

Kai Hesselbach



Gewerbliche Kunden im Blick

Souverän beraten, mehr verkaufen

AUTOHAUS

Buch & Formular

Kai Hesselbach

Gewerbliche Kunden im Blick

Souverän beraten, mehr verkaufen

AUTOHAUS

Buch & Formular

Kai Hesselbach
Geschäftsführer des
Medienhandelshauses XLS
Wiesbaden

ISBN 978-3-89059-174-2

ISBN 978-3-89059-811-6 (eBook)

© Springer Automotive Media 2014
In der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30, 81549 München

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Die Haftung für die Inhalte der Internetverweise wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen! Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form (z. B. Verkäufer) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Männer und Frauen gleichermaßen.

Stand: März 2014, 2. Auflage

Produktmanagement: Kerstin Bandow
Herstellung: Markus Tröger
Umschlaggestaltung: Bloom Project, München
Titelbild: FotoEdhar - Fotolia.com
Layout + Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India
Druck: AZ Druck und Datentechnik, Heisinger Str. 16, 87437 Kempten

Die Springer Fachmedien München GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

www.springer-automotive-shop.de

Vorwort

Dieses Buch ist entstanden aus der Erfahrung von 15 Jahren im Verkauf von Fahrzeugen verschiedener Herkunft und Marken an private und gewerbliche Kunden, was in der Passion endete, das Thema an sich zu analysieren und festzuhalten.

Durch meine Tätigkeit über die Jahre hinweg habe ich viele hundert Autohäuser, Firmen, Verkäufer, Einkäufer etc. kennen lernen dürfen, was für mich stets einen Reiz ausgemacht hat und was der Grund ist, warum ich dieses Geschäft so gerne ausübe. Durch die individuellen Umstände eines jeden Adressaten ist der tägliche Ablauf sehr abwechslungsreich und doch auch oft austauschbar. Ich habe versucht, dies zu kategorisieren und aufzuschreiben. Mein Ansatz war es, ein lebendiges Werkzeug für den Interessierten zu erstellen, was möglicherweise auch einmal weiter ausgebaut werden kann. Aber am allerwichtigsten war es mir, eine gewisse Basis für diese Form des B-2-B-Geschäfts zu vermitteln, welche meist täglich »an der Front« erneuert werden muss, da sich auch die automobile Welt immer schneller dreht.

Ich bitte zu bedenken, dass es kein Musterrezept gibt und auch keine allgemeingültigen Gesetzmäßigkeiten. Nur wenig wird in Deutschland so emotional betrachtet wie das Auto. Daher gibt es nicht selten auch Konfliktpotenziale beim Auto, das unter völlig rationalen und wirtschaftlichen Aspekten für eine Firma gekauft werden soll. Für alles gibt es eine Ausnahme und ein gegenteiliges Beispiel. Ich versuche Zusammenhänge anschaulich und praxisnah darzustellen und Denkanstöße zu geben. Ein Rezeptbuch liegt nicht vor Ihnen. Das gibt es nämlich nicht! Es soll auch niemand belehrt werden, ich möchte dem Einsteiger und dem interessierten »alten Hasen« ein paar Denkanstöße geben, die man im Alltag möglicherweise schon mal vergisst oder dem berühmten Schlendrian entgegenwirken. Als gemeinsamen Ausgangspunkt setze ich eine kaufmännische Basis bzw. ein grundlegendes Interesse am Automobilgeschäft und dem Verkauf voraus. Der Inhalt behandelt hauptsächlich den Pkw-Neuwagenmarkt.

Zu jedem Vorwort gehören ein paar wenige persönliche Worte, die ich nicht aussparen möchte. Ich möchte neben den vielen Geschäftspartnern, Kollegen und Kunden, die den Inhalt dieses Buches überhaupt erst ermöglicht haben, ganz besonders zwei Menschen danken, die mich in meinem Wirken über die Zeit besonders geprägt und unterstützt haben: meiner lieben Frau und

meinem besten Freund, der – wenn auch manchmal sehr weit weg – immer ganz nah am Geschehen dabei war.

Viel Vergnügen bei der Lektüre und gute Geschäfte!

Kai Hesselbach im März 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Der deutsche Automobilmarkt	1
1.1	Der Privatmarkt	3
1.2	Der gewerbliche Markt	4
1.2.1	Hersteller und Kfz-Handel	5
1.2.2	Autovermieter	6
1.2.3	Rein gewerblicher Markt	7
2	Privatmarkt vs. gewerblicher Markt	9
2.1	Die Volatilität der Entscheidung	11
3	Die Kundenzielgruppen	15
3.1	Functional Fleet oder User Chooser	17
3.2	User Chooser und die Fahrzeugbesteuerung	20
3.3	Die Entscheidungsfindung	22
3.4	Die Entscheidungsträger	26
3.4.1	Geschäftsführer/Eigentümer	27
3.4.2	Einkäufer	28
3.4.3	Fuhrparkleiter	29
3.4.4	Mitarbeiter der Personalabteilung	31
3.4.5	Werkstatt und Technik	32
3.4.6	Die Rolle des Betriebsrats	33
3.5	Die Leasinggesellschaften	35
3.6	Die eigenen Bestandskunden im Autohaus	37
3.6.1	Werkstatt- und Servicekunden	38
3.6.2	Gebrauchtfahrzeugkunden	38
4	Der betriebswirtschaftliche Background	41
4.1	Die Bilanz	42
4.2	Die Abschreibung für Abnutzung (AfA)	44
4.3	Leasing, Finanzierung, Kauf	46
4.3.1	Leasing	47
4.3.2	Finanzierung	50
5	Der Verkauf	51
5.1	Die Bedarfsanalyse	52
5.2	Die Vorführung/die Probefahrt	54
5.3	Das Angebot	56
5.4	Die Verhandlung	57
5.5	Der Kaufabschluss	58

6	Die Organisation	59
6.1	Der Arbeitsplatz	60
6.2	Hilfsmittel	60
6.3	Selbstorganisation	63
6.3.1	Marktbearbeitung mit System	64
6.3.2	Optik und Auftreten	67
7	Das Ziel: der zufriedene Kunde	71
8	Informationen im Internet	75
9	Finale	77

Der deutsche Automobilmarkt

Zusammenfassung

Der Automobilmarkt hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Lesen Sie hier, wie er sich entwickelt hat und wie sich der private und der gewerbliche Automobilmarkt unterscheiden.

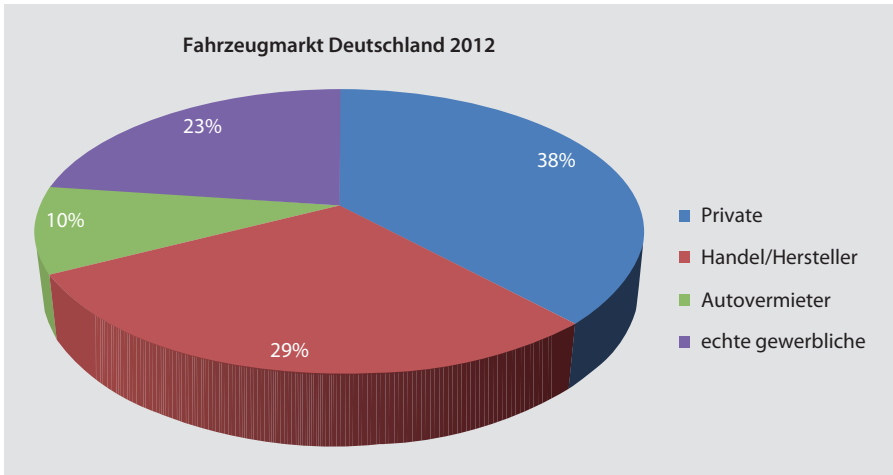
1.1 Der Privatmarkt – 3

1.2 Der gewerbliche Markt – 4

1.2.1 Hersteller und Kfz-Handel – 5

1.2.2 Autovermieter – 6

1.2.3 Rein gewerblicher Markt – 7



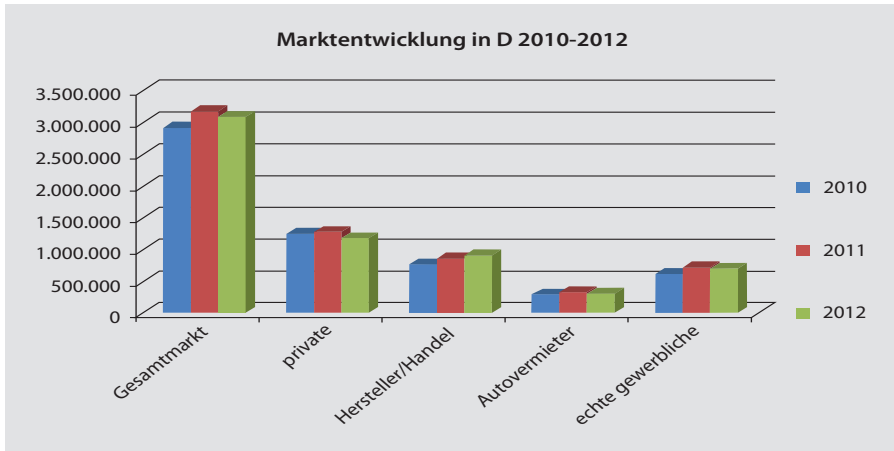
■ **Abb. 1.1** Der Fahrzeugmarkt in Deutschland 2012 (Datenquelle: KBA - Kraftfahrt-Bundesamt, Flensburg)

Wir schreiben das Jahr 2014 und blicken auf durchwachsene Automobilzeiten zurück. Geprägt durch die im Jahr 2009 künstlich geschaffene Nachfrage, wurde das Jahr 2010 etwas verhaltener. Vorgezogene Beschaffungen veränderten die Nachfrage und die Jahreszulassungszahl rutschte unter die 3-Mio.-Grenze. Mit einer Jahreszahl von ca. 2,91 Mio. zugelassenen Fahrzeugen wurde im Jahr 2010 ein ebenso verzerrtes Bild geschaffen wie im Jahr zuvor mit 3,84 Mio. In den folgenden Jahren wurden in Deutschland wieder ca. 3,1 Mio. Neufahrzeuge zugelassen.

In Deutschland werden am Tag ca. 30.000 bis 50.000 Fahrzeuge zugelassen. In sehr schwachen Monaten sind es unter 20.000 Neufahrzeuge an einem Tag. Das letzte vollständig betrachtete Jahr 2012 ist mit 3,08 Mio. Stück absolut auf »Normalniveau«. Auch die Aufteilung von Privat zu Gewerblich ist in 2012 mit 38 % zu 62 % kaum anders als 2008. Da betrug das Verhältnis 40 % zu 60 %.

Wie in ■ Abb. 1.1 zu sehen ist, entfiel die Verteilung der Zulassungen im Groben immer nach einem gleichen Schlüssel. ■ Abb. 1.2 zeigt die Marktentwicklung in Deutschland von 2010 bis 2012.

Interessanterweise werden die meisten Aktivitäten für den Privatmarkt unternommen. Er stellt den größten Teil des automobilen Kuchens dar, aber andererseits drängt sich die Frage auf, ob die anderen gewerblichen Segmente ihrem Anteil und damit ihrer (Markt-)Bedeutung entsprechend mit Ressourcen jeglicher Art bedacht und ausgestattet werden. Zunehmend werden sich die Importeure aktiv insbesondere um das Kleingewerbe kümmern und mit systematischen Aktivitäten und Unterstützungsmaßnahmen neue Kunden erschließen. Das sehr »privatlastige« Jahr 2009 hat alle zum Umdenken



■ **Abb. 1.2** Die Marktentwicklung in Deutschland 2010 bis 2012 (Datenquelle: KBA)

gezwungen, da der private Neuwagenmarkt der Klein- und Mittelklasse für entschlossene »Schnellwechsler« als vorerst abgegrast gilt. Mit zunehmender Konjunktur werden sich die größeren Fahrzeugklassen wieder besser vermarkten lassen, da diese überwiegend in gewerblicher Halterschaft zu finden sind. Seit dieser Zeit verstärkten sich die Aktivitäten der Hersteller und Importeure zugunsten der gewerblichen Kundschaft.

1.1 Der Privatmarkt

Der deutsche Privatmarkt wird mit ca. 1.2 Mio. Neuwagen-Einheiten beziffert. In den letzten Jahren machte das private Segment etwas weniger als die Hälfte der Neuzulassungen aus. Für das Jahr 2010 wurden seit langem deutlich weniger Fahrzeuge prognostiziert. Dies wurde aber nur bedingt bestätigt, denn es wurden dennoch gut 1,2 Mio. Fahrzeuge im Privatsektor zugelassen. Aber der Markt der Tages- und Kurzzulassungen, die fast ausschließlich in den Privatmarkt fließen, wurde deutlich kleiner. Nach der Marktdefinition fallen hier alle Fahrzeuge rein, die auf eine natürliche Person für die private Nutzung in Deutschland auf deutsches, schwarz-weißes Kennzeichen zugelassen werden. Privatkunden legen beim Autokauf auf andere Dinge Wert als gewerbliche Kunden. ■ **Abb. 1.3**

Für den gewerblichen Fahrzeugverkauf bleibt der Hinweis, dass im Privat-Segment auch die Fahrzeuge landen, die als personaleigene Dienstwagen bezeichnet werden bzw. die über Rahmen- und Lieferabkommen von Vereinen und Verbänden bezogen werden. Eine Grauzone sind Fahrzeuge, die an Einzelkaufleute verkauft und auf selbige zugelassen werden. Diese werden in Deutschland nicht eindeutig zugeordnet.



■ Abb. 1.3 Foto: Stockdisc AutoWorld

Ein Sondersegment ist der Verkauf an Menschen mit Einschränkung. Sondersegment deshalb, weil es rein sachlich private Kunden und Zulassungen sind, besonders aber, da diese Gruppe bei den Herstellern und Importeuren meistens im Bereich Groß- und Sonderabnehmer geführt wird.

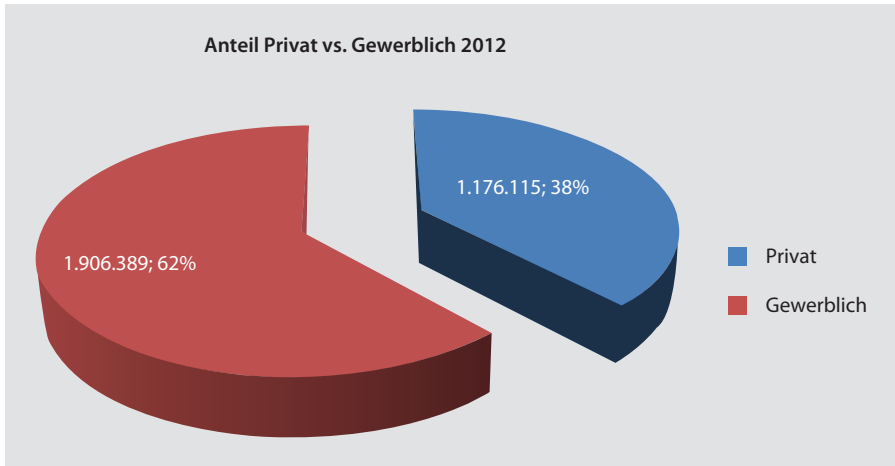
1.2 Der gewerbliche Markt

Der gewerbliche Markt machte in der Vergangenheit etwas mehr als die zweite Hälfte des Marktes aus. Dieses Marktsegment teilt sich aber noch in verschiedene Untersegmente. Das Segment der deutschen Fahrzeughersteller (Audi, BMW, Opel etc.) und auch die Fahrzeugimporteure (Hyundai Motor Deutschland, Renault Deutschland AG etc.) lassen Fahrzeuge zu.

Nächstes Segment sind die Fahrzeughändler und schließlich die Autovermieter (Hertz, Sixt etc.), die ca. 10 % (= 320.000 Fahrzeuge) ausmachen. Zuletzt steht der sogenannte »echte« gewerbliche Markt. Hierzu zählen Unternehmen, die auf sich die Fahrzeuge zulassen, da sie für den betrieblichen oder einen sonstigen Zweck benötigt werden. Dieses Segment stellt den Teil, auf den sich der Schwerpunkt dieses Buches beziehen soll.

Wenn der »normale«, private Markt nicht stark genug ist, wird der gewerbliche stärker beeinflusst. Insbesondere die Zulassungen durch Hersteller/Handel und durch Fahrzeugvermieter lassen sich durch den Hersteller oder Importeur beeinflussen. ■ Abb. 1.4 zeigt den Anteil der privaten und der gewerblichen Verkäufe aus dem Jahr 2012.

Die Branche unterteilt den »echten« gewerblichen Markt noch einmal in kleine Fuhrparks und Flotten. Eine Messgröße, die häufig angewendet wird, ist:



■ **Abb. 1.4** Anteil privater und gewerblicher Verkäufe 2012 (Datenquelle: KBA)

- Fuhrparks bis 25 Einheiten im Bestand = small fleet, small commercials, Klein-Flotten
- Fuhrparks über 25 Einheiten im Bestand = große Flotten, Fleet-Kunden, Key Accounts etc.

Die Bezeichnungen und Messgrößen sind aber nicht einheitlich. Das Marktforschungsunternehmen *Dataforce*, das sehr häufig die Marktzahlen für das gewerbliche Marktsegment veröffentlicht, unterscheidet den sogenannten relevanten Flottenmarkt. Damit sind die Fuhrparks mit 10 und mehr Einheiten im Bestand gemeint. Die Industrie- und Handelslandschaft hat sich mit entsprechenden Programmen und Systemen entsprechend entwickelt. Je nach Hersteller werden die Definitionen unterschiedlich interpretiert und ausgelegt. Insgesamt gibt es kaum einen Hersteller oder Importeur, der sein Handlungsfeld nicht auf die kleinen gewerblichen Kunden ausgerichtet hat.

1.2.1 Hersteller und Kfz-Handel

Die deutschen Hersteller und die Importeure ausländischer Marken mit Sitz im Bundesgebiet lassen regelmäßig Fahrzeuge zu, zum Beispiel als Presse-, Test- und Dienstwagen für Angestellte. Aber es fallen auch viele Fahrzeuge aus Mitarbeiter-Leasingprogrammen in diese Kategorie. Die Größe und Menge dieses Fahrzeugsegmentes bestimmen die Hersteller und Importeure durch eigene Aktivitäten selbst. Sie werden im Regelfall in Marktbeschreibungen durch die eigene Beeinflussbarkeit ausgenommen.



■ Abb. 1.5 Foto: Nevermore - Fotolia.com

1.2.2 Autovermieter

Auch Autovermieter sind gewerbliche Kunden. ■ Abb. 1.5 Der Markt der Fahrzeugvermieter ist ebenso konjunkturabhängig wie interessant. Hier gibt es einerseits große, deutschlandweit oder auch weltweit agierende Firmen wie AVIS, SIXT, HERTZ, EUROPCAR oder ENTERPRISE. Diese dominieren im Wesentlichen den internationalen Reiseverkehr und das Vermietgeschäft an Touristen und Geschäftsreisende. Aber auch das Geschäft mit Geschäftskunden (Unternehmen mit Mobilitätsbedarf) wird oft von den großen Gesellschaften bestritten. Dazu kommen viele kleine und mittelständische Vermieter, die regional bzw. lokal den Kunden mit einem Mietwagen bedienen. Diese sind häufig in Lizenzsystemen organisiert, die für synergetische Vorteile sorgen, wie beispielsweise die größer organisierte Einkaufsmenge oder auch eine gemeinsame Marke oder Buchungssysteme.

Die letzte Gruppe der Autovermieter stellen Vermietfahrzeuge, die durch Mobilitätsangebote der Fahrzeughändler angeboten werden. Auch hierbei gibt es mittlerweile Marken wie OPEL-Rent, Euro- Mobil oder FiDis-Rent (je nach Marke des Autohändlers), die die Organisation des Vermietprozesses und die Markenbildung mit zugehörigem Marketing übernehmen. Der Kunde im Autohaus soll auf diesem direkten Wege seinen Mobilitätsbedarf bei einem Unfall oder Werkstattaufenthalt decken können.

Die Beschaffungssituationen der verschiedenen Kanäle sind sehr unterschiedlich. Da der Anspruch überwiegend nach jungen, neuwertigen Fahrzeugen besteht, werden die Fahrzeuge vielfach im 6-Monats-Rhythmus ersetzt. Gründe des Remarketings lassen aber vermehrt unterschiedliche Laufzeiten und km-Leistungen auf den Markt kommen. Für einen Autovermieter sind die Fahrzeughalterkosten entscheidend, das heißt die entstehenden Kosten für die Zeit der Nutzung, die den Einnahmen aus der Vermietung gegenüberstehen.

1.2.3 Rein gewerblicher Markt

Von einem rein gewerblichen Markt oder »echten gewerblichen Markt« spricht man, wenn man die Fahrzeuge beschreibt, die bei Handwerkern, Banken, Dienstleistungsunternehmen oder ähnlichem eingesetzt werden und auf das jeweilige Unternehmen zugelassen werden. Dies sind die Fahrzeuge, die zum erklärten Betriebszweck benötigt werden. Beispielhaft sei hier der Serviceaußendienst einer Aufzugsfirma genannt, der zur Wartung von Objekt zu Objekt fährt und dafür Werkzeug, Ersatzteile etc. mitführt. Vielfach sind solche Fahrzeuge werbewirksam beschriftet bzw. haben verschiedene Zwecke.

Dazu gehören aber auch persönlich zugeordnete Dienstwagen, die Angestellten als persönliche Dienstwagen oder in Form von Motivationsmodellen zur Verfügung gestellt werden. Bei kleineren Betrieben gehört selbstverständlich auch das Fahrzeug des Eigentümers/Geschäftsführers dazu, das dieser für sich bzw. sein Unternehmen angeschafft hat und es redensartlich »über die Firma laufen« lässt. Dieses Marktsegment ist dasjenige, worauf der Verkauf an gewerbliche Kunden ausgerichtet ist und welches sich auch in den später beschriebenen Zielgruppen (siehe ► Kapitel 3) wiederfindet.

Nachfolgend ■ Tab. 1.1 findet sich ein detaillierter Überblick vom deutschen Markt aus 2012, welcher sich als typisch und »normal durchschnittlich« darstellt.

■ Tab. 1.1 Überblick Hersteller und ihre Marktanteile 2012

	Gesamtmarkt	Marktanteil PKW total (%)	echte gewerbliche	Handel	Hersteller	Autovermieter	Privat
Audi	266.582	8,65	100.974	27.239	40.549	23.722	74.098
BMW	284.494	9,23	90.204	40.969	29.735	30.718	92.868
Ford	206.128	6,69	44.427	54.884	13.258	41.790	51.769
Mercedes Benz	282.358	9,16	72.390	38.549	24.649	27.954	118.816
Opel	213.626	6,93	39.685	65.456	18.586	29.278	60.621
Porsche	20.516	0,67	6.860	3.548	3.363	78	6.667
Smart	28.053	0,91	5.399	2.193	865	2.735	16.861
VW	672.968	21,83	177.882	57.335	136.019	65.361	236.371
Summe deutsche Marken	1.974.725	64,06	537.821	290.173	267.024	221.636	658.071
Chevrolet	28.794	0,93	2.535	13.413	562	3.882	8.402
Chrysler	7.033	0,23	1.934	2.156	9	232	2.702