

GESCHÄFTSMODELL AUTOMOBILHANDEL

»Der Handel muss sich neu erfinden!«



In einer Serie analysiert Walter Missing die aktuelle Situation in den Bereichen Neuwagen, Gebrauchtwagen, After Sales und skizziert Grundzüge für ein neues Geschäftsmodell im Handel. **Folge 2: Verkauf Gebrauchtwagen.**

Diese AUTOHAUS-Serie arbeitet in drei Folgen die Situation und die Zukunftsperspektiven des Automobilhandels in den Geschäftsbereichen Verkauf Neuwagen, Verkauf Gebrauchtwagen und After Sales auf. Zunächst wird immer die aktuelle Verfassung des jeweiligen Geschäftsbereichs erörtert. Danach werden die aus heutiger Sicht erkennbaren Trends und relevanten Veränderungen im Umfeld und ihre Auswirkungen – in dieser zweiten Folge auf den Verkauf Gebrauchtwagen – beleuchtet.

Der Kampf um den Kuchen des Gebrauchtwagengeschäfts in Deutschland ist im vollen Gang. Zwei generelle Fragen stellen sich deshalb:

- Können die Markenhändler ihre heutige Marktposition halten oder bestehen sogar Chancen eines weiteren Ausbaus und was müssen sie dafür tun?
- Welchen Einfluss haben die sich abzeichnenden Veränderungen – allen voran die „Digitalisierung“, aber auch der Eintritt neuer Player wie Amazon, InstaMotion oder anderer Ankaufsportale mit „Wir kaufen Dein Auto“ an der Spitze – auf das Geschäftsmodell?

Positives Marktumfeld

Der Gebrauchtwagenhandel weist wesentlich dynamischere Züge auf als das Neuwagengeschäft (vgl. hierzu AH 1-2/2017) und strotzt vor Zukunftskraft. Seine Konjunktur bewegt sich auf hohem Niveau. Seit 2014 liegen die Besitzumschreibungen jenseits der 7-Millionen-Marke. Per November 2016 sind bereits 6,84 Mio. Besitzerwechsel und damit eine weitere leichte Steigerung um +0,9% gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen. Aller Voraussicht nach bleibt das erreichte Niveau

auch in den nächsten Jahren erhalten. Für 2017 ist jedenfalls von 7,3 bis 7,4 Millionen Einheiten auszugehen. Die Wettbewerbs- und auch die Renditesituation sind mit einem aktiven, gut strukturierten Gebrauchtwagen-Management beherrschbar. Abgesehen von einigen Sonderkonstellationen – wie dem aktuellen Preisverfall bei den jungen Gebrauchtwagen und insbesondere den Werksdienstwagen, auf die später gesondert eingegangen wird – birgt der Geschäftsbereich Gebrauchtwagen große Chancen in sich.

Der Gebrauchtwagen-Kuchen ist größer als bei den Neuwagen

Der Kuchen im Gebrauchtwagengeschäft ist im Grunde riesig. Fragt sich nur, wer im Kampf um seine Aufteilung welches Stück davon abkriegt. Heute kommt der autorisierte Markenhandel auf einen Anteil von 42%, auf die freien Händler entfallen 19% und die privaten Anbieter 39% (DAT-Report 2016). Damit konnte der Markenhandel gegenüber dem Vorjahr seinen Anteil um +4%-Punkte ausbauen und ein Volumen von über 3,0 Mio. Gebrauchtwagen-Verkäufen für sich verbuchen. Der Gebrauchtwagenmarkt für die Markenhändler ist somit deutlich

größer als der für sie relevante Markt für Neuwagen auf Basis der bereinigten Neuzulassungen (ohne Werksdienstwagen, Jahreswagen und Direktgeschäfte der Hersteller).

Rendite auf unzureichendem Niveau

Wie im Neuwagenverkauf sind auch im Gebrauchtwagengeschäft die Stückzahlen nur die eine Seite der Medaille. Wer angemessenes Geld mit dem Verkauf von Gebrauchtwagen verdienen will, muss diese Königsdisziplin des Automobilhandels in allen ihren Kategorien und Facetten beherrschen. Ob dem so ist, lässt sich aus einer einzigen Kennzahl, dem Deckungsbeitrag III, ableiten (vgl. Schaubild 1).

Der Vergleich im Schaubild 1 macht deutlich, dass das Gebrauchtwagengeschäft im Durchschnitt der beispielhaft herangezogenen Händler einer Premiummarke und einer Volumenmarke wirtschaftlich nicht dort ist, wo es sein müsste. Dazu wäre ein Deckungsbeitrag III von mindestens +5% erforderlich. Das wiederum setzt die Realisierung eines Bruttoertrags von um die +10% (Schaubild 2) voraus. Laut einer Studie des IFA-Instituts in Geislingen vom April 2016 erreichen selbst die TOP-Performer im

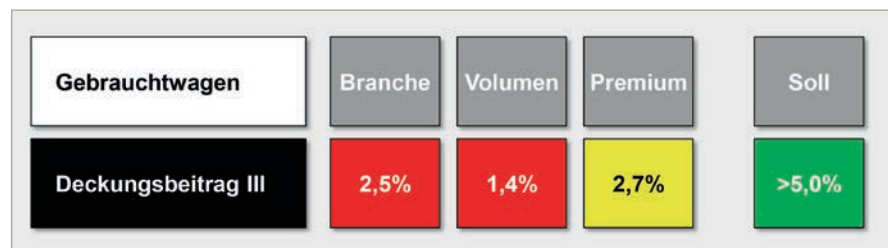


Schaubild 1: DB III-Vergleich 2015: Ist-Werte in % differenziert nach Branche, Volumenmarke und Premiummarke (jeweils im Ø) gegenüber dem Soll-Wert

Foto oben: BerlinStock / Fotolia.com; Grafiken: Missing

Gebrauchtwagengeschäft nur einen durchschnittlichen Bruttoertrag von +9,3% und verfehlen damit die notwendige Zielgröße, um mit den Gebrauchten wirklich Geld zu verdienen. Der durchschnittlich über alle Händler erzielte Bruttoertrag liegt bei nur +6,9%.

Bedrückendes Szenario

Der Geschäftsbereich Gebrauchtwagen ist damit – abgesehen von den heute noch wenigen Unternehmen, die das Geschäft beherrschen und damit beweisen, dass die notwendigen Zielgrößen erreichbar sind – bei den meisten Markenhändlern der neben dem Neuwagengeschäft zweite Geschäftsbereich, der über das After Sales-Geschäft quersubventioniert werden muss. Ein bedrückendes Szenario für das Geschäftsmodell Automobilhandel – erst recht, wenn auch der Service schwächeln sollte. Aber dazu mehr im dritten Teil dieser Serie.

Größe und Ertragsfokussierung als zentrale Erfolgsfaktoren

Was machen Unternehmer, die die dargestellten Zielgrößen erreichen, anders und besser als ihre Kollegen? Wie bereits im Zusammenhang mit dem Verkauf Neuwagen dargestellt, bedarf es auch im Gebrauchtwagengeschäft einer bestimmten Größe, um wirtschaftlich erfolgreich sein zu können. Kann man daraus – wie im Verkauf Neuwagen – die Formel ableiten „Wachse oder Weiche“ und „Konzentration auf größere Standorte“?

Ja, aber! Denn es gehört noch einiges mehr dazu, um sich im Gebrauchtwagengeschäft als TOP-Performer zu etablieren. Eines ist sicher: Die erfolgreichen Händler

Gebrauchtwagen	IST Premium	Soll
Bruttoertrag	Ø +7,6%	Ø +9,7%
Kosten GW <i>Einzel-, Personal-, direkte und indirekte Kosten sowie Verwaltungsumlage</i>	Ø -7,0%	Ø -7,6%
Ergebnisbeitrag	Ø +0,6%	Ø +2,1%

Schaubild 2: Kalkulationsschema der IST-Werte der Premiummarke (Verkauf Gebrauchtwagen 2015 im Ø) gegenüber den Soll-Werten

verkaufen vergleichsweise mehr Gebrauchtwagen. Laut der vorerwähnten IFA-Studie sind es im Durchschnitt 708 Gebrauchtwagen. Unternehmen mit einem Absatz von über 1.000 Gebrauchtwagen sind besonders häufig unter den in diesem Geschäftsfeld erfolgreichen Händlern vertreten.

Die größeren und erfolgreicherer Unternehmen haben eher Stammkunden als Neukunden. Sie bedienen auch eher Privatkäufer als Wiederverkäufer und kaufen vor allem über freie Kanäle ein. Ihre Leistungsangebote reichen von den Qualitätsversprechen der einschlägigen Hersteller-Gebrauchtwagen-Marken einschließlich entsprechender Garantien über eine qualifizierte Beratung durch geschulte Verkäufer und Probefahrtmöglichkeiten bis hin zu einer strukturierten Gebrauchtwagenbewertung und attraktiven Finanzdienstleistungen. Über gezielte Marketingaktivitäten investieren sie massiv in die Kundenbindung. Zu ihrer Klaviatur gehören Reparaturkostenversicherungen ebenso selbstverständlich wie beispielsweise die Reifeneinlagerung.

Alle diese Aktivitäten stellen eine grundsätzlich gute Ausgangsbasis dar, um höhere Preise zu rechtfertigen und diese auch durchsetzen zu können. Nur dann entsteht die richtige Schlagzahl für die Rendite. Der besondere Fokus wird deshalb von den erfolgreichen Händlern auch im Gebrauchtwagengeschäft „ohne Wenn und Aber“ auf das Ertragsziel gerichtet – und das geht nur über ein professionell ausgerichtetes und perfekt funktionierendes Gebrauchtwagen-Management.

Professionelles Gebrauchtwagen-Management

Wie bereits in zurückliegenden AUTOHAUS-Artikeln ausführlich dargelegt, müssen dafür in den Unternehmen verschiedene strukturelle und ablauforganisatorische Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehören zunächst die Etablierung eines eigenständigen Geschäftsbereichs Gebrauchtwagen mit einem spartenverantwortlichen Bereichsleiter und absoluten Gebrauchtwagen-Profi an der Spitze sowie der Einsatz spezialisierter Verkäufer, die für das Gebrauchtwagengeschäft brennen. Hinzu kommen auf der strukturellen Ebene die Einrichtung verschiedener Zentralfunktionen, insbesondere in den Bereichen Einkauf von Gebrauchtfahrzeugen und Disposition sowie ein leistungs- und ergebnisabhängiges Provisionsystem. Darüber hinaus müssen im Rahmen eines professionellen Gebrauchtwagen-Managements vor allem einheitliche Bewertungs-, Hereinnahme- und Kalkulationsprozesse umgesetzt und klare Festlegungen für die Sollbestände und die Bestandsstrukturen getroffen werden.

Aktive Bestandssteuerung

Zur Feinststeuerung und -justierung der Bestände ist das in *Schaubild 3* dargestellte kombinierte Standzeitenklassen- und Herkunftsarten-Management unerlässlich. Wegen seiner besonderen Bedeutung für ein erfolgreiches Gebrauchtwagengeschäft wird deshalb nachfolgend nochmals kurz darauf eingegangen. Ziel des Standzeitenklassen-Managements ist es,

SERIE GESCHÄFTSMODELL

In einer dreiteiligen AUTOHAUS-Serie analysiert Unternehmensberater Walter Missing die Neugestaltungsoptionen für die drei zentralen Geschäftsfelder im Autohaus: Neuwagen, Gebrauchtwagen und After-sales. Ausgehend vom jeweils aktuellen Status quo werden so die Konturen für ein neues Geschäftsmodell im Automobilhandel aufgezeigt, das vor allem durch die Umbruchsituation im Zuge der Digitalisierung dringend notwendig wird.

1. Verkauf Neuwagen
2. Verkauf Gebrauchtwagen
3. Aftersales

Verkaufs- / Bestandsstruktur	35%	30%	25%	5%	5%	0%	100%	
Standzeiten Herkunft	BRG 0-30 Tage (in %)	BRG 31-60 Tage (in %)	BRG 61-90 Tage (in %)	BRG 91-120 Tg. (in %)	BRG 121-180 Tg. (in %)	BRG >180 Tage (in %)	Gesamt (in %)	Ziel (in %)
Inzahlungnahme auf NW	15,0	12,0	10,0	5,0	1,0	-3,0	11,7	12,0
Inzahlungnahme auf GW	17,0	14,0	12,0	7,0	3,0	-1,0	13,7	14,0
Freier Zukauf	15,0	12,0	10,0	5,0	1,0	-3,0	11,7	11,0
Werksdienstwagen	8,0	6,0	4,0	-1,0	-5,0	-9,0	5,3	7,0
Leasing	-11,0	9,0	7,0	2,0	-2,0	-6,0	8,3	8,0
Gesamt	12,7	10,2	8,2	3,2	-0,8	-4,8	9,7	
Ziel	13,0	10,0	8,0	4,0	0,0	-2,0		10,0
Mietwagen	6,0	6,0	4,0	-1,0	-5,0	-9,0	4,6	5,0
Vorfuhrwagen	6,0	6,0	4,0	-1,0	-5,0	-9,0	4,6	5,0
Gesamt	12,1	9,3	7,8	2,8	-2,7	-5,2	9,2	9,5

Schaubild 3: Matrix aus Standzeitenklassen und Herkunftsarten

mindestens 35 Prozent der Fahrzeuge innerhalb der ersten 30 Tage zu verkaufen. Dort liegen die höchsten Ertragspotenziale. 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 Standzeitklassen).

Gleichgewichtig daneben steht ein zielgerichtetes Herkunftsarten-Management. Wie das Schaubild 3 ebenfalls zeigt, bergen die Inzahlungnahmen das höchste Ertragspotenzial. Hier sollen durchschnittliche Bruttoerträge von mindestens 12% bei Inzahlungnahme auf Neuwagen und 14% bei Inzahlungnahme auf Gebrauchtwagen erzielt werden. Das Herkunftsarten-Management darf allerdings nicht isoliert betrieben sondern muss 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 notwendige Bestandskorrekturen und ggf. auch grundsätzliche Veränderungsmaßnahmen in der Bestandspolitik.

Problemfelder junge Gebrauchte und Werksdienstwagen

Leider machen sich auch im Verkauf Gebrauchtwagen Anzeichen für einen zunehmenden Intrabrand-Wettbewerb bemerkbar, wie er im Neuwagengeschäft schon lange praktiziert wird. Sie betreffen vor allem die jungen Gebrauchtwagen und hier

insbesondere die Werksdienstwagen. Sie werden von den Herstellern „produziert“ und über den Automobilhandel in den Markt gedrückt. Mit entsprechenden Boni ausgestattet, substituieren sie nicht nur teilweise den Verkauf von Neuwagen der Händler sondern tragen durch die Gleichartigkeit der Angebote dazu bei, dass sich sukzessive ähnliche Szenarien wie bei den Neuwagen abspielen. Es stellt sich überhaupt die Frage, warum sich der Handel ein System mit quasi den gleichen negativen Ertragsfolgen wie bei den Neuwagen in sein im Grunde ureigenes Gebrauchtwagengeschäft drücken lässt? Hier muss ausschließlich die Gesetzmäßigkeit gelten „Einkauf zu Marktkonditionen und sonst nichts“. Wehret den Anfängen, ist vor diesem Hintergrund jedem Händler zu raten und sich nicht zur Abnahme (zu) hoher Stückzahlen mit der Folge vergleichsweise langer Standzeiten und hoher Verluste verleiten zu lassen. Wichtig ist es, die Abhängigkeit von dieser Ware, die der nächstgelegene Markenhändler eins zu eins vergleichbar anbieten kann, mit einem Anteil von maximal 10 bis 15% des Gesamtverkaufsvolumens in Grenzen zu halten. Sonst Finger weg von diesen nur scheinbar einfachen Geschäften, so lange die Autos von den Herstellern nicht zu Preisen angeboten werden, mit denen das relevante Ertragsziel mit einem DB III von mindestens +5% erreicht werden kann.

Neue Player und Digitalisierung

Der Gebrauchtwagenhandel weist eine Besonderheit auf. Er ist schon heute der Geschäftsbereich, in dem sich die Digita-

lisierung – zumindest im weiteren Sinne – schon lange breit gemacht hat. Auch Amazon & Co. lassen im digitalisierten Gebrauchtwagengeschäft bereits grüßen. Das in Grünwald bei München ansässige Unternehmen wirbt mit dem „Gebrauchtwagen-Kauf per Mausclick“. Demnach sucht sich der Kunde ein Fahrzeug auf der Plattform aus und bekommt es nach Vertragsabschluss samt Wunschkennzeichen zugelassen vor die Tür gestellt. Statt einer persönlichen Probefahrt muss er sich allerdings auf ein etwa fünfminütiges Probefahrtvideo verlassen. Dort berichtet ein Sachverständiger unter anderem, dass die Kupplung in Ordnung ist und die Heizung funktioniert. Zudem ist über eine Spezialkamera ein virtueller 360-Grad-Blick sowohl auf das Auto als auch seinen Innenraum möglich. Ist das gewünschte Auto einmal beim Kunden und es gefällt ihm nicht, hat er ein 14 Tage gültiges Umtauschrecht gegen ein anderes Fahrzeug. Mit der Allianz im Rücken und dem Versprechen „Nur die besten Autos schaffen es zu uns“ bietet InstaMotion ein vergleichbares, voll digitalisiertes Angebot und unterstreicht damit die Richtung, in die Teile des Gebrauchtfahrzeuggeschäftes gehen werden. Wer Convenience sucht, bekommt hier ein Höchstmaß geboten. Damit sind Standards definiert, die auch dem markengebundenen Handel zumindest teilweise bereits heute nicht fremd sind. Ein 360-Grad-Blick über die Website des Händlers oder digitale Preisschilder vor Ort sind dort keine Seltenheit mehr.

Auch die verschiedenen Gebrauchtwagen-Ankauf-Plattformen stehen in direktem Wettbewerb zum etablierten Handel. Mit nach eigenem Bekunden über 365.000 Ankäufen hat sich die Plattform „Wir kaufen Dein Auto“ bereits erfolgreich im Markt etabliert. Auto-Scout ist in diesem Bereich mit der Plattform „easyautosale“ ebenfalls aktiv geworden und seitens des Marktführers mobile.de steht der Markteintritt dem Vernehmen nach unmittelbar bevor. Mit dem klaren Fokus auf den Privatmarkt tangieren die Ankaufs- und Vermittlungsportale den markengebundenen Handel primär im Bereich der Inzahlungnahme von Gebrauchtwagen beim Verkauf eines Gebrauchtwagens. Hier bedarf es deshalb einer offensiven Inzahlungnahme-Politik des Markenhandels, der seinerseits die Portale als neue Zukaufquellen nutzen kann.

