

STEUERUNG GROSSER AUTOHANDELSUNTERNEHMEN

So müssten die Besten performen!

Folge 4: Die Fixpunkte im Verkauf Gebrauchtwagen und Finanzdienstleistungen

In den fünf Folgen der Serie wird aufgezeigt, wie das oberste Management – die Geschäftsführer bzw. Vorstände – ihr Unternehmen und die einzelnen Geschäftsbereiche mit einer praxisnahen und vernetzten Steuerung auf dauerhaften Erfolgskurs halten oder bringen können.

In der heutigen Folge befassen wir uns mit den speziellen „operativen Fixpunkten“ für den Verkauf Gebrauchtwagen und den Verkauf von Finanzdienstleistungen, über die diese Bereiche und ihre Performance von der obersten Ebene aus gesteuert werden sollten. Die Königsdisziplin des Automobilhandels, der Verkauf Gebrauchtwagen, bedarf – um ihn zu maximaler Effektivität und Ertragsstärke zu führen – einer besonders ausgefeilten Navigation. Gleiches gilt für die Ergebnisbeiträge aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft, die für die Ertragsarchitektur des Unternehmens unentbehrlich sind, um auf die Zielumsatzrendite von > 2 % zu gelangen. An dieser Stelle wird zur Erinnerung nochmals darauf verwiesen, dass diese Serie nicht ins „Klein-klein“ geht und keine Details des jeweiligen Geschäftsfelds beschreibt – hier setzen wir voraus, dass diese umgesetzt werden –, sondern sie sich mit den Führungs- und Steuerungsmechanismen für das oberste Management befasst.

Fokus auf die Rendite

Im Gebrauchtwagenverkauf muss das Ziel des obersten Managements ohne Wenn und Aber lauten, durchschnittlich einen Bruttogewinn von > 10 % zu erreichen. Daraus ergibt sich auch die Messlatte für den Deckungsbeitrag III, der in Richtung > 5 % kommen muss. Wie unsere Beratungspraxis beweist, ist das vielfach schon Realität – allerdings immer nur dann, wenn die Fixpunkte klar auf die Rendite bezogen

werden. Wer die Renditeziele noch nicht erreicht hat, kann sich auf dem Weg dorthin an dem Credo von Golflegende Eldrick „Tiger“ Woods orientieren: „Ich messe den Erfolg nicht an meinen Siegen, sondern daran, ob ich jedes Jahr besser werde.“ Angesagt sind dann zumindest kontinuierliche Verbesserungen, die ohne die notwendigen Veränderungen jedoch nicht erreichbar sind.

Welche Veränderungen sollten vom obersten Management eingeleitet und welche Schrittfolgen vorgegeben werden? Auch das Gebrauchtwagengeschäft ist zwar grundsätzlich vorwärts zu managen – aber rückwärts zu betrachten, um es zu verstehen und die richtigen Ansatzpunkte für notwendige Veränderungen und Verbesserungen zu finden. Deshalb ist zunächst immer der Blick auf die aktuelle Situation und die bestehenden Konstellationen zu richten und zu prüfen, ob die erforderlichen Voraussetzungen für eine auf die Zielrendite ausgerichtete Steuerung vorhanden sind.

Die erforderlichen Voraussetzungen

Erste und wichtigste Voraussetzung in diesem Zusammenhang ist die Frage, ob das Gebrauchtwagengeschäft marken- und betriebsübergreifend als ein eigenständiges Geschäftsfeld im Unternehmen verankert ist – mit einem gesamtverantwortlichen Bereichsleiter Verkauf Gebrauchtwagen an der Spitze.

Als weitere Voraussetzungen sind darüber hinaus zu hinterfragen:

- Ist die Trennung nach den Verkaufsparten Neuwagen und Gebrauchtwagen durchgängig auch auf der Verkäuferebene vollzogen?
- Gibt es eindeutige AKV (Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung)?



- Sind in den Vergütungssystemen ausreichende Leistungsanreize für eine klare Fokussierung der Verkaufsleiter und Verkäufer auf den Bruttoertrag und die Standzeiten vorhanden?
- Ist das Zusammenspiel zwischen den Verkaufsparten klar geregelt?
- Ist die Anbahnung und der Verkauf von Gebrauchtwagen über das Internet in allen ihren Facetten professionell organisiert und werden diese Prozesse perfekt beherrscht?
- Ist ein einheitlicher Bewertungs-, Her-einnahme- und Kalkulationsprozess unter der Verantwortung des Bereichsleiters Verkauf Gebrauchtwagen eingerichtet?
- Gibt es einen zentralen Bereich für die gesamte Fahrzeuglogistik und -aufbereitung zur Gewährleistung hoher Kosteneffizienz und kurzer Durchlaufzeiten im gesamten Hereinnahme-, Instandsetzungs- und Aufbereitungsprozess?
- Gibt es ein Gebrauchtwagen-Managementsystem, das differenzierte Auswertungen der Bruttogewinne nach Abnehmer-

SERIE IN FÜNF FOLGEN

Branchenexperte und Unternehmensberater **Walter Missing** zeigt in seiner Serie, wie zahlenbasierte und weitere Faktoren für den Unternehmenserfolg aktiv gemanagt werden müssen und wie das Zusammenspiel auf dieser „Klavatur der weißen und schwarzen Tasten“ effektiv funktioniert.

Folge 1: Einführung ins Thema (AH 17/2015)

Folge 2: Strukturelle Voraussetzungen für die zielgerichtete Unternehmenssteuerung (AH 18/2015)

Folge 3: Fixpunkte Verkauf Neuwagen

Folge 4: Fixpunkte Verkauf Gebrauchtwagen

Folge 5: Fixpunkte Aftersales

gruppen, Herkunftsarten der Gebrauchtwagen und Standzeiten ermöglicht?

Wo diese Fragen nicht mit einem uneingeschränkten „Ja“ beantwortet werden können, sind kurzfristig die notwendigen Voraussetzungen und Grundlagen zu schaffen. Nur und erst dann lässt sich analog dem bereits in Folge 3 dieser Serie in AUTOHAUS 19 für den Verkauf Neuwagen aufgezeigten Vorgehen ein Steuerungssystem für das oberste Management installieren, das ganz konkret auf die entscheidenden Fixpunkte im Geschäftsfeld Verkauf Gebrauchtwagen ausgerichtet ist.

Die operativen Fixpunkte

Vier Fixpunkte

- Bruttogewinn,
- Deckungsbeitrag III,
- Bestände (nach Standzeitenklassen) und
- Bestände (nach Herkunftsarten)

bilden das quantitative Gerüst der Steuerung des Verkaufs Gebrauchtwagen durch das oberste Management. Um es zielgerichtet und effektiv umzusetzen, bedarf es der in *Abbildung 1* dargestellten Steuerungsstufen.

Steuerungsstufe 1: Verpflichtung des Bereichsleiters Verkauf Gebrauchtwagen zu umfassenden Markt- und Absatzpotenzialanalysen und einer sauberen Ableitung entsprechender Angebots- und Bestandsstrukturen und Sollbestände.

Markt- und Absatzpotenzial

Die Besitzumschreibungen in den Marktgebieten sind in der Regel mehr als doppelt so hoch wie die Neuzulassungen. So groß der Kuchen damit auch ist: Der autorisierte Markenhandel muss ihn mit den freien und den privaten Anbietern teilen und kommt aktuell auf anteilig 38 %. Auch wenn die Datenbasis nicht ganz so „mundgerecht“ bereitsteht wie für die Neuwagen, ist eine detaillierte Markt- und Absatzpotenzialanalyse auch im Gebrauchtwagenbereich unerlässliche Voraussetzung für die Definition anspruchsvoller, aber auch realistisch erreichbarer Volumenziele für den stationären Gebrauchtwagenverkauf und das Internetgeschäft (vgl. *Abbildung 2*). Dafür müssen ermittelt werden:

- Das Marktpotenzial (Besitzumschreibungen im Durchschnitt der letzten 3 bis 5 Jahre)



Steuerungsstufen für das oberste Management im Verkauf Gebrauchtwagen

ABB. 2 MARKT- UND ABSATZPOTENZIALANALYSE						
Marke 1	Marktpotenzial	Marktanteil Marke 1	Besitzumschreibungen Marke 1	Anteil autorisierter Handel*	Anteil Autohaus-Gruppe	Absatzpotenzial
Marktgebiet 1	18.500	7,2%	1.350	510	60%	310
GW-Lieferungen der Autohaus-Gruppe in andere Gebiete**	-	-	-	-	-	310
GW-Lieferungen der Autohaus-Gruppe an Wiederverkäufer***	-	-	-	-	-	190
GW-Lieferungen Gesamt	-	-	-	-	-	810

* 38 % // ** Gleiche Stückzahl wie in das Gebiet // *** 30 % der Lieferungen an Endkunden

Markt- und Absatzpotenzialanalyse Gebrauchtwagen (Praxisbeispiel)

- Der Marktanteil der jeweiligen Marke an den Besitzumschreibungen und das mögliche Verbesserungspotenzial (im Abgleich zu dem im Gesamtmarkt Deutschland erreichten Wert)
- Der Anteil des autorisierten Handels an den Besitzumschreibungen in dem Gebiet
- Die Pump-in (Gebrauchtwagen-Lieferungen des Händlers an Endkunden in das Gebiet)
- Die Pump-out (Gebrauchtwagen-Lieferungen des Händlers an Endkunden in andere Gebiete)
- Die Gebrauchtwagen-Lieferungen des Händlers an die sog. Wiederverkäufer.

Als anspruchsvoll ist eine Absatzplanung für Gebrauchtwagen dann anzusehen, wenn sie auf den folgenden Zielwerten für die einzelnen Parameter basiert:

- Marken-Marktanteil an den Besitzumschreibungen im Marktgebiet: mindestens auf Höhe des im Gesamtmarkt Deutsch-

land erzielten Werts (im Falle des hier vorliegenden Praxisbeispiels die Marke Audi mit einem Marktanteil von 7,22 % per Juli 2015)

- Pump-in des Unternehmens: mindestens 60 % der Lieferungen des autorisierten Handels
- Verhältnis der Pump-out des Unternehmens zu seinen Pump-in: 1 zu 1
- Geschäfte mit Wiederverkäufern: Maximal 30 % der Lieferungen an Endkunden.

Angebots- und Bestandsstruktur und Sollbestände

Damit sich Bestände nicht „ereignen“, sind eine detaillierte Planung und eine klar definierte Bestandspolitik notwendig. Das beinhaltet insbesondere

- die notwendigen Sollbestände zur Erreichung der geplanten Absatzziele für das Unternehmen als Ganzes sowie für die einzelnen Marken und Betriebe unter Berück-

sichtigung eines anzustrebenden Umschlagfaktors von ≥ 6 p. a. (Endkundengeschäft) festzulegen,

- einen bestmöglich austarierten Produkt- und Sortiments-Mix von Fahrzeugen aus den verschiedenen Herkunftsarten zu schaffen, da nicht überall ein durchschnittlicher Bruttoertrag von $> 10\%$ erreicht werden kann und
- die unterschiedlichen Chancen der Fahrzeuge auf gute Bruttoerträge in der Planung zu berücksichtigen und die Schwerpunkte so zu setzen, dass ein möglichst hoher Anteil auf die ertragsstarken Herkunftsarten und Standzeitenklassen entfällt.

Steuerungsstufe 2: Verpflichtung des Bereichsleiters Verkauf Gebrauchtwagen, alle notwendigen Weichenstellungen im Unternehmen für ein aktives Bestandsmanagement vorzunehmen.

Eine aktive Feinsteuerung und -justierung der Bestände lässt sich nur über ein kombiniertes Standzeitenklassen- und Herkunftsarten-Management realisieren, wie es in *Abbildung 3* dargestellt ist. Das muss der Bereichsleiter aus dem „Effeff“ beherrschen und seine Kennzahlen tagesaktuell auf dem Schirm haben.

Standzeitenklassen-Management

Ziel des Standzeitenklassen-Managements ist es, mindestens 35 % der Fahrzeuge innerhalb der ersten 30 Tage zu verkaufen. Dort liegen die höchsten Ertragspotenziale. In dieser Standzeitenklasse sollen Bruttoerträge von durchschnittlich $> 13\%$ 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 % des Gesamtabsatzes in der ersten Standzeitenklasse verkaufen, ist es notwendig, die Standzeit 1 auf unter 5 Tage zu drücken und auch die Fahrzeuge, die sich noch im Durchlaufprozess (Instandsetzung /Aufbereitung) befinden, bereits in das Angebot einzustellen.

Die Steuerung erfolgt nach klar festgelegten Sollkennziffern

- Standzeit 1: 5 Tage
- Durchschnittliche Standtage: 65 Tage (Werksdienstwagen < 40 Tage)
- Prozentualer Anteil der Fahrzeuge in den einzelnen Standzeitenklassen:

ABB. 3 STANDZEITENKLASSEN UND HERKUNFTSARTEN								
Verkaufsstruktur	35 %	30 %	25 %	5 %	5 %	0 %	100 %	
Herkunft	Ertrag 0-30 (in %)	Ertrag 31-60 (in %)	Ertrag 61-90 (in %)	Ertrag 91-120 (in %)	Ertrag 121-180 (in %)	Ertrag > 180 (in %)	Gesamt (in %)	Ziel (in %)
Inz. auf NW	15,0	12,0	10,0	5,0	1,0	-3,0	11,7	12,0
Inz. 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	8,0
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		10,2
Mietwagen	6,0	6,0	4,0	-1,0	-5,0	-9,0	4,6	5,0
Vorfürhswagen	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	9,8

Matrix aus Standzeitenklassen und Herkunftsarten

- bis 30 Tage 35 %,
- bis 60 Tage weitere 30 %
- ab 180 Tage kein Fahrzeug.

Herkunftsarten-Management

Wie *Abbildung 3* zeigt, bergen die Inzahlungnahmen das höchste Ertragspotenzial. Hier muss der Anspruch des obersten Managements auf durchschnittliche Bruttoerträge von $> 12\%$ bei Inzahlungnahme auf Neuwagen und $> 14\%$ bei Inzahlungnahme auf Gebrauchtwagen gesetzt werden. Werden die hereingenommenen Fahrzeuge in den ersten 30 Tagen verkauft, dann müssen die Erträge mindestens 15 % bei Neuwagen und 17 % bei Gebrauchtwagen betragen. Vor diesem Hintergrund erfolgt die detaillierte Auswertung der Herkunftsarten der Gebrauchtwagen, 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 Bestandspolitik.

Sonderthema Werksdienstwagen

Den Werksdienstwagen muss besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Sie sind teilweise für das Gebrauchtwagen-geschäft der Händler deutscher Fabrikate von großer Bedeutung. Ihre Vermarktung ist an zahlreiche Bedingungen geknüpft, aber auch mit durchaus interessanten Boni verbunden. Sie verführen gerade die großen Händler allerdings immer wieder zur Abnahme (zu) hoher Stückzahlen mit der Folge vergleichsweise langer Standzeiten und hoher Verluste. Dabei muss gera-

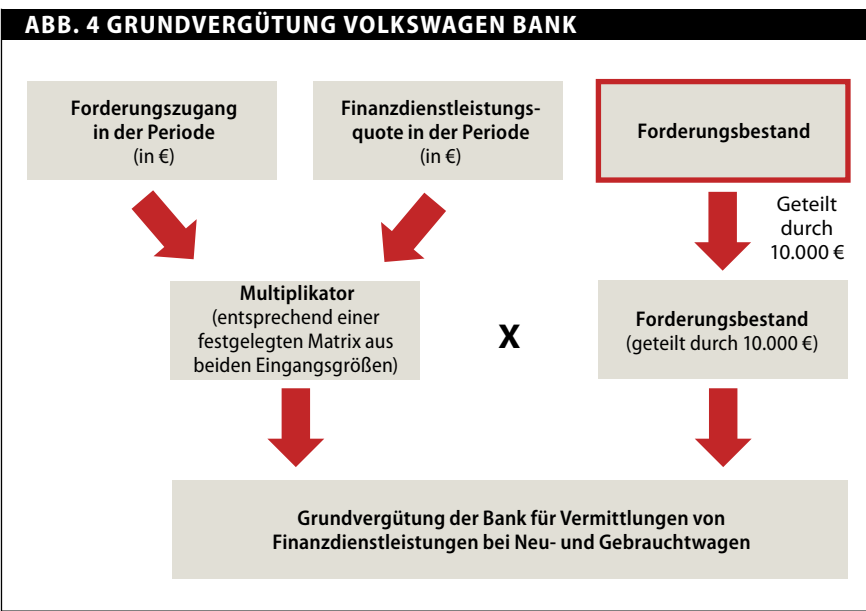
de diese Fahrzeugkategorie mit kürzeren Standzeiten gemanagt werden als die anderen Gebrauchtwagen. Sie sollte 40 Tage nicht überschreiten, weil die Preise in diesem extrem wettbewerbsintensiven Geschäft sonst regelmäßig von Neuwagenaktionen der Hersteller überholt werden (Stichwort Tageszulassungen). Wichtig ist es deshalb, die Abhängigkeit von dieser Ware, die der nächstgelegene Händler eins zu eins vergleichbar anbieten kann, mit einem Anteil von maximal 15 % des Gesamtverkaufsvolumens in Grenzen zu halten. Das Bruttogewinnziel (inkl. Boni) bei Werksdienstwagen muss – entgegen der Realität – mindestens 8 bis 10 % im Durchschnitt betragen. Darauf muss das oberste Management hinwirken. Kann das nicht gewährleistet werden, sollte man von diesem Geschäft besser die Finger weglassen.

Steuerungsstufe 3: Abschluss quantitativer Zielvereinbarungen mit dem Bereichsleiter Verkauf Gebrauchtwagen und Koppelung mit einer leistungsabhängigen Vergütung (Tantieme)

Über quantitative Zielvereinbarungen mit dem Bereichsleiter Gebrauchtwagen werden die Fixpunkte des obersten Managements im Gebrauchtwagenbereich fest verankert und die Zielwerte klar und eindeutig adressiert. Sie sollten folgenden Ansprüchen genügen:

- Bruttogewinn: $> 10\%$
- Deckungsbeitrag III: $> 5\%$
- Bestände (nach Standzeiten):
 - Umschlagfaktor GW $> 6,0$ p. a.
 - Ø Standzeit GW 65 Tage

- Ø Standzeit Werksdienstwagen 40 Tage
 - Bestand > 180 Tage 0 %
 - Bestände (nach Herkunftsarten):
 - 45 % aus Inzahlungnahmen
 - 25 % aus Leasingrückläufern
 - 15 % aus freien Zukäufen
 - 15 % aus Werksdienstwagen
- Erreicht der Bereichsleiter Verkauf Neuwagen die vereinbarten Ziele, muss das über eine entsprechend gestaltete Tantieme maßgeblichen Einfluss auf sein Einkommen haben. Der variable Vergütungsanteil sollte vor diesem Hintergrund bei mindestens 30 % seiner Gesamtvergütung liegen. Das System klarer und erfolgsgekoppelter Zielvereinbarungen muss sich über die Verkaufsleiter in den Betrieben fortsetzen und bei den Verkäufern enden.



Steuerungsstufe 4: Vorwärtsintegration von Portfolio-Management und Finanzdienstleistungen in das Zielsystem „Verkauf Gebrauchtwagen“.

Grundvergütung der Volkswagen Bank für ihre Portfolio-Partner

Die herstellerebundenen (Captive-)Banken, aber auch viele Non-Captive-Banken wie die Santander Bank, Bank 11 oder andere bieten dem Automobilhandel attraktive Vergütungen für die Vermittlung ihrer Finanzdienstleistungsprodukte. Sie sind wichtige Ertragsbestandteile und bedürfen insbesondere in den großen Automobilhandelsunternehmen einer gesonderten Steuerung über das sog. Portfoliomangement.

Portfoliomangement

Im Sinne einer Faustformel kann über perfekt strukturiertes Portfoliomangement eine Rendite aus dem Handelsgeschäft von mindestens 0,5 % erwirtschaftet werden. Bei einem Handelsumsatz von 100 Mio. € ist das ein On-Top-Ergebnis von +0,5 Mio. €. Diesen Anspruch muss das oberste Management setzen, Verantwortlichkeiten festlegen und konsequent einfordern – und zwar bei allen seinen Bereichsleitern, denn Captive-Banken wie zum Beispiel die Volkswagen Bank betrachten immer das Gesamtgeschäft eines Händlers, also den Verkauf Neuwagen und den Verkauf Gebrauchtwagen. Wie *Abbildung 4* verdeutlicht, spielen zum Beispiel bei der Volkswagen Bank für die Grundvergütung ihrer Portfolio-Partner drei Faktoren die entscheidende Rolle; diese sind:

- der Forderungszugang in einer bestimmten Periode, zumeist einem Quartal,
- die Finanzdienstleistungsquote (FD-Quote) in dieser Periode und
- der Forderungsbestand.

Forderungszugang und FD-Quote, also das Verhältnis von Fahrzeugverkäufen auf Basis eines Leasing- und Finanzierungsvertrags zu den gesamten Fahrzeugverkäufen, sind im Tagesgeschäft beeinflussbar. Hier muss der Hebel angesetzt werden – sowohl bei den qualitativen Zielvereinbarungen mit den Bereichsleitern Verkauf Neu- und Gebrauchtwagen als auch bei den Verkäuferprovisionssystemen. Als gut sind FD-Quoten jenseits von 60 % anzusehen. Dabei Achtung: Jeder Vorführwagen und jede Tageszulassung drückt zunächst die FD-Quote, wenn es nicht gelingt, sie in der späteren Vermarktung an Kunden mit einem Leasing- oder Finanzierungsvertrag zu versehen. Hier muss das oberste Management deshalb die grundsätzliche Politik und den Takt vorgeben sowie zumindest quartalsweise die Einhaltung der vereinbarten Ziele überprüfen.

Da die Banken ergänzend zu der Grundvergütung für jede vermittelte Finanzdienstleistung Provisionen entrichten, die nach der absoluten Zahl der jeweiligen Vermittlungen gestaffelt sind, ist es ein absolutes Muss, im Unternehmen in allen Bereichen ausreichend hohe Anreize für eine klare Fokussierung nicht nur auf den Abschluss von Leasing- und Finanzie-

rungsverträgen zu schaffen, sondern auch auf die anderen Finanzdienstleistungen. Das sind vor allem:

- (Kasko-)Versicherungen,
- Wartung & Verschleiß, differenziert nach Einzel- und Großkunden,
- Kreditschutzbrief und
- Reifenersatz.

Es gibt keine engere Bindung eines Kunden an Marke und Autohaus mit den besten Aussichten auf weitere Verkäufe als über ein Leasing- oder Finanzierungsgeschäft. In Verbindung mit einem Vertrag über Wartung und Verschleiß schafft es zudem noch Werkstattauslastung, womit der Übergang zum letzten Teil der Serie in AUTOHAUS 21 geschaffen ist, der sich mit den operativen Fixpunkten im Aftersales befasst.

Walter Missing ■



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