



MEHR ERTRAG FÜR IHREN KFZ-BETRIEB

Nützen Sie die vielfältigen Möglichkeiten in den Bereichen
Neuwagen, Gebrauchtwagen, Versicherung,
Finanzierung und Werkstatt/Ersatzteile

Im Sinne der leichteren Lesbarkeit werden geschlechtsspezifische Bezeichnungen nur in ihrer männlichen Form angeführt.

STEIGERN SIE IHRE ERTRÄGE!

Eine angemessene Ertragssituation ist eines der wichtigsten Themen für Kfz-Betriebe.

Einigkeit besteht darüber, dass die Erträge in Anbetracht der hohen, zumeist herstellerseits vorgegebenen Investitionen, des großen Kapitaleinsatzes und des erforderlichen hohen persönlichen Einsatzes in unserer Branche nach wie vor nicht zufriedenstellend sind, in vielen Fällen geradezu existenzbedrohend.

Es ist davon auszugehen, dass die Spannen seitens der Hersteller keinesfalls erhöht werden, sondern dass weitere Margendifferenzierungen inklusive Boni Platz greifen werden.

Vorausgesetzt, dass die allgemeinen Managementprinzipien, wie Kostencontrolling, Marktausschöpfung und auch die Auswahl und Schulung des Personals, beachtet werden, ist es höchst an der Zeit, das eigene Verhalten an der Verkaufsfrent im Zusammenhang mit Nachlassverhalten, Gebrauchtwagenüberzahlungen oder sonstigen ertragsmindernden Faktoren zu überdenken.

Deswegen haben wir eine Initiative ins Leben gerufen, welche die Ertragssituation der Unternehmen verbessern soll. Dabei werden alle Teilbereiche des Kfz-Betriebes berücksichtigt und in der vorliegenden Broschüre in 5 Bereiche gegliedert:

- Neuwagen
- Gebrauchtwagen
- Versicherungen
- Finanzierung
- Werkstatt & Ersatzteile & Zubehör

Wichtig ist es, Ihre Kostenstruktur zu erheben, danach entsprechende Kalkulationsberechnungen vorzunehmen und eine unbedingt überlebenswichtige „Ertragskomponente“ festzulegen. Diese sollte als Untergrenze 2 bis 3 Prozent des Umsatzes betragen.

Die Broschüre soll Ihnen sowie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als „Starthilfe“ dienen und neue Denkanstöße für die Betriebsführung und Ertragsorientierung geben. Und Sie werden sehen — oft haben bereits kleine Maßnahmen große Auswirkungen auf Ihre Ertragslage.

In diesem Sinne: Überdenken Sie Ihr bisheriges Verhalten. Nutzen Sie die von Branchenexperten aufgezeigten Möglichkeiten und spüren Sie Verbesserungspotenziale in Ihrem Unternehmen auf.

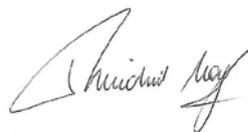
Ihre Interessenvertretung



KommR Burkhard ERNST
*Obmann Bundesgremium
Fahrzeughandel*



KommR Ing. Josef SCHIRAK
*Vorsitzender Fachausschuss
Einzelhandel*



KommR Friedrich NAGL
*Bundesinnungsmeister
KFZ-Techniker*

	NEUWAGEN	5
	GEBRAUCHTWAGEN	12
	VERSICHERUNG	22
	FINANZIERUNG	26
	WERKSTATT/ERSATZTEILE	38
	AUTOREN	44
	IMPRESSUM	44



WIE SIE IM NEUWAGEN-GESCHÄFT AUF DIE ÜBERHOLSPUR KOMMEN

Österreichs Kfz-Einzelhändler erwirtschaften im Durchschnitt eine Umsatzrendite von etwa 0,5 Prozent. Anders ausgedrückt: von 100 Euro Umsatz (exkl. USt) bleiben 50 Cent an Gewinn vor Ertragssteuern. Um über genügend finanziellen Spielraum zu verfügen – sowohl um die laufenden Investitionen finanzieren als auch das bereits im Unternehmen vorhandene Fremdkapital abbauen zu können – sollte eine Umsatzrendite vor Steuern von zumindest 2,5 bis 3 Prozent angestrebt werden. Zudem erlaubt eine Rendite von mehr als 2 Prozent, dass nicht auf Kosten der Substanz des Unternehmens gewirtschaftet wird. Somit kann auch eine Durststrecke – also eine schwächere Periode mit Verlusten – bewältigt werden, ohne dass der Unternehmensbestand akut gefährdet ist.

GERINGE EIGENKAPITALBASIS DER UNTERNEHMEN

Als Zielgröße wird häufig auch mit der Eigenkapitalrentabilität gearbeitet. Diese ist allerdings als einziger Maßstab bei geringer bzw. mäßiger (oder gar keiner) Eigenkapitalausstattung nicht ausreichend. Immerhin fast jeder dritte Kfz-Händler in Österreich verfügt über kein Eigenkapital, viele Unternehmen über eine sehr geringe Eigenkapitalbasis. In diesen Fällen würde sich rein rechnerisch sehr schnell eine sehr gute Eigenkapitalrentabilität darstellen lassen (Anmerkung: Das geringe Eigenkapital ist bei dieser Kennzahl ja der Divisor!). An Hand von zwei Beispielen lässt sich dies verdeutlichen: Kfz-Händler¹⁾ mit einer durchschnittlichen Eigenkapitalquote von 20 Prozent erzielen eine Eigenkapitalrentabilität von knapp 11 Prozent, während jene Händler²⁾ mit im Durchschnitt 3 Prozent an Eigenkapital eine Eigenkapitalrentabilität von etwa 145 Prozent erzielen.

Vor diesem Hintergrund ist es demnach zweckmäßig, in erster Linie auf die Umsatzrentabilität zur Messung der Ertragssituation abzielen. Die Möglichkeiten eines Kfz-Einzelhändlers zur Verbesserung der Ertragssituation sind begrenzt, die Handlungsspielräume endend wollend.

Tatsächlich bieten sich für Kfz-Händler durchaus einige Ansatzpunkte zur Ertragsverbesserung. Und zwar solche, die der Händler selbst beeinflussen kann – im eigenen betrieblichen Umfeld, ohne auf andere (z. B. Vertragspartner) angewiesen zu sein. Diese sollen nun näher beleuchtet werden.

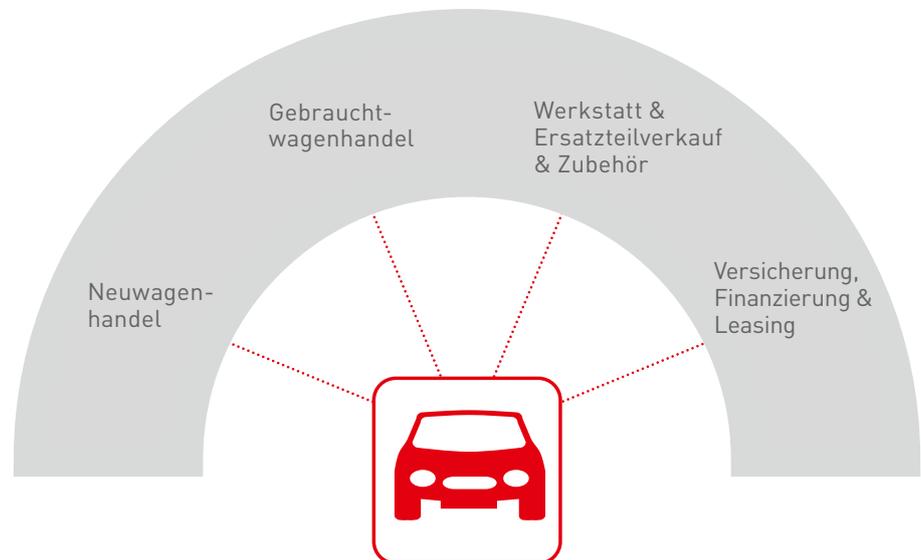
PROAKTIVES UNTERNEHMERISCHES HANDELN IN ALLEN TEILBEREICHEN

Unternehmer zu sein heißt etwas zu „unternehmen“, aktiv zu gestalten, den Betrieb zu steuern – also auch proaktiv Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der finanziellen Situation zu setzen. Dabei gibt es aber weder Patentrezepte noch die eine (große) Schraube, an der gedreht werden muss, um (wieder) Kurs auf Ertragsverbesserung zu nehmen. Vielmehr muss das gesamte Unternehmen und damit alle Teilbereiche des Kfz-Betriebs ins Auge gefasst werden. So können etwaige Schwachstellen sowie mögliche Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden.

1) Für dieses Beispiel wurden Bilanzen von 66 Kfz-Händlern, deren Eigenkapitalquote zwischen 18 und 21 Prozent lag, ausgewählt. Deren durchschnittliche Betriebsleistung betrug 6,7 Mio. Euro und das EGT 57.000 Euro.

2) 76 Kfz-Händler, die eine Eigenkapitalquote von mehr als 0 Prozent, aber weniger als 5 Prozent aufwiesen, und gleichzeitig Gewinne erwirtschafteten, waren Grundlage für dieses Musterbeispiel. Deren durchschnittliche Betriebsleistung lag bei 6,5 Mio. Euro und das EGT bei 99.000 Euro.

ANSATZPUNKTE ZUR VERBESSERUNG DER ERTRAGSSITUATION IM KFZ-HANDEL



Neben dem Neuwagen-Handel, der in der Regel der größte Umsatzbereich ist, gilt es auch den Gebrauchtwagen-Handel auf mögliche Optimierungsmöglichkeiten hin zu analysieren. Werkstatt und Ersatzteilverkauf sollten ebenso wie Versicherung, Finanzierung und Leasing genauer unter die Lupe genommen werden.

Jedenfalls sollen in allen Unternehmensbereichen positive Ergebnisbeiträge erwirtschaftet werden, denn: Eine „Quersubventionierung“ eines defizitären Bereiches durch andere Unternehmensbereiche wird nicht nachhaltig von Erfolg gekrönt sein, da dies das gesamte Unternehmen schwächt.

RABATTE IM NEUWAGENGESCHÄFT – MIT GROSSER WIRKUNG

Wesentlicher Ansatzpunkt für die Rentabilitätssteuerung im Neuwagengeschäft ist die Rabattierung gegenüber dem Kunden. Die kundenseitige Forderung nach entsprechenden Nachlässen, verbunden mit einer kompetitiven Preisgestaltung am Markt – auch durch eigene Markenkollegen – führen zu der gelebten Praxis. Wettbewerb ist gut und wichtig. Er soll aber nicht dazu führen, dass derartige Verkaufspreise angeboten werden, die für das anbietende Unternehmen keine Vollkostendeckung mehr bieten. Und hier ist jeder Unternehmer bzw. Verkaufsberater gefordert.

1- bis 2-Prozent-Rabattpunkte mehr oder weniger beim Neuwagen-Verkauf machen in der Jahresbilanz keinen Unterschied? Doch, das tut es ...

2-Prozent-Punkte mehr an Rabatt auf alle verkauften Neufahrzeuge würden für einen durchschnittlichen Kfz-Händler mit 100 verkauften Pkw pro Jahr bedeuten, dass das Unternehmensergebnis von positiv auf negativ dreht: Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) würde sich von 0,9 auf -0,1 Prozent verschlechtern.

WAS BEDEUTEN 1-PROZENT-PUNKT BZW. 2-PROZENT-PUNKTE MEHR ODER WENIGER RABATT FÜR KFZ-HÄNDLER MIT 50 VERKAUFTEN NEUWAGEN FÜR DAS RELATIVE UNTERNEHMENSERGEBNIS?

	Rabatt ↑			Rabatt ↓	
	Basis	1 %-Punkt mehr Rabatt	2 %-Punkt mehr Rabatt	1 %-Punkt weniger Rabatt	2 %-Punkt weniger Rabatt
Durchschnittlicher Neuwagenpreis vor Rabatt	28.538	28.538	28.538	28.538	28.538
Betriebsleistung in € Tsd.	2.625	2.611	2.597	2.640	2.654
	in % der Betriebsleistung				
Betriebsleistung	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Materialaufwand inkl. Fremdleistung	76,5	76,9	77,3	76,1	75,7
Rohrertrag	23,5	23,1	22,7	23,9	24,3
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	1,0	0,5	-0,1	1,6	2,1
Durchschnittlicher Verkaufspreis pro PKW	26.255	25.969	25.684	26.540	26.825

Umsatz bzw. Gewinn ↓ Umsatz bzw. Gewinn ↑

WAS BEDEUTEN 1-PROZENT-PUNKT BZW. 2-PROZENT-PUNKTE MEHR ODER WENIGER RABATT FÜR KFZ-HÄNDLER MIT 100 VERKAUFTEN NEUWAGEN FÜR DAS RELATIVE UNTERNEHMENSERGEBNIS?

	Rabatt ↑			Rabatt ↓	
	Basis	1 %-Punkt mehr Rabatt	2 %-Punkt mehr Rabatt	1 %-Punkt weniger Rabatt	2 %-Punkt weniger Rabatt
Durchschnittlicher Neuwagenpreis vor Rabatt	28.132	28.132	28.132	28.132	28.132
Betriebsleistung in € Tsd.	5.176	5.148	5.120	5.205	5.233
	in % der Betriebsleistung				
Betriebsleistung	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Materialaufwand inkl. Fremdleistung	79,6	80,1	80,5	79,2	78,8
Rohrertrag	20,4	19,9	19,5	20,8	21,2
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	0,9	0,4	-0,1	1,5	2,0
Durchschnittlicher Verkaufspreis pro PKW	25.882	25.601	25.319	26.163	26.444

Umsatz bzw. Gewinn ↓ Umsatz bzw. Gewinn ↑

WAS BEDEUTEN 1-PROZENT-PUNKT BZW. 2-PROZENT-PUNKTE MEHR ODER WENIGER RABATT FÜR KFZ-HÄNDLER MIT 250 VERKAUFTEN NEUWAGEN FÜR DAS RELATIVE UNTERNEHMENSERGEBNIS?

	Umsatz ↓			Umsatz ↑	
	Basis	1 %-Punkt mehr Rabatt	2 %-Punkt mehr Rabatt	1 %-Punkt weniger Rabatt	2 %-Punkt weniger Rabatt
Betriebsleistung in € Tsd.	12.910	12.840	12.770	12.981	13.051
Materialaufwand inkl. Fremdleistungen	10.442,0	10.442,0	10.442,0	10.442,0	10.442,0
Rohertrag	2.468,0	2.398,2	2.328,1	2.538,6	2.608,7
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	113,0	43,0	-27,2	183,3	253,5
Veränderung des EGT gegenüber Basis		-70,0	-140,2	70,3	140,5
Durchschnittlicher Neuwagenpreis vor Rabatt	28.066	28.066	28.066	28.066	28.066
Durchschnittlicher Verkaufspreis	25.821	25.540	25.259	26.101	26.382

➔ **1%-Punkt Rabatt mehr bedeutet Minus von 0,6%-Punkte des EGT**

WAS BEDEUTEN 1-PROZENT-PUNKT BZW. 2-PROZENT-PUNKTE MEHR ODER WENIGER RABATT FÜR KFZ-HÄNDLER MIT 500 VERKAUFTEN NEUWAGEN FÜR DAS RELATIVE UNTERNEHMENSERGEBNIS?

	Umsatz ↓			Umsatz ↑	
	Basis	1 %-Punkt mehr Rabatt	2 %-Punkt mehr Rabatt	1 %-Punkt weniger Rabatt	2 %-Punkt weniger Rabatt
Betriebsleistung in € Tsd.	25.979	28.837	25.696	26.120	26.261
Materialaufwand inkl. Fremdleistungen	21.378,1	21.378,1	21.378,1	21.378,1	21.378,1
Rohertrag	4.600,5	4.459,3	4.318,1	4.741,6	4.882,8
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	156,7	15,5	-125,7	297,9	439,1
Veränderung des EGT gegenüber Basis		-141,2	-282,4	141,2	282,4
Durchschnittlicher Neuwagenpreis vor Rabatt	28.238	28.238	28.238	28.238	28.238
Durchschnittlicher Verkaufspreis	25.979	25.696	25.414	26.261	26.543

➔ **1%-Punkt Rabatt mehr bedeutet Minus von 0,7%-Punkte des EGT**

In absoluten Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass bei 2-Prozent-Punkten mehr Rabatt (also einer Umsatzreduktion) das EGT (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) um etwa 56.300 Euro sinken würde. Entsprechend hoch wäre der Gewinnzuwachs bei der Reduktion des Rabatts um 2-Prozent-Punkte. Die Rabattstrategie hat demnach wesentlichen Einfluss auf den Ertragsbeitrag des Neuwagengeschäfts.

WAS IST ZU TUN?

Wichtig ist, den bestehenden bzw. vorhandenen Handlungsspielraum zu nutzen. Die verschiedenen Faktoren von der Kostenstruktur bis zur Rabattgewährung sind nicht als unveränderbar zu sehen. Als Unternehmer können und sollen diese Faktoren betriebsindividuell beeinflusst bzw. ausgestaltet werden.

Hilfreich kann es sein, sich zuerst ein Bild über die aktuelle Lage zu machen: Die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens — sowohl was die Kosten- als auch die Erlösseite betrifft — ist genau zu analysieren. Denn Kenntnis über die aktuelle innerbetriebliche Situation und Entwicklung ist Voraussetzung für jede zielgerichtete Veränderung. Werden Schwachstellen bzw. Verbesserungspotenzial identifiziert, dann ist der erste Schritt zu einer Verbesserung der Ertragssituation getan.

Mögliche Ansatzpunkte im Teilbereich Neuwagengeschäft können in qualitative und quantitative Maßnahmen unterteilt werden. Diese sind nicht als Patentrezept, sondern als Anregung dafür zu verstehen, worauf bei einer kritischen Überprüfung der Ertragssituation bzw. deren Optimierung speziell geachtet werden sollte.

QUALITATIVE MASSNAHMEN IM NEUWAGEN-VERKAUF

Zentral im Neuwagengeschäft ist der Verkauf. Verkaufsprozesse und die Kundenberatung sind relevante Ansatzpunkte bei der Verbesserung der Ertragssituation.

Service durch kompetente Beratung ist nicht nur für die Neukundengewinnung, sondern auch die Stammkundenpflege wesentlich. Produktqualität und individuelle Serviceleistungen sollten u. a. in Beratungsgesprächen verstärkt hervorgehoben werden: Kunden kaufen nicht ein Auto, sondern de facto „verlässliche und sichere Mobilität“. Dementsprechend sollte der (individuelle) Kundennutzen verbunden mit den Vorzügen/Image der Marke im Vordergrund stehen.

Die Preistransparenz ist durch das Internet gestiegen. 94 Prozent aller Verbraucher informieren sich Umfragen zufolge vor dem Autokauf im Internet. Das heißt: Was Preis- und Zusatzleistungen betrifft, kann sich der Kunde schnell einen Überblick verschaffen.

Für das Verkaufsteam sind im Sinne einer Vertriebssteuerung betriebsinterne Richtlinien bzw. Vorgaben für den Verkaufsprozess zu formulieren. Das bedeutet, dass nicht nur die quantitativen Ziele definiert, sondern auch das individuelle Eingehen auf Kundenbedürfnisse im Verkauf geschult wird. Allein mit der Formulierung von Strategien und Erwartungen ist es aber nicht getan. Das Einhalten dieser internen Regelungen ist auch zu überprüfen, um gegebenenfalls auch (rechtzeitig) gegensteuern zu können.

MONETÄRE MASSNAHMEN IM NEUWAGEN-HANDEL

Wie die Ausführungen gezeigt haben, ist die Rabattierung ein zentraler Ansatzpunkt zur Verbesserung der Ertragssituation. Daher gilt es, diese Rabattstrategie im eigenen Betrieb zu überprüfen. Die Preisnachlässe sind differenziert nach unterschiedlichen Modellen zu hinterfragen. Handelt es sich um ein marktgängiges Modell? Ein neues Modell? Wie sieht es mit Sonderausstattungen und Lieferzeit aus? Schließlich sollte der Rabatt individuell festgelegt werden.

Rabatte hören aber nicht bei monetären Preisnachlässen auf den Neuwagen auf – auch Beigaben (Stichwort: Fußmatten und Zierkappen) sind kritisch zu hinterfragen. Das ist nicht als Plädoyer gegen Rabatte zu verstehen – aber die Bedeutung von Rabatten und deren Auswirkungen auf die Ertragssituation soll verdeutlicht werden.

Ebenso gilt es bei der Festsetzung des Eintauschpreises im Falle der Rücknahme eines Gebrauchtwagens Vernunft und Realitätsdenken in den Vordergrund zu stellen. Hier lauert eine große Renditengefahr.

Unternehmer sollten mit gutem Beispiel voran gehen. Auch hier gilt die Prämisse: beim Verhandeln zählt jeder Prozentpunkt. Kritische Reflexion könnte auch bei den internen Organisationsprozessen angebracht sein. Eine Überprüfung der Ablauforganisation deckt möglicherweise Einsparungspotenziale auf.

Hilfreich sind auch betriebswirtschaftliche Vertriebsvergleiche. (Kennzahlen-)Vergleiche mit anderen Kfz-Händlern können mögliche Schwachstellen im eigenen Betrieb offenbaren. Und sie bieten die Möglichkeit, von anderen zu lernen.

ZUSAMMENFASSUNG

Österreichs Kfz-Einzelhändler erwirtschaften im Durchschnitt nur eine sehr geringe Umsatzrendite. Um über genügend finanziellen Spielraum zu verfügen, sollte eine Umsatzrendite vor Steuern von zumindest 2,5 bis 3 Prozent des Umsatzes angestrebt werden.

Wesentlicher Ansatzpunkt für die Rentabilitätssteuerung im Neuwagengeschäft ist die Rabattierung gegenüber dem Kunden. Verkaufspreisangebote, die für das anbietende Unternehmen keine Vollkostendeckung mehr bieten, sollten vermieden werden. 2-Prozent-Punkte mehr an Rabatt auf alle verkauften Neufahrzeuge würde für einen durchschnittlichen Kfz-Händler mit 100 verkauften PKW pro Jahr bedeuten, dass sich das Unternehmensergebnis in den negativen Bereich verlagert.

Die Preisnachlässe sind differenziert nach unterschiedlichen Modellen zu hinterfragen und individuell festzulegen. Darüber hinaus sind auch diverse Beigaben (z. B. Fußmatten, etc.) kritisch zu hinterfragen.

Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt zur Ertragsverbesserung ist es, den eigenen Handlungsspielraum zu nutzen. Dabei sollte man sich zuerst ein Bild über die aktuelle Lage machen. Das heißt: Die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens ist – sowohl was die Kosten- als auch die Erlösseite betrifft – genau zu analysieren. Denn Kenntnis über die aktuelle innerbetriebliche Situation und Entwicklung ist Voraussetzung für jede zielgerichtete Veränderung.

Auch sind Verkaufsprozesse und die Kundenberatung wichtige Ansätze, um die Ertragssituation im Neuwagengeschäft zu verbessern. Service durch kompetente Beratung ist nicht nur für die Neukundengewinnung, sondern auch für die Stammkundenpflege wesentlich. Der (individuelle) Kundennutzen sollte im Verkaufsprozess eine zentrale Rolle spielen.





NEUES DENKEN IST GEFRAGT: MACHEN SIE AUS IHREN GEBRAUCHTEN EINE ERFOLGSGESCHICHTE

In Österreich wurden 2012 insgesamt ca. 805.000 Gebrauchtwagen zugelassen — gegenüber 335.000 Neuwagen also mehr als das Doppelte. Das bedeutet: Der Gebrauchtwagen bietet eine doppelte Verkaufschance und hat somit eine essenzielle Bedeutung. Trotzdem verschenken Europas Autohändler im Gebrauchtwagen-Geschäft jährlich 40 Mrd. Euro (laut einer Carfax-Studie).

Speziell in etablierten Markenbetrieben ist der Gebrauchtwagen nach wie vor ein „notwendiges Übel“, um den Neuwagen zu verkaufen. In Zeiten sinkender Neuwagenenerträge sollte hier ein Umdenken passieren. Denn der Gebrauchtwagen bringt nicht nur Ertragspotenzial, sondern Kundenbindung, Neukundengewinnung, Werkstattauslastung und After-Sales Erträge.

KUNDEN HOCHWERTIGES ANGEBOT BIETEN

Ziel muss es sein, dem Gebrauchtwagenkunden ein qualitativ hochwertiges Angebot und eine ebenso umfangreiche Beratung und Betreuung zu bieten — wie dies bei Neuwagenkunden passiert. Das unterscheidet letztlich die Kompetenz als Markenhändler auch im Bereich der Gebrauchtfahrzeuge. Gleichzeitig passieren gerade in dieser Wertschätzung die meisten Fehler. Im noblen Neuwagen-Schauraum wird der Gebrauchtwagen-Interessent oft als Kunde zweiter Klasse gesehen und auch so behandelt.

Dabei wird das Gebrauchtwagen-Geschäft — zu Recht — als die „Königsdisziplin“ im Autohaus bezeichnet. Denn in keinem anderen Bereich laufen so viele Schnittstellen und Prozesse zusammen, die von hoher Bedeutung für den Betrieb sind. So lässt sich ein Neuwagen oft nur verkaufen, wenn der Altwagen zu einem „guten“ Preis in Zahlung genommen wird. Es lassen sich eine Neuwagen-Offensive, Neuwagen-Eroberungskäufe oder eine konsequente Markenbindung nur mit Erfolg gestalten, wenn das Gebrauchtwagen-Geschäft richtig positioniert ist. Ebenso entscheidend ist das Thema für das Service und die Werkstatt, wo der Gebrauchtwagen-Bereich für Auslastung, Pufferung und damit für Stabilität sorgt.

Aus strategischer Sicht sollte das Gebrauchtwagen-Geschäft im Zentrum aller Autohändler-Aktivitäten stehen, da es eine Vielzahl von wechselseitigen Abhängigkeiten zu allen anderen Autohändler-Bereichen gibt und nach eigenen Gesetzen abläuft (verschiedene Zielgruppen und unterschiedliche Produktkategorien).

Dass im Gebrauchtwagen-Handel durchaus vernünftige Bruttoerträge erwirtschaftet werden können, zeigen Beispiele von professionellen Gebrauchtwagen-Händlern auf. Wo liegen jetzt die Schwachstellen aber auch die Stärken? Wo lassen sich die Kosten reduzieren? Welche Maßnahmen müssen getroffen werden, um ein professionelles Gebrauchtwagen-Management zu führen?

Bewältigen lässt sich die Herausforderung Gebrauchtwagen-Geschäft nur durch ein konsequentes Prozessmanagement, das den Ordnungsrahmen für jeden einzelnen Mitarbeiter vorgibt. Mit diesem Leitfaden wollen wir Maßnahmen und Instrumente für ein erfolgreiches Gebrauchtwagengeschäft aufzeigen.

ERFOLGREICHES GEBRAUCHTWAGENGESCHÄFT

In diesem Leitfaden wollen wir das Gebrauchtwagen-Geschäft in einem ganzheitlichen Ansatz betrachten. Es werden Maßnahmen und Instrumente aufgezeigt, die einen direkten Einfluss auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg im Gebrauchtwagen-Geschäft haben. Dazu gliedern wir das Gebrauchtwagen-Geschäft in 3 Hauptprozesse mit den dazugehörigen Subprozessen.

HAUPTPROZESSE

Einkauf + Bewertung → Aufbereitung + Präsentation → Verkaufs- und Bestandsmanagement



SUBPROZESSE

- | | | |
|---|-----------------------------|---|
| ■ Erstbewertung | ■ Verwendungsentscheidung | ■ Gebrauchtwagen-Marketing |
| ■ Marktpreisbestimmung +
Marktpreiskontrolle | ■ Optische Aufbereitung | ■ Identifikation von Langstern + Maßnahmenplanung |
| ■ Fahrzeugeinkauf | ■ Foto + Internet | ■ Verkaufsberatung +
Verkaufsabschluss |
| ■ Eingangsbewertung +
Fahrzeugannahme | ■ Technische Aufbereitung | ■ Technischer Auslieferungsscheck |
| | ■ Ausstellung des Fahrzeugs | ■ Optische Aufbereitung |
| | | ■ Fahrzeugauslieferung |
| | | ■ Kundenbindung |

HAUPTPROZESS 1: EINKAUF UND BEWERTUNG

Ausgelöst wird der erste Prozessschritt durch

- Inzahlungnahme auf einen Neu- oder einen weiteren Gebrauchtwagen
- Rücknahme von Leasingfahrzeugen
- freie An- und Zukäufe

Grundsätzlich ist der Ankauf bei allen drei Möglichkeiten gleich, nur bei der Inzahlungnahme am umfangreichsten. Der Beginn erfolgt durch Probefahrt des verantwortlichen Testmeisters, der danach den optischen und technischen Zustand bewertet. Auf dem auszufüllenden „Bewertungsformular“ werden sämtliche Fahrzeugdaten — Typ, Kilometer, Ausstattung, Serviceheft, Zahl der Vorbesitzer, Pickerlfälligkeit etc. — Schäden, Mängel, geschätzte Reparaturaufwendungen dokumentiert. Im Anschluss werden Fotos gemacht, um den Zustand der Erstbewertung festzuhalten.

Jetzt erst zeigt der Testmeister (nach vorheriger Rücksprache mit dem Verkäufer) im Beisein des Verkäufers, dem Kunden am Fahrzeug die festgestellten Mängel und die wertmindernden Faktoren.

Danach Angebot → Verkaufsgespräch etc.

Wichtig:

Bei der Hereinnahme des anzukaufenden Fahrzeugs wird dieses einer Eingangsbewertung unterzogen (im Beisein des Kunden). Danach erfolgt der Abgleich zwischen der Erstbewertung und dem tatsächlichen Zustand des Fahrzeugs am Tag der Hereinnahme.

Neu aufgetretene Schäden und Mängel vermindern den vereinbarten Einkaufspreis. Geprüft müssen auch das Zubehör und sonstige Unterlagen werden — fehlende Teile sind auf dem Hereinnahmeprotokoll zu vermerken (eventuelle Nachfrist). Der Prozess des Autoankaufs ist mit der Hereinnahme abgeschlossen.

SCHWACHSTELLEN IM PROZESS: EINKAUF UND BEWERTUNG

Beim Markenhändler setzt sich das Sortiment viel zu oft nur aus Hereinnahmen im Zuge eines Neuwagengeschäftes zusammen, weshalb es häufig von zu wenig bis keiner Gewinnspanne kommt.

- Die Zusammensetzung erfolgt durch reinen Zufall und ohne konkrete Einkaufsstrategie. (Neuwagen-Geschäfte lassen sich oft nur mit einer unattraktiven Inzahlungnahme realisieren.)
- Kaum einheitliche und vollständige Bewertung mit Formular und standardisiertem Prozess mit Zeitvorgaben — dadurch fehlerhafte Datenerfassung bei Mängel, Schäden, Sonderausstattungen und nicht beigelegtem Zubehör.
- Gefahr des Rabatttourismus
- Fahrzeugbewertung wird vom Verkäufer durchgeführt.
- Mängel werden dem Kunden nicht am Fahrzeug gezeigt und nicht vom Techniker erklärt.
- Der ermittelte Einkaufspreis wird keiner Marktpreiskontrolle unterzogen.
- Vermeidbare Fehler des Verkäufers bei der Preisverhandlung (dazu gehört das frühzeitige Nennen von Rabatten auf den Neuwagen und den Einkaufspreis für das Kundenfahrzeug) oder unsensible Argumentation bei den Mängeln des Kundenfahrzeugs.
- Fehlender Abgleich zwischen der Erstbewertung und der Hereinnahme des Kundenfahrzeugs (erfolgt oft Wochen später)

OPTIMIERUNGSMASSNAHMEN FÜR DIE SORTIMENTSPOLITIK

- Bestandsbereinigung durch Abverkauf von Fahrzeugen, die länger als 100 Tage (entsprechend Markenmonitor) stehen, an Wiederverkäufer oder Auktion (auch wenn augenblicklich Verluste realisiert werden — es geht auch um Liquidität für den Zukauf)
- Analyse des regionalen Marktes: Besitzumschreibungen, eigener Marktanteil, Preisniveau, Wettbewerbsaktivitäten
- Folge aus Analyse: Man weiß wann und welche Modelle zugekauft werden sollen. (Diese sind im Rahmen eines Zielsortiments als Gebrauchtwagen-Standard zu definieren — Marken, Typen, Motorisierung etc.)
- Einkauf ist direkt abhängig von der Qualität des Einkäufers (braucht standardisierte Richtlinien).
- Es gibt Unterschiede zwischen kleinen und großen Händlern.
- Zukauf soll auf wenige, aber wichtige Quellen beschränkt werden, wie z. B. Privatanbieter, andere Markenhändler, Gebrauchtwagenimporteure wie GWI etc.
- Konzept einer proaktiven Zukaufspolitik (Kunden werden gezielt auf eine vorzeitige Inzahlungnahme ihres aktuellen Fahrzeugs angesprochen.)

SPEZIAL-THEMA ZUKAUF

Das vielfältige und attraktive Fahrzeugangebot ist essentiell. Dass der normale Rücklauf durch eingetauschte Fahrzeuge dafür nicht ausreicht, ist klar. Der Kunde weiß, dass er für attraktive Fahrzeuge am Privatmarkt mehr bekommt, diese Autos müssen also etwas teurer bezahlt werden. Bei den weniger nachgefragten Modellen muss man umso mehr auf den richtigen Preis achten.

Entscheidend ist also der aktive Zukauf über verschiedene Quellen: professionelle Großhändler, Gebrauchtwagenimporteure, Versteigerungsplattformen, Händlerkollegen, Banken ...

Hier wird oft eine zu hohe Spanne erwartet. In Zeiten der Internet-Transparenz muss man voll konkurrenzfähig sein.

EIN KALKULATIONSBEISPIEL:

Nehmen wir das klassische Zukauf-Segment der drei bis vier Jahre alten Fahrzeuge. Hier ist beim Zukauf ein Aufschlag von ca. 1.500 bis 2.000 Euro pro Fahrzeug realistisch. Nach Abzug von Verhandlungsspielraum, Provisionen und durchschnittlichen Gewährleistungsansprüchen sollte ein Ertrag von 1.000 Euro möglich sein. Bei einem durchschnittlichen Markenbetrieb, der mit dem Zukauf sein Gebrauchtwagengeschäft von 150 auf 200 Gebrauchtwagen steigern kann, bedeutet das eine Ergebnisverbesserung von knapp 50.000 Euro. Abgesehen von den Finanzierungskosten treten keine zusätzlichen Investitionen auf, da die komplette Infrastruktur mit Verkäufer, Gebrauchtwagenplatz und Dispo in der Regel für diese erhöhte Frequenz ausgelegt sind. Darüber hinaus bringt jedes zusätzlich verkaufte Fahrzeug Kundenbindung, Neukundengewinnung, Werkstattauslastung und After-Sales-Erträge, die in dieser Kalkulation nicht berücksichtigt sind.

Die etablierten Marktbewertungssysteme sind eine wichtige Kalkulationshilfe, die auch ständig verbessert werden. Die eigene Marktforschung ist allerdings eine notwendige Ergänzung zu den professionellen Systemen: Was ist in meinem Gebiet gefragt? Wie ist die saisonale Nachfrage? Was passt zu meiner Marke?

HAUPTPROZESS 2: AUFBEREITUNG UND PRÄSENTATION

Die Entscheidung über die Verwendung des angekauften Fahrzeugs wird noch am Tag der Hereinnahme getroffen — wird es an einen Endkunden oder an einen Wiederverkäufer veräußert?

Soll das Fahrzeug an einen Endkunden (vorerst Gebrauchtwagen-Platz) vertrieben werden, wird ein Werkstattauftrag mit den durchzuführenden Reparatur- und Aufwertungsmaßnahmen (mit einem Fixtermin) festgesetzt.

Nach den optischen und technischen Aufwertungsmaßnahmen sollte der Gebrauchtwagen-Verantwortliche eine Qualitätsprüfung anhand einer Checkliste durchführen. Eventuelle Abweichungen können dadurch korrigiert werden. Ist das Fahrzeug in Ordnung, wird es fotografiert und ins Internet gestellt. Nach der Preisauszeichnung wird es am Gebrauchtwagen-Platz positioniert.

SCHWACHSTELLEN IM PROZESS: AUFBEREITUNG UND PRÄSENTATION

- Bei der Hereinnahme des angekauften Fahrzeugs wird keine Verwendungsentscheidung getroffen. Daher kann es zu Aufbereitungskosten kommen, obwohl das Fahrzeug später an einen Wiederverkäufer verkauft wird.
- Fehlende Kosten und Terminvorgabe für die Verkaufsbereitstellung – kann kosten
- Mangelhafte Instandsetzung und Fahrzeugaufbereitung: Kunden stellen am Gebrauchtwagen-Platz fest, dass die Reifen abgefahren sind, die Scheibe einen Steinerschlag hat etc. In der Regel fordern die Kunden sofort einen Rabatt oder verlieren das Kaufinteresse an diesem Fahrzeug.
- Mangelnde Wertstellung im Internet: Schlechtes oder gar kein Foto, falsche Bezeichnung oder unvollständige Ausstattung (Fahrzeuge ohne Bilder oder Symbolfoto haben weniger Klickraten.)
- Keine Emotionalität der Präsentation auf dem Gebrauchtwagen-Platz. Keine einheitlichen Standards, kein Qualitätsversprechen des Autohauses auf Werbetafeln

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE BEI DER AUFBEREITUNG

- Korrektur von Kleinschäden durch Smart Repair = preiswert und unkompliziert z. B.: Lackierung, Kunststoffreparatur, Scheibe ...
Steinschlag in Scheibe:

Kosten bei Austausch in Fachwerkstatt	ca. 400 Euro
Kosten bei Smart Repair	ca. 80 Euro
Ersparnispotenzial	ca. 320 Euro
- Senkung der technischen Instandsetzungskosten durch Verbau von gebrauchten E-Teilen (zeitwertgerecht)
- Nachrüstung von gravierenden Ausstattungsmängeln auf Kundenwunsch = wertorientierte Ausstattungsoptimierung (z. B.: Parkpilot, Tempomat, Sitzeheizung, Navi, etc.)
Mit einer professionellen Fahrzeugaufbereitung lassen sich Standzeiten verringern und höhere Preise erzielen. Notwendig hierfür sind einheitliche Richtlinien.

Mit einer professionellen Fahrzeugaufbereitung lassen sich Standzeiten verringern und höhere Preise erzielen. Notwendig hierfür sind einheitliche Richtlinien.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS EINSTELLEN DER FAHRZEUGE INS INTERNET

- Sicherstellen von Aktualität und Vollständigkeit der Fahrzeugdaten (ist wichtig vor allem für die erste Zeile – diese muss aussagekräftig sein)
- Vermerk wichtiger Suchkriterien wie z. B. Navi, Klima etc. – selbst wenn diese ohnehin serienmäßig sind
- Kurze und strukturierte Beschreibung des Fahrzeugs und der Ausstattung
- Anbieten zusätzlicher Leistungen des Autohauses
- Aufzeigen von Kriterien wie Nichtraucherfahrzeug, Garagenfahrzeug etc.

- Gutes Foto mit Logohintergrund unter Beachtung der Jahreszeit
- Verkaufte Fahrzeuge sofort herausnehmen

EMOTIONALE FAHRZEUGPRÄSENTATION UND AUSSTELLUNG

Kunden empfinden die Präsentation des Gebrauchtwagen-Platzes immer auch als Indikator für Qualität der Fahrzeuge. Daher sind Investitionen in den Platz sinnvoll.

- Wichtig ist Fernsignalisation, welche die Aufmerksamkeit lenkt. Als Eye-Catcher sind z. B. Fahnen, Großflächen, Werbetürme zu nennen.
- Für die Nahsignalisation eignen sich Pylone mit Leistungsversprechen des Autohauses, Figuren etc.
- Zur Aufwertung werden die Fahrzeuge mit Nummernschildinlagen, Kennzeichenhalterungen, Dachaufsetzern, einer attraktiven Preisauszeichnung und einem stummen Verkäufer ausgestattet.
- Jeder Gebrauchtwagen-Platz hat Gestaltungsmöglichkeiten — besondere Beleuchtung, entsprechende Sitzmöglichkeiten, ein Kinderspielplatz, Off-road-Hügel oder eine Dauerbeschallung —, die seine Individualität herausstreichen.
- Um entsprechende Kauflust zu erzeugen ist es notwendig, eine Wohlfühl-Atmosphäre zu schaffen.

HAUPTPROZESS 3: BESTANDS- UND VERKAUFSMANAGEMENT

Im Gebrauchtwagen-Geschäft gibt es zwei große Unbekannte. Diese sind:

- Standzeit
- Preis, zu dem das Fahrzeug verkauft werden kann.

Gleichzeitig sind diese beiden die wichtigsten Variablen für den Geschäftserfolg. Daher ist auch das Bestandsmanagement (kann Kosten senken und Erträge erhöhen) enorm wichtig.

- Das heißt: Zuerst werden die Langsteher identifiziert und nach Standtagen klassifiziert. Im Rahmen der Bestandspolitik erfolgt dann eine Abpreisung und gleichzeitig werden Sofortmaßnahmen zum Abbau getroffen.
- Ein weiteres Instrument im Bestandsmanagement ist die Gebrauchtwagen-Werbung. Dazu gehören die Werbeziele, die Werbebotschaft, das nötige Budget, die Auswahl der Werbemittel, aber auch eine Werbeerfolgskontrolle.

Der Prozess des Fahrzeugverkaufs beginnt durch die Bedarfsweckung oder die Kundennachfrage selbst. Durch die Bedarfsanalyse hat der Verkäufer die Möglichkeit, latente Kaufmotive herauszufinden. Fahrzeugpräsentation, Probefahrt, Aufnahme der Kundendaten und Angebotsunterbreitung sind typische Bestandteile der Verkaufsberatung. Das angebotene Paket sollte Finanzierung, Garantie, Versicherung sowie Zubehör enthalten. Hat der Kunde ein Fahrzeug, das in Zahlung gegeben wird, beginnt ein neuer Gebrauchtwagen-Prozess mit der Fahrzeugbewertung.

Der nächste Teilprozessschritt ist die Kaufvertragsverhandlung mit Abschluss. Danach sollte sofort der Werkstattauftrag geschrieben und der Termin für die Aufbereitung festgemacht werden. Der Prozess des Fahrzeugverkaufs wird mit der Auslieferung abgeschlossen. Vorher kontrolliert der Verkäufer die durchgeführten technischen und optischen Aufbereitungsmaßnahmen. Bei der — der Neuwagen-Auslieferung gleichen — Fahrzeugübergabe erklärt er dem Kunden noch einmal alles Wesentliche. Innerhalb einer Woche erfolgt dann die telefonische Zufriedenheitsabfrage.

SCHWACHSTELLE: STANDZEITEN

Standzeiten sind Ertragskiller. Einerseits wird der mögliche Verkaufspreis im Zeitablauf durch Wertverlust gemindert und andererseits erhöht sich der Einkaufspreis durch Standkosten.

Für eine genaue Analyse unterscheidet man 3 Phasen der Standzeit:

- Phase 1** → Von der körperlichen Hereinnahme des Fahrzeugs bis zur Verkaufsbereitstellung (Ziel: 5 Tage)
- Phase 2** → Die Zeit zwischen der Verkaufsbereitstellung und dem Verkaufsabschluss (Ziel: 50 Tage)
- Phase 3** → Die Zeit zwischen dem Verkaufsabschluss bis zum Zahlungseingang (Ziel: 5 Tage)

Gesamt-Standzeit-Ziel: 60 Tage

Unter den Standkosten können anteilige Werbekosten, Zinsen, Platzkosten, laufende Pflege- und Reparaturkosten subsumiert werden. Je nach Modell und Marke und den Gegebenheiten des Autohauses machen diese zwischen 10 und 15 Euro pro Tag aus.

Die Bedeutung dieser Kosten wird durch folgende Beispielrechnung deutlich:

Das Autohaus hat einen Gebrauchtwagen für € 20.000.- netto in Zahlung genommen und dieser ist 60 Tage unverkauft im Bestand verblieben. Verursacht wurden nach der vorhergehenden Auflistung pro Tag rund € 15,- durchschnittliche Standkosten. Das sind in diesem Falle insgesamt € 900,-

Das heißt : Werden diese Kosten nicht im Rahmen einer Preisanpassung dem Verkaufspreis des Gebrauchtwagens aufgeschlagen, kommt es zu einer täglichen Erlösschmälerung in Höhe von € 15.-

DIE DAZUGEHÖRENENDEN FORMELN SIND:

DER UMSCHLAGSFAKTOR

Jahresabsatz an Gebrauchtwagen / durchschnittlicher Bestand

400 Gebrauchtwagen im Jahr dividiert durch 100 Gebrauchtwagen durchschnittlicher

Bestand = Umschlagsfaktor von 4. Der Zielumschlagsfaktor sollte mindestens bei 6 liegen.

DIE DURCHSCHNITTLICHE STANDZEIT

Gesamte Standtage aller Fahrzeuge dividiert durch die Standzahl ergibt die durchschnittliche Standzeit. Die durchschnittliche Standzeit aller Gebrauchtwagen sollte 90 Tage

nicht übersteigen. Die Standkosten pro Gebrauchtwagen multipliziert mit der Anzahl der gesamt verkauften Gebrauchtwagen ergeben die Standkosten pro Jahr.

Das Standzeitmanagement muss zyklisch erfolgen. Einmal im Monat müssen die Fahrzeuge einer physischen Kontrolle unterzogen, ebenso die Verkaufsnotierungen auf Aktualität überprüft werden.

Nachfolgendes Schema dient als Hilfe für erforderliche Maßnahmen.

Standtage	Preiskorridor
0 - 30 Tage	115 Prozent vom ursprünglich veranschlagten Verkaufspreis
31 - 60 Tage	105 Prozent vom ursprünglich veranschlagten Verkaufspreis
61 - 90 Tage	100 Prozent vom ursprünglich veranschlagten Verkaufspreis
91 - 120 Tage	80 Prozent vom ursprünglich veranschlagten Verkaufspreis

An der Verkaufspreisgestaltung erkennt man den Standtage-Korridor des Gebrauchtwagens.

SCHWACHSTELLE: PREISMANAGEMENT

Ein enger Zusammenhang besteht zwischen der beschriebenen Standzeitenproblematik und dem Preismanagement, da nicht marktgerechte Preise häufig die Ursache langer Standzeiten sind.

Das heißt: Ein nicht marktgerechter Einkaufspreis führt zu hohem Verkaufspreis → langen Standzeiten → schlechtem Ertrag.

Ein riesengroßes Problem im Gebrauchtwagen-Geschäft ist auch die mangelhafte Preisdurchsetzung. Die vielen Maßnahmen wie Rabatte, Boni, Geschenkgutscheine, Gebrauchtwagen-Überzahlung, Ausstattungszugaben oder sonstige Sonderkonditionen führen zu einer schlechten Ertragssituation.

SCHWACHSTELLE: VERKAUFSMANAGEMENT

Bei Internetanfragen von Kunden erwarten an die 40 Prozent eine Beantwortung innerhalb der ersten 4 Stunden und an die 90 Prozent innerhalb von 24 Stunden. Werden diese aus Kundensicht nicht rechtzeitig beantwortet, schauen sich die Kunden woanders um (Studie Cap Gemini). Laut Auto-Scout 24 bleiben in einem Autohaus rund 30 Prozent der einlangenden Anrufe unbeantwortet. Ähnliche Werte gibt es auch bei der Beantwortung von E-Mails, weil es hierfür oft keine klaren Zuständigkeiten gibt (lt. Studie aus 2005 wurden 43 Prozent der Mails überhaupt nicht beantwortet). Ebenso finden sich Schwachstellen in der Bestands- und Verkaufsverwaltung (werden z. T. noch mit Excel-Listen geführt).

Vielfach werden die auf dem Gebrauchtwagen-Platz präsentierten Fahrzeuge im Zeitablauf keiner regelmäßigen Qualitäts- und Zustandsprüfung unterzogen (z. B.: bei Probefahrtwunsch springt das Auto nicht an).

Ebenso lösen Schnittstellenprobleme und Kommunikationsdefizite zwischen der Gebrauchtwagen-Abteilung und der Werkstatt Störungen des Verkaufsprozesses aus.

Eine emotionale Fahrzeugauslieferung, Kundenbindung und Nachkaufbetreuung sucht man in vielen Autohäusern vergeblich.

SCHWACHSTELLE: GEBRAUCHTWAGEN-WERBUNG

Durchschnittlich investiert die Gebrauchtwagen-Branche rund 3 Prozent des Umsatzes in Werbung. Leider erfolgt dies nach dem Gießkannenprinzip, wodurch sich hohe Streuverluste ergeben. Eine weitere Schwachstelle ist die zu geringe Differenzierung vom Privatmarkt durch Aufbau und Kommunikation von USP.

Die Bewerbung von Langstehern ist ambivalent, da sich einerseits ein Langsteherimage aufbaut, andererseits ein Abverkauf erzielt werden kann. Klar ausgedrückt: Eine Printanzeige, die lediglich der Veröffentlichung einer Gebrauchtwagen-Liste gleichkommt, ist nicht mehr genug, um die Frequenz am Platz zu steigern.

Henry Ford hat einmal gesagt: „Die Hälfte aller Werbekosten ist hinausgeschmissenes Geld. Ich weiß jedoch nicht, welche Hälfte es ist“.

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE IM BESTANDS- UND VERKAUFSMANAGEMENT

Wie schon erwähnt, sind die zwei großen Unbekannten im Bestandsmanagement die Standzeit und der Preis.

Die Preisbeurteilung ist natürlich vom subjektiven Empfinden abhängig und kann zumindest teilweise gesteuert werden. Man denke hier ans Internet. Bei Rankings gibt es klassische parametrische Preisführer und hier ist eine gute Platzierung wichtig, um ein positives Preisimage aufzubauen. Erreicht kann dies durch Vorzugspreise bzw. Vorzugsangebote werden. (Einzelne Fahrzeuge, die günstig eingekauft wurden und eine entsprechende Marge haben, werden mit einem ausnehmend attraktiven Preis angeboten.) Zusätzlich werden sie auf dem Gebrauchtwagen-Platz zum Beispiel als Angebot der Woche besonders platziert und verbessern somit das Preisimage des gesamten Gebrauchtwagen-Platzes und erzeugen eine höhere Kundenfrequenz.

Ein weiterer Punkt, den Druck einzudämmen, ist die Angebotsdifferenzierung über Dienstleistungsangebote. Dazu gehören Wartungsverträge, Garantieleistungen, Finanzierungsangebote, etc. Maßnahmen zur Reduzierung der Standtage im Rahmen des Bestandsmanagements können sein:

- Beseitigung von Verkaufshemmnissen (z. B. Farbe) oder Nachrüsten von wichtigen Ausstattungsmerkmalen (Parkpilot, Sitzheizung, Navi, Anhängerkupplung, u. a.)
- Gezielte Bearbeitung der Kundenkartei
- Planung von wirksamen Werbemaßnahmen
- Zustandspflege
- Verkaufswettbewerb von Langstehern
- Tausch mit anderen Markenhändlern
- Problemfahrzeuge im Paket an Wiederverkäufer u. a.

In der Zukunft werden Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor, da der Erhaltung der Stammkundschaft eine große wirtschaftliche Bedeutung zukommt. Der Kreislauf beginnt mit dem ersten Kundenkontakt über den Fahrzeugverkauf bis hin zur aktiven Nachkaufbetreuung.

RESÜMEE

Zunehmende Internationalisierung, abnehmende Realeinkommen, preisbewusste Käufer, hohe Wettbewerbsintensität und ein gesättigter Markt liegen vor uns. Überleben wird nur derjenige, dem es gelingt, dauerhaft Ertrag zu erwirtschaften.

DAZU GIBT ES 2 STELLSCHRAUBEN. DIESE SIND:

Umsatz- und Marktwachstum auf der einen und Kosten auf der anderen Seite.

Hierzu gibt es neben den angeführten Faktoren diverse individuelle Möglichkeiten der Umsetzung, wobei der wichtigste Erfolgsfaktor die Ressource Mensch ist. Rational kann nämlich niemand erklären, warum ein Verkäufer nur 50 Autos und ein anderer 200 verkauft. Grundsätzlich sind ja die beschriebenen Optimierungsmaßnahmen bekannt, aber warum nicht umgesetzt? Woran liegt das? Zu einem großen Teil sicherlich an den handelnden Personen. Nicht zuletzt auch an der Wertschätzung und der Positionierung im Betrieb. Der Gebrauchtwagen muss den Stellenwert bekommen, den er verdient. Und diesen Stellenwert gibt der Unternehmer vor und muss es seinen Mitarbeitern vorleben.

Da heißt: Mit einem qualifizierten und motivierten Team, das sich mit dem Gebrauchtwagen-Geschäft identifiziert, wird auch zukünftig ein ertragreiches Gebrauchtwagen-Geschäft möglich sein.



VERSICHERN BERUHIGT UND ERSCHLIESST EINNAHMEQUELLEN

Die Vermittlung von Finanzdienstleistungen spielt für das Autohaus zweifellos eine große Rolle, wenn es darum geht, zusätzliche Deckungsbeiträge in Form von Provisionserlösen, aber auch durch eine höhere Werkstattauslastung nach Reparaturschäden zu erzielen. Die Frage, welcher Versicherungs- oder Finanzierungspartner für das Autohaus der richtige ist, sollte jedoch wohlüberlegt sein. Das Beispiel der Kfz-Versicherung soll deutlich machen, dass Versicherer nicht gleich Versicherer ist.

KFZ-VERSICHERUNG UND WERKSTATTUMSATZ

Der Oberste Gerichtshof bestätigte Ende 2011 die vom Verein für Konsumenteninformation angefochtene Totalschadenklausel, wonach ein Totalschaden vorliegt, wenn Reparaturkosten und Restwert den Wiederbeschaffungswert übersteigen. Die Versicherer können somit weiterhin Schäden, die nur rund die Hälfte des Fahrzeugwertes ausmachen, zum Totalschaden erklären.

Was sind die Auswirkungen für den Kunden?

Häufig kann bereits ein relativ geringer Schaden zu einem Totalschaden führen – aus dem Fahrzeug wird ein Wrack. Dieses wird in vielen Fällen zur Ermittlung des Restwertes in eine Internet-Wrackbörse gestellt. Das Auto muss dann, um finanzielle Nachteile abzuwenden, an den Bestbieter verkauft werden. Die Versicherung kommt jedoch nur für die Differenz zum Wiederbeschaffungswert auf.

Was sind die Konsequenzen für das Autohaus?

Dem Autohaus entgehen durch diese Vorgangsweise beträchtliche Erträge. Außerdem muss es sich mit unzufriedenen Kunden auseinandersetzen. Denn die Auswirkungen der Totalschadenklausel sind den meisten Kunden nicht bewusst. Gerade bei älteren Fahrzeugen wäre dem Kunden oftmals die Reparatur lieber gewesen.

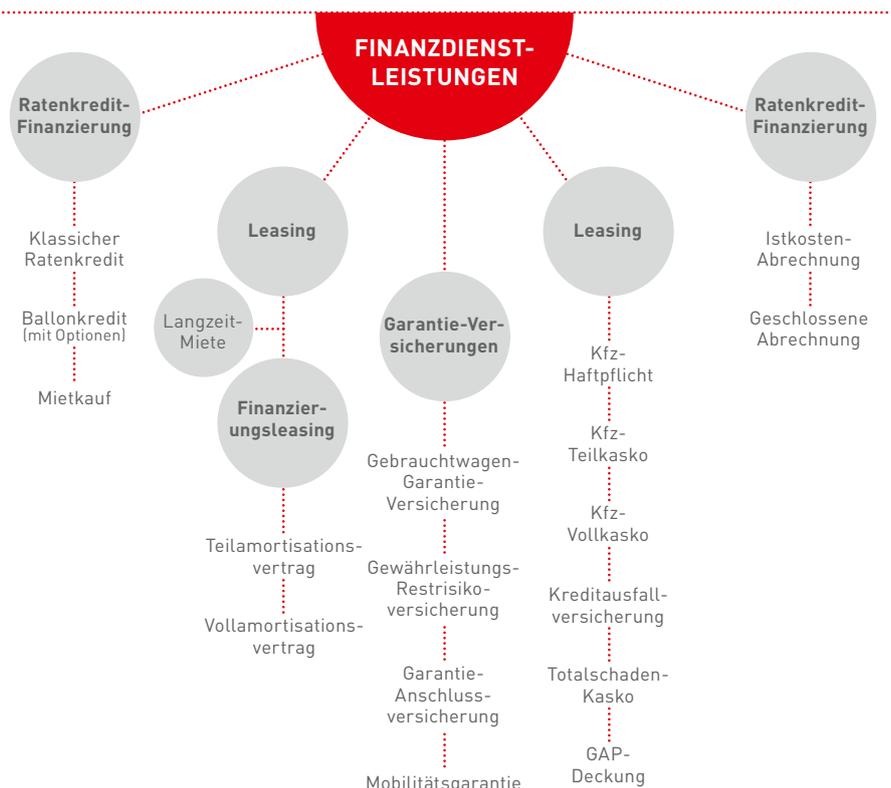
Doch es gibt auch Versicherer – allenfalls berufsständische Versicherungen – bei denen eine Totalschadenreparatur bis zu 100 Prozent des Wiederbeschaffungswertes möglich ist. Solche Versicherer lehnen die Ermittlung von Restwerten über die Internet-Wrackbörse ab und arbeiten in der Schadenfeststellung mit regionalen, gerichtlich beeideten Sachverständigen. Achten Sie auch darauf, ob beim jeweiligen Versicherer eine Reparatur mit Originalersatzteilen zulässig ist.

Anhand eines Beispiels kann verdeutlicht werden, wie sich der Geldfluss bei einer Abrechnung gemäß der Totalschadenklausel gegenüber einer Reparatur verändert.

	Reparatur	Totalschadenabrechnung
Wiederbeschaffungswert	10.000	10.000
Reparaturkosten	8.900	8.900
Wrackwert lt. Internet-Wrackbörse	unerheblich	5.300
Versicherung an Kfz-Betrieb	8.900	0
Versicherung an Kunde	0	4.700
Bestbieter aus Börse an Kunde	0	5.300

Mit jeder unlogischen bzw. unseriösen Totalschadenabrechnung gehen Umsätze und somit Erträge an den Kfz-Betrieben — insbesondere aus dem Bereich Kfz-Reparatur — vorbei. Ebenfalls entfallen durch den Einsatz der Wrackbörse Erträge aus dem Wrackhandel. Allfällige finanzielle Vorteile lukriert ausschließlich die Versicherungswirtschaft.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN IM AUTOHAUS - ÜBERBLICK



Die Vermittlung von Finanzdienstleistungen im Autohaus hat grundsätzlich zwei positive Effekte. Einen direkten Effekt, der sich kurzfristig und unmittelbar in der Buchhaltung bemerkbar machen wird: die Provisionseinnahmen. Und einen Effekt, der indirekt zur Ertragsverbesserung führen wird. Auf diesen möchten wir nun im Detail eingehen.

90 PROZENT DER KUNDEN WÜNSCHEN SICH EINE BERATUNG ÜBER KFZ-VERSICHERUNGEN IM AUTOHAUS

Aus Umfragen weiß man, dass sich viele Kunden eine Versicherungsberatung im Autohaus wünschen. Angeboten wird dieses Service aber noch immer viel zu selten. Dabei hat der Verkauf von Versicherungen für das Autohaus zahlreiche Vorteile:

- erhöht die Kundenbindung
- automatische permanente Aktualisierung der Kundendaten: Informationen zu Ab- und Ummeldungen, zu Adressänderungen, aber auch im Schadenfall
- Verkauf von Kfz-Versicherungen hat eine hohe Akzeptanz beim Kunden wegen der Nähe zum Kernprodukt und unterstreicht die Kompetenz des Autohauses in allen Mobilitätsfragen
- Kombination von Versicherungsverträgen mit Leasing- oder Finanzierungsverträgen ermöglicht maßgeschneiderte Angebote und lange Vertragsdauer
- höhere Kundentreue verbessert die Werkstattauslastung

ONE-STOP-SHOPPING IM AUTOHAUS

Das Autohaus ist Experte und erster Ansprechpartner in allen Fragen rund um das Thema Auto-Mobilität. Dies umfasst neben dem Verkauf, dem Service und der Reparatur von Fahrzeugen auch die Finanzierung, die Versicherung und im Idealfall auch die Anmeldung. Bei der Versicherung ist es entscheidend, dass von der Beratung über die Online-Polizzierung und die Schadenabwicklung alles direkt im Autohaus durchgeführt wird. So wird sich der Kunde in allen Fragen rund um sein Fahrzeug mit dem Kfz-Betrieb in Verbindung setzen. Dies erhöht die Kundenzufriedenheit und die Bindung an das Autohaus. Durch die verstärkte Besuchsfrequenz kommen Sie zu wertvollen Informationen und erfahren zum Beispiel, wann ein Autokauf oder -verkauf im Familienverbund (Ehepartner, Kinder oder im Freundeskreis) geplant ist.

AKTIVE SCHADENSTEUERUNG

Es gibt Versicherer, die durch eine aktive Schadensteuerung dazu beitragen, dass Ihre Werkstattumsätze verbessert werden. Doch auch hier gibt es Unterschiede. Achten Sie darauf, dass der Versicherer das Schadenrouting an Ihren Betrieb nicht von der Gewährung von Reparaturrabatten abhängig macht. Ein guter Versicherungspartner wird auf zusätzliche Rabattforderungen verzichten, zumal sich diese u. U. bei der Reparaturqualität nachteilig bemerkbar machen könnten.

ZUSAMMENFASSUNG / BEISPIELE

Der Verkauf von Versicherungen erschließt dem Kfz-Betrieb eine wichtige Einnahmequelle:

- Mehr-Umsatz für das Autohaus
- Wichtiger als die Provision ist der Erstkontakt im Schadenfall: ca. 1,25 Millionen Kfz-Schadenfälle pro Jahr zeigen Bedeutung der Versicherung für spätere Reparaturleistungen.
- Versicherungsgeschäft kann einen Ergebnisbeitrag zwischen 8 und 14 Prozent der erwirtschafteten Gewinne leisten.

SIMULIERTE ENTWICKLUNG DES REINEN PROVISIONSBEITRAGS AUS AUTOVERSICHERUNGEN

Beispiel: Autohaus mit 800 Neu- und Gebrauchtwagenverkäufen und einer Penetrationsquote der Kfz-Versicherung von 25 Prozent:



Zuzüglich Erhöhung der Werkstattauslastung

VORTEILE FÜR DAS AUTOHAUS:**ANNAHME REPARATURPOTENTIAL AUS HAFTPFLICHT-SCHADENFÄLLEN PRO JAHR**

Haftpflicht-Schadenfälle pro 1.000 Pkw	80
Schadendurchschnitt (Euro)	2.000
Reparaturpotential (Euro) pro 1.000 Pkw	160.000

ANNAHME REPARATURPOTENTIAL AUS KASKO-SCHADENFÄLLEN PRO JAHR

Kasko-Schadenfälle pro 1.000 Pkw	150
Schadendurchschnitt (Euro)	1.400
Reparaturpotential (Euro) pro 1.000 Pkw	210.000

CHANCEN FÜR ZUSÄTZLICHEN NEUWAGEN-VERKAUF PRO JAHR

Wechselrelevante Kasko-Schadenfälle pro 1.000 Fahrzeuge (schwere bzw. unreparierbare Schäden, Brand bzw. Explosion, Totalentwendung etc.)	40
---	----

UNSER TIPP:

Achten Sie bei der Auswahl von Versicherungs- und Finanzierungspartnern nicht nur auf die Provisionen aus der Vermittlung, sondern auch auf die Auswirkungen auf Ihren Werkstattumsatz, die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Bei der konsequenten Wahrnehmung dieser Ertragssteigerungsmöglichkeiten im Versicherungs-, Leasing- und Finanzbereich werden Sie schon bei der nächsten Bilanzerstellung sehr positiv gestimmt sein. Es lohnt sich, diese Ertragschance zu nutzen!

Hier liegt mehr Ertragspotential als in so mancher Neuwagen-Margenerhöhung um ein oder zwei Prozent, zumal eine solche Erhöhung meist in Form von Nachlassprozenten direkt zum Käufer fließt.

Leider passiert dies in den meisten Fällen auch dann, wenn eine seriöse Kalkulationsrechnung dies eigentlich nicht mehr zulassen würde.

Das Ergebnis dieses Fehlverhaltens kennen wir: Völlig unzureichende Betriebsergebnisse, weit unter dem betriebswirtschaftlich vertretbaren 2 bis 3 Prozent-Ertrag vom Umsatz.



ERFOLGREICH MIT DER RICHTIGEN FINANZIERUNG

1. ZIELSETZUNG

Der Automobilhandel ist wegen der erforderlichen Lagerhaltung von Fahrzeugen eine besonders kapitalintensive Branche. Daraus resultiert, dass die Finanzierungen einen besonders wichtigen Stellenwert in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung haben. Die Zielsetzung bei der Optimierung lautet immer:

- Bereitstellung der erforderlichen Liquidität
- Senkung der Finanzierungskosten

Selbstverständlich handelt es sich um einen komplexen Regelkreis der bei einem gut geführten Rechnungswesen beginnt und bei guten Finanzierungsbedingungen endet. In der vorliegenden Darstellung möchten wir Ihnen einerseits einen Überblick über die Zusammenhänge geben, andererseits Ihnen aber auch konkrete Handlungsoptionen aufzeigen.

2. DIE BEDEUTUNG IHRES RATINGS

Das Rating ist die Mutter Ihrer Finanzierungskosten. Können Sie auf Anhieb und ohne Stütze das Rating Ihres Unternehmens nennen? Wenn ja, dann gehören Sie zu einer Minderheit.

Auch wenn der Begriff „Rating Agentur“ sicher das Potenzial zum Unwort des Jahres 2012 hat, haben sich diese Unternehmen einen Platz im Finanzsystem erarbeitet. Im Kleinen System sind wir Unternehmer auch von Rating Agenturen abhängig, die oft Auskunftsteien genannt werden. Von unseren Lieferanten werden wir ständig damit beobachtet.

ZWECK UND ARBEITSWEISE VON AUSKUNFTEIEN

In einer immer komplexer werdenden Welt sind wir oft auf externe Informationen angewiesen. Im laufenden Geschäftsverkehr stellen sich Fragen wie: Können wir einem Kunden noch Waren auf Lieferschein liefern? Ist es opportun, Zahlungsziele noch zu verlängern? Mit wem haben wir es bei einem neuen Interessenten zu tun? Auskunftsteien fassen alle Informationen aus einer Vielzahl von Quellen zusammen und bewerten diese in einem eigenen Bewertungs-(Scoring-)System. Die Informationen, auf die zurückgegriffen wird, sind vor allem: Melderegister, Ediktsdatei, Wirtschaftskammer, Grundbuch, Firmenbuch, Inkassomeldungen, Konzernverflechtungen, Bilanzen, Zahlungserfahrungen und Interviews. Aus allen Informationen wird ein Rating ermittelt, das die Bonität wiedergibt. Dies passiert laufend, d. h. dass sich das Rating durch jede zusätzliche Information – positiv wie negativ – ändert.

DIE WIRKUNG VON WIRTSCHAFTSAUSKÜNFTEN

Nicht nur wir verwenden Auskünfte zur Beurteilung unserer Kunden, sondern wir selbst sind auch sehr häufig das Ziel von Abfragen. Alle Banken, Importeure, Teile- und Zulieferanten etc. holen sich laufend Informationen über ihre Unternehmensentwicklung ab und knüpfen daran insbesondere Finanzierungsbedingungen sowie Zahlungs- und Lieferbedingungen. Es ist also von größter Bedeutung für das Bankengespräch, dass Ihr Rating möglichst gut ausfällt und aktuell in der Auskunftstei gewartet ist.

WER VERWENDET WEN?

In Österreich wird der Markt von 3 Teilnehmern beherrscht. Diese sind der KSV1870, die Creditreform und Wisur. Niemand weiß genau, welcher Lieferant sich welcher Auskunftfe bedient. Im Bankenbereich ist der KSV1870 gut verankert, aber welcher Informationen bedient sich die ausländisch dominierte Importeursorganisation, oder welcher der österreichische Fremtteilelieferant? Wir wissen es nicht! Daher ist es die Aufgabe der Geschäftsführung, zu allen drei in einem guten Verhältnis zu stehen.

RATING ALS AKTIVER PROZESS

Viele Manager glauben, dass das Rating eine Black Box ist, die man nicht beeinflussen kann. Weit gefehlt! Die Agenturen leben — ähnlich wie Journalisten — von aktuellen Informationen. Mit Dank nehmen sie Zusatzinformationen auf, da sie ja für ihre Kunden ein möglichst genaues Bild Ihres Unternehmens wiedergeben wollen. Es ist also notwendig, die Auskunftfeien regelmäßig und aktiv mit Neuigkeiten (z. B. mit dem aktuellen Jahresabschluss) zu versorgen, die einen positiven Einfluss haben können.

ZUSAMMENFASSUNG

Wirtschaftsauskünfte sind eine wesentlich Grundlage für die unternehmerischen Geschäfts- und Gestaltungsmöglichkeiten — ob uns das gefällt oder nicht! Aktive Ratingpflege mit den wesentlichen Agenturen und ein regelmäßiger Informationsaustauschprozess sind daher als sehr wichtige Aufgabe des Managements zu werten und beeinflussen sofort und direkt Ihre Zahlungskonditionen.

3. BASEL III UND DIE WIRKUNGEN AUF KMU-BETRIEBE

WORUM GEHT'S?

Infolge der Finanzkrise 2008 wird nun mit diversen Regelwerken versucht, die Risikowicklung von Banken einzuengen. Dies ist grundsätzlich volkswirtschaftlich wünschenswert: Es kann nicht sein, dass Banken mit dem Haftungsfonds der Allgemeinheit (Spareinlagen) hochriskante Eigengeschäfte tätigen, um im Insolvenzfall wieder von der Allgemeinheit gerettet zu werden (Notverstaatlichung).

In diesem Zusammenhang ist es schon längst überfällig, politisch zu handeln. Leider — wie so oft — entwickeln sich aber politisches Wollen und ein paneuropäisch abgestimmtes Regelwerk diametral zueinander, oder vereinfacht ausgedrückt: Basel III trifft aus meiner Sicht genau den anständigen Teil der Bankgeschäfte, nämlich das sogenannte Retailbanking und nicht die riskanten Eigengeschäfte.

Darunter versteht man die Grundfunktion des Geschäftsmodells einer Bank, nämlich den Ausgleich zwischen Geldüberschuss und Investitionsbedarf in der Wirtschaft. Bisher vollkommen „außen vor“ sind die hochriskanten und krisenauslösenden Eigengeschäfte. Man staune: Diese sind von Basel III erst gar nicht erfasst. Zu Recht gingen die Retailbanken (und damit eigentlich alle österreichischen Großbanken) auf die Barrikaden. Erst seit wenigen Wochen gibt es zu dem Thema einen deutschen Vorstoß, wobei verlangt wird, dass riskante spekulative Eigengeschäft vom Retailgeschäft gesellschaftsrechtlich abzukoppeln. Es bleibt abzuwarten, wie es auf dieser Ebene weitergeht.

WAS BEDEUTET BASEL III FÜR IHR UNTERNEHMEN?

Ob Basel III eine geeignete Norm ist, um die Bankenwelt besser zu machen, sei dahingestellt. Wesentlich ist, dass die Regelungen am 1.1.2013 in Kraft gesetzt werden sollen. Allerdings gibt es viele technische und auch gesetzliche Hindernisse und Widersprüche, die noch nicht geklärt sind. Dennoch will der Gesetzgeber an dem Termin festhalten.

Der Kern der Regelung besteht darin, dass Banken erhöhte Eigenmittelanforderungen erfüllen müssen. Um dieses Ziel zu erreichen, machen Banken seit mehreren Monaten Folgendes:

- **Wenig bis gar kein Neugeschäft:** Es gibt einige Vertriebsorganisationen von Banken, die ganz eindeutig die Weisung haben, KEIN Neugeschäft zu akquirieren.
- **Risikoadjustiertes Pricing:** Wenn schon kein Neugeschäft, dann will man die bestehenden Kunden ordentlich verwalten (so im Fachjargon). Das bedeutet, dass man bei schlechteren Bonitäten die Margen erhöht und vor allem weitere Sicherheiten fordert. Auch diese Maßnahmen führen zu einer geringeren Eigenmittelunterlegungspflicht bei Banken.

EINSCHRÄNKUNG

Nach neuesten Meldungen von Anfang November 2012 ist es politisch gelungen, die sogenannte Retailgrenze auf 1,5 Millionen EURO anzuheben. Dies bedeutet, dass Banken für Kreditvolumen an KMU Betriebe unter dieser Grenze generell „nur“ mit 50 % Eigenmitteln zu unterlegen haben. Dies würde die Kreditvergabe an den Mittelstand wesentlich erleichtern. Jedoch gerade in der Autobranche (siehe Einleitung) sind größere Kreditvergaben aufgrund der aufwändigen Lagerfinanzierung an der Tagesordnung. Wie bereits eingangs erwähnt, gibt es aber auch hier noch viele Detailfragen, die derzeit noch nicht geregelt sind.

ZUSAMMENFASSUNG

Basel III – und die Vorboten – führen aus meiner Wahrnehmung schon seit Monaten zu einer Zurückhaltung bei der Kreditvergabe. Dies trifft insbesondere die Autohändler mit schlechteren Bonitäten. Gerade hier will oder muss die Bank die Schrauben weiter anziehen, wo ein Überleben schon bisher nur schwierig möglich war. Gerade in diesem Bereich zeigt sich, dass Basel III zwar gut gemeint ist, aber sicher auch – im Sinne einer Kreditklemme – volkswirtschaftlich in die falsche Richtung steuert.

4. DAS OPTIMALE BERICHTSWESEN FÜR IHRE BANKEN

Unterjährig werden Berichte von vielen Managern als etwas Lästiges gesehen und kommen auf der Beliebtheitsskala gleich nach dem Lagebericht für die Bilanz. Meiner Meinung nach zu Unrecht. Informieren Sie Ihre Banken regelmäßig und unaufgefordert über die Geschäftsentwicklung? Und: Was soll man der Bank überhaupt berichten und in welchem Tiefengrad?

STILLE POST

In den letzten Jahren wurde bei allen Banken die Trennung von Markt und Marktfolge umgesetzt. Dies bedeutet, dass es in der gesamten Bankenorganisation eine klare Trennung von Vertrieb und Risikomanagement gibt. Konkret werden Sie im Regelfall immer alle Informationen „nur“ an Ihren Ansprechpartner (= Vertrieb, Kundenbetreuung) geben. Dies hat wiederum zur Folge, dass diese Informationen intern erst an andere Entscheidungsträger weitergegeben werden müssen, sodass jede mündliche Information gar nicht oder möglicherweise nur verfälscht

ankommt (Stille Post). Als Konsequenz müssen alle wesentlichen Informationen an Banken in geeigneter schriftlicher Form erfolgen. Dies hat nur mit Eigennutz zu tun, weil sie damit sicherstellen können, dass auch die richtigen Informationen ankommen.

THEMENFÜHRERSCHAFT

Ein Sprichwort besagt: „Wer schreibt, der bleibt.“ Wie so oft, verbirgt sich auch darin ein wahrer Kern. Der Quartalsbericht ermöglicht es dem Verfasser, die Themenschwerpunkte vorzugeben und somit auch die Kommunikation mit den Kapitalvertretern (Eigentümer, Aktionäre, Banken) zu lenken. Jeder schriftliche Bericht hat die Möglichkeit, Sachverhalte zu erklären. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Vorbereitung auf kommende Entwicklungen am Markt und etwaige Investitionen. Bei der Themenauswahl und den Projektschwerpunkten ist es aber wichtig, dass es ein logisches Konzept gibt: ein Story-Board. Denn Kapitalvertreter — ganz besonders Banken — mögen nichts weniger als Überraschungen. Negative natürlich noch weniger als positive.

PLAN-IST-ABGLEICH

Der Quartalsbericht steht thematisch zwischen dem Budget und dem Monatsergebnis (BAB, KER) und schafft somit die Überleitung. Während das Budget die langfristigen Absichten der Eigentümer und die Bewegungen des Marktes in Einklang bringen, ist der Quartalsbericht bereits der erste Soll-Ist-Abgleich für die Kapitalgeber.

INHALTE DES QUARTALSBERICHTES

Kurz und bündig! Kapitalvertreter interessieren sich für zwei Dinge: Wie geht es dem Unternehmen (Innensicht)? Was macht der Markt (Trends, Mitbewerber, Produkte — Außensicht)? Zu beiden Sichtweisen sollte es wenige, branchenübliche Kennzahlen und eine schriftliche Erläuterung geben.

Die Innensicht beinhaltet Aussagen zum Finanzergebnis, zur Budgeterreichung und zu Gründen für etwaige Abweichungen. Wenn notwendig werden hier auch Infos über Management und Personal bekannt gegeben. Ebenso sollten Bauvorhaben, Investitionen, Rechtsstreitigkeiten, etc. je nach Ermessen erwähnt werden.

Bei der Außensicht informiert die Führungskraft über die Marktentwicklungen, eigene Marktanteile und die des Mitbewerbers, neue Markteinführungen in Vergleichsklassen. Auswirkungen auf die Gesellschaft gehören sauber erklärt und begründet. Als Verfasser von Quartalsberichten überlegen Sie sich immer wieder Ihre Story und überprüfen Sie, ob Ihre Aussagen mit den Einschätzungen der letzten Berichte zusammenstimmen. Falls dies nicht der Fall ist, erklären Sie dies und begründen Sie die Neueinschätzung umso besser! Last but not least: Bankengespräche sind Chefsache!

5. MÖGLICHE LIQUIDITÄTSINFUSIONEN

„Liquidität vor Rentabilität“ lautet eine alte Banker-Weisheit! Liquidität ist per Definition sofort verfügbares, flüssiges Geld. Mangelnde Liquidität ist neben einer zu geringen Eigenkapitaldecke die häufigste Insolvenzursache bei Unternehmen. Wenn sie nicht mehr gegeben ist, werden Skonto-Möglichkeiten nicht ausgenutzt, Kreditlinien überzogen, keine Umsatzsteuer abgeführt, Vermögensgegenstände (unter Wert) veräußert und die

Mitarbeiter erhalten ihren Lohn oft nicht mehr pünktlich. Diese Politik führt aber durch höhere Kosten zu einer immer schlechteren Bonität, die ihrerseits die Liquidität in der Zukunft weiter gefährdet und letztlich zur Zahlungsunfähigkeit führen kann.

Unter Rentabilität versteht man das Verhältnis einer Erfolgsgröße (zum Beispiel Umsatz) zum eingesetzten Kapital. Die österreichische KMU-Forschung beurteilt die Umsatzrentabilität des Kfz-Handels als problematisch. So lange keine (oder zu geringe) Renditen erwirtschaftet werden, kann sich selbstverständlich auch das Eigenkapital (aus eigener Kraft) nicht verbessern. Geringes Eigenkapital und schlechte Renditen sind nun nicht gerade Voraussetzungen für neue Kredite, die oft zum „Durchtauchen“ notwendig sind. Aber trotzdem gibt es Möglichkeiten.

LÖSUNGEN

Die größte Bedrohung in einer Krise ist der Liquiditätsengpass oder gar der Liquiditätsverlust. Betriebswirtschaftlich gibt es mehrere Möglichkeiten, einem Liquiditätsengpass zu begegnen:

- Sale and Lease back-Transaktionen (S.A.L.B.): Durch solche können stille Reserven, die aus einer überalterten Grundstücks- und Gebäudebewertung resultieren, aufgedeckt werden.
- Verringerung des Working-Capitals: Durch gezielten Abbau oder Umschuldungen von Lagerständen (Fahrzeuge und Teile) können gebundene Mittel und damit der Finanzierungsbedarf reduziert werden.
- Refinanzierungen von Lagerware ausschließlich über Kreditlinien der „Spezialfinanzierer“
- Überbrückungskredite
- Forderungsverkauf (Factoring)

ZUSAMMENFASSUNG

Das erste Ziel in einer Anspannung ist eine Liquiditätsinfusion, damit die Überlebensfähigkeit wieder hergestellt ist. Das entbindet den Unternehmer selbstverständlich nicht davon, gleichzeitig operativ notwendige Maßnahmen zu ergreifen und neue Strategien für eine tragfähige Zukunftsorientierung zu erfinden. Aber die Möglichkeit der Zukunftsgestaltung gibt es eben nur dann, wenn die kurz- und mittelfristige Unternehmensfinanzierung gesichert ist.

6. FACTORING IM AUTOMOBILHANDEL

Factoring ist eine interessante, in vielen Betrieben noch nicht entdeckte Liquiditätssäule. Beim unechten Factoring (Standardfall) werden Forderungen ohne Übernahme des Ausfallrisikos verkauft. Wenn eine Forderung nicht einbringlich ist, so hat der Factor (Factoring Bank) das Recht, die Forderung wieder an den Lieferanten (Factoring Kunden) zurückzukaufen. Wirtschaftlich handelt es sich daher um eine Finanzierung, wobei die verkauften Forderungen als Sicherheit dienen.

DURCHLAUFFINANZIERUNG

Der typische Anwendungsfall von Factoring ist die sogenannte Durchlauffinanzierung: Ein verkauftes Fahrzeug wird im Rahmen einer Kundenfinanzierung an die Leasinggesellschaft/Bank fakturiert. Eine Reparaturrechnung wird im Rahmen eines Kaskoschadens an eine Versicherungsgesellschaft fakturiert. In beiden Fällen dauert es unter Umständen Wochen, bis die Zahlungseingänge erfolgen. Diese Phase wird in der Regel über das Betriebsmittelkonto

finanziert und „blockiert“ damit andere Zahlungen. Selbst kleine oder mittelgroße Händler haben in der Regel auf diese Weise bis zu 250.000 Euro vorfinanziert.

ABWICKLUNG

Dem Unternehmen wird von der Factoring Bank (Factor) ein Finanzierungsrahmen eingeräumt, der sich am maximalen Forderungsstand orientiert. Sobald durch Rechnungslegung eine Forderung rechtswirksam entstanden ist, kann diese Forderung an den Factor verkauft werden. Die Bank kauft die Forderung an und stellt innerhalb von 24 Stunden 80 Prozent des Brutto-Rechnungsbetrages auf einem Verrechnungskonto zur Verfügung, von wo aus der Unternehmer über dieses Geld verfügen kann. Der Zahlungseingang des Kunden erfolgt auf dem Konto der Factoring Bank. Sobald dieser erfolgt, werden die fehlenden 20 Prozent auf das Verrechnungskonto überwiesen. Das maximale Zahlungsziel wird im Vorfeld festgelegt. Nur auf Wunsch des Unternehmens erfolgen auch die Mahnungen über den Factor.

KOSTEN

Für die Phase der Vorfinanzierung werden marktübliche Bankzinsen verrechnet, sowie auch die Zinsen für das Betriebsmittelkonto eingepreist werden. Zusätzlich zu den Zinsen verrechnet die Factoring Bank die sogenannte Factoring-Gebühr. Diese ist grundsätzlich vom gesamten Umsatz (aller verkauften Forderungen) abhängig und beträgt zwischen 0,25 Prozent und 0,15 Prozent vom angekauften Umsatzvolumen. Die Factoring Gebühr wird bei Ankauf der Forderungen einbehalten, die Zinsen werden Kontokorrent massig berechnet und am Monatsende angelastet.

NEBENEFFEKTE

Durch den Verkauf der Forderungen werden die Forderungen in der Bilanz des Autohändlers ausgebucht, in gleichem Maße reduzieren sich die Bankverbindlichkeiten. Durch die Bilanzverkürzung verbessert sich die Eigenkapitalquote, ein Vorteil, der insbesondere in der heutigen Zeit (Basel II, etc.) sehr wertvoll ist. Zweitens handelt es sich um eine umsatzadäquate Finanzierung. Während sich bei starren Kreditrahmen oftmals Unterdeckungen zum Beispiel bei Spitzen der Lagerhaltung im Winter ergeben, basiert die Finanzierung über Factoring auf dem tatsächlichen Forderungsstand und wächst oder schrumpft somit mit der Umsatzentwicklung des Unternehmens mit.

ZUSAMMENFASSUNG

Aufgrund der Strukturen im Automobilhandel ist es unumgänglich, sich auch mit Factoring zu beschäftigen. Durch konsequente Umschichtung von Forderungsfinanzierungen wird das Betriebsmittelkonto entlastet, sodass ohne weitere Verhandlungen auf dem Betriebsmittelkonto Liquidität frei wird und dem Unternehmen zur Verfügung steht.

7. ENTDECKEN SIE DIE GRUNDLAGEN IHRER FINANZIERUNGSKOSTEN

Jeder Unternehmer, der in den vergangenen zwei Jahren ein Bankengespräch geführt hat, wird von der Bank mit den Liquiditätskosten konfrontiert worden sein. Der EURIBOR hat scheinbar als Index ausgedient.

BEISPIELHAFTE KALKULATION EINES AUSSENZINSSATZES

Eine mögliche Deckungsbeitragsrechnung einer Bank sieht so aus:

EURIBOR 3M	0,25 %	öffentlicher Index	
Liquiditätskosten	1,75 %	„Black Box“ der Bank	
		Branchen-Rating	
Risikoaufschlag	1,95 %	Unternehmens-Rating	Hardfacts Softfacts
Gewinnaufschlag	1,50 %		
Kundenzinssatz	5,20 %		p.a.

Aus dieser Betrachtung wird ersichtlich: Fast 4 Jahre nach der Finanzkrise haben Banken nicht mehr generell die gleiche Bonität mit AAA, sondern rangieren je nach wirtschaftlicher Entwicklung und Sitzland zwischen guter Bonität und „Ramsch“. Das heißt: Die Liquiditätskosten sind nichts anderes als die Risikoaufschläge, die die Banken ihrerseits am Markt zahlen müssen. Dies bedeutet weiter, dass es (leider) einen Unterschied macht, ob man einen Kredit bei der italienischen Unicredit oder bei der Deutschen Bank nimmt.

Der Risikoaufschlag reflektiert die Ausfallswahrscheinlichkeit Ihres Unternehmens. Jede Bank hat dazu ein meist sehr umfassendes (und meistens annähernd undurchschaubares) System zur Risikobeurteilung entwickelt. Grob unterteilt man in Hardfacts und Softfacts. Hardfacts setzen sich zusammen aus einem generellen Branchen-Rating und einem individuellen Unternehmens-Rating. Aus meiner Feststellung wird bei den meisten Banken das Standard-Rating durch die Wirtschaftsauskunft (siehe Kapitel 2) und die Eigenkapitalquote als wesentlich bewertet.

Der Gewinnaufschlag ist der Deckungsbeitrag, aus dem dann die Kosten der Bank gedeckt und letztlich der Gewinn erzielt werden soll. Das Ganze ist natürlich eine Planrechnung, denn wie sich ein Kreditvertrag über viele Jahre entwickelt, ist in der Abschlussphase nur Theorie.

ANGRIFFSPUNKTE

An welchen der genannten Kalkulationsparameter können Sie also arbeiten? Sie können weder den EURIBOR ändern, noch die Liquiditätskosten der Bank (die Sie meistens nicht einmal kennen) beeinflussen! Beim Risikoaufschlag können Sie das Branchenrating nicht verändern, da es von den volkswirtschaftlichen Analyseabteilungen der Banken vorgegeben wird. Ebenfalls nicht – oder nur geringfügig – veränderbar sind die Gewinnaufschläge, da diese den Vertriebsmitarbeitern vorgegeben werden. Was also bleibt ist Ihr Unternehmensrating. Das können Sie so positiv wie möglich darstellen durch

- aktuelle und gute Informationen bei den Auskunfteien (Kapitel 2)
- Bilanzkosmetik: Vorbei sind die Zeiten, wo man die Handelsbilanz nach steuerlichen Gesichtspunkten optimierte. Dies zeigt sich übrigens in vielen Diskussionen mit Steuerberatern unserer Kunden, wo man ein Spannungsfeld zwischen steuerlicher Optimierung und schönen Kennzahlen auflösen muss.
- Softfacts: Diese fließen ins Rating ein, aber wie? Sie müssen davon ausgehen, dass Ihr Kundenbetreuer das Rating nicht selbst erstellt, sondern „nur“ Bote zur Risikoabteilung ist. Daraus resultiert: Alles, was Sie ergänzend oder verbessernd zusätzlich sagen wollen: Machen Sie es schriftlich! Denn sonst landet die gewünschte Information sicher nicht dort, wo sie Einfluss haben wird (siehe auch Kapitel 4)

Man sieht aus dieser Betrachtung aber auch, dass der mögliche Spielraum Ihres Kundenbetreuers gering ist. Er hat bestimmte Deckungsbeiträge als Verkaufsziel, damit ist „sein“ Gewinnaufschlag seine einzige „Schraube“. Daher wird Ihr Kundenbetreuer dankbar jede Information berücksichtigen, die zu einer Verbesserung Ihres Ratings führt.

BASEL II + III

Die Grundsatzüberlegung besteht darin, dass es zu einer risikoadjustierten Einpreisung von Kreditzinsen kommen soll. Die „neuen“ Spielregeln führen schon aktuell zu einer Kreditklemme in Österreich, weil die Großbanken erhöhte Eigenmittelanforderungen erfüllen müssen. In diesem Zusammenhang ist zurzeit oftmals „wenig Neugeschäft“ die Zielvorgabe an den Vertrieb. Als Ergebnis werden Kredite für bessere Bonitäten billiger und für schlechtere Bonitäten entweder gekürzt oder verteuert — oder beides. Die Entwicklung ist nicht aufzuhalten. Versuchen Sie also mit allen Mitteln zu ersterer Gruppe zu gehören.

ZUSAMMENFASSUNG

Der EURIBOR Wert ist seit 3 Jahren auf Tiefstständen. Die neuen Liquiditätskosten haben aber den Zinsvorteil Richtung Firmenkunden aufgeessen. Die Zinsen sind heute etwa gleich hoch wie vor der Finanzkrise, dies ist auch immer das Argument der Banken. Wenn allerdings der EURIBOR wieder steigt — wofür es momentan keine Anzeichen gibt — dann werden ihre Kredite richtig teuer. Konzentrieren Sie sich also bei der Reduktion des Zinsaufwands auf die Stellschrauben, die Sie aktiv beeinflussen können und vergeuden Sie Ihre Kraft nicht auf die übrigen (in der Grafik grün markiert).

8. RESILIENZ ALS ANTWORT AUF UNSICHERHEIT BEI DER PLANUNG

Wir leben in einer hoch volatilen Welt. Gestern grassierte noch das Schreckensgespenst der realwirtschaftlichen Eintrübung, heute freuen wir uns über positive Entwicklungen. Oder war es umgekehrt? Die Meinung an den „Märkten“ schwankt wöchentlich. Unter dem Begriff „Budget“ versteht man einen Plan von zukünftig zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben. Wie kann man dann eigentlich in der heutigen Zeit noch budgetieren?

RESILIENZ

Resilienz ist ein Begriff aus der Materialwirtschaft. Sie kennen sicher die PET-Flaschen, in denen Mineralwasser geliefert wird. Wenn man eine leere Flasche zusammendrückt, dann springt sie unmittelbar nach diesem Vorgang wieder in den Ursprungszustand zurück. Diese Eigenschaft nennt man Resilienz. Der Begriff hat es in weiterer Folge in die Kinderpsychologie und von dort in die Wirtschaft geschafft.

BEZUGSPUNKTE

Unsere Bezugspunkte im wirtschaftlichen Außenumfeld fallen zunehmend weg. Ganzen Volkswirtschaften droht die Insolvenz, Währungen werden zum Spielball von Spekulanten, Rettungsschirme im Milliardenwert werden verhandelt — während unsere Pensionssysteme scheitern und die Klimaveränderung ihren Lauf nimmt.

All dies bedeutet: Wir können uns auf fast nichts mehr verlassen. Wir wissen nicht, ob das, was wir heute als gegeben und unverrückbar annehmen, auch morgen ein Bezugspunkt sein wird. In diesem Umfeld muss man nach inneren Bezugspunkten Aussicht halten. Man stellt sich die Frage: Wie resilient sind wir denn eigentlich? Wie groß ist unsere Widerstandsfähigkeit? Unsere Aufmerksamkeit richtet sich auf uns selbst, indem wir die Frage stellen: „Wie gut sind wir auf mögliche Krisen vorbereitet?“

KRISENSZENARIO

Jedes Unternehmen muss erst sein eigenes Krisenszenario entwickeln. Dieser Prozess ist höchst subjektiv. Der eine ist Weltuntergangstheoretiker des Maya-Kalenders, der andere befürchtet lediglich Versorgungsengpässe. Besonders wertvoll im Unternehmen ist jedenfalls die Beteiligung der (leitenden) Mitarbeiter, sodass ein vergemeinschaftetes Bedrohungsbild von möglichen Ereignissen erschaffen wird. Wenn dieses am Tisch liegt, dann kann man sich auf diese Eventualitäten vorbereiten. Landläufig wird zunächst an betriebswirtschaftliche Kenngrößen gedacht: Wie viel Eigenkapital haben wir? Wie lange können wir damit einen Geschäftsrückgang aushalten?

Aber lassen Sie mich einmal ein paar wesentlichere Fragen stellen: Wie gut sind Sie vorbereitet, wenn es im Unternehmen 3 Tage keinen Strom gäbe? Was passiert, wenn aufgrund einer Krisensituation 3 Wochen lang nur 20 Prozent der Mitarbeiter ins Büro kommen können? Was ist zu tun, wenn aus einer Notlage von heute auf morgen kein einziges Fahrzeug mehr verkaufbar ist? Was, wenn der globale Zahlungsverkehr zusammenbricht und sie eine Woche keine Überweisungen erhalten oder machen können? Es wird nun Menschen geben, die werden antworten: „Dann ist eh schon alles wurscht!“ Aber das sehe ich anders. Ihr Unternehmen wird aller Wahrscheinlichkeit Ihre größte Vermögensposition sein. Und der springende Punkt ist, wie gut Sie vorbereitet sind, dieses Vermögen zu schützen. Und Sie werden sehen, dass man sich auf die meisten Situationen vorbereiten kann.

KRISENPLAN

Aus den individuellen Krisenszenarien ist im zweiten Schritt ein Krisenplan zu entwickeln. Im Ernstfall greift man auf den entsprechenden Plan zurück und kann sich strukturiert auf die Abarbeitung von bereits überlegten Maßnahmen konzentrieren. Das erspart Hektik und Fehler. Und mit einem Krisenplan werden Sie auch besser schlafen, weil Sie wissen, dass Sie vorbereitet sind – auf das heute noch Udenkbare, aber vielleicht morgen schon Reale.

BUDGETIERUNG IM LICHT DER RESILIENZ

Erstellen Sie Ihr Budget, wie Sie es immer gemacht haben. Und gehen Sie in optimistischer Einstellung davon aus, dass wir vielleicht Glück haben werden und alles ähnlich weitergeht wie bisher. Aber rechnen Sie auch mit dem Gegenteil! Ihre Überlegungen dazu verpacken Sie aber nicht in Ihre Planrechnungen, sondern in Ihrem persönlichen Krisenplan. In Ihrem höchstpersönlichen Krisenszenario wird Sie wahrscheinlich auch niemand mehr nach Budgetabweichungen fragen, oder? Und damit kann Budgetierung das bleiben, was sie eigentlich immer schon war: Sie ersetzt Zufall durch Irrtum. Nicht mehr – und nicht weniger.

9. DAS VERMITTELN VON KUNDENFINANZIERUNGEN

Egal, welche Finanzierungsgesellschaft Ihr Lager finanziert. Sie werden sicher Gespräche über Penetrationsraten, Zinsbonifikationen und Diskussionen über „zu wenig“ Absatzgeschäft führen. Seien Sie sich sicher: Es geht fast jedem Autohändler so!

DAS GESCHÄFTSMODELL

Alle Importeursbanken und nur wenige unabhängige Finanzierungsinstitute haben sich auf die Finanzierung von Lagerbeständen spezialisiert. Die Besicherung am Umlaufvermögen ist eine grundsätzlich logistisch und rechtlich aufwändige Geschichte. Müsste also ein Institut nur von der Lagerfinanzierung leben, so wäre das Geschäft nicht ertragreich genug. Also macht man Gegengeschäfte und erwartet sich vom finanzierten Autohaus auch Privatkundenfinanzierungen, die den Ertrag und den Risikomix verbessern sollen.

INTERESSENLAGEN

Halten wir also fest, dass die Vermittlung von Kundenfinanzierungen im Interesse der Lagerfinanzierungs-Institute steht. Doch wie sieht es umgekehrt aus? Selbstverständlich erhalten Sie Provisionen für vermittelte Geschäfte. Da Sie diese im Regelfall mit Ihren Verkäufern teilen werden, bleibt nicht viel übrig. Am Markt werden nämlich alle Bankvertriebswege stärker. Das bedeutet, dass es Banken zunehmend schaffen, die Autofinanzierung in der Bank zu halten, anstatt sie den Autohäusern zu überlassen. Unter der Voraussetzung ähnlicher Kalkulationsgrundlagen hat der Vertriebsweg „Bank“ gegenüber dem Vertriebsweg „Autohaus“ den Vorteil, dass keine Vermittlungsprovision eingerechnet werden müssen.

Aus Ertragsicht wird Ihnen vorgerechnet, dass sich der Verkauf einer Finanzierung mehr lohnt als der Neuwagenverkauf. Isoliert betrachtet stimmt das möglicherweise. Trotzdem kenne ich kein Autohaus, das aus Vermittlungsprovisionen oder Zinsbonifikationen leben könnte. Beide Ertragsbestandteile sind eben nur ein Add-On. Die von den Banken gewählte Argumentation lässt nämlich außer Acht, dass Ihr Geschäft aus drei Ertragssäulen besteht, von denen der Neuwagenverkauf bekanntlich die niedrigste Spanne lässt. Viel bessere Deckungsbeiträge sind nämlich im Werkstatt- und Gebrauchtwagengeschäft zu holen. Und bezogen auf die Gesamtsicht aller Ertragskomponenten sind eben die Provisionen — aus unserer Erfahrung — nicht wesentlich.

Das heißt selbstverständlich nicht, dass das Vermittlungsgeschäft uninteressant ist. Es wird aber in aller Regel für Sie eine viel geringere Bedeutung haben als für Ihr Finanzierungsinstitut. Wichtiger sind aus unserer Wahrnehmung andere Gesichtspunkte:

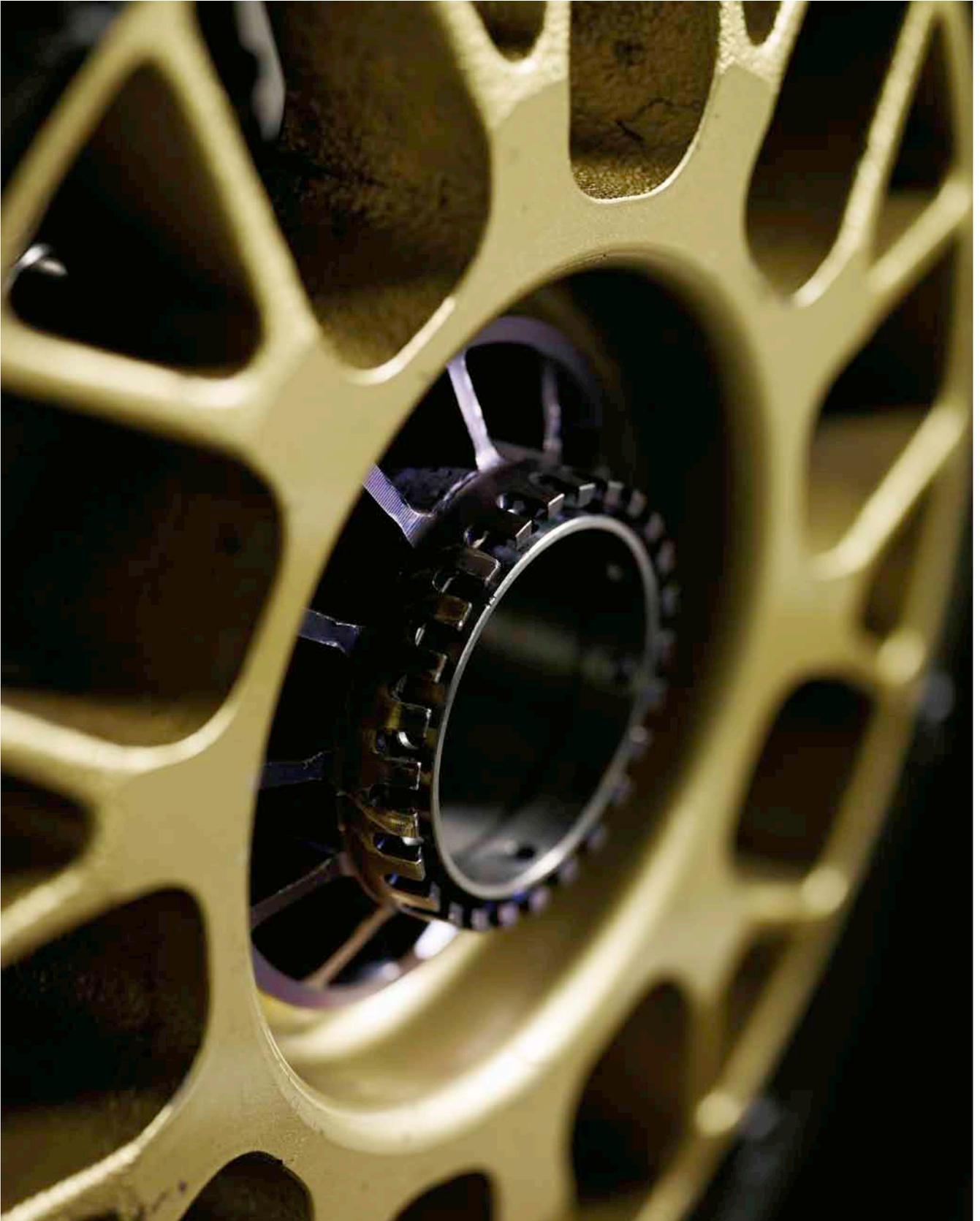
- Wie schnell zahlt Ihr (Finanzierungs-) Partner im Regelfall Fahrzeuge nach der Übergabe aus? Wie kooperativ ist er bei Störungsfällen, wenn nicht alle Unterlagen korrekt eingeschickt wurden?
- Bekommen Sie regelmäßig gute Verkaufsfaktionen? Wenn nein, versuchen sie sich welche zu gestalten.
- Bekommen Sie regelmäßige Auslauf Listen zur Verfügung gestellt? Mit diesen können Sie nämlich wirkliche Verkaufsunterstützung betreiben.

ZUSAMMENFASSUNG

Um die Liquidität in Ihrem Autohaus ausreichend zu garantieren, sollten Sie ein interessanter Partner für Lagerfinanzierer sein. Um das zu sein, sollten Sie Penetrationsquoten von ca. 30 Prozent erreichen. Das bedeutet, dass Sie bei ca. 30 Prozent der verkauften Fahrzeuge auch eine Finanzierung verkaufen sollten. Hohe Finanzierungsquoten machen dem Verkäufer wegen der Vermittlungsprovisionen und der lagerfinanzierenden Bank wegen des Zusatzgeschäftes Spaß. Ihr Interesse dabei ist die langfristige Sicherung der Liquidität und ein kleines zusätzliches Ertragspotenzial, das man nicht liegen lassen sollte.

9. RESÜMEE

Der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht nur in der billigen, sondern auch in der ausreichenden Finanzierung. Der Weg dorthin wird von vielen kleinen Bausteinen beeinflusst, die wir in den Kapiteln zu beleuchten versuchten. Offensichtlich ist, dass die optimale Finanzierung eines Autohauses zunehmend zu einem Oligopol wird, das den „guten Bonitäten“ angetragen wird und den schlechten Bonitäten verwehrt bleiben wird. Es muss eines der wesentlichen Managementziele sein, sich dieser Herausforderung zu stellen. Denn die optimale Finanzierung Ihres Autohauses ist das Fundament für einen operativ ertragreichen Betrieb.





WIE DIE WERKSTATT IHRE ERTRAGSSITUATION REPARIERT

Im gesamten After-Sales-Bereich — in der Werkstatt sowie im Zubehör- und Ersatzteilhandel — sind die Erträge zum Teil deutlich höher als im Fahrzeughandel. Die Umsatzrendite lag in den vergangenen Jahren im Spartendurchschnitt bei der Werkstatt bei 2,7 Prozent, im Handel bei unter 1 Prozent. Das beste Viertel der Werkstätten konnte 13 Prozent vom Umsatz verbuchen, während im Handel lediglich 6 Prozent erreicht wurden. Daraus resultiert: Das Gesamtergebnis eines Autohauses wird primär von der Werkstatt getragen. Die zu erwartenden niedrigeren Erlöse im Fahrzeughandel — begründet durch die Preissensibilität des Kunden oder geringere Margen bei den Fahrzeugen — bedingen eine verstärkte Kundenbindung durch Qualitätssteigerung sowie effiziente Kostenstruktur und reflektierte Prozessabläufe in der Werkstatt. Damit soll die Entwicklung im Fahrzeughandel kompensiert werden. Die folgenden Vorschläge sollen als Anregung dienen, um Möglichkeiten zur Kostenoptimierung aufzuzeigen.

1. SERVICEQUALITÄT STATT PREISKAMPF

Immer wieder ist von Aktionen diverser Autohäuser oder Servicewerkstätten zu lesen, bei denen pauschalisierte Arbeiten zu einem besonders niedrigen Preis angeboten werden. Dies scheint für einen preissensiblen Kunden angebracht, denn emotional ist ein Besuch in der Kfz-Werkstatt genauso unangenehm wie der Zahnarztbesuch. Beide können zu überraschenden Kosten führen.

Fühlt sich der Kunde jedoch gut und ehrlich in der Werkstatt betreut, schwindet auch die Angst vor den Überraschungen und somit auch die Neugierde auf besonders günstige Angebote. Denn die Zufriedenheit des Kunden entsteht durch seinen subjektiven Vergleich von wahrgenommenem Wertgewinn (als Resultat seines Kaufs der Dienstleistung) und erwartetem Wertgewinn (vor dem Gang in die Werkstatt).

Gleichzeitig gilt es, bestehende Kunden an die Werkstatt zu binden. Denn ist ein Kunde einmal verloren, wird er nicht mehr so schnell an den „Ort der schlechten Erfahrung“ zurückkehren. Und er wird es seinen Freunden und Kollegen erzählen. Nun ist es notwendig, den verlorenen Kunden durch einen neuen — mindestens gleich profitablen — zu ersetzen. Neukundenwerbung bedeutet aber einen meist nicht kalkulierten Aufwand (z. B. Inserate). Dieser ist wesentlich höher als die Bindung des Bestandskunden — noch dazu, wenn der Ex-Kunde von seiner „schlechten Erfahrung“ erzählt.

Um neue Kunden zu gewinnen, sind Dumpingpreise nicht sinnvoll. Preisanpassungen nach oben stellen für den neugewonnenen Kunden zumeist einen Vertrauensbruch dar und auf lange Sicht sind niedrige Dumpingpreise ein permanenter Negativposten in der Kostenrechnung. Dies muss anderwärtig wettgemacht werden und schlägt sich somit auf den Stundensatz nieder.

Wie kann die Kundenkommunikation gesteigert werden?

Der Kunde muss sich meist für den Werkstattbesuch einen Urlaubstag nehmen, um dann gegebenenfalls eine — für ihn subjektiv empfundene — hohe Rechnung zu begleichen. Ersparen Sie Ihrem Kunden zumindest den „vergeudeten“ Urlaubstag, indem Sie ihn abends

zu Hause oder tagsüber in der Arbeit besuchen. Mobile Diagnosegeräte, welche über die OBD angesteckt werden können, ermöglichen eine sofortige Fehleranalyse und eine grobe Kostenschätzung des geplanten Service.

Welche Vorteile bringt dieses „Homeservice“?

- Der Kunde muss sich keinen Urlaubstag nehmen und kennt die Kosten, bevor er in die Werkstatt fährt. Überraschungen werden so minimiert.
- Als Werkstatt kennen Sie den Material- und Zeitaufwand, den dieses Kundenfahrzeug mit sich bringt und erleichtert die Werkstattplanung (Mitarbeiter und Serviceplatz).
- Durch eine geschickte Planung können Sie ihrem Kunden gegebenenfalls einen (durch die Planung verfügbaren) Leihwagen zur Verfügung stellen, der seinen Vorstellungen entspricht. Vielleicht wird die Erfüllung der Wunschvorstellung ein Folgegeschäft für den Fahrzeughandel.
- Entlastung der direkten Kundenannahme in der Früh und somit früherer Reparaturbeginn, was sich in den produktiven Stunden auswirkt.

2. STUNDENKALKULATION UND STUNDENSATZ

Servicequalität hat auch seinen Preis. Besonders wenn es sich um preissensible Kunden handelt, ist es wichtig, seine Kosten und die Zusammensetzung seiner verkaufbaren (produktiven) Stunden und deren Stundensätze zu kennen. Dies hilft insbesondere, wenn Kunden versuchen zu argumentieren, dass der Mitarbeiter nur zum Beispiel 15 Euro brutto die Stunde verdient und der Stundensatz mit 90 Euro wesentlich zu hoch erscheint.

KALKULATIONSGRUNDLAGE

Grundlage einer jeden Kalkulation ist die Kostenrechnung. Diese unterscheidet sich im Wesentlichen zur gesetzlich vorgeschriebenen Buchhaltung dadurch, dass sie:

- freiwillig ist
- die Basis für Kalkulation und Controlling darstellt
- kalkulatorische Zusatzkosten und den
- Unternehmerlohn, sowie den kalkulierten Gewinn berücksichtigt.

Ziel einer jeden Kalkulation ist es, zumindest alle im Laufe eines Jahres anfallenden Kosten — entweder über Stunden oder Aufschlag zu Ersatzteilen — zu verkaufen.

Im folgenden Beispiel soll der Unterschied zwischen Buchhaltung und Kostenrechnung vereinfacht dargestellt werden:

	Buchhaltung	Kostenrechnung
Nicht verrechenbares Kleinmaterial*	50.000	50.000
Personalkosten (2 Techniker)	95.000	95.000
Abschreibungen	5.000	5.000
Raum	10.000	10.000
Beratung	5.000	5.000
Werbung	5.000	5.000
Fahrzeug	12.000	12.000
SVA Unternehmer	6.000	
Sonstiger Aufwand	5.000	5.000
Summe Aufwand	193.000	187.000
Unternehmerlohn (3.000 x 14 x 1,3 Lohnnebenkosten)		55.000
Kalk. Gewinn (ca. 10 %)		24.200
Gesamtkosten		266.200

* hierzu zählen z. B. Materialien wie Schmier- oder Putzmittel, Verschleißwerkzeug, Reinigungsmaterial, Energiekosten, Kleinmaterial usw.

VERRECHENBARE UND NICHT VERRECHENBARE STUNDEN

Diese Gesamtkosten gilt es in verrechenbare Stundensätze (im oben genannten Beispiel zwei produktive Mitarbeiter plus Unternehmer) entsprechend darzustellen.

Da jedoch ein Mitarbeiter nicht die gesamte bezahlte Arbeitszeit im Betrieb anwesend ist, sind von der Gesamtstundenleistung (52 Wochen à 38,5 Stunden = 2.002 Stunden) einige Stunden abzuziehen. Dies sind z. B. Urlaub (5 Wochen), Krankheit (2 Wochen), Feiertage (2 Wochen), Ausbildung und Sonstiges (2 Wochen). Dies ergibt die Arbeitsleistung, welche jedoch nicht mit verrechenbaren Stunden gleichgesetzt werden darf. Diese richten sich nach der effektiven Auslastung der Werkstatt. Denn Mitarbeiter leisten auch Tätigkeiten im Betrieb, welche nicht direkt an den Kunden verrechnet werden können (z. B. Servicing oder Reinigung von Werkzeug und Maschinen, Lagerhaltung, Angebotslegung, Materialbestellung). Um diese unproduktiven Stunden zu dokumentieren, ist eine genaue Stundenaufzeichnung unabdingbar.

Stundensatz-Kalkulation	
Wochen pro Jahr	52
Abwesenheit in Wochen (siehe oben)	-11
Anwesenheit in Wochen	41
Arbeitsstunden pro Woche	38,5
Anwesenheitsstunden pro Jahr	1.578,50
Auslastung (Annahme)	70%
Verkaufbare Stunden pro Mitarbeiter	1.104,95
Anzahl Mitarbeiter	2
Produktive Stunden Mitarbeiter pro Jahr	2.209,90
Produktive Stunden Unternehmer (Annahme)	800
Summe verkaufbare Stunden	3.009,90

Ganz vereinfacht dargestellt: Die oben genannten Gesamtkosten können durch die Summe der verkaufbaren Stunden dividiert werden, um daraus den kalkulierten Stundensatz zu errechnen.

Gesamtkosten: 266.200,-
 Verkaufbare Stunden: 3.009,90 = 88,44 Euro/Stunde netto

SONDERSTUNDENSÄTZE

Im vorangegangenen Beispiel sind Materialaufschläge (z. B. Rabatte vom Netto-Verkaufspreis, Umsatzbonifikationen), sowie Nachlässe an Kunden (Skonto, Rabatte, Disagio für Kreditkartenzahlung) nicht berücksichtigt.

Erfahrungsgemäß verlangen Kunden mit mehreren Fahrzeugen (Flotten) für im Voraus kalkulierbare Dienstleistungen einen Rabatt oder eine Jahresumsatzbonifikation (z. B. bei 20.000 Euro Jahresumsatz 2-Prozent-Bonifikation, bei 50.000 Euro Jahresumsatz 5-Prozent-Bonifikation). Ebenso werden von Herstellern bei Garantiarbeiten die Stundensätze nicht in voller Höhe vergütet oder Versicherungen bieten bei Schadenssteuerungsangeboten einen Mindestumsatz an, wenn ein verringerter Stundensatz gewährleistet wird. (PS: Die angebotenen Bedingungen sind genau zu prüfen und nachzukalkulieren.)

Grundsätzlich verringern derartige Nachlässe bzw. Stundensatzkürzungen den Ertrag. Bei einem knapp kalkulierten Gewinn wie in diesem Beispiel von 10 Prozent würde sich ein durchschnittlicher Rabatt von 7 Prozent mit 18.634 Euro zu Buche schlagen und die Reserve auf 5.566 Euro schrumpfen lassen. Wenn im gleichen Zuge die Auslastung um 5 Prozent von 70 Prozent auf 65 Prozent zurückgeht, bedeutet dies schon ein negatives Betriebsergebnis von knapp 20.000 Euro.

3. DIE EFFIZIENTE EINSPARUNG

Unvorhergesehene Ereignisse können die oben dargestellte Kostenrechnung laufend beeinflussen. Daher ist es notwendig, die laufenden Kosten permanent zu kontrollieren und gegebenenfalls zu korrigieren.

BESCHAFFUNG

Spürbare Ertragsfolge sind bei der Beschaffung von notwendigen Materialien möglich. Auch wenn langfristige Vertragsbindungen an einen Lieferanten augenscheinlich gute Konditionen bringen, bindet er meist an fixe Preise. Besonders in preisflexiblen Zeiten sollten langfristige Verträge, besonders mit Abnahmeverpflichtungen, vermieden werden. Mit einer jährlichen Einladung an die Lieferanten Rahmenofferte zu stellen, wird automatisch der Marktpreis beobachtet. Dies ermöglicht Nachverhandlungen im Bereich der Konditionen. Hierbei sind nicht nur der Rabatt ausschlaggebend, sondern auch die Zahlungsziele und die damit verbundenen Skonti. Längerfristige Zahlungsziele schlagen sich in der Liquidität und dem Cashflow nieder. Bei Erreichen von bestimmten Jahresumsätzen kann darüber hinaus in der Regel eine Umsatzbonifikation vereinbart werden.

Aber auch die Kosten für einmalige Verbrauchsgüter — wie zum Beispiel Heizöl — können gesenkt werden, wenn sich mehrere Betriebe zusammenschließen und eine Einkaufsgemeinschaft bilden. Denn auch der Heizöllieferant ist daran interessiert, einen vollen Tankwagen zu liefern und sich Transportkosten zu ersparen.

BEISPIEL WERKSTATTKONZEPTE

Für Werkstätten ohne Markenbindung bieten sich unterschiedliche Werkstatt-Konzepte als eine Art „Einkaufsgemeinschaft“ an. Derzeit gibt es 13 unterschiedliche Werkstattkonzepte von acht Anbietern am österreichischen Markt. Je nach Bedarf bieten diese

Werkstattkonzepte ein Paket von unterschiedlichen Maßnahmen. Dieses Paket umfasst Ersatzteil- und Werkzeugbezug, Datenzugänge, Softwarepakete, Mitarbeiterschulungen bis hin zu Werbemaßnahmen oder — optimaler Weise — einen Mix aus allen Angeboten.

OPTIMIERUNG DER ABLAUFPROZESSE

Bei klar definierten Ablaufprozessen weiß jeder Mitarbeiter was zu tun ist, wenn eine bestimmte Situation eintritt. Diese ersparen Diskussionen oder ein Nachfragen, im schlimmsten Fall auch Stillstände. Dadurch werden die unproduktiven Stunden verringert, was sich wiederum in der Kostenrechnung positiv widerspiegelt. Oft sind diese Ablaufprozesse nicht optimal oder es gibt sie auf Grund von neuen Situationen nicht mehr. Aber auch ineffiziente Ablaufprozesse behindern den routinierten Ablauf in einer Werkstatt.

Die täglich mit diesen Prozessen konfrontierten Mitarbeiter kennen am besten Hindernisse und Fehler in den bestehenden Systemen und haben meist auch konstruktive Verbesserungsvorschläge. Durch das Involvieren der Mitarbeiter in die Prozessdefinition werden diese nicht nur eingebunden, sondern auch motiviert, diese Prozesse aktiv zu leben. Diese gemeinschaftliche Reflexion kann zum Beispiel durch einen „Kreativtag“ mit allen Mitarbeitern — eventuell in einer seasonschwachen Zeit — durchgeführt werden. Ziel ist es, die bestehenden Arbeitsprozesse zu optimieren, zu streichen oder zu ergänzen.

ENERGIEEFFIZIENZ

Die Energiekosten sind im Steigen begriffen. Daher gilt es den Energieverbrauch zu senken, um diese Kosten im kalkulierbaren Bereich zu halten. In einer österreichweit angelegten Studie wurde festgestellt, dass in 77 Prozent aller Kfz-Betriebe Optimierungsbedarf besteht. Hauptverbraucher sind hier die Beleuchtung (97 Prozent), Raumwärme (82 Prozent) und die Druckluft (23 Prozent). Hier sind auch die höchsten Einsparungspotenziale vorhanden.

BELEUCHTUNG

Die Beleuchtung ist einer der wesentlichen Stromverbraucher in einer Kfz-Werkstatt. Sehr oft ist jedoch die Beleuchtung nicht optimal auf die betriebliche Situation abgestimmt und man könnte mit einfachen Mitteln eine sofortige Einsparung erzielen.

Die Maßnahmen sind vielfältig und reichen von der Beschriftung der Lichtschalter über optimierte Arbeitsplatzbeleuchtung bis hin zum Einsatz von effizienten Halogenlampen mit elektronischen Vorschaltgeräten (Zeitschaltuhren oder Bewegungsmelder in Lager oder Toiletten).

RAUMWÄRME

Bei diesen Einsparmaßnahmen gibt es eine große Bandbreite, welche von investitionsintensiven baulichen Wärmeschutzmaßnahmen (z. B. Isolierung des Daches) bis hin zur Installation eines selbstschließenden Rollltores reichen.

DRUCKLUFT

Druckluft ist in keinem Kfz-Betrieb mehr wegzudenken. Sei es für Reifenfüllgeräte, Sprühpistolen, Hebebühnen oder Schraubwerkzeuge. Dennoch ist Druckluft die teuerste Energieform, da nur 10 Prozent der im Kompressor eingesetzten Energie in den Werkzeugen verbraucht wird.

Praktischer Helfer zum Einsparen der Energie sind Zeitschaltuhren, damit der Kompressor außerhalb der Betriebszeiten abgeschaltet wird. Auch die regelmäßige Kontrolle der Leitungen und die Wartung der undichten Stellen sollten zur selbstverständlichen Routine werden, denn Leckagen verursachen unnötige Mehrkosten von bis zu 30 Prozent.

Um nachhaltig die Energiekosten zu senken, bietet die Wirtschaftskammer des jeweiligen Bundeslandes kostengünstige Beratungen mittels eines KMU-Schecks an. Damit kann der individuelle Optimierungsbedarf direkt vor Ort inklusive Investitions- und Amortisationsanalyse eruiert werden.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Umsatzrendite der Werkstatt lag in den vergangenen Jahren in einem Autohaus bei 2,7 Prozent, jene im Handel bei unter 1 Prozent. Da in der Sparte Fahrzeughandel durch verstärkten Wettbewerb und daraus resultierenden niedrigeren Margen auszugehen ist, wird es notwendig sein, die Umsatzrendite in der Sparte Werkstatt zu verbessern, um das Defizit zu kompensieren.

Dies kann folgendermaßen erreicht werden: Eine verstärkte Kundenbindung basierend auf erhöhter Servicequalität, eine effiziente Kostenrechnung mit Verzicht auf Dumpingpreisen, optimierte Prozessabläufe sowie Einsparungen im Bereich der Beschaffung oder der Energieeffizienz im Autohaus. Diese Maßnahmen sollen Anstöße für eine Steigerung der Ertragssituation sein, um die wirtschaftliche Kreativität anzuregen.

DIE AUTOREN:

NEUWAGEN

Mag. Peter VOITHOFER
KMU Forschung Austria
1040 Wien, Gußhausstraße 8
T +43 (0)1 505 97 61
E p.voithofer@kmuforschung.ac.at

GEBRAUCHTWAGEN

GF Gerald WEISS / Siegfried NERATH
GwI GmbH
3100 St. Pölten, Stifterstraße 1
T +43 (0)2742 77435-0
E g.weiss@gwi.at

VERSICHERUNG

GF Hans Günther LÖCKINGER
GÖVD Garanta Österreich Versicherungsdienst GesmbH
5020 Salzburg, Moserstraße 33
T +43 (0)662 4487-816
E hans-guenther.loeckinger@garanta.at

FINANZIERUNG

GF Mag. Andreas ZEDERBAUER
Zederbauer + Partner GmbH
1130 Wien, Speisinger Straße 81
T +43 (0)1 804 74 45
E andreas.zederbauer@za-partner.at

WERKSTATT/ERSATZTEILE

Dipl.oec. Andreas WESTERMEYER
Bundesinnung der Kfz-Techniker, Wirtschaftskammer Österreich
1040 Wien, Schaumburgergasse 20/4
T +43 (0)1 505 69 50-128
E westermeyer@bigr2.at

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: Wirtschaftskammer Österreich, Bundesgremium des Fahrzeughandels
Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien, <http://wko.at>

Text und Layout: Inhouse GmbH | Media

Druck: Grasl Druck & Neue Medien GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau

Erscheinungsjahr: 2013