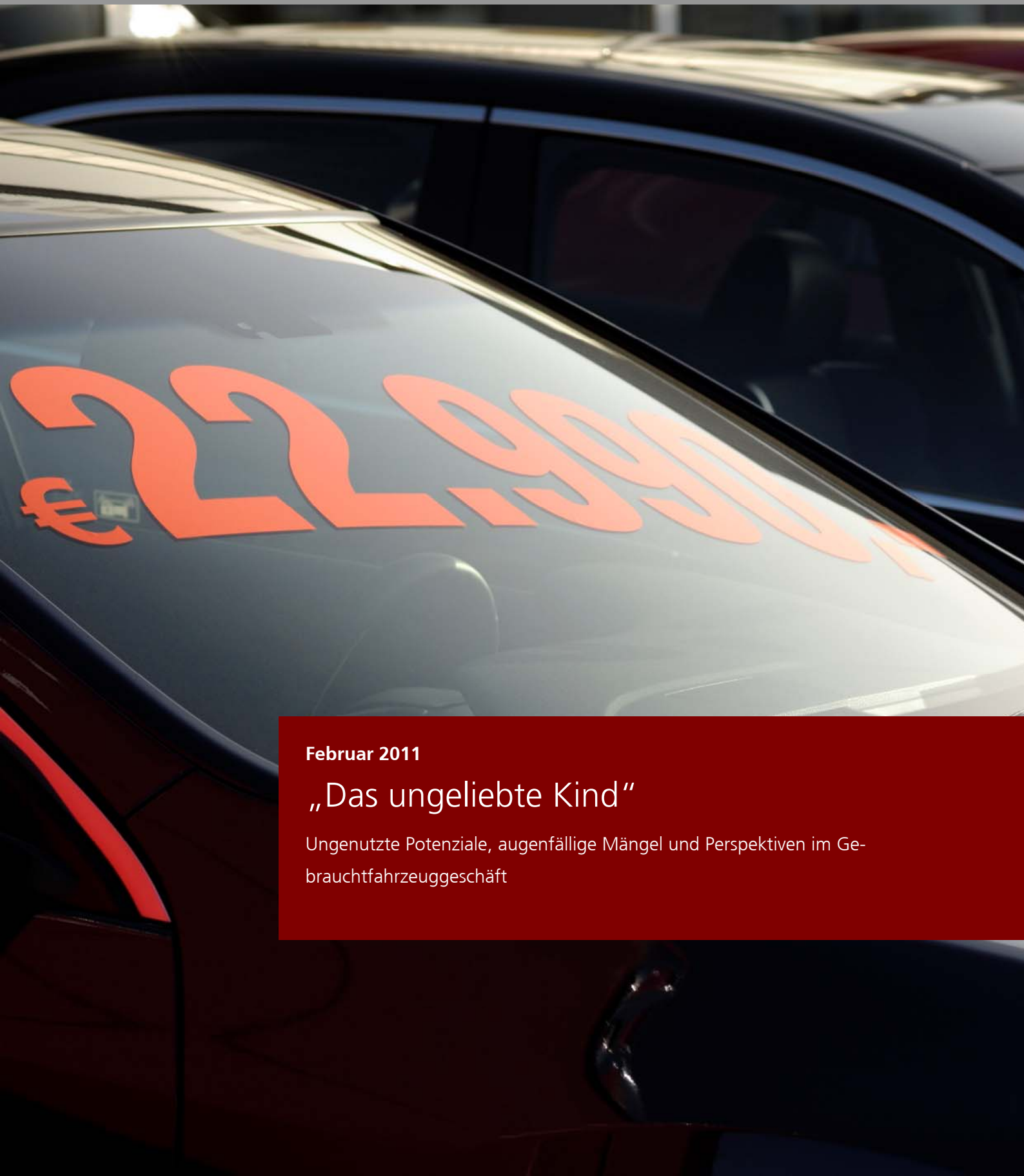


VIEWpoint

themen, einblicke, analysen



Februar 2011

„Das ungeliebte Kind“

Ungenutzte Potenziale, augenfällige Mängel und Perspektiven im Gebrauchtfahrzeuggeschäft

Nach der Krise ist vor der Krise

2010 stand im Zeichen der Erholung für die Automobilbranche in Deutschland. Jetzt fängt es auch im Binnenmarkt wieder an aufwärts zu gehen. War also alles nicht so schlimm? Sind die Händler raus aus der Krise? Mitnichten, die Ertragslage ist auch weiterhin nicht rosig. Daher wäre es durchaus angebracht, sich neben der allgemeinen Marktentwicklung auch mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen. Eine davon ist der Handel mit Gebrauchtfahrzeugen, obwohl hier durchaus Potenzial für die Rückkehr auf die Erfolgsspur vorhanden wäre.



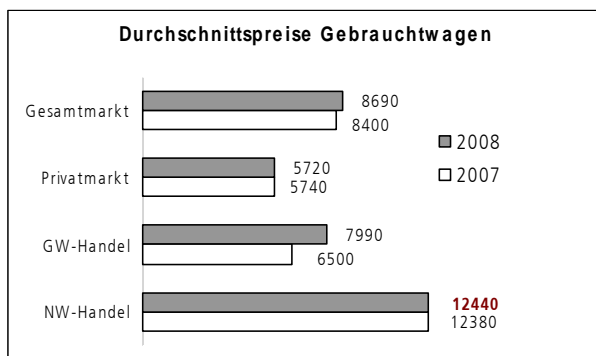
Der kurzlebige Aufschwung durch die Abwrackprämie in 2009 und die unerwartet schnelle konjunkturelle Erholung verzögerte nur die längst fällige Abrechnung mit den eigenen Schwächen. Denn Profit wird im Autohaus nicht nur mit Verkauf von Neuwagen generiert, auch das Geschäft mit Gebrauchtfahrzeugen sowie Service- und Werkstatteleistungen können und müssen einen Beitrag dazu leisten. Doch genau hier gibt es noch starken Verbesserungsbedarf. Speziell das Gebrauchtwagengeschäft, wenn es mit der gleichen Professionalität geführt würde wie der Neuwagenverkauf, bietet Chancen. Durch die Verknüpfung von guten Produkten mit umfangreichen und intelligenten Serviceleistungen könnten zudem wertvolle Wettbewerbs-

vorteile geschaffen werden. Welche Chancen und Risiken das Gebrauchtwagengeschäft besonders für Markenhändler birgt und wo es noch anzupacken gilt, ist Thema dieses ViewPoints.

Hier ein paar Zahlen. Laut KBA haben deutsche Autohändler im Jahr 2009 2,3 Millionen Neufahrzeuge an Privatpersonen verkauft. Im Gegensatz hierzu wechselten rund 6 Millionen gebrauchte Pkw den Halter, wovon 94,4% auf private Besitzumschreibungen entfielen. Trotz der Umweltprämie lag das Verhältnis zwischen Neuzulassungen und Besitzumschreibungen bei nahezu 1:2. Accenture geht in seiner aktuellen Gebrauchtwagenstudie davon aus, dass sich die Durchschnittsverkaufspreise von Gebrauchtfahrzeugen im Jahr 2009 bei etwa 50% der durch-

schnittlichen Neuwagenpreise bewegen. Der Handel mit gebrauchten Fahrzeugen ist also ein durchaus ernstzunehmender Volumenmarkt.

Zudem lassen immer mehr Autokäufer, insbesondere private, die Bereitschaft erkennen, statt einem Neuwagen einen Jahreswagen oder einen jungen Gebrauchten zu erwerben. Eine wichtige Rolle spielt dabei nicht zuletzt das attraktive Angebot an Leasingrückläufern. Diese Fahrzeuge, meist Dienst- oder Firmenfahrzeuge, die in der Regel gepflegt und zwischen einem und drei Jahren alt sind, sind durchaus attraktiv für die Händler, da sie bessere Preise erzielen als ältere Modelle und über kurz oder lang Bestandteil des Servicegeschäfts werden können. Das Gebrauchtwagengeschäft als bedeutende Alternative zum tendenziell rückläufigen Neuwagenabsatz sollte also mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken.



ZWEI SEITEN DER MEDAILLE

Doch bei allem Potenzial angesichts dieser Zahlen darf natürlich eines nicht vergessen werden: Gebrauchtwagenverkauf verspricht vergleichsweise geringe Renditen. Standzeiten, nach wie vor hohe Restwerte von Leasingfahrzeugen und optimistische (vom Neuwagengeschäft getriebene) Hereinnahmepreise drücken auf die Margen. Im Jahr 2009 wirkte sich zudem die Abwrack-

prämie negativ auf das Gebrauchtwagengeschäft aus. Zwar erfreuten sich Jahreswagen großer Beliebtheit, denn circa die Hälfte der Anträge auf die Umweltprämie stammten von Jahreswagenkäufern, doch ältere und vor allem größere Modelle blieben Ladenhüter und erhöhten die durchschnittlichen Standzeiten. Durch die Bezuschussung eines Neuwagenkaufs mit 2.500 Euro Abwrackprämie kam es zu einem Preisverfall im Gebrauchtwagenhandel. Ein weiterer Grund für den Preisdruck sind die hohen Stückzahlen an Leasingrückläufern.

Fakt ist auch, dass das Gebrauchtwagengeschäft von Neuwagenhändlern eben nicht als Selbstzweck, sondern in erster Linie als Vehikel für den Verkauf von Neuwagen gesehen wird. Dabei kann das Gebrauchtwagengeschäft, wenn es richtig gemacht wird, eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Gewinnung und Bindung neuer Kunden einnehmen.

CHANCEN ERGREIFEN

Kundengewinnung. Kunden, die sich einen Gebrauchten zulegen wollen, sind nach unseren Erkenntnissen bei der Fahrzeugauswahl oft noch nicht auf eine bestimmte Marke festgelegt. Dadurch ergeben sich weit bessere Chancen auf die Gewinnung von Marktanteilen, als dies im Neuwagengeschäft der Fall ist. Besonders bei jungen Kunden fällt die Wahl des allerersten eigenen Fahrzeugs auf einen Gebrauchtwagen. Über das Gebrauchtwagengeschäft erschließt sich für Händler somit eine völlig neue Zielgruppe. Interessant sind die jungen Käufer auch für den Hersteller, da sie oft über Gebrauchtwagen den ersten Kontakt zur Marke bekommen. Umso entscheidender ist es hier einen bleibenden positiven Eindruck zu hinterlassen.

Kundenbindung. Der Gebrauchtwagenkunde von heute könnte der Neuwagenkunde von morgen werden, vorausgesetzt, er ist mit dem

Produkt, der Beratung und dem Service vor und nach dem Kauf rundum zufrieden.

Theorie und Wirklichkeit

Das Gebrauchtwagengeschäft bietet große Potenziale, gleichzeitig hält es aber auch wachsende Herausforderungen für die Händler bereit. Wie gehen Autohäuser und –verkäufer mit diesen Herausforderungen um? Werden sie den Ansprüchen gerecht, die Gebrauchtwagenkunden heute haben? Werden die Mehrwertangebote der Hersteller vom Handel angenommen und zur Verkaufsförderung genutzt? Um Antworten auf diese Fragen zu bekommen, sind wir in die Rolle des Interessenten geschlüpft und haben eine Mystery-Shopping-Untersuchung durchgeführt.

Angeregt wurde die vorliegende Studie durch eine vorangegangene abilex-Untersuchung im Neuwagenbereich¹. In dieser hatten wir analysiert, inwieweit der Absatz von Zusatzleistungen, wie Garantien oder Serviceverträgen, in den Verkaufsprozess von Neuwagen integriert ist. Damals wurden einige Defizite in der Durchführung von Verkaufsgesprächen aufgedeckt. Deshalb haben wir uns dieses Mal von vornherein dazu entschlossen den gesamten Verkaufsprozess zu durchleuchten. Dazu haben wir abilex Mitarbeiter getarnt als Kaufinteressenten losgeschickt, um sich in rund 50 verschiedenen Autohäusern beraten zu lassen und ein Angebot für den Kauf eines Gebrauchtwagens einzuholen. Wir haben uns dabei auf Niederlassungen und Vertragshändler der großen deutschen Marken BMW, Mercedes-Benz, Audi und Volkswagen beschränkt.

Die Verkaufsgespräche wurden dokumentiert und nach Inhalt, Ablauf und persönlichen Eindrücken ausgewertet.

DIE UNTERSUCHUNG IM ÜBERBLICK

Marken:	BMW, Mercedes-Benz, Audi, Volkswagen
Kunde:	Angestellter Unternehmensberater, zwischen 26 und 32 Jahre alt
Fahrzeug:	Untere Mittelklasse, max. 3 Jahre alt, bis 20.000 €
Zusätzlich:	Finanzierungsangebot, Kfz-Versicherung, Servicepaket

DER ERSTE EINDRUCK

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance! Und für einen potenziellen Gebrauchtwagenkäufer wird dieser in der Regel durch das Erscheinungsbild der Ausstellungsfläche für Gebrauchtwagen geprägt. Unser erster Eindruck war bis auf wenige Ausnahmen leider eine Enttäuschung. Die meisten besuchten Händler wurden dem Premiumanspruch der Marken die sie repräsentieren nicht gerecht. Während die Neu-

¹ Einblicke/Ausblicke No.1, 2008

wagen in ihren Verkaufsräumen im qualitativ hochwertigen Ambiente erstrahlten, wirkten die Gebrauchtwagensektionen nicht wie Ausstellungs-, sondern wie Abstellplätze. Und, der erste Eindruck trog nicht. So fanden sich bei manchen Händlern an den ausgestellten Fahrzeugen keine Informationen über Preis, Motorisierung, Ausstattung, Laufleistung etc. Man stand dann als potenzieller Kunde ohne ausreichende Angebotsinformationen am Objekt des Interesses und wartete oft unzumutbar lang und manches Mal vergeblich auf das Erscheinen eines Verkäufers.

keiner der Verkäufer kam aus seinem Büro oder die angesprochenen Verkäufer waren einfach nicht zuständig.

DAS VERKAUFGESPRÄCH

Obwohl unsere Testkäufer in gepflegtem Business-Outfit auftraten, und offensichtliches Interesse am Kauf eines Gebrauchtwagens signalisiert hatten, wurden viele der Beratungsgespräche von mäßig freundlichen und vor allem desinteressiert wirkenden Verkäufern geführt.



Nur in 27% der Fälle wurden unsere Mystery-Shopper aktiv von einem Verkäufer angesprochen. Also gerade mal jeder Vierte! Alle anderen mussten sich selbst auf die nicht immer erfolgreiche Suche nach dem Verkaufspersonal begeben. Besonders negativ fielen hierbei Mercedes-Benz-Händler auf, denn nicht ein einziger unserer Testkäufer wurde dort aktiv angesprochen. In rund 10% aller Fälle wurden die „Kauf-Interessenten“ nicht einmal auf Nachfrage bedient und mussten unverrichteter Dinge wieder gehen. Entweder war überhaupt kein Verkäufer zu sehen, es waren alle Verkäufer im Gespräch,

Der eher subjektive Eindruck des mangelnden Interesses an unseren Testkäufern spiegelt sich auch im Gesprächsablauf wieder:

- Freundlichkeit durfte keinesfalls vorausgesetzt werden und die Gesprächseröffnung war nahezu immer verbesserungswürdig. So erkundigten sich weniger als 15% der Verkaufsberater nach den Interessen des Kunden oder dem gewünschten Einsatzzweck des Fahrzeugs. Geschickte Fragen nach Beruf, Hobbies etc.- um an mehr Informationen zu kommen: Fehlanzeige.

- Zum Abschluss der Gespräche nahm gerade mal jeder zehnte Verkäufer die Kontaktdaten des Kaufinteressenten auf. Somit wurde die Chance vertan, zu einem späteren Zeitpunkt wieder aktiv auf den Kunden zuzugehen, was ohnehin nur in einem einzigen Fall geschah! Aktives Verkaufen war nicht angezeigt, bei keinem der besuchten Händler.

DAS ANGEBOT

Erfreulicherweise konnten die meisten unserer Testkäufer trotzdem mit einem oder mehreren konkreten Fahrzeugangeboten nach Hause gehen. Die Qualität der Angebotsunterlagen allerdings schwankte stark. In den meisten Fällen war das Erscheinungsbild sehr unprofessionell. Die Angebote waren schwarz/weiß auf billiges Papier gedruckt und wurden, wenn überhaupt, nur durch Büroklammern zusammengehalten. Teilweise wurden dem Interessenten sogar nur schlecht lesbare Kopien ausgehändigt. Zudem fehlten häufig relevante Informationen zum Fahrzeug, wie zum Beispiel die genaue Ausstattung. Als Problem stellte es sich hier heraus, dass die Kundendaten nicht aufgenommen wurden. Viele der Angebote waren mit ‚Angebot für Herrn / Frau XY‘ o. Ä. überschrieben.

Den berühmten Vogel schoss aber ein Volkswagen-Verkäufer ab. Da er selbst kein passendes Fahrzeug vorrätig hatte, welches er unserem Interessenten anbieten konnte, suchte er extern via Internet nach möglichen Alternativen. So weit so gut. Als er fündig wurde, druckte er das Angebot mit der Adresse des anderen Händlers aus, überklebte den Preis (wie wir später herausfanden) mit einem um 4.500€ erhöhten, kopierte das Ganze und händigte uns die Kopie als sein Angebot aus. Und so traten unsere Testkäu-

fer dann ernüchtert und mit bestätigten Vorurteilen den Heimweg an. Das Gefühl im Sinne der Marke Volkswagen gut bedient worden zu sein blieb auf der Strecke.

ÜBER DAS AUTO HINAUS

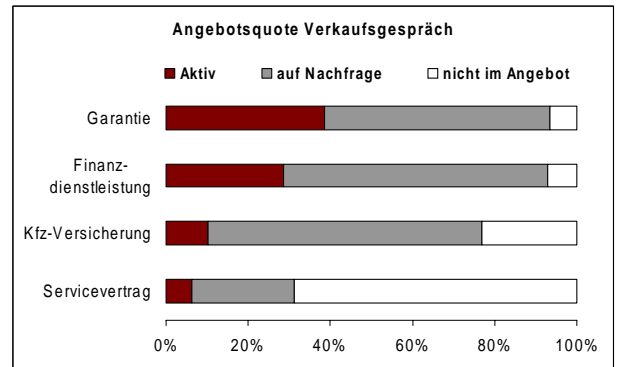
Zu einem Angebot für den Kauf eines (Gebraucht-) Fahrzeugs gehört unserer Ansicht nach aber mehr als nur das Auto selbst. Und, das Angebot an Zusatzleistungen, das speziell die Premiumhersteller für Gebrauchtwagen bereithalten kann sich durchaus sehen lassen. Für alle Fahrzeuge bis zu einem bestimmten Alter und einer maximalen Laufleistung wird in der Regel ein Paket aus Fahrzeug- und Mobilitätsgarantie, Finanzierungsangebot, Möglichkeit der Inzahlungnahme sowie ein Umtauschrecht gewährt. Optional lassen sich in der Regel einzelne Leistungen ergänzen bzw. erweitern. Auch Zusatzleistungen, wie Garantien oder Finanzierungsangebote sind wichtige Bestandteile die die Hersteller ihren Händlern zur Verfügung stellen. In unserer Untersuchung haben wir deshalb auch erfasst, inwieweit Zusatzleistungen von Verkäufern in das Verkaufsgespräch und das unterbreitete Angebot integriert wurden. Zu den von uns erwarteten Leistungsangeboten zählten eine Fahrzeuggarantie mit der Möglichkeit zur Verlängerung, sowie attraktive Finanzierungs- und / oder Leasingangebote. Auch die Möglichkeit ein Altfahrzeug in Zahlung zu geben, sowie eine Mobilitätsgarantie hatten wir erwartet. Wir halten diese Angebote für grundlegend geeignet den Verkauf unmittelbar zu fördern und darüber hinaus, nach dem Abschluss den Kunden zu binden.

Umfangreiche Serviceleistungen vermitteln dem Kunden die Sicherheit ein qualitativ hochwertig-

ges Produkt gekauft zu haben, ganz ohne böse Überraschungen. Durch diese Instrumente können sich die OEM-gebundenen Händler deutlich von freien Händlern und vor allem vom privaten Gebrauchtwagenmarkt abheben.

ZUSATZLEISTUNGEN IN DER PRAXIS

Die Möglichkeiten sind also vorhanden, allerdings müssen die Zusatzleistungen im Verkaufsgespräch als Pro-Argumente vom Verkäufer angesprochen werden, um Vorteile zu generieren. Darauf warteten unsere Interessenten leider all zu oft vergeblich. In der Regel wurde von den Mystery Shoppern Eigeninitiative verlangt. Dass man vom Verkäufer aktiv auf entsprechende Leistungen aufmerksam gemacht wurde, war eher die Ausnahme.



BEST PRACTICE: DIESES VERKAUFGESPRÄCH HAT UNS ÜBERZEUGT

Nicht alle Verkaufsgespräche waren schlecht. Eines kam unserer Vorstellung vom ‚idealen Verkaufsgespräch‘ sogar ziemlich nahe. Stattgefunden hat dieses Gespräch bei einem mittelgroßen Audi-Vertragshändler in der Nähe von Karlsruhe:

Unser Testkäufer suchte zunächst die überdachte Ausstellungsfläche für Gebrauchtwagen auf um sich umzusehen. Zu jedem Fahrzeug gab es eine ausführliche Beschreibung, die gut sichtbar im Fahrzeug hing und zusätzlich als Ausdruck zum Mitnehmen bereitlag.

Nach kurzer Zeit wurde er von einem Verkaufsberater angesprochen und nach seinen Wünschen gefragt. Nachdem er dem Verkäufer seine Vorstellungen (Mittelklassefahrzeug, ca. 3 Jahre alt, rund 20.000 €) mitgeteilt hatte, bat ihn dieser an seinen Schreibtisch um gemeinsam geeignete Fahrzeuge aus der Datenbank auszusuchen. Am Schreibtisch ließ sich der Verkäufer zunächst die Kontaktdaten geben und fragte dann nach weiteren Wünschen bzw. Kriterien des Kunden. Dadurch konnte die Suche auf einige wenige Fahrzeuge eingegrenzt werden. Aus diesen wählte unser Mystery Shopper schließlich eines aus, das ihn besonders interessierte.

Der Verkäufer unterbreitete daraufhin das Angebot, mit diesem Fahrzeug eine Probefahrt durchzuführen. Grundsätzlich wäre das mit etwa einer halben Stunde Wartezeit oder auch zu einem vereinbarten Termin möglich. Unser Testkäufer entschied sich für eine sofortige Probefahrt, woraufhin der Verkäufer durch einen kurzen Telefonanruf die Vorbereitung des Fahrzeugs veranlasste.

Die Wartezeit nutzte der Verkäufer um auf Details des Angebots einzugehen, wie zum Beispiel die Garantie und Finanzierungsmöglichkeiten. Darüber hinaus wurde auch auf Wartungsverträge, Versicherungsangebote des Autohauses etc. und Zubehör wie zum Beispiel Winterreifen eingegangen. Zusätzlich mussten natürlich die Formalitäten für die Probefahrt erledigt werden.

Nach etwa einer halben Stunde stand der gewünschte Wagen vor dem Eingang des Autohauses zur Probefahrt bereit. Der Verkäufer erläuterte noch einige Details und Besonderheiten des Fahrzeugs und entließ den Testkäufer dann zur Probefahrt.

Nach der Probefahrt bat der Verkaufsberater den Kunden noch einmal an den Schreibtisch um ihn nach seinen Eindrücken zu fragen. Nachdem unser Testkäufer dem Verkäufer mitgeteilt hatte, dass dieses Fahrzeug wohl doch nicht das Richtige sei, bot der Verkäufer an in einer externen Datenbank nach geeigneten Modellen zu suchen. Der Kunde lehnte dies aber ab, da er jetzt leider keine Zeit mehr habe und ein anderes Mal darauf zurückkommen würde.

Nach einigen Tagen rief der Verkäufer noch einmal an, um dem potenziellen Autokäufer mitzuteilen, dass er nun ein ähnliches Modell neu im Angebot habe.

Na bitte, es geht doch!!

Dabei drängte sich bei unseren Nachfragen der Eindruck auf, dass viele Verkäufer selbst nicht genau wussten, was aktuell an Zusatzleistungen angeboten werden konnte. So entdeckte ein VW-Verkäufer erst während des Verkaufsgesprächs durch Zufall für genau das Fahrzeug wofür sich unser Testkäufer interessierte, eine günstige Finanzierungsaktion des Herstellers im Internet. Aber es kam noch besser. Im Ge-

brauchtswagencenter einer Werksniederlassung von Mercedes-Benz wurde uns aktiv von einzelnen Leistungen des konzerneigenen Finanzdienstleisters abgeraten, denn die Konditionen für Finanzierungen und Versicherungen seien nicht attraktiv genug. Hier gäbe es wohl günstigere private Alternativen. Diese Aussage war insbesondere vor dem Hintergrund verwunderlich, dass exakt zur Zeit unseres Testkaufes für

das von uns nachgefragte Fahrzeug durch die Hersteller-Bank Sonderfinanzierungskonditionen angeboten wurden. Über die Motivation einer solchen „Beratung“ können wir nur spekulieren. Keine Information, keine Lust, oder zuwenig Anreize? Wie auch immer, hier lief etwas grundsätzlich schief. Zusatzleistungen sollten für alle Beteiligten attraktiv gestaltet sein, sonst verspielt man wichtige Umsatz- und Wertschöpfungspotentiale.

Da schon Leistungen, die zum Teil ohne Aufpreis für den Kunden bereits enthalten sind von den Verkäufern in den Beratungsgesprächen kaum thematisiert wurden, war es keine große Überraschung, dass On-Top Leistungen wie Wartungs – und Serviceverträge, herstellereigene Versicherungsangebote oder auch der Verkauf oder die Vermietung von Zubehör nie aktiv angeboten wurden. Schade, denn auch dadurch ließen sich Kunden langfristig an den eigenen Betrieb binden, was angesichts der zunehmenden Bedeutung des After-Sales-Geschäfts wünschenswert wäre.

DIE GEBRAUCHTWAGENMARKEN DER OEMS

Um ihre Vertragshändler und Niederlassungen beim Verkauf von Gebrauchtwagen zu unterstützen, haben zahlreiche Autohersteller Gebrauchtwagenmarken ins Leben gerufen. Unter Namen wie ‚Junge Sterne‘, ‚BMW Premium Selection‘, ‚Audi Gebrauchtwagen:plus‘ oder ‚VW WeltAuto‘ wird ein Bündel an Maßnahmen zusammengefasst.

Die Fahrzeuge, die unter diesen Marken vertrieben werden, haben grundsätzlich eine **Fahrzeug- und Mobilitätsgarantie**, ein **Umtauschrecht** von bis zu zwei Wochen und werden mit speziellen **Leasing- und Finanzierungsmöglichkeiten** angeboten. Darüber hinaus existiert für die Gebrauchtwagenmarken ein **Kommunikationskonzept**, das die Händler am PoS nutzen können.

Eine Befragung hat ergeben, dass Autokäufer diese Marken mit qualitativ hochwertigen Gebrauchtwagen mit umfangreichen Garantie- und Serviceleistungen und einer großen Fahrzeugauswahl verbinden. Leider gab die Hälfte der Befragten an, überhaupt keine der Gebrauchtwagenmarken zu kennen. Und im direkten Vergleich schneidet ‚Junge Sterne‘ von Mercedes noch am besten ab: immerhin 28% der Befragten war diese Marke bekannt.

Eine erhebliche Mitschuld am geringen Bekanntheitsgrad der Gebrauchtwagenmarken tragen unserer Erfahrung nach die Händler. Kein einziger unserer Testkäufer wurde vom Verkäufer in irgendeiner Weise darauf angesprochen. Und auch am PoS sind die Marken kaum sichtbar positioniert.

Fazit

Der Gesamteindruck, mit dem wir während unserer Untersuchung konfrontiert wurden hat uns nicht zufriedengestellt. Die alles beherrschende Wahrnehmung, die wir mitgenommen haben, war diejenige als Gebrauchtwageninteressent als ‚Kunde zweiter Klasse‘ gesehen und entsprechend behandelt zu werden.

Nahezu alle Komponenten, mit denen ein Interessent im Gebrauchtfahrzeuggeschäft in Berührung kommt, halten dem Vergleich mit den Standards des Neuwagenverkaufs nicht stand. Das beginnt bei der Lokation (nicht selten auf dem Hinterhof schillernder Verkaufspaläste), führt über die eher leb- und lieblose Präsentation der Gebrauchtwagen bis hin zu deutlichen Beratungs- und Kommunikationsdefiziten oder schlimmer noch offen zu Schau getragenen Lustlosigkeit und dem scheinbar mangelnde Interesse der Verkäufer an einem Verkaufsabschluss und am Kunden selbst.

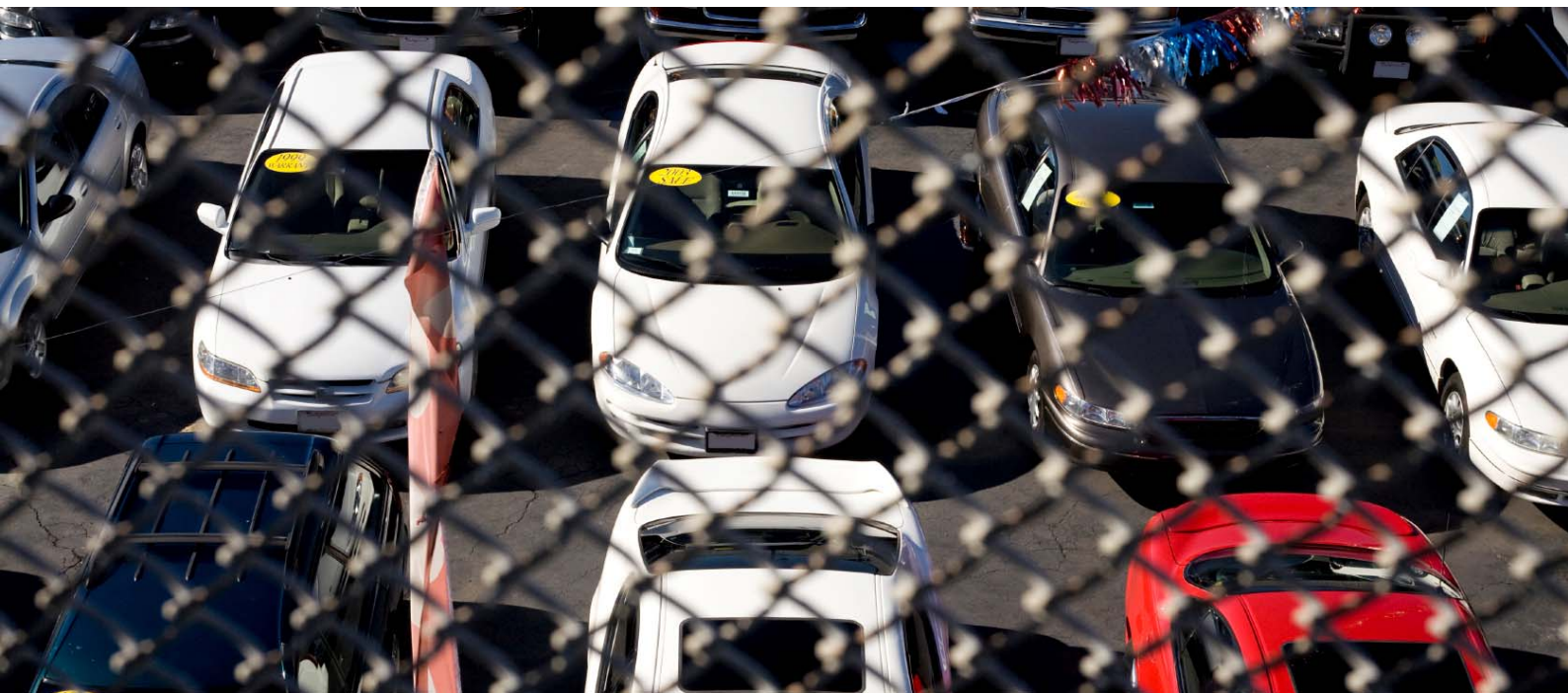
Ernüchternd, in der Tat, vor allem, wenn man sich nochmals vor Augen hält, dass die von uns besuchten Unternehmen allesamt Vertragshändler oder gar Werksniederlassungen von Marken mit Premiumanspruch waren. Dabei sollten doch gerade die Premiummarken und solche, die es sein wollen, ein vitales Interesse daran haben sich sowohl von ihren direkten Wettbewerbern, aber viel mehr noch von den Gebrauchtwagendealern an der Straßenecke nachhaltig zu differenzieren.

Obwohl es keinem der Anbieter wirklich gelingt ein in der Praxis überzeugendes Konzept anzubieten, werden gute Geschäfte gemacht. Das liegt neben dem Mangel an Alternativen vor allem daran, dass der Handel auf Kosten des Vertrauensvorschusses der jeweiligen Marke lebt. Aber das kann nicht im Sinne der Hersteller sein.

Automobilhersteller haben ihren Fokus auf dem Neufahrzeugverkauf und das ist auch nachvollziehbar. Dieses Denken setzt sich aber, was weniger zu verstehen ist, bis auf die Retailebene fort. Unser Eindruck - Von vielen Autohäusern wird das Gebrauchtwagengeschäft nicht aus Überzeugung sondern als notwendiges Übel betrieben, um Dienstwagen, Leasingrückläufer oder Fahrzeuge, die im Rahmen des Neuwagenverkaufs angekauft werden zu vermarkten. Und genau so erlebt das der Kunde auch. Das Geschäft mit gebrauchten Fahrzeugen ist weder in der Herstellerstrategie noch im Geschäftsmodell des Markenhandels angemessen verankert. Doch ein halbherzig geführtes Gebrauchtwagengeschäft gewinnt und bindet langfristig keine neuen Kunden. Im Gegenteil, es kann dem Händler vor allem aber der Marke und damit dem Hersteller eher schaden als nutzen.

Neues Denken ist gefragt!

Veränderung tut Not. Leicht gesagt, doch die Hindernisse auf dem Weg vom Ist-Zustand hin zu einem modifizierten Geschäftsmodell sind hoch und verlangen von allen Beteiligten Mut und Bereitschaft zur Reform. Für Hersteller, Autohäuser und Mitarbeiter die geneigt sind tradierte Vorstellungen und Verhaltensmuster über Bord zu werfen um die vorhandenen Chancen zu nutzen liefern wir hier einige Denkansätze.



MARKENADÄQUATE PRÄSENTATION

Als eines der grundsätzlichen Probleme des Gebrauchsfahrzeuggeschäfts sehen wir die Einbindung in die Markenwelt der Hersteller. Derzeit befindet sich das Geschäft irgendwie zwischen Baum und Borke. Um der Bedeutung des Gebrauchtwagengeschäfts gerecht zu werden, sollten Hersteller und Händler sich ernsthafte Gedanken über die Präsentation ihrer Gebrauchtwagen machen. Um dem Kunden die Qualität der angebotenen Produkte zu vermitteln, muss auch im Gebrauchtwagenbereich ein Ambiente, das dem Premiumanspruch der Marke gerecht wird, geschaffen werden.

In diesem Zusammenhang haben wir uns gefragt, was wohl dagegen spricht, dass gepflegte Gebrauchtfahrzeuge quasi als „Teaser“ in die Neufahrzeugshowrooms integriert werden. Das Markenerlebnis für den Kunden wäre in jedem Fall positiver. Auch könnte mit ein oder zwei gepflegten Gebrauchtfahrzeugen in der Nähe der Neuwagen ein Statement für Werthaltigkeit und Qualität der Marke insgesamt abgegeben werden. Ebenfalls für diesen Vorschlag spricht die von uns erlebte Arbeitsweise der Verkäufer. In aller Regel wurde per Computer nach den von uns gewünschten Fahrzeugen und Ausstattungen gesucht. Das könnte auch im Neuwagen-

Showroom geschehen. Auf größere Investitionen, wie zum Beispiel den Bau optisch ansprechender Center könnte verzichtet werden. Schließlich erfüllen Neuwagenshowrooms in aller Regel die durchaus anspruchsvollen Markenstandards der Hersteller.

Das stärkste Argument für eine räumliche Integration ist jedoch die Auflösung der Zweiklassengesellschaft mit den zu erwartenden positiven Effekten für Kunden, aber vielleicht auch für Verkäufer.

Doch auch wenn eine räumliche Trennung zwischen Neu- und Gebrauchtwagen beibehalten werden soll, wofür es auch gute Argumente geben kann, so gilt doch eines: die Lokation als solche wie auch die Präsentation der Fahrzeuge sollten sich an den jeweiligen Markenstandards des Neuwagengeschäfts orientieren. Dazu bedarf es neben einem klaren Commitment von Seiten der Händler auch einer entsprechend konsequenten Verankerung des Gebrauchtfahrzeuggeschäfts z.B. in den Dealer-Standards der Hersteller. Das wäre sicherlich der beste Weg um auch über das Gebrauchtfahrzeuggeschäft auf die jeweilige Marke einzuzahlen und die Zielgruppe der Markeneinsteiger adäquat zu adressieren.

Alternativ hierzu, sozusagen als Gegenentwurf, käme die komplette Eigenständigkeit und Loslösung des Gebrauchtwagengeschäfts von der „Muttermarke“ in Betracht – dann aber bitte mit allen Konsequenzen also, in eigener Organisation mit absoluter Trennung von Lokation und Personal. Bei allem für und wider, würde dieses Vorgehen zumindest das Risiko negativer Abstrahlungen auf die Marke verhindern.

ORGANISATORISCHE EINBINDUNG

Erfolgreiche Veränderung hat viel mit Verantwortlichkeiten zu tun. Uns fiel auf, dass insbesondere bei größeren Markenhändlern und Werksniederlassungen, das Geschäft mit Neu- und Gebrauchtfahrzeugen organisatorisch strikt getrennt ist. Aus unserer Sicht sollte das Verkaufsgeschäft eines Automobilhändlers in einer organisatorischen Verantwortung liegen.

Warum? Weil so die in der Praxis nahezu durchgängig erlebte „Zweiklassengesellschaft“ aus den Verkaufsräumen, vor allem aber aus den Köpfen der Beteiligten eliminiert werden könnte. Eine finale Verantwortung für den Verkauf gäbe die Möglichkeit, Entscheidungen allein im Sinne des Geschäfts und der Marke, befreit von Abteilungs- oder Bereichsdenken zu treffen. So können langfristige Strategien hinsichtlich Kundengewinnung und Bindung erfolgreich umgesetzt werden, und auch das Ausschöpfen der vorhandenen Synergien zwischen Neu- und Gebrauchtwagen würde deutlich erleichtert.

Last but not least würde die einheitliche Verantwortung für das gesamte Verkaufsgeschäft mit Sicherheit einen enormen Einfluss auf die Verkäufer haben. Da wir hier großen Handlungsbedarf sehen, haben wir diesem Thema einen eigenen Abschnitt gewidmet.

VERKAUFSMITARBEITER

Der wichtigste Berührungspunkt eines Autokäufers mit einem Autohaus ist und bleibt der Verkäufer. Letztendlich soll er den Kunden beraten und von den angebotenen Produkten überzeugen. Die Verkäufer, die unsere Testkäufer erlebt haben, waren in vielen Fällen allerdings keine Visitenkarte der Marke oder des Unternehmens; sondern das genaue Gegenteil. Wir haben uns

gefragt, warum das wohl so ist, warum Gebrauchtwagenverkäufer hinsichtlich Erscheinungsbild, Auftreten, Freundlichkeit und Motivation ihren Neuwagenkollegen um Längen hinterherhinken.

Unsere Schlussfolgerung: es müssen die Faktoren sein, die uns auch von der Kundenseite her negativ aufgefallen sind. Denn nicht nur in der Präsentation der angebotenen Fahrzeuge zeigt sich die Zweiklassengesellschaft, sondern auch bei den Verkäufern. Wenn sich der eigene Arbeitsplatz im Container auf dem Hinterhof im Schatten des Verkaufspalastes der Neuwagen befindet, erfordert es schon jede Menge Eigenmotivation und Passion mit Freude und Spaß bei der Arbeit zu sein. Es liegt auf der Hand, dass ein Verkaufsmitarbeiter der sich als Verkäufer zweiter Klasse fühlt auch so agiert.

Ob die Vergütung eine Rolle spielt, können wir nur mutmaßen. Fakt scheint aber zu sein, dass die fehlenden Strategien und die mangelnde Bedeutung des Gebrauchtwagengeschäfts ihre Spuren auch beim Personal hinterlassen.

Hier eine Patentlösung zu finden ist nahezu unmöglich. Trotzdem kann man sich vorstellen, dass sich ein Teil der Problematik über die bereits zuvor ausgeführten Integrationsansätze relativieren lassen könnte. Was spricht dagegen, dass Verkaufsberater sowohl Neu- als auch Gebrauchtwagen verkaufen? Es würde vieles einfacher machen, zum Beispiel bei der Auswahl oder der Ausbildung des Verkaufspersonals. Vor allem aber schafft es Leistungstranzparenz.

Ein motivierter und befähigter Verkäufer wird während des Verkaufsgesprächs rasch herausfinden mit welchem Produkt er die besseren Verkaufschancen hat. Und dort kann und wird sich dann auch die Spreu vom Weizen trennen. Denn dann gäbe es keine Neu- und Gebrauchtfahrzeugverkäufer mehr, sondern nur noch Erfolgreiche und nicht Erfolgreiche.

ÜBER DIE ABILEX GMBH

Die abilex GmbH ist ein Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen mit dem Branchenfokus Automobil. Kunden sind weltweit agierende Automobilhersteller, deren Händlerorganisationen und die mit ihnen verbundenen Dienstleistungsunternehmen. Durch die Gestaltung von optimalen Strukturen, Prozessen und Systemen unterstützt abilex die Verbesserung der Wertschöpfung beim Absatz von Produkten (PKW, Transporter, LKW, Busse, Sonderfahrzeuge) und Dienstleistungen in Sales und Aftersales.

Die Mitarbeiter von abilex verfügen über umfangreiches Fach-, Prozess- und Anwendungs-Wissen, sowie über langjährige Erfahrung rund um die Kernkompetenzen in den Bereichen Point-of-Sale, Konfiguration, Produkt-Informations-Management, Leadmanagement und Kun-

denmanagement (CRM). Darüber hinaus ist abilex mit Marktspezifika in Westeuropa, Middle East, Asien und Übersee vertraut.

Impressum

Herausgeber:

abilex GmbH

Verantwortlich:

Mario Henzler

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Mandy Frost, Madlen Mackowiak, Roberto Gabilondo, Johannes König, Hermann Sattink-Rath

Alle Rechte vorbehalten.

Bildnachweis: iStockphoto LP.

© 2010 abilex GmbH