

GEBRAUCHTWAGEN-MANAGEMENT

Ziel ist ein Bruttoertrag größer als 10 Prozent!

Der klare Fokus im Gebrauchtwagen-Management liegt auf der Zielerrendite: Warum 10 Prozent Bruttoertrag die Voraussetzung sind, um Geld zu verdienen, verdeutlicht Walter Missing auf den folgenden Seiten.



Argumente, wie sie im Neuwagenverkauf für die unbefriedigende Renditesituation angeführt werden, gelten für das Gebrauchtwagen-geschäft nicht. Hier kann der Händler die Gründe für ein unzureichendes Ergebnis nur bei sich selbst suchen. Denn es gilt nur die einfache Gesetzmäßigkeit: Wer Geld mit dem Verkauf von Gebrauchtwagen verdienen will, muss diese Disziplin in allen Kategorien und Facetten beherrschen. Der besondere Fokus ist dabei auf die „Zielgröße Bruttoertrag“ in Verbindung mit einem stringenten „Standzeitenklassen- und Herkunftstypen-Management“ zu richten. Alleine reicht das jedoch auch nicht – daneben sind eine Reihe von Basics als weitere Erfolgsvoraussetzungen der konzertierten Führung und Steuerung des Geschäftsfelds Gebrauchtwagen wie selbstverständlich umzusetzen.

Die Königsdisziplin des Automobilhandels

Eines ist klar: Das GW-Geschäft kann die Königsdisziplin des markengebundenen deutschen Automobilhandels sein, aber auch seine Achillesferse. Neben dem After-

sales-Geschäft ist es einerseits das Geschäftsfeld mit dem höchsten Ertragspotenzial. Andererseits birgt es hohe Verlustrisiken. Im Werkstattgeschäft musste der Automobilhandel wegen steigender Fahrzeugqualität und verlängerten Serviceintervallen in 2014 eine Umsatzeinbuße von einer Milliarde Euro hinnehmen. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, warum viele Unternehmen dem GW-Verkauf als einzig möglichem Äquivalent einen neuen Stellenwert beimessen. Sie haben zudem erkannt: Kein anderer Geschäftsbe-reich im Automobilhandel kann schneller in die Erfolgszone geführt werden als das Gebrauchtwagen-geschäft, wenn man alle Stellhebel beherrscht und sie kompetent bedient.

Hohe Wettbewerbsintensität

Die Besitzumschreibungen in Deutschland sind bekanntermaßen mehr als doppelt so hoch wie die Neuzulassungen und liegen seit zwei Jahren bei jährlich über 7 Millionen Fahrzeugen. Im ersten Quartal 2015 verzeichnet der GW-Markt ein Plus von rund 3 Prozent und alle Experten sind sich darin einig, dass im Gesamtjahr das hohe Volumen der Vorjahre erneut erreicht werden wird, um das der autorisierte Markenhandel mit den freien Händlern (21 % Marktanteil) und privaten Anbietern (41 % Marktanteil) konkurriert.

Mit einem zuletzt wieder gestiegenen Marktanteil von durchschnittlich 38 Prozent verfügt er über eine ansehnliche Stückzahlbasis und kann sich auf Rahmenbedingungen stützen, die seine Wettbewerber nicht haben. Sie reichen von den Qualitätsversprechen der einschlägigen Hersteller-GW-Marken einschließlich ent-

sprechender Garantien, über eine qualifizierte Beratung durch geschulte Verkäufer und Probefahrtmöglichkeiten bis hin zu einer strukturierten Gebrauchtwagenbewertung und attraktiven Finanzierungsangeboten. Auch die verkaufs- und service-seitige Betreuung aus einer Hand kann nur der autorisierte Markenhandel bieten. Diese Vorteile stellen eine grundsätzlich gute Ausgangsbasis dar, um höhere Preise zu rechtfertigen und durchsetzen zu können.

Die Basisvoraussetzungen

Das funktioniert, wenn in den Unternehmen zunächst bestimmte Basisvoraussetzungen für ein profitables Gebrauchtwagen-geschäft geschaffen werden. Ich gehe auf diese Basics hier nur kurz ein:

Basic Nr. 1: Eigenes Geschäftsfeld Verkauf Gebrauchtwagen.

Für den Gebrauchtwagenverkauf ist im Unternehmen ein eigenständiger Geschäftsbereich zu organisieren und zu verankern. Das heißt:

- Klare Trennung zwischen Neu- und Gebrauchtwagenverkauf.
- Der Verkaufsleiter Gebrauchtwagen steht damit grundsätzlich gleichberechtigt neben dem Verkaufsleiter Neuwagen.
- In Unternehmen mit mehreren Standorten hat er die fachbezogene Führung der im Gebrauchtwagenverkauf eingesetzten Mitarbeiter über alle Betriebe hinweg.
- Klare AKV (Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung) regeln das Zusammenspiel.

Basic Nr. 2: Variable Vergütung

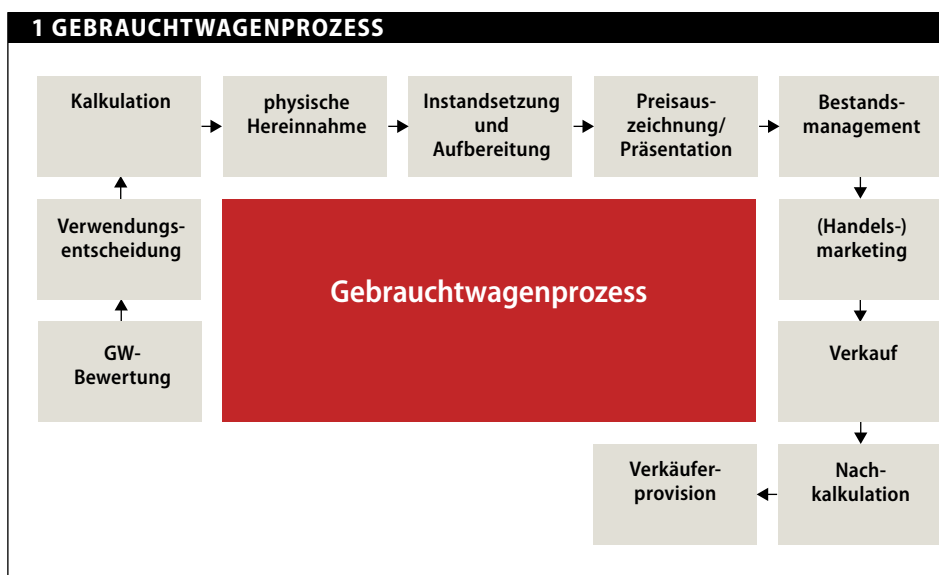
- Der Verkaufsleiter Gebrauchtwagen verantwortet vollumfänglich Absatz, Umsatz und Ergebnis des Gebrauchtwagen-geschäfts für alle Marken und Standorte.
- Mit ihm wird darüber eine Zielvereinbarung abgeschlossen, an deren Erreichung eine leistungsorientierte Tantieme gekoppelt ist.

Basic Nr. 3: Spezialisierte GW-Verkäufer

- Die Trennung von Neuwagen- und Gebrauchtwagenverkauf muss auch auf der Verkäuferebene stattfinden.

KURZFASSUNG

Das Gebrauchtwagen-geschäft ist nach dem Werkstattgeschäft der Geschäftsbereich mit den höchsten Ertragschancen im Autohaus – gleichzeitig aber auch der mit den höchsten Verlustrisiken. Unternehmensberater Walter Missing erläutert hier, wie sich im GW-Geschäft die Chancen nutzen und die Risiken vermeiden lassen.



Der Autor **Walter Missing** kennt den Autohandel seit Jahrzehnten aus Hersteller- und aus Handelssicht. Mit seiner Unternehmensberatung „Missing Management“ hat er sich auf die Sanierung und Restrukturierung sowie die Management-Vermittlung im Automobilhandel fokussiert und begleitet Unternehmensverkäufe auf der Verkäufer- und auf der Käuferseite.
www.missingmanagement.com



Abb. 1: Der Gebrauchtwagenprozess

▪ Es wird in die seit 2013 bestehende Ausbildung von Gebrauchtwagen-Verkäufern nach einheitlichen Standards und deren eigenständige Zertifizierung investiert.

Basic Nr. 4: Provisionssystem Verkäufer

Will man gute GW-Verkäufer gewinnen, halten und motivieren, dann müssen auch die Vergütungssysteme darauf ausgerichtet werden. Die Voraussetzungen:

- Fokus auf eine klare Leistungsorientierung und den erzielten Bruttoertrag.
- Daneben Anreize, die Standzeiten der Fahrzeuge niedrig zu halten.
- Schriftliche Vereinbarungen von Jahreszielen, die je nach Marke mindestens zwischen 180 und 240 Fahrzeugen p. a.

pro Verkäufer liegen sollten, bilden die Basis dafür – jeweils konzentriert auf den Verkauf an Endkunden.

Basic Nr. 5: Ablauforganisation, Prozesse

▪ Die mehrstufigen GW-Prozesse werden perfekt organisiert und gemanagt. Die einzelnen Prozessstufen werden dabei eng verzahnt, indem sie so organisiert werden, dass sie sauber ineinandergreifen (siehe oben Abb. 1).

- Zur Vermeidung von Fehlern und zur Vorsorge, dass keine wichtigen Ertragspotenziale verschenkt werden, wird im Unternehmen ein einheitlicher Bewertungs-, Hereinnahme- und Kalkulationsprozess unter der Verantwortung des Verkaufsführers Gebrauchtwagen verankert.

▪ Die perfekte Organisation der gesamten Fahrzeuglogistik und -aufbereitung stellt die Basis für ein effektives Standzeiten-Management dar. Hier empfiehlt sich die Schaffung eines zentralen Bereichs, um einerseits einen kosteneffizienten Instandsetzungs- und Aufbereitungsprozess sicherzustellen und andererseits die Standzeit 1 auf maximal 5 Tage zu begrenzen.

So viel zu den Basics. Ohne sie geht es nicht und ohne sie ist weder eine klare Fokussierung auf eine durchschnittliche „Zielgröße Bruttoertrag“ von über 10 Prozent möglich noch ein stringent darauf ausgerichtetes „Standzeitenklassen- und Herkunftsarten-Management“ erfolgreich umsetzbar. ▶

Profitieren Sie von unserer Garantie – und das „NONSTOP“!

Ihr Ansprechpartner für Geschäftskunden:
German Assistance Versicherung AG
Große Viehstraße 5-7 • D-48653 Coesfeld
E-Mail: vertrieb@german-assistance.de
Telefon: +49 (0)2541 802-300



GermanAssistance

Ein Unternehmen der DEVK Versicherungen

Maxime: Ertragsziel steht über allem

„Wir sind nur dadurch erfolgreich, dass wir uns – wo auch immer – ein einzelnes beherrschendes Ziel setzen und diesem Ziel alle anderen Überlegungen unterordnen“ (Dwight D. Eisenhower, 34. Präsident der USA). Übertragen auf das GW-Geschäft heißt das: Durchschnittlicher Bruttoertrag größer 10 Prozent als Zielgröße. Denn diese Höhe benötigt man unbedingt, um gute positive Ergebnisse zu erreichen. Die Kalkulation in Abb. 2 stellt das unter Beweis.

Es handelt sich in der Kalkulation um die Zahlen der Kostenstelle Gebrauchtwagen. In dem Ergebnis sind deshalb keine Verwaltungskosten enthalten, die je nach Unternehmensgröße und -struktur bei 1,5%-Punkte-Belastung liegen können und das dargestellte Ergebnis in Höhe von 2,1 auf 0,6 Prozent minimieren. Außerdem sind je nach Rating des Unternehmens die Zinsen für die Bestandsfinanzierung unterschiedlich hoch und variieren aus diesem Grund. Das Ergebnis liegt ggf. deshalb quasi bei Null.

Festlegung von Sollbestand und Bestandsstruktur

Damit sich die Bestände nicht „ereignen“, sind eine detaillierte Planung und eine klar definierte Bestandspolitik notwendig. Nicht in allen Herkunftsarten der Gebrauchtwagen kann ein durchschnittlicher Bruttoertrag von über 10 Prozent erreicht werden, schon gar nicht in allen Standzeitenklassen. Deshalb müssen zunächst die zur Erreichung der geplanten Absatzziele notwendigen Sollbestände für das Unternehmen als Ganzes sowie für die einzelnen

2 KALKULATION KOSTENSTELLE GEBRAUCHTWAGEN		
	in €	in %
Verkaufserlös	9.345.000	100,0 %
- Wareneinsatz	-8.441.947	-90,3 %
Bruttogewinn	903.053	9,7 %
▪ Einzelkosten (Verkaufsprovisionen, Vermittlungsprovisionen, GW-Garantie, Händlerbeteiligungen etc.)	-233.625	-2,5 %
Deckungsbeitrag I	669.428	7,2 %
▪ Personalkosten (Fixgehälter Verkäufer, VKL, Disposition, AG-Anteile etc.)	-149.520	-1,6 %
Deckungsbeitrag II	519.908	5,6 %
▪ Direkte Betriebskosten (Absatzförderung, Kosten Geschäftswagen etc.)	-140.175	-1,5 %
Deckungsbeitrag III	379.733	4,1 %
▪ Zinsen (Bestandsfinanzierung)	-74.760	-0,8 %
Deckungsbeitrag IV	304.973	3,3 %
▪ indirekte Kosten (Miete/Pacht, Betriebskosten, Leasing Mobilien, Telefon, Versicherungen etc.)	-102.795	-1,1 %
▪ neutrales Ergebnis (Instandhaltung, sonstige Aufwendungen etc.)	-9.345	-0,1 %
Ergebnis der Kostenstelle Gebrauchtwagen	192.833	2,1 %
▪ Summe „Kosten Gebrauchtwagen“	-710.220	-7,6 %

Abb. 2: Kalkulation Kostenstelle Gebrauchtwagen

Herkunftsarten unter Berücksichtigung eines anzustrebenden Umschlagsfaktors von ≥ 6 p. a. (Endkundengeschäft) festgelegt und zwischen der Geschäftsführung und dem Verkaufsleiter Gebrauchtwagen verbindlich vereinbart werden.

Der Sollbestand definiert sich also aus einem bestmöglich ausgewogenen Produkt- und Sortiments-Mix von Fahrzeugen aus den verschiedenen Herkunftsarten. Dabei sind die unterschiedlichen

Chancen der Fahrzeuge, bestimmte Bruttoertragsziele zu erreichen, zu berücksichtigen und die zu setzenden Schwerpunkte entsprechend auszutarieren.

Matrix aus Standzeitenklassen und Herkunftsarten

Abb. 3 verdeutlicht das kombinierte Standzeitenklassen- und Herkunftsarten-Management, das zur Feinstuerung und -justierung der Bestände unerlässlich ist.

3 HERKUNFT UND STANDZEITEN								
Abverkaufsstruktur	35 %	30 %	25 %	5 %	5 %	0 %	100 %	
Standzeiten	Bruttoertrag 0-30 Tage (in %)	Bruttoertrag 31-60 Tage (in %)	Bruttoertrag 61-90 Tage (in %)	Bruttoertrag 91-120 Tage (in %)	Bruttoertrag 121-180 Tage (in %)	Bruttoertrag >180 Tage (in %)	Bruttoertrag Gesamt (in %)	Bruttoertrag Ziel (in %)
Herkunft								
Inz. auf NW	15	12	10	5	1	-3	11,7	12
Inz. auf GW	17	14	12	7	3	-1	13,7	14
Freier Zukauf	15	12	10	5	1	-3	11,7	11
Werkswagen	8	6	4	-1	-5	-9	5,3	7
Leasing	11	9	7	2	-2	-6	8,3	8
Gesamt	12,7	10,2	8,2	3,2	-0,8	-4,8	9,7	
Ziel	13	10	8	4	0	-2		10
Mietwagen	6	6	4	-1	-5	-9	4,6	5
Vorfürwagen	6	6	4	-1	-5	-9	4,6	5
Gesamt	12,1	9,3	7,8	2,8	-2,7	-5,2	9,2	9,5

Abb. 3: Matrix aus Standzeitenklassen und Herkunftsarten

4 DIE ZIELGRÖSSEN IM GW-VERKAUF	
Zielgrößen Gebrauchtwagenverkauf	Soll-Werte
Bruttoertrag operativ gesamt	> 10 %
Deckungsbeitrag III	> 4,0 %
Umschlagfaktor Gebrauchtwagen	> 6,0
Durchschnittliche Standzeit Gebrauchtwagen	< 65 Tage
Maximale Standzeit Werksdienstwagen	40 Tage
Bestand älter 180 Tage	0 %
Volumen je GW-Verkäufer an Endkunden p. a.	180 - 240 GW
Kosten optische Aufbereitung	< 130 €
Finanzierungsquote	> 50 %

Abb. 4: Mit diesen Zielgrößen ist das GW-Geschäft auf Erfolgskurs

Standzeitenklassen-Management: Der Blick auf die Standzeitenklasse > 180 Tage macht schnell deutlich, warum es im Rahmen einer optimalen Bestandsstruktur „ohne Wenn und Aber“ kein Fahrzeug älter als 180 Tage geben darf und das tägliche Monitoring der Bestände Maßnahmen auslösen muss, wenn sich Fahrzeuge auf dem Weg dorthin befinden. Die Zielgröße Bruttoertrag größer 10 Prozent ist sonst außerhalb jeglicher Reichweite.

Ziel des Standzeitenklassen-Managements ist es, mindestens 35 Prozent der Fahrzeuge innerhalb der ersten 30 Tage zu verkaufen. Dort liegen die höchsten Ertragspotenziale. In dieser Standzeitenklasse können Bruttoerträge von durchschnittlich 13 Prozent erzielt werden. In der ersten Standzeitenklasse wird grundsätzlich über dem Marktpreis ausgezeichnet; gegebenenfalls notwendige Korrekturen nach unten auf zunächst die Höhe des Marktpreises erfolgen ab 30 Tagen. Will man 35 Prozent des Gesamtabsatzes in der ersten Standzeitenklasse verkaufen, ist es notwendig, die Standzeit 1 auf unter 5 Tage zu drücken und bereits auch die Fahrzeuge, die sich noch im Durchlaufprozess (Instandsetzung / Aufbereitung) befinden, bereits in den Angebotsprozess (stationär und online) aufzunehmen.

Werksdienstwagen sind losgelöst von dem vorgenannten Prinzip mit kürzeren Standzeiten zu managen. Die Standzeit soll im Optimum maximal 40 Tage nicht überschreiten, weil die Preise dieser Fahrzeugkategorie sonst regelmäßig von Aktionen der Hersteller im Neuwagenbereich überholt werden.

Zu einem regelmäßigen, sauber strukturierten und aktiven Standzeiten-Management und festen zeitlichen Rhythmen

zur Bestandsjustierung gibt es keine Alternative. Die Messung erfolgt nach klar festgelegten Kennziffern (Standzeit 1, Ø Standtage, prozentualer Anteil der Fahrzeuge in den einzelnen Standzeitenklassen). Wichtig ist, die Abstände der Bestandsüberprüfung und preislichen Anpassung einzelner Fahrzeuge mit zunehmender Standzeit immer weiter zu verkürzen, bis das Fahrzeug verkauft ist. Kleinste Verschiebungen in den Standzeiten führen zu Bruttoertragsverlusten. Sinkt der Anteil von Verkäufen in den ersten 30 Tagen um 5%-Punkte bei gleichzeitiger Erhöhung des Absatzes im Segment „91 bis 120 Tage“, so verringert sich der Bruttogewinn bereits um 0,5%-Punkte auf dann nur noch 9,2 Prozent (vgl. Abb. 3). Diese „geringfügige“ Verschiebung klingt zunächst nicht dramatisch, bedeutet jedoch aber „unter dem Strich“ bereits einen Ergebnisverlust von fast 25 Prozent.

Zielgerichtetes Herkunftsarten-Management: Wie Abb. 3 zeigt, bergen die Inzahlungnahmen das höchste Ertragspotenzial. Hier sollen durchschnittliche Bruttoerträge von mindestens 12 Prozent bei Inzahlungnahme auf Neuwagen und 14 Prozent bei Inzahlungnahme auf Gebrauchtwagen erzielt werden.

Einsatz umfassender Controlling-Instrumente

Die Controlling-Instrumente müssen in der Lage sein, die beschriebenen Potenziale zu erkennen und zu heben. Eine monatlich saldierte Betrachtung der Ergebnisse Gebrauchtwagen-

gen reicht nicht aus. Die Auswertung der Herkunftsarten der Gebrauchtwagen erfolgt, indem sie mit den Standzeitenklassen verknüpft werden. Genau darauf kommt es in der Steuerung der Bestände entscheidend an. Denn nur diese Grundlogik macht Probleme wirklich sichtbar und liefert deutliche Hinweise für aktuell notwendige Bestandskorrekturen und ggf. auch grundsätzliche Veränderungsmaßnahmen in der Bestandpolitik.

Auf dem Markt zur Verfügung stehende gute Gebrauchtwagen-Managementsysteme leisten dies und bilden die Grundlage für ein praxisbezogenes, tagesaktuelles Kennzahlensystem, mit dem der Gebrauchtwagenverkauf wirkungsvoll gesteuert und auf Erfolgskurs gebracht werden kann. Abb. 4 fasst die Zielgrößen auf dem Weg dorthin noch einmal zusammen. Die Zahlen spiegeln das Ergebnis einer klaren Fokussierung auf das Ziel größer 10 Prozent Bruttoertrag und eines stringent darauf ausgerichteten Standzeitenklassen- und Herkunftsarten-Managements wider.

Es sind in diesem Thema auch dunkle Wolken am Horizont sichtbar. Insbesondere kleine Händler gehen mit Chancen dieses Geschäftsbereiches unprofessionell um und verschleudern im Irrglauben, dass sie damit unterm Strich noch Geld verdienen, die Gebrauchtwagen und Werksdienstwagen/junge Gebrauchte mit einem Bruttoertrag weit unter 10 Prozent. Händler, die so agieren, machen nicht nur sich, sondern oft genug auch ihren Händlerkollegen das Leben unnötig schwer und erzeugen Intrabrandeffekte wie im Neuwagenverkauf.

Walter Missing ■

ANZEIGE

Perfekt für jedes Heck!

MULTIFLEX

Der mehrdimensionale Seitenwäscher für maximalen Fahrzeugkontakt. So werden Schräghecks sauber.