Mehr Bruttomarge bei sinkenden Stückzahlen?

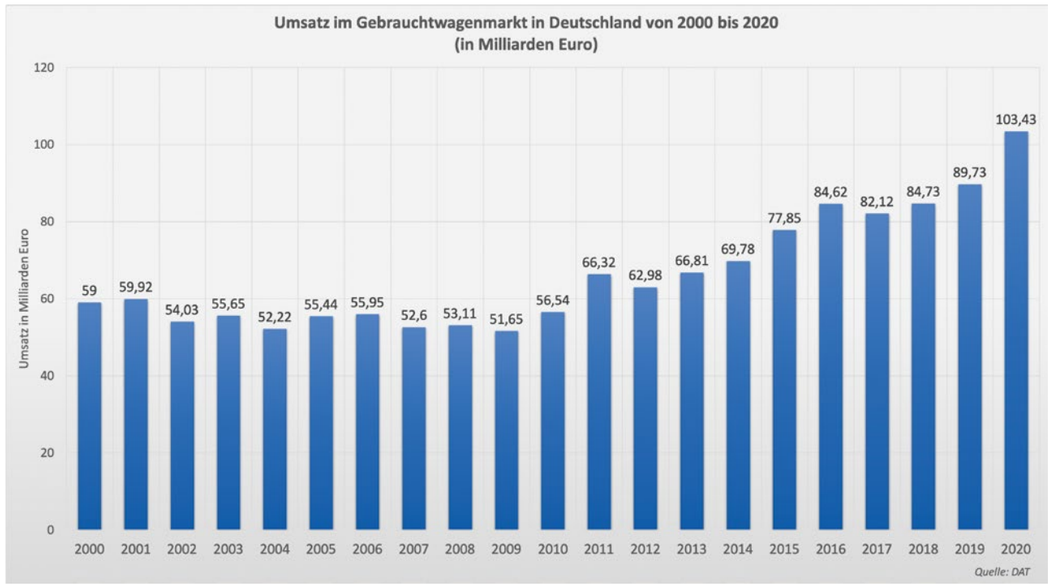
Das Gebrauchtwagen- und Jahreswagen-Geschäft hatte in den vergangenen Jahren einen großen Anteil am Erfolg vieler Autohäuser. Doch das Wettbewerbsumfeld hat sich deutlich verändert.

Von Thomas O.-K. Stenzel

Ein Blick zurück: Ursprünglich nutzten die Hersteller das Jahreswagengeschäft, um ihre Werks- und Leasingrückläufer zu vermarkten. Das war einmal. Mittlerweile steigen sie vermehrt in die Direktvermarktung ein. Dadurch erhoffen sie sich zusätzliche Erträge sowie mehr Kontrolle über den Verkaufsprozess. Für Autohäuser bedeutet dies, dass sie sich nicht nur auf ein verändertes Wettbewerbsumfeld einstellen müssen, sondern gegebenenfalls auch ihre Geschäftsstrategie anpassen sollten.

Nach einem Jahrzehnt der Stagnation war die Wirtschaftskrise 2008/2009 der Beginn einer langen Erfolgsgeschichte für den Gebrauchtwagenmarkt. Während der zweiten Dekade des 20. Jahrhunderts verdoppelte sich der Gebrauchtwagenumsatz bei vielen Autohäusern auch aufgrund der Etablierung des Jahreswagenmarktes nahezu. Diese Entwicklung hatte sicherlich auch damit zu tun, dass der Kauf eines Gebrauchtwagens bis dato nicht besonders attraktiv war – was sich etwa in der Präsentation der Fahrzeuge in den Autohäusern widerspiegelte. Gebrauchtwagen hatten oft ein negatives Image und waren eher in der Schmuddelecke zu finden. Erst mit der Einführung von Labels wie Gebrauchtwagen: plus und Das WeltAuto begann sich das Blatt zu wenden. Im Jahr 2019 waren in Deutschland über 1.500.000 Gebrauchtwagen verfügbar – ohne Frage ein unglaublich hohes Angebot. Autohändler konnten mit Schnelligkeit im Markt und niedrigen Standtagen hohe Umschlagsfaktoren erreichen, was zu einem hohen Umsatz im Gebrauchtwagengeschäft führte.

Jedoch endete die Phase der hohen Volumina durch die Zerstörung der Lieferketten infolge der Corona-Pandemie. Die Anzahl der verfügbaren Gebrauchtwagen sank auf unter eine Million Fahrzeuge. Dieser Umstand führte wiederum zu einem Angebotsdefizit.



Glücklicherweise stieg die Nachfrage jedoch weiter ungebrochen, da die Haushalte (auch bedingt durch staatliche Hilfen) nach wie vor über eine hohe Kaufkraft verfügten. Niedrige Zinssätze begünstigten zudem den Autokauf. Dieser Mix führte zwangsläufig zu steigenden Preisen aufgrund der Überschussnachfrage. In diesem für Händler positiven Marktumfeld konnten trotz geringerer Stückzahlen hohe Bruttoerträge erzielt werden – teilweise sogar die höchsten aller Zeiten im Gebrauchtwagen-Segment.

Im direkten Anschluss an die Corona-Pandemie zogen jedoch neue Krisen auf, beginnend mit einem Krieg in Europa. Als Folge sank 2022 die Nachfrage nach Fahrzeugen deutlich. Die Rollen zwischen Verkäufer und Käufer drehten sich erneut: Während der Kunde zuletzt aktiv nach einem passenden Fahrzeug suchen musste, suchen heute die Fahrzeuge regelrecht wieder den Kunden. Diese neue Normalität stellt für den Gebrauchtwagenprozess eine große Herausforderung dar. Um die sinkende Nachfrage auszugleichen, müssen die Prozesse weiter optimiert und die Margen im Verkaufsprozess genau im Blick behalten werden. Denn obwohl die Preise momentan noch hoch sind, führen sinkende Stückzahlen und steigende Standtage zu weniger Bruttoertrag.

Die gute Nachricht ist, der Gebrauchtwagen-Prozess bietet noch viele Potenziale, die es zu heben gilt. Eine gezielte Analyse und Verbesserung der einzelnen Prozessschritte tragen dazu bei, die Marge pro Fahrzeug zu erhöhen und somit höhere Erträge bei sinkenden Stückzahlen zu erzielen. Es gilt, den Margenprozess entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu analysieren und sich auf die veränderte Marktsituation einzustellen. Die Marge im Gebrauchtwagenprozess entsteht schließlich an verschiedenen Stellen. Wir unterscheiden Margenpotenzial im Einkauf, im Bestand und im Verkauf. Im Zentrum der Marge stehen ohne Frage der Preis und seine Bestimmung. Hierbei ist darauf zu achten, dass das Autohaus über einen kontinuierlichen Informationsfluss zur dynamischen Marktsituation verfügt sowie über ausreichend Fachwissen und die nötigen Tools. Ein situatives Pricing steht ganz klar im Vordergrund.

So ist es beispielsweise in der Inzahlungnahme und im freien Zukauf entscheidend, den Marktpreis bzw. den erwarteten Verkaufspreis des einzukaufenden Fahrzeugs richtig zu ermitteln, um daraus einen margenstarken Einkaufspreis zu bestimmen. Sind beim B2B-Zukauf oft das Netzwerk, die Quelle und die Quantität zielführend, spielt bei der Inzahlungnahme und im freien Zukauf – ähnlich wie beim Verkauf – der menschliche Faktor und damit die Aus- und Weiterbildung eine große Rolle.

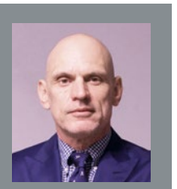


Im Bestandsmanagement, wo der Händler den Markt für seine Ware jederzeit im Blick haben muss, um auf Veränderungen zu reagieren, sind die drei Schritte Datenqualität, Marktanalyse und situatives Pricing die Basis, um die optimale Marge je Fahrzeug zu generieren. Im Verkauf ist es wichtig, dass die aufgebaute Marge ins Ziel gebracht wird, indem die Verkäufer den Markt sowie die Stärken der Fahrzeuge kennen und argumentativ hohe Preise durchsetzen können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die aktuelle Marktsituation insbesondere im Gebrauchtwagenmarkt für Händler viele Herausforderungen mit sich bringt – aber gleichzeitig auch Chancen bietet. Die derzeitige Situation führt dazu, dass die Nachfrage im Verhältnis zu den Stückzahlen an verfügbaren Gebrauchtwagen sinken wird und die Anzahl der Standtage der Fahrzeuge steigen. Dies wird zu einem niedrigeren Bruttoertrag führen. Um dem entgegenzuwirken, sollten die Prozesse weiter optimiert und auf diese Weise die Margenpotenziale ausgeschöpft werden. So bleibt das Autohaus erfolgreich und stärkt seine Position auf dem Markt. «

Unser Autor ist Margenprofi bei CarObserver.

Kontakt:



CarObserver
Thomas O.-K. Stenzel
Geschäftsführer
VirtualOffice GmbH
Münsterstraße 15, 59065 Hamm

Telefon: +49 2381 9606-200
E-Mail: info@carobserver.de
Internet: www.carobserver.de