

Handelsstrategie

Und ewig lockt das Auto?



(c) industrieblick - Fotolia

Von Elisabeth Bongartz

Zumindest wenn man den Zulassungszahlen des KBA traut. Denn bereinigt um Kurzzulassungen geht es nach wie vor seit Jahren bergauf. Allen Unkenrufen zum Trotz hat sich der Bestand an Pkw in Deutschland seit 2009 um weitere vier Millionen Fahrzeuge auf 45,8 Millionen oder 10% erhöht. Nicht jedoch das Ergebnis am Ende der Wertschöpfungskette im Autohandel, in der Werkstatt. Das Auto scheint nur die Fahrer zu locken, nicht mehr die Verkäufer.

Was tut ein Investor, der in einen Markt einsteigen will? Er prüft die Fakten.

Fakt 1: Der Markt ist immer noch auf Wachstumskurs und soll es in den nächsten zehn Jahren noch bleiben, glaubt man den verschiedenen Studien und Szenarien der Branche.

Fakt 2: Allerdings nimmt die Bevölkerung langsam ab. In 2015 lag das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland bei etwas über 44 Jahren. Nur jeder zweite besitzt überhaupt ein Privatfahrzeug. Die über 70-jährigen sind nur noch zu 9% motorisiert (eine Zahl, die sicherlich noch steigen wird). Die meisten Autos werden von den

Menschen zwischen 55 und 59 Jahre gekauft werden. Die durchschnittliche Haltedauer bei Privatbesitzern beträgt 7 bis 8 Jahre. Berücksichtigt man jetzt noch, dass die unter 18-jährigen gar keines besitzen, ergibt sich eine einfache Rechnung: Drei Pkw-Käufe ziehen sich über rund 21 Jahre hin. Die heute 55-jährigen wären also bei ihrem letzten Pkw-Kauf 76 Jahre. Je nach Gesundheitszustand kommt eventuell noch ein viertes Auto hinzu. Zeitgleich sinkt die Anzahl der jüngeren potenziellen Autokäufer (Bild 1).

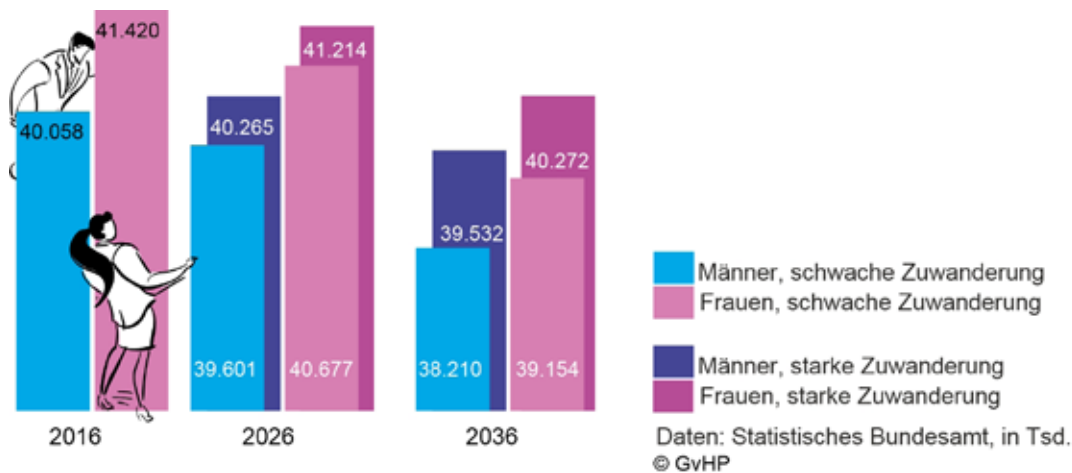


Bild 1: Sinkende Einwohnerzahlen als Basis für das Automobilgeschäft

Fakt 3: Ändert sich nichts in der Neuwagenabsatzpolitik, sterben mit den heute 55- bis 59-Jährigen die derzeit häufigsten, privaten Neuwagenkäufer in 20 Jahren aus. Sie stellen die größte Bevölkerungsgruppe dar. Die bisher nachkommenden Generationen sind zahlenmäßig deutlich geringer vertreten. Damit sinken auch die Möglichkeiten, Neuwagen zu verkaufen, sobald die heutigen Mittfünfziger das aktive Autoalter überschritten haben und es keine gravierenden Änderungen im Kaufverhalten gibt. Selbst bei starker Zuwanderung wird es voraussichtlich über 20 Jahre dauern, bis Neuwagenkäufer der heutigen Prägung in ausreichender Menge vorhanden sind.

Der Preisverfall am Tage der Zulassung, Listenpreise als Mondpreise und hohe Qualität inklusive steigender Garantiezusagen erhöhen das Vertrauen in junge Gebrauchtwagen. Für die jüngere Käuferschar, die über Jahrzehnte erlebt, dass heutige Gebrauchtwagen genau so zuverlässig sind wie Neuwagen, bleiben nur wenig Argumente, einen Neuwagen mit allen damit verbundenen Umständlichkeiten zu kaufen. Die Zweitmarke im Gebrauchtwagenbereich wie etwa „Junge Sterne“ bewirken zwar auf der einen Seite einen positiven Imagetransfer im Hinblick auf die Qualität, auf der anderen Seite führen sie zum Preisverfall bei Neuwagen. Damit bleibt in Zukunft der Gewerbemarkt noch mehr als heute der Träger für Neuwagen in Deutschland. Der erste Hersteller allerdings, der seine Listenpreise anpasst, zurückkehrt zum Baukasten-system statt zur Vollausrüstung, erhöht die Attraktivität des individuellen Autos gegenüber dem Internetkauf von der Stange (Bild 2, nächste Seite).

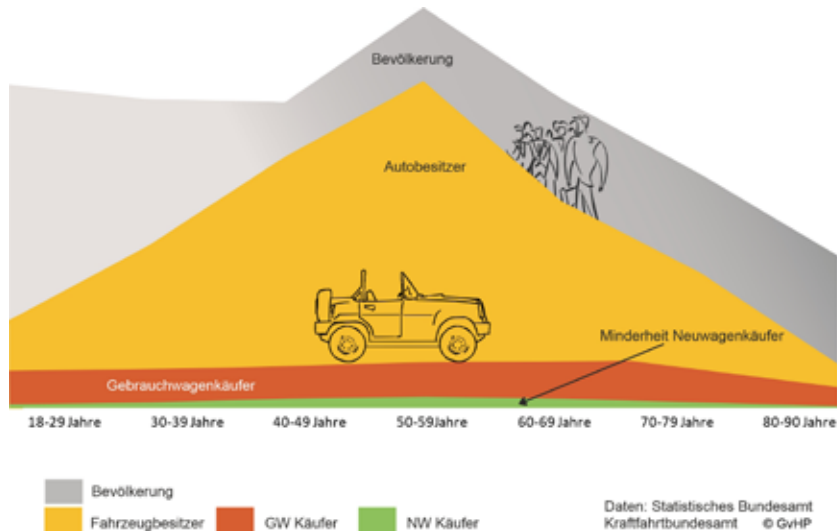


Bild 2: Bevölkerung und Autobesitzer in 2016. Neuwagenkäufer sind immer in der Minderheit.

Fakt 4: Während Jahr für Jahr nur rund 3% aller Privatkunden einen Neuwagen kaufen, tauschen immerhin mehr als 17% den Gebrauchtwagen. Ein Autohändler, der nur eine Absatzquote von 1:1 bei NW:GW hat, muss sich also fragen, warum er den Privatmarkt von seinem Betrieb fern hält. Auf Grund der jungen Gebrauchtwagen kann man heute auch sagen: Gebrauchtwagen gehen in jedem Lebensalter, Neuwagen nicht (Bild 2 und 3).

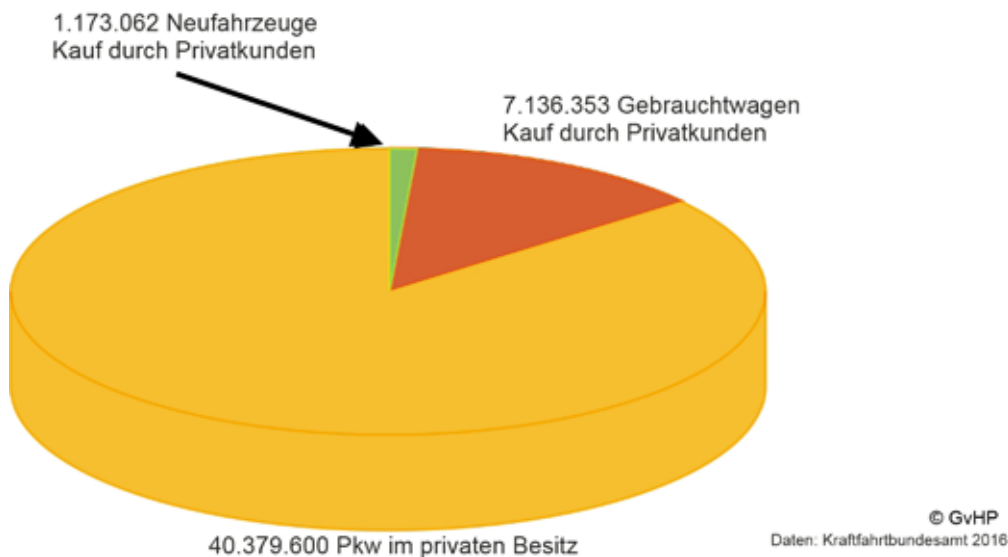
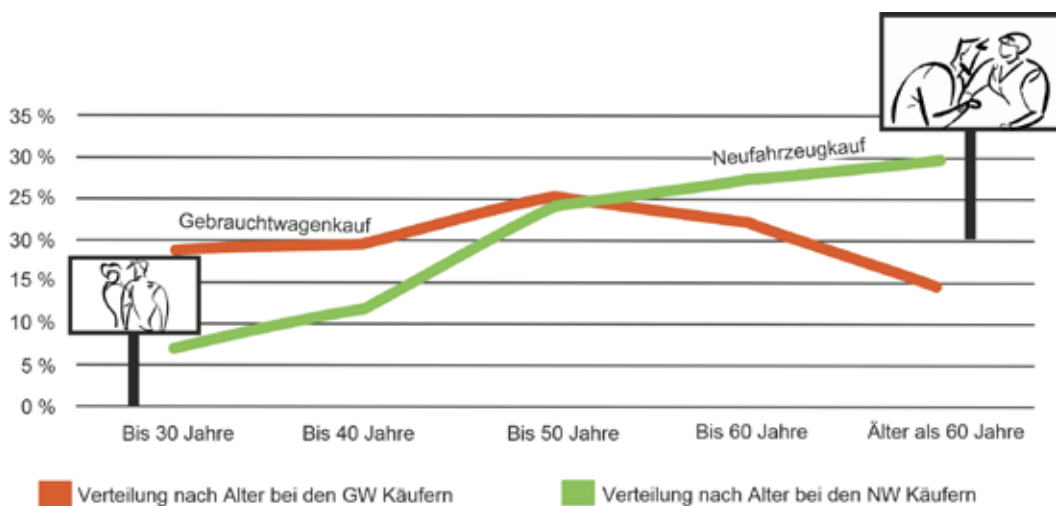


Bild 3: Gemessen am Gesamtprivatmarkt kaufen im Mittel der letzten 10 Jahre nur rund 3% der Kunden einen Neuwagen.

Fakt 5: Skandale und Abwrackprämien wirken unberechenbar auf den Neuwagenabsatz. Unberechenbar, weil ein Händler keinerlei Einfluss auf Technik und Geldprogramme hat. Allerdings werden sowieso nur 7,3% aller Pkw im Bestand jedes Jahr als Neuwagen zugelassen. Für das Überleben des Handels sind die restlichen 92,7% interessanter, denn diese Autobesitzer benötigen Service und kommen als Gebrauchtwagenkäufer in Frage. Gebrauchtwagen aber sind in ihrer Stückelung, der Qualität und Menge vom Händler (nahezu) uneingeschränkt zu planen.

Fakt 6: 38,5% aller GW-Käufer sind jünger als 40 Jahre. Neuwagenkäufer dagegen stellen ab dem 50. Lebensjahr mit rund 57% das größte Potenzial. Wer also Neuwagen verkaufen will, braucht diese ältere Kundschaft. Da das Durchschnittsalter aber rund 44 Jahre in der Bundesrepublik beträgt, muss ein Händler erstens gute, auch ältere Gebrauchtwagen handeln, um junge Kundschaft aufzubauen, dann aber zweitens eine hohe Autohausloyalität erreichen, damit er das zukünftige Neuwagenpotenzial der älter werdenden Kundschaft überhaupt im Hause hat. Gerade im Hinblick auf die Alterspyramide steht und fällt der zukünftige Neuwagenabsatz mit der frühzeitigen Bindung der Gebrauchtwagenkäufer. Da sie zahlenmäßig die heutigen Mittfünfziger nicht erreichen werden, ist jeder einzelne von ihnen überlebenswichtig (*Bild 4*).



Daten: Kraftfahrtbundesamt © GvHP

Bild 4: Veränderung im Fahrzeugkauf je nach Fahrzeugart und Alter.

Fakt 7: Die meisten Kunden sind Wanderer zwischen den Welten, denn die meisten Loyalitätsprogramme beziehen sich auf Neuwagen und die ersten drei Jahre. Anschließend gibt es in der Regel nur noch Garantien oder Preiswertreparaturen (ab dem 5. Jahr) für die Halter älterer Fahrzeuge. Mit anderen Worten: Für knapp 15 Mio. Pkws müssen die Kunden den vollen Servicepreis entrichten (ca. 33%), die restlichen zwei Drittel der Autofahrer wissen, dass es auch preiswerter geht und handeln entsprechend. Die Begründungen der Anbieter liegen neben allen Trends, denn „zeitwertgerechte Reparatur“ sagt nichts anderes aus, als dass

eben das jeweilige Auto nicht mehr verdient. Ein Irrtum, denn Werbeslogans wie „das bin ich mir wert“ oder „simply clever“ sind nur kleine Beispiele dafür, wie sich Kunden einen Wert hinzukaufen. Selbst die „Geiz ist geil“-Mentalität ist nur ein Ausdruck eines Wertbewusstseins „Ich bin doch nicht blöd“, „Für alle, die kein Statussymbol brauchen“. Wer diesen Wert leugnet, verliert Kunden. Also gilt es, die 2-Klassen-Gesellschaft abzuschaffen und einen emotionalen, nachvollziehbaren Vorteil mit einer Service-Dienstleistungsmarke aufzubauen, der nicht den Wert des Autos oder die Intelligenz seines Besitzers leugnet. Rabatte wegen zu alter Autos oder zu geringen Einkommens wirken diskriminierend. Rabatte aufgrund von langjähriger Übung oder nachvollziehbarer Loyalität jenseits der getätigten Umsätze lassen sich von allen Kunden erwerben und genießen damit eine hohe soziale Komponente (Bild 5).

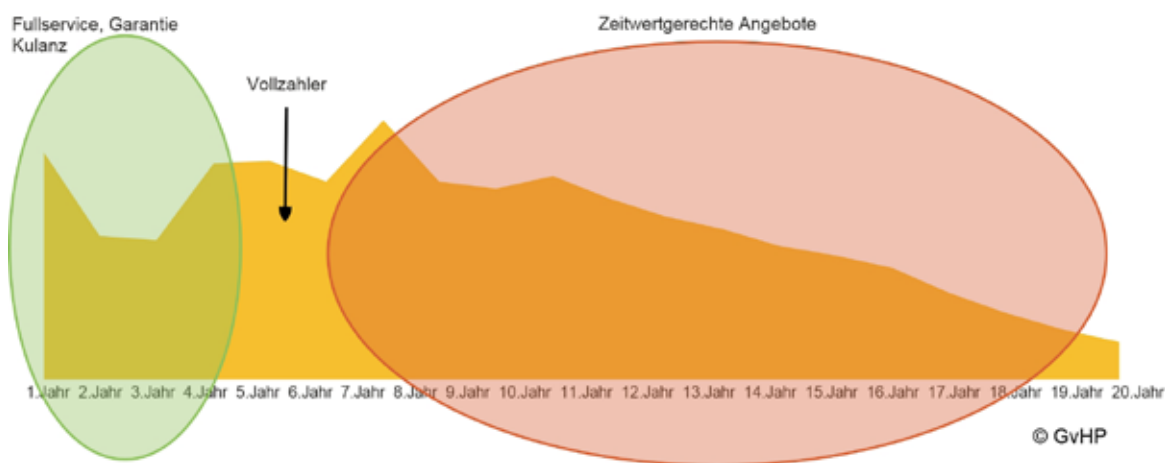
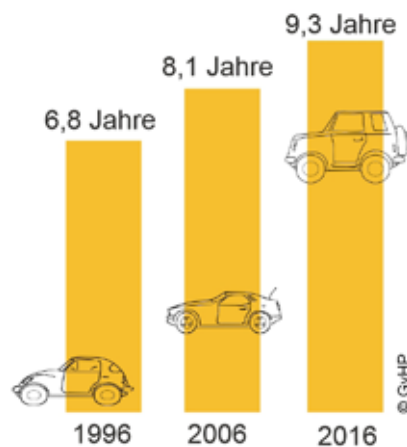


Bild 5: Mehrklassengesellschaft im Service. Quelle der Bestandsdaten: Kraftfahrtbundesamt

Fakt 8: Das Durchschnittsalter der Pkw im Bestand beträgt derzeit 9,3 Jahre. Innerhalb von 10 Jahren hat es sich um ein ganzes Jahr erhöht. Der Qualitätsfortschritt sorgt also dafür, dass durch die Zwei-Klassen-Preisgesellschaft immer weniger verdient wird, weil immer mehr Fahrzeuge in die „zeitwertgerechte“ Reparatur fallen. Mit anderen Worten: Genau so wie der Listenpreis des Neuwagens nur noch für das Finanzamt interessant ist, geraten die Servicepreise in Gefahr, nur noch Spekulationsobjekt für die sonstige Preisfindung zu werden. Gleichzeitig stellen die meisten Autohäuser fest, dass diese Altersentwicklung keineswegs parallel zu den Fahrzeugen in ihren Werkstätten verläuft (Bild 6).

Bild 6, rechts: Reale Bestandsveralterung und damit Veränderungen im Privatkundenbereich

Quelle der Bestandsdaten: Kraftfahrtbundesamt



Fakt 9: Aufgrund der Angebotsvielfalt (37.740 Betriebe im Verband) und der hohen Ausbildungsqualität kann ein Autofahrer heute frei wählen, wo er einkaufen bzw. reparieren lassen will. Das bedeutet, dass im Durchschnitt weniger als 10% Kunden beim Fahrzeugkauf (neu oder gebraucht) dasselbe Autohaus beglücken. Wächst der Onlineverkauf für Neuwagen, wird diese Quote weiter sinken. Auch junge GW mit Brief und Siegel senken das Kaufrisiko und erhöhen die Wechselbereitschaft. Kaufen von der Stange kann man eben überall. Die niedrige Wiederkaufquote im selben Autohaus zeigt sich deutlich in einer Studie, die 2.781 Autofahrer befragt hat. Fast alle haben innerhalb von 7 oder 8 Jahren ein nächstes Auto gekauft, allerdings die meisten nicht bei ihrem vorherigen Händler. Sie sind für den Autokauf auf Wanderschaft gegangen (Bild 7).

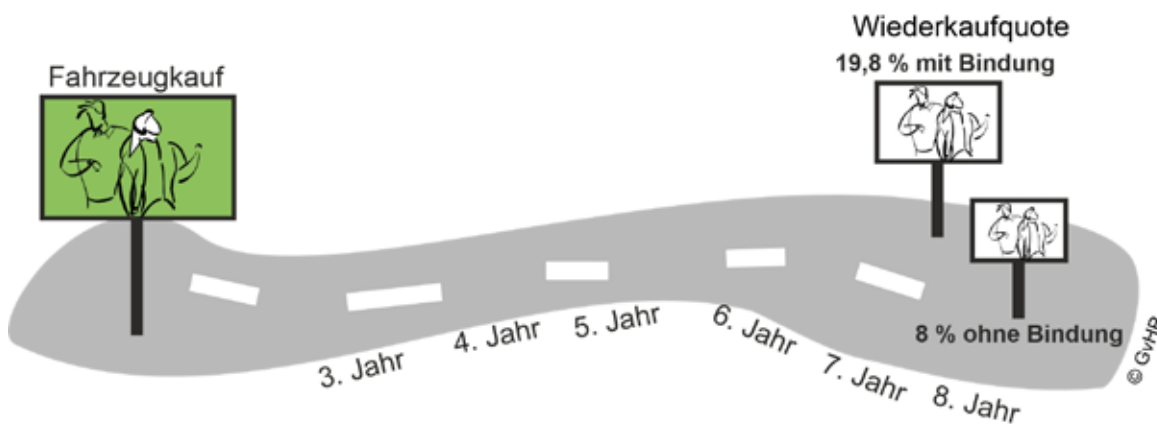


Bild 7: Wiederkaufquote im selben Autohaus, Daten: Studie GvHP
Datenbasis: 2781 Privatkunden, 15 Autohäuser, erhoben in 2016/2017

Die Rückkehrerquote in die Werkstatt des Händlers beträgt im 3. Jahr und im 5. Jahr nach Erstzulassung gerade einmal durchschnittliche 52%, unabhängig davon, ob es eine längere oder kürzere Herstellergarantie gibt. Hat der Händler allerdings eigene Loyalitätsprogramme, kann er die Quote auf über 90% steigern. Wichtig dabei: Loyalität benötigt immer eine Gegengabe, die tatsächlich benutzbar ist. Die meisten Rabatte oder Geschenke sind entweder kostenlos und unverbindlich (Stempelkarten), vom Kunden kaum zu beeinflussen (Fahrzeugalter als Maßgabe für Prozentpunkte) oder intransparent (komplette Servicepakete mit Versicherung etc.). Vor allem letztere werden nicht als ernsthaftes Engagement des Händlers wahrgenommen, da sie auch nicht von ihm selbst angeboten werden.

Wahrnehmbar und vom Kunden bewertbar sind klar geregelte Rabatte, die das Engagement des Kunden (nicht des Fahrzeugs) belohnen. Geschenke nach hohen Werkstattumsätzen lösen eher innere Forderungen des Kunden aus („nun habe ich so viel Geld ausgegeben, da kann er mir ruhig mal etwas schenken“). Im Hinblick auf die hohe Illoyalität sollte die reine Loyalität belohnt werden, unabhängig vom Umsatz. Die einfachste Form ist die rabattierte Vorauszahlung auf planbare Leistungen mit einem entsprechenden Preisabschlag. Loyalität hat Grenzen, sowohl in der Höhe der zu bezahlenden Gegengabe als auch in der Dauer. Damit müssen alle Angebote des Händlers nicht am Fahrzeug, sondern am Menschen orientiert sein. Der Gedanke des Fullservicepakets für die Fahrgestellnummer xyz geht an der Emotionalität der autofahrenden Menschheit vorbei. Nicht die Autos kehren in die Betriebe zurück, sondern die Menschen. Damit wird deutlich: Verantwortlich für die Bindung an die Marke ist der Hersteller, aber glaubhaft für die Bindung an das Autohaus kann nur das Autohaus selbst sein.

Fakt 10: Die Tatsache, dass die meisten Betriebe Jahr für Jahr ihre gleichen Stückzahlen im Absatz von Fahrzeugen und ihre gleichen Umsätze im Service erzielen, verdeckt die schlechte Effektivität im Kundenbesitz. Jahr für Jahr tauschen Autohändler und Werkstätten ihre Kunden untereinander aus, geben Geld für die Werbung an noch unbekannte oder illoyale Kunden aus, werfen Prämien denjenigen hinterher, die fortgelaufen sind oder abgeworben werden sollen oder erhöhen schlicht ihre Preise, was zu weiteren Wanderungsbewegungen führt.

Image ist nicht teilbar, wohl aber addierbar oder sogar austauschbar

Das Hauptfaktum, das leider von vielen unterschätzt wird, ist das Thema Image. Durch Hersteller aufgebaute Produkt- und Markenimages von Neuwagen sind durch den Händler so gut wie gar nicht zu beeinflussen. Zumindest nicht zum Positiven, wenn es Fehler in der Markenführung gibt. Die Händlerpersönlichkeit selbst ist es, die den Übergang der Automobilwirtschaft in neue, andere Mobilität erlebbar und überlebbar macht. Das Händlerimage muss dafür Sorge tragen, dass die Wertschöpfungskette nicht nach der Unterschrift unter den Kaufvertrag aufhört, sondern sich wiederholt. Wenn Produktimages leiden, können Händlerimages zumindest teilweise in die Bresche springen. Wer als Händler mehrere Automarken vertritt, versucht das eigene Bild zu stärken, indem er die Markenimages zukauf. Freie Händler agieren oft mit dem Zukauf besonders beliebter Modelle; bei ihnen ist das Produktimage das Zugpferd für die eigene Persönlichkeit. Stimmen alle drei Images in einem wesentliche Punkt überein – als Beispiel seien die Erfolgsgeschichten des Golfs, des Kadetts oder des Escorts genannt, können Marke und Händler nur gewinnen. Je mehr allerdings der Händler mit der Marke gleichgesetzt wird, desto stärker wird er durch Fehlentscheidungen bei Marke oder Modell getroffen (Bild 8).

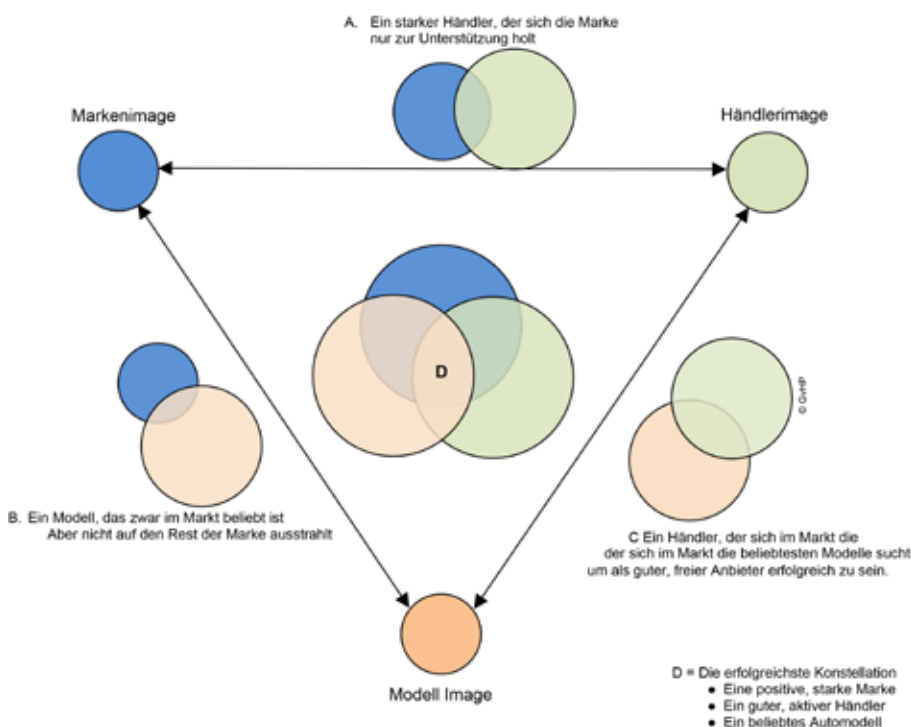


Bild 8: Images können sich addieren, bei Negativmeldungen allerdings auch ins Umgekehrte wenden.

Missgeschicke aussitzen?

Mit einer durchschnittlichen Haltedauer von 8 Jahren hat jeder Händler die Möglichkeit, Skandale, Produktmissgriffe oder Kaufveränderungen über einen langen Zeitraum durch den Service zu puffern. Ältere Gebrauchtwagen, die unter völlig anderen Aspekten gekauft werden als Neuwagen oder fast neue Fahrzeuge, geben den zweiten Puffer. Neuwagen dagegen sind anfällig für Moden, Sonderrabatte und Skandale. Als „Fahrzeuge von der Stange“ dienen sie dem Erhalt des Marktpotenzials, könnten gefahrlos auch über das Internet verkauft werden und spielen für den Aufbau eines stabilen Privatkundenanteils (die immerhin 88% aller Autos im Bestand besitzen) eine untergeordnete Rolle. Da ohne Veränderung der Preispolitik bei den Automobilherstellern die Gewerbetreibenden Hauptmotor für den Neuwagenabsatz bleiben, stellt sich zusätzlich die Frage, inwieweit ein Internethandel überhaupt prägend für gesamten Neufahrzeugabsatz werden kann. Internethändler zielt auf Privatkunden ab, die derzeit aber nur zu einem kleineren Teil Neufahrzeugkunden sind. Die freie Konfiguration des eigenen Autos hat nicht zu einer Erhöhung des Privatkundenanteils geführt, nur zu einer besseren Vorbereitung des Kaufprozesses im Autohaus. Der Online-Vertriebsweg ist genau das, wenn es um das Automobil geht. Er bringt mehr Informationen leichter an den Privatkunden und gibt damit Marken mit kleinerem Marktanteil eine höhere Chance wahrgenommen zu werden. Er löst aber nicht den Spagat zwischen jungen Gebrauchten und Neuwagen.

Fazit

Es lohnt sich immer noch, in den Autohandel zu investieren. Allerdings müssen die Prioritäten getauscht werden. Erst die Kunden in den Service holen (rund 50% der Bevölkerung), dann Gebrauchtwagen verkaufen (9% der Bevölkerung), anschließend Neuwagen verkaufen (ca. 1,5 % der Bevölkerung). Für den Handel gilt immer noch: „Kommen und sehen, wählen und kaufen“. Wer den ersten Schritt vernachlässigt, schafft alles andere nicht mehr. Wer jetzt noch an das Thema „Neuwagenverkauf über das Internet“ denkt, versteht schnell, wie wichtig die persönlichen Treffen sind, um für Autofahrer als Händler erlebbar zu werden.

Quellen: Statistisches Bundesamt, KBA, Shell Studie 2014, eigene Studien



Elisabeth Bongartz ist seit 25 Jahren in der automobilen Unternehmensberatung tätig und fungiert seit 2011 als alleinige Geschäftsführerin von Gerd vom Heu + Partner mit den Schwerpunkten Marketing- und Kommunikationsstrategie sowie Kundenakquise.

www.gvhp.de