte deutsche Servicenetz zurückgreifen und so die laufenden Kosten begrenzen.

Abb. 4: Miete gewinnt entlang der Wertschöpfungskette an Bedeutung

Europäischer LKW „Profit Pool“ (Ø 2001-2008)



Quelle: Bain & Company

Bei der Erschließung eines ganz neuen Markts – etwa Indien, China oder Indonesien – empfiehlt sich anfangs die Zusammenarbeit mit einem Servicepartner, der bereits ein Servicenetz betreibt oder eines aufbauen kann. Die Voraussetzung für eine solche Strategie ist allerdings, dass der lokale Mietmarkt noch ausreichendes Wachstumspotenzial besitzt.

Anbieten zusätzlicher Mehrwertdienste

Zu den Standardleistungen eines LKW-Vermieters gehören heute die laufende Fahrzeugwartung und die Mautabrechnung. Auch Full-Service-Verträge, die Reifenservice und Flottenmanagement beinhalten, sind inzwischen allgemein üblicher Angebotsstandard, ebenso wie die Erfüllung der Euro-5-Norm. Noch relativ neu, aber bereits auf dem Weg zum Standard sind flexible Verträge, die den Wechsel des Fahrzeugtyps sowie eine schnelle Mietbeendigung gegen Einmalzahlung ermöglichen. Viele Vermieter bieten in der Langzeitmiete außerdem nach Kundenwunsch lackierte und beschriftete Fahrzeuge sowie Subunternehmer-Konzepte. Für Subunternehmer-Mietfahrzeuge schließt ein großer Spediteur wie K&N oder ein Paketdienst wie DHL einen Rahmenvertrag mit Vermietern wie CharterWay oder MAN Rental ab. In der Folge können deren Subunternehmer dort LKW zu vorverhandelten Konzernkonditionen und mit genau festgelegten Spezifikationen wie Ladehöhe, Lackierung und Ausstattung mieten. Darüber hinaus differenzieren sich einige Vermieter mit Fahrertrainings.

Künftig wird die Ausstattung mit Telematikgeräten zum Standard für Mietfahrzeuge. Sie erlaubt die Gewinnung von Daten in Fünf-Minuten-Intervallen und eröffnet den Vermietern zusätzliche Mehrwertdienste und Vorteile.

- **Dokumentation:** Vor allem der Transport verderblicher oder gefährlicher Güter unterliegt immer mehr Dokumentationspflichten. Mit Telematikgeräten kann der Vermieter die gefahrene Route und Zwischenfälle auf der Route zeitnah verfolgen und dokumentieren. Er kann zudem die Ladung überwachen und notfalls gegensteuern, indem er zum Beispiel die Kühlleistung eines LKW von der Zentrale aus erhöht.
- **Disposition:** In Zusammenarbeit mit den Mietern ermöglichen Telematikgeräte, den Status sowie eventuelle Verspätungen oder Zeitreserven jedes einzelnen LKW frühzeitig zu erkennen. Der Mietkunde kann das Fahrzeug dadurch besser und effizienter nutzen. LKW mit Fehlermeldungen werden rechtzeitig in die nächste Werkstatt dirigiert, für liegen bleibende Fahrzeuge können sofort Ersatzfahrzeuge bereitgestellt werden.
- **Service-Steuerung:** Werkstattkapazitäten können besser genutzt werden, wenn über Telematik bekannt ist, welcher LKW sich wo befindet, wann der Fahrer pausieren muss und welches Zeitfenster für eine Reparatur zur Verfügung steht. Zudem können Fahrfehler, die zu übermäßigem Bremsverschleiß oder unnötig hohem Verbrauch führen, erkannt und in Zusammenarbeit mit dem Mieter behoben werden.
- **Fehleranalyse:** Für Hersteller im Vermietgeschäft bietet die Telematik die Möglichkeit, Verschleiß und Probleme der laufenden Mietflotte genau nachzuvollziehen. Die hier gewonnenen Daten können helfen, den Service zu optimieren und laufende wie künftige Modellreihen zu verbessern.

Nutzung neuer Chancen im Gebrauchtwagengeschäft

Die aus der Vermietung zurückkommenden LKW werden im Alter von zwei bis vier Jahren als Gebrauchtfahrzeuge vermarktet. Hersteller können für ihre scheckheftgepflegten Miet-LKW gute Preise erzielen und so das oberste Segment des Gebrauchtwagenmarkts abdecken.

Dies eröffnet nicht nur zusätzliche Gewinnpotenziale. Gerade im Flottengeschäft werden sehr häufig Pakete aus Neu- und Gebrauchtwagen geschnürt, für die im eigenen Servicenetz gepflegte LKW ein klarer Gewinn sind und dadurch auch den klassischen Neuwagenverkauf unterstützen.

Management der operativen und zyklischen Risiken der Vermietung

Durch den Einstieg in das Vermietgeschäft erhöhen LKW-Hersteller das im Konzern gebundene Kapital erheblich. Dadurch steigen die operativen und zyklischen Risiken. In der Vermietflotte muss eine möglichst hohe Auslastungsquote erreicht werden, um den operativen Cashflow zu optimieren. Eine Auslastung der Vermietfahrzeuge von 70 bis 80 Prozent ist deshalb als Untergrenze anzustreben. Vermietstandorte werden aus eigenem Interesse stets bemüht sein, möglichst viele LKW lokal verfügbar zu haben, um das kurz- und mittelfristige Vermietgeschäft von bis zu zwei Monaten bestmöglich abschöpfen zu können. Eine zentrale Steuerung der freien Kapazitäten vermeidet eine zu knappe Planung, die dazu führen würde, dass Fahrzeuge zwischen den Vermietstandorten hin und her gefahren werden müssen.

Hersteller erreichen in der Vermietung eine geringe Rentabilität, die mit durchschnittlich knapp drei Prozent deutlich unter der von herstellerunabhängigen Vermietern liegt. Der Grund dafür ist die Nutzung ausschließlich herstelleregebener Werkstätten und Ersatzteile sowie die im Vergleich zu externen Großkunden geringere Rabattierung der Neufahrzeug-Order der eigenen Vermiettochter. Systemweit wird diese geringere Rentabilität jedoch durch zusätzliche Erträge im Neuwagengeschäft, in der Wartung, bei Ersatzteilen und im anschließenden Gebrauchtwagengeschäft kompensiert.

„Die große Herausforderung in der LKW-Vermietung ist, ein großes verfügbares Mietangebot bei gleichzeitig optimaler Flottenauslastung zu erreichen.“

Oliver Bendig

Durch die Vermietung steigen auch die mittelfristigen zyklischen Risiken von LKW-Herstellern. Die Nutzfahrzeugbranche ist traditionell hohen Konjunkturschwankungen ausgesetzt. In konjunkturell schwachen Zeiten werden die Kunden ihre Mietfahrzeuge zuerst stilllegen – in der letzten Krise durchschnittlich 30 Prozent. Diese vorzeitig zurückkommenden LKW können zunächst weder verkauft noch neu vermietet werden, sondern sind vorübergehend brachliegendes Kapital. Auch die turnusmäßig aus der Langzeitmiete zurückkommenden LKW bleiben dann bis zum nächsten Aufschwung im Gebrauchtwagenangebot. Gleichzeitig bricht auch das traditionelle Neuwagengeschäft ein. Hersteller, die in nennenswerten Dimensionen ins Vermietgeschäft einsteigen, brauchen deshalb eine adäquate Risikovorsorge.

Geschäftsmodelle und Positionierung im Mietmarkt

Am Beispiel des deutschen Markts zeigt sich, dass die LKW-Marken in der Vermietung sehr unterschiedliche Ansätze verfolgen und unterschiedliche Stärken und Schwächen haben. Dies erklärt sich einerseits aus den verschiedenen Startpositionen. Platzhirsch Mercedes-Benz beispielsweise ist im Heimatmarkt Deutschland seit fast 20 Jahren im Vermietgeschäft aktiv und unterhält zahlreiche etablierte Standorte. Dem gegenüber steht DAF, eine hierzulande eher kleine Marke, die als

noch junger Vermieter mit Niedrigpreisen in den Markt geht. Andererseits werden durch die Differenzierung im Mietmarkt verschiedene Philosophien, Strategien und Organisationen der LKW-Marken sichtbar.

Kundenorientierung

Ein hohes Servicelevel und eine hohe Fahrzeugverfügbarkeit sind für die Kunden die entscheidenden Erfolgsfaktoren für LKW-Vermieter. Hier können die Großen

punkten – in Deutschland derzeit vor allem CharterWay und mit einigem Abstand PEMA. Die Kunden schätzen an ihren LKW-Vermietern pragmatische und schnelle Entscheidungsprozesse bei täglichen Detailfragen, was die erlebte Servicequalität deutlich steigert. An diesem Punkt liegen die großen Vermieter deutlich hinten, führend sind hier vor allem ScanRent, MAN Rental sowie der unabhängige Vermieter für Spezialfahrzeuge BFS.

Mietangebot

Beinahe alle LKW-Hersteller offerieren sowohl Lang- als auch Kurzzeitmiete – und auf Wunsch alles dazwischen. Doch der Stellenwert des Mietangebots ist von Hersteller zu Hersteller sehr unterschiedlich. Während MAN Rental bereits über den Namen zu verstehen gibt, dass hier ein eigenständiges Produkt von einer eigenständigen Tochter angeboten wird, ist bei Volvo Financial Services die Miete nur eines von vielen Finanzprodukten. Die zur IAA 2010 angekündigte Renault Truck-Vermietung will sich auf Langzeitmiete von ein bis drei Jahren konzentrieren.

Produkt- und Serviceangebot

Das Angebot einer Full-Service-Miete mit dazugehöriger Standardwartung gehört heute zum Basisangebot jeder LKW-Vermietung, ebenso wie die Mautabrechnung. Bei den Vermietprodukten, also der Angebotsbreite an LKW und Trailern, gibt es jedoch signifikante Unterschiede. CharterWay ist hier der größte und am breitesten aufgestellte Marktteilnehmer. Von schweren Zugmaschinen und Trailern über LKW mit Kastenaufbau und Spezialfahrzeugen bis hin zu leichten LKW und Lieferwagen bietet CharterWay alles an und positioniert sich klar im Premium-Segment.

Diese breite Aufstellung hat aus Sicht der Kunden jedoch auch Nachteile: Obwohl CharterWay seinem Premium-Anspruch voll gerecht wird und klarer Imageführer unter den LKW-Vermietern ist, hat das Unternehmen eine sehr komplexe Produkt- und Servicepalette und die Gesamtkosten des Systems sind hoch. Die zusätzliche Bedienung von Nischen bei den Spezial- und Kommunalfahrzeugen weicht den Fokus auf die Kernkunden im Speditionsbereich auf.

Den Gegenpol, ebenfalls im Premium-Segment, stellt ScanRent dar. Die Scania-Vermiettochter fokussiert sich beinahe ausschließlich auf Standardfahrzeuge und erreicht dadurch eine hohe Auslastung. Die Vermietung ist bei ScanRent ein eigenständiges Produkt mit einer begrenzten Zahl von Servicevarianten. Das erleichtert die Beratung und Bearbeitung und steigert Profitabilität wie Qualität.

Markenexklusivität

Ein markenexklusives Angebot, wie es herstellereigene Vermieter bieten, ist aus Kundensicht eher negativ. Die meisten großen und mittleren Flotten haben, wenn nicht ein Mehrmarkenkonzept, mindestens eine Stamm- und eine Ausweichmarke und würden gerne alle ihre Fahrzeuge von einem Vermieter beziehen. Hier wird auch künftig das Hauptvertriebsargument unabhängiger Vermieter wie PEMA liegen. Die Hersteller müssen diesen inhärenten Nachteil durch eine höhere Produktkompetenz und markenspezifische Serviceangebote auszugleichen versuchen. Auch bei den Kosten werden herstellereigene Vermieter den unabhängigen unterlegen sein, denn sie müssen das Servicenetz voll unterstützen, während beispielsweise PEMA überall dort eigene Servicestandorte aufbaut, wo es sich lohnt, und nur in Randbereichen auf das Herstellernetz zurückgreift.

Expansion

Ohne genügend Kunden können die Kosten für das Netz nicht erwirtschaftet und ohne Netz kein Kunde gewonnen werden. Dieses Henne-Ei-Problem erschwert die Expansion im LKW-Geschäft und erschwert gerade den unabhängigen Vermietern die Erschließung neuer Regionen. Ohne eine ausreichende Markenbekanntheit und die nötige Auslastung, um eigene Servicestandorte betreiben zu können, schreitet die internationale Expansion praktisch aller unabhängigen Vermieter nur sehr langsam voran. Hier haben die LKW-Hersteller mit ihren etablierten Marken und bereits im Land verfügbaren Vertriebs- und Servicestrukturen klare Vorteile. Sie können die durch das Marktwachstum entstehende Chance nutzen, profitable flächendeckende Vermietorganisationen in Europa und darüber hinaus zu errichten.

INTERVIEW MIT RALF FAUST, CEO EURO-LEASING UND THOMAS CONSEIL, LEITER MAN RENTAL

Die EURO-Leasing ist einer der führenden deutschen LKW-Vermieter mit Sitz in Sittensen bei Hamburg. Seit Ende 2009 hält MAN über eine Tochtergesellschaft die Mehrheit an der EURO-Leasing, die über die gemeinsame Tochter Truck Rental Solutions GmbH auch Betreiber von MAN Rental ist, dem Vermietungsarm von MAN.

Das Mietgeschäft gewinnt an Bedeutung und die Nutzfahrzeughersteller müssen sich klar positionieren

Bain: Welche Rolle spielt die Vermietung im Gesamtkonzept des MAN-Vertriebs und welche Auswirkungen hat sie auf den Absatz von Neu- und Gebrauchtfahrzeugen des Herstellers MAN?

Faust: Aktuelle Industrietrends zwingen unsere Kunden zur Umstrukturierung ihres Fuhrparks. Dazu gehören beispielsweise die abnehmende Dauer von Transportaufträgen in Form von Probe- und zeitlich limitierten Vergaben, die Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung sowie verschärfte Kredit- und Finanzierungsmöglichkeiten. Service und Flexibilität sind in den Fokus gerückt und lassen sich heute am besten über die Miete realisieren. Das Mietgeschäft gewinnt an Bedeutung und somit müssen sich Nutzfahrzeughersteller klar positionieren.

Conseil: Für MAN spielt Miete eine ganz besondere Rolle. In Deutschland, Dänemark, Polen und Ungarn gehört die Miete bereits heute zu unserem Angebotsportfolio. Genau dafür steht MAN Rental. Mit diesem Produkt können unsere Verkäufer die Kunden, die mehr Flexibilität und Dienstleistung wünschen, mit MAN Neufahrzeugen bedienen. Marktstudien zeigen, dass die Miete überproportional zum Neufahrzeugmarkt wachsen wird. Mit den integrierten Full-Service-Verträgen von MAN binden wir darüber hinaus unsere Servicebetriebe in das Mietkonzept ein und produzieren gezielt qualitativ hochwertige und interessante Gebrauchtfahrzeuge für MAN TopUsed.

Bain: Wie positioniert sich MAN Rental mit seinem Angebot im Mietmarkt für LKW gegenüber anderen Vermietern?

Conseil: Wir führen die Kernkompetenzen und das Servicenetz des Herstellers mit zusätzlichen, innovativen

und Mehrwert bietenden Angeboten wie Telematikdiensten und Reifenmanagement zusammen. So bieten wir einen extrem breiten, erstklassigen Service, bedarfsgerecht auf den Kunden abgestimmt.

„Im Moment hat die Nachfrage nach Mietmodellen mit Laufzeiten zwischen sechs und zwölf Monaten stark zugenommen.“

Bain: Welche Mietmodelle werden im Markt erfahrungsgemäß besonders stark nachgefragt?

Faust: Im Moment hat die Nachfrage nach Mietmodellen mit Laufzeiten zwischen sechs und zwölf Monaten stark zugenommen. Während die durchschnittliche Mietdauer bei uns in der Vergangenheit bei rund 23 Monaten lag, gehen wir für die Zukunft von einer Verkürzung der durchschnittlichen Mietdauer aus.

Bain: Wie sehen Sie die künftige Rolle zusätzlicher Mehrwertdienste in der LKW-Vermietung? Sind solche Services ein Zusatzangebot für besonders anspruchsvolle Kunden oder eine künftig zum Standard gehörende Basisleistung?

Faust: In erster Linie geht es darum, Lösungsanbieter für den Kunden zu sein. Und das aus Sicht des Kunden. Es ist wichtig, zuzuhören und innovative Dienstleistungen anzubieten, die dem Kunden die Arbeit erleichtern. Das



Thomas Conseil,
Leiter MAN Rental



Ralf Faust,
CEO EURO-Leasing

hat nichts damit zu tun, wie anspruchsvoll ein Kunde ist! Innovative Mehrwertdienste dienen dazu, sich vom Wettbewerb abzuheben und werden erst zu Basisleistungen, wenn Wettbewerber mit ähnlichen Angeboten nachziehen.

Bain: *Kommen Ihre Neukunden vornehmlich aus dem bestehenden Kundenkreis oder interessieren sich auch Kunden für MAN-Mietfahrzeuge, die bisher bei anderen Marken zu Hause waren?*

Conseil: Es gibt viele Kunden, die direkt bei einem Hersteller mieten wollen. MAN hatte dieses Angebot bis zum Start von MAN Rental nicht und somit haben die Kunden bei MAN gar nicht erst angefragt. Das hat sich jetzt geändert!

Bain: *MAN Rental ist derzeit in Deutschland, Dänemark und Polen aktiv. Welche Ziele verfolgen Sie in den einzelnen Märkten?*

Faust: Das Ziel ist in jedem Markt gleich: Kundenbindung! Gelingt es uns, den Kunden durch unseren Service zu überzeugen, steigert dies den Neufahrzeugabsatz durch Erweiterung der Mietflotte bei gleichzeitiger Einbindung der MAN-Servicestrukturen.

Bain: *Mit der Mehrheitsübernahme von EURO-Leasing hat sich MAN ein starkes zweites Vermietungsstandbein geschaffen. Wird EURO-Leasing als eigenständiges Unternehmen weitergeführt oder planen Sie mittelfristig eine Integration?*

Conseil: Die Firma EURO-Leasing ist exzellent als innovativer Dienstleister im Vermietmarkt aufgestellt und verfügt über mittelständische Strukturen. Diese Inno-

vations- und Schlagkraft muss für eine erfolgreiche Vermietung beibehalten werden. Deshalb wird EURO-Leasing auch weiterhin als eigenständiges Unternehmen bestehen.

Bain: *Sie werben damit „Effizienz und Wirtschaftlichkeit im Abonnement“ anzubieten. Wie meinen Sie das?*

Faust: Ganz einfach: Keine Kapitalbindung, modernste Fahrzeuge, Flottenmanagement und Service inklusive. Alle unsere Mietfahrzeuge verfügen über modernstes Equipment mit den aktuellsten Abgasnormen und Technologien. Dazu gehören serienmäßig Sprintsparreifen und MAN TeleMatics, mit deren Hilfe unsere Kunden ihren Fuhrparkeinsatz noch weiter optimieren und damit auch Kraftstoffeinsparungen realisieren können. Ferner verfügen alle Fahrzeuge über Full-Service-Wartungsverträge einschließlich Reifenverschleiß, weshalb die Fahrzeuge immer in einem technisch einwandfreien Zustand sind, ohne dass sich der Kunde über Wartungs- und Reparaturkosten Gedanken machen muss.

Bain: *Wie sehen Sie die weitere LKW-Mietmarktentwicklung in Deutschland und Europa?*

Faust: Die Miete wird in den nächsten Jahren überproportional zum Neufahrzeugmarkt wachsen. Wir glauben, dass Miete bis 2013 in Europa einen Marktanteil an den Neufahrzeuglieferungen von über 20 Prozent haben wird.

Bain: *Welche Ziele hat MAN Rental für die Zukunft?*

Conseil: Wir wollen die Nummer eins in der internationalen Nutzfahrzeugvermietung werden!

Fazit

Die europäischen Hersteller haben in den vergangenen Jahren erkannt, dass sie aus strategischen Gründen in das Vermietgeschäft einsteigen müssen. Das derzeitige und noch zu erwartende Wachstum des Mietmarkts bietet ihnen eine gute Gelegenheit, dieses Geschäft profitabel und ohne Anlaufverluste aufzubauen. Entscheidend für den Erfolg sind die Anerkennung der Miete als eigenes Geschäfts- und Gewinnmodell mit klar definierten Produkten, kurzen Entscheidungswegen, einer zentralen Fahrzeugdisposition und einem geeigneten Risikomanagement.

Die Autoren

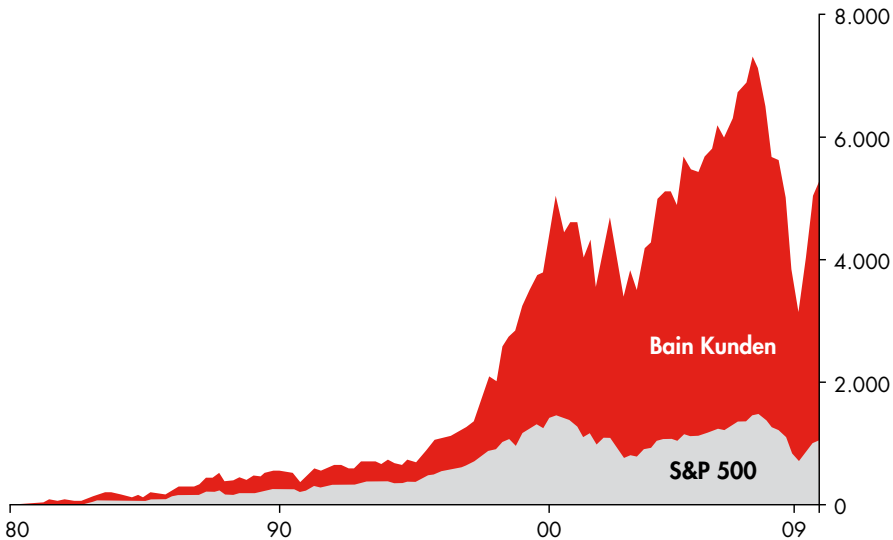
Dr. Jörg Gnamm ist Partner bei Bain & Company und leitet den Münchener Standort der Unternehmensberatung. Er verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Automobilindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau sowie im Bereich Industriegüter. Seine Beratungsschwerpunkte sind Strategie, Performance Improvement sowie Sales & Marketing. Der studierte Ingenieur entwickelte für das Fraunhofer-Institut das Konzept der „fraktalen Fabrik“ und setzte dieses in Industrieprojekten um. Parallel dazu promovierte er in Betriebswirtschaftslehre.

Dr. Klaus Stricker ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt. Sein Branchenfokus liegt im Industrie- und Automobilssektor. Er berät seine Kunden in Fragen der strategischen Neuausrichtung, Restrukturierung und Reorganisation von Unternehmen sowie der Entwicklung und Umsetzung von operativen Verbesserungsprogrammen. Klaus Stricker studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Wien und promovierte im Fach Fertigungstechnik.

Oliver Bendig ist Manager bei Bain & Company in München. Er verfügt über umfangreiche Erfahrung im Maschinen- und Anlagenbau sowie Automobil- und Hightechsektor und ist ein ausgewiesener Experte in der Entwicklung und Umsetzung von Marketing- und Servicestrategien sowie neuen Geschäftsfeldern. Oliver Bendig hat Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Berlin studiert und ist Autor zahlreicher Artikel und Studien zu den Themen Industrial Services und Marketing Excellence.



Helping make companies more valuable



Kumulierte Aktienkursveränderung (in %)

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.400 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 42 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, rund 440 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Mönchenwerther Str. 11
40545 Düsseldorf
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
www.bain-company.ch