

## GW-Handel heute

Erwin Wagner (Hrsg.)

# **GW-Handel heute**

**Impulse für Ihr Gebrauchtwagengeschäft**

**Erwin Wagner (Hrsg.)**  
Inhaber Marketingagentur für die Automobilwirtschaft  
Tiefenbach

ISBN 978-3-574-60066-1  
ISBN (eBook) 978-3-574-60067-8

© 2017 Springer Automotive Media 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 Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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 wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

1. Auflage 2017  
Stand: Dezember 2016

Produktmanagement/Lektorat: Kerstin Bandow  
Herstellung: Markus Tröger  
Satz&Layout: Datagroup Int., Timisoara  
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München  
Titelbild: stocksolutions / Fotolia  
Druck: AZ Druck- und Datentechnik GmbH, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

## Das Gebrauchtwagengeschäft – Geldvernichtung oder „Profit“-Center?

---

Zur Einführung in dieses Fachbuch sei ein kleiner Rückblick in der Geschichte des Gebrauchtwagenhandels erlaubt: 1989! Die Ausstellungsflächen der Markenhändler waren mit Gebrauchten überfüllt. Mit langen Standzeiten – bei 12 Prozent Zinsen zur Bestandsfinanzierung – schrieben die Händler dicke rote Zahlen im Gebrauchtwagengeschäft. Der ZDK veranstaltete damals eine Informationstour durch Deutschland mit dem Thema: „Management des Gebrauchtwagengeschäftes – Standzeiten reduzieren!“ Die Branche hatte ein gewaltiges Problem zu lösen.

Mitten in den Überlegungen zur Verbesserung dieses defizitären Geschäftszweiges kam überraschend der Mauerfall. Für die Menschen in Ost und West ein Glücksfall – ein ganz besonders glückliches Ereignis war es für die westdeutschen Automobilhändler. Der nach Mobilität lechzende Ostmarkt traf auf übervolle Gebrauchtwagen-Angebote im Westen, die Automobile flossen gleich einer Ameisenstraße nach Rostock, Dresden, Leipzig. Mehr oder weniger über Nacht waren die Gebrauchtwagenplätze der Kollegen in den alten Bundesländern leergefegt, die Bürger in den neuen Ländern fuhren nun gebrauchte Opel, VW, Ford und andere Autos statt Trabant und Wartburg. Die Gebrauchtwagen-Krise bei den Händlern in den alten Bundesländern war bewältigt, alle konnten wieder aufatmen.

Seit dieser Zeit hat sich im Handel mit den gebrauchten Automobilen viel getan. Eine der bedeutendsten Änderungen startete 1996 mit Gründung der „Gebrauchtwagendatenbank“ durch die Hamburger Autohändler-Brüder Bartholates. Eine Zäsur! Das Gebrauchtwagengeschäft verließ den regionalen Marktkreis und wurde national aufgestellt, kurz darauf mit Eintritt von mobile.de und autoscout24 auch international.

Nach dem Mauerfall begann auch ein Umdenken beim Handel. War man in den 80er Jahren in Sachen Gebrauchtwagen-Qualität noch sehr „großzügig“ – der damals gültige rechtliche Status war so beschrieben: „Gekauft wie gesehen und Probe gefahren, ohne Garantie!“ – verlangte nun das neu formulierte Gesetz zur Sachmängelhaftung einfach mehr Wahrheit und Klarheit und damit ein klares Qualitätsversprechen beim Verkauf. Es zwang die Betriebe zu besseren und genaueren Prozessen bei der Hereinnahme, Aufbereitung und Instandsetzung. Das Thema „Qualität und Garantie“ spielte fortan eine große Rolle. Die sich durch die Gebrauchtwagen-Börsen ergebende größere Markttransparenz und der sich damit verschärfende Wettbewerb trieb auch die Gedanken zur Kundenorientierung nach vorne. Die damals gerade gegründete erste Gebrauchtwagenmarke Europas „Das WeltAuto“ (PIA, Salzburg, Österreich) war wegweisend, der Slogan hieß: „Risikofreier Gebrauchtwagenkauf – Fahrzeuge mit Garantie“.

Erstmals wurden qualitätsorientierte Kaufbedingungen für den Kunden formuliert:

- geprüfte Gebrauchtwagen mit Garantie
  - verlässliche Qualität
  - inklusive neuer HU (in Österreich „Pickerl“)
  - mit Umtauschrecht
  - Probefahrt
- » Ein Gebrauchter ohne Garantie ist heute im Handel ein „No-Go“! Eine moderne Gebrauchtwagengarantie wird heute im Eigengarantiesystem abgewickelt.  
(Waldemar Dixa, MultiPart Garantie AG, ► [www.multipart.de](http://www.multipart.de))

Die Marke „Das WeltAuto“ existiert heute noch mit weiteren Verbesserungen in den Kaufbedingungen. Vom ehemals risikoreichen Gebrauchtwagenkauf auf eigene Gefahr wandelte sich dieses Geschäft zum Qualitätsprodukt, ausgestattet mit vielen Vorteilen für den Kunden, und wurde vor allem durch die Gewährleistung und Garantie zum absolut risikofreien Kauf.

- » Das Gebrauchtwagengeschäft ist nach dem Werkstattgeschäft der Geschäftsbereich mit den höchsten Ertragschancen im Autohaus – gleichzeitig aber auch der mit den höchsten Verlustrisiken.  
(Walter Missing, Unternehmensberater, ► [www.missing-management.com](http://www.missing-management.com))

Eine weitere wesentliche Entwicklung war und ist die Abkehr von den so genannten „Zwangssortimenten“, d. h. dass sich das Angebot nur aus Eintauschware des Neuwagenhandels rekrutiert. Häufig ist das Sortiment auf diese Weise nicht nach der Kundennachfrage ausgerichtet.

Traditionell war und ist das Geschäft von privat an privat der Marktführer, danach reiht sich der Markenhandel und der freie Gebrauchtwagenhandel in die Statistik ein. Die Situation ist und war also die, dass die Kunden Fahrzeuge mit großer Nachfrage privat veräußern, gerne auch ohne die notwendigen Instandsetzungen und natürlich ohne die gesetzlich verpflichtende Gewährleistung. Die weniger attraktiven Automobile werden bei einem Neukauf oftmals bei den Händlern in Zahlung gegeben. Das bedeutet einen Eintausch zu oftmals viel zu hohen Preisen, weil der Gebrauchte als Druckmittel für den Neuwagenkauf verwendet wird. Dabei wird oft die Sortimentsstrategie missachtet. Klar, dass die Rechnung nicht aufgehen kann, zumal wenn häufig keine getrennte Profitcenter-Rechnung geführt wird und die Vermischung der kalkulatorischen Fakten zwischen Neu- und Gebrauchtwagen – bei gleichzeitig unklarer interner Verrechnung der Werkstattleistung – kaum ein klares Controlling ermöglichen.

So entstandene Verluste führten zu weiteren strategischen Überlegungen, die heute ein modernes Gebrauchtwagengeschäft auszeichnen:

- professionelles Gebrauchtwagen-Management mit klarer Markteinschätzung und Planung
- aktives über die Hereinnahme-Geschäfte hinausgehendes Sortimentsmanagement, aufgebaut nach Kundennachfrage
- kundenorientiertes Qualitätsdenken, risikofreier Gebrauchtwagenkauf
- sensibles Standzeiten-Management
- Profitcentertrennung (GW, NW) mit eigenständigen Zielvorgaben, genauer Kostenrechnung und Formulierung exakter Gewinnerwartungen

#### Die aktuelle Situation im GW-Geschäft

Nach Einschätzung des Gebrauchtwagen-Experten Horst Pohl stellt sich die aktuelle Situation im Gebrauchtwagengeschäft wie folgt dar:

- 90 % des Risikopotenzials eines Händlers liegt im Gebrauchtwagengeschäft!
- 40 % des gebundenen Kapitals beansprucht das Gebrauchtwagengeschäft!
- 30 % des Umsatzes macht der Händler im Gebrauchtwagengeschäft!
- 10 % der Aufmerksamkeit können die Verantwortlichen, Inhaber und Geschäftsführer im Tagesgeschäft dem GW-Bereich widmen.

Selbst vorsichtigen Schätzungen zufolge fahren mehr als 50 % der markengebundenen Automobilhändler Verluste bei den Gebrauchtwagen ein! Dabei gilt der Gebrauchtwagenbereich gemeinsam mit dem Aftersales als Schlüsselfaktor für die Zukunftssicherung von Autohäusern.

#### Aftersales unter Druck

- Steigende Fahrzeugqualität,
- längere Serviceintervalle,
- Service-Flatrates,
- Garantieverlängerungen,
- „All inclusive“-Finanzierungen
- und Schadenssteuerungen der Versicherer

verringern die Deckungsbeiträge dieses wichtigen Geschäftsbereiches.

Die in der Vergangenheit ausgeübte Praxis der Quersubvention aus Serviceüberschüssen wird mittel- und langfristig nicht mehr möglich sein. Gewinne – anstelle der vielfach üblichen Verluste – aus dem Gebrauchtwagenhandel vergrößern das Eigenkapital und ermöglichen Investitionen in Auftritt und Marketing der Neuwagenmarke. Ein erfolgreiches, gewinnbringendes Gebrauchtwagengeschäft ist daher auch für die Neuwagenmarktanteile von vitaler Bedeutung und gilt daher als DER Schlüsselfaktor für die Zukunftssicherung des markengebundenen Fahrzeughandels.

(Quelle: Horst Pohl, mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Branche, Experte für das Gebrauchtwagengeschäft, HP Autohausconsulting e. U., h.pohl@autohausconsulting.at,

► [www.autohausconsulting.at](http://www.autohausconsulting.at))

Zu diesen Faktoren kommen auch noch gesamtstrategische Überlegungen: Neben dem Aftersales-Geschäft, dessen Zenit erreicht ist und künftig eher nachlassende Erträge verspricht, kann ein modern gemanagtes GW-Geschäft eine der maßgebenden Ertrags-säulen im Autohaus darstellen.

Im Folgenden kommen verschiedene Autoren mit unterschiedlichen Erfahrungen und Meinungen zu Wort. Dabei kommt es in manchen Fällen zu nicht genau übereinstimmenden Aussagen. Bitte nehmen Sie diese Meinungsvielfalt zum Anlass, das GW-Geschäft aus verschiedenen Perspektiven zu sehen und daraus Ihre eigene Strategie zu entwickeln. In diesem Sinne soll dieses Buch vielfältige Anregungen – dargeboten von Insidern, Branchenkennern und etablierten Beratern – für die Praxis bieten.

Ich wünsche Ihnen profitable Erkenntnisse.

**Erwin Wagner**

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Die Säulen des Gebrauchtwagengeschäfts: Handeln, Organisieren, Kalkulieren, Präsentieren</b> .....	1
1.1	<b>Handeln</b> .....	3
1.1.1	Das Prinzip des Handelns .....	3
1.1.2	Die optimale Sortiments- und Absatzplanung .....	3
1.1.3	Präsentieren und profilieren Sie sich als Gebrauchtwagen-Ankäufer im Markt? .....	7
1.1.4	Gebrauchtwagen-Zukaufquellen im Überblick .....	9
1.2	<b>Organisieren</b> .....	14
1.2.1	Die GW-Organisation im Autohaus: das eigenständige Profitcenter .....	14
1.2.2	Gebrauchtwagenbewertung .....	17
1.2.3	Gebrauchtwagen-Prozesse optimal gestalten .....	21
1.2.4	Die Kunst der Gebrauchtwagen-Eintauschverhandlung .....	25
1.3	<b>Kalkulieren</b> .....	27
1.3.1	Der Gebrauchtwagen-Bruttoertrag .....	27
1.3.2	Standzeit- bzw. Standkosten-Management .....	34
1.3.3	Besonderheit in der GW-Kalkulation und steuerlichen Betrachtung: der verdeckte Preisnachlass .....	37
1.4	<b>Präsentieren</b> .....	39
1.4.1	Die Gebrauchtwagenmarke – das Geschäft im Wandel der Zeit .....	39
1.4.2	Die elektronische Preisauszeichnung von Gebrauchtwagen .....	43
1.4.3	Die Fahrzeugbörsen – mehr als eine Erfolgsgeschichte .....	46
2	<b>Die professionelle Bewertung und Hereinnahme von Gebrauchtfahrzeugen</b> .....	49
2.1	<b>Welche Chancen und Risiken gibt es in Verbindung mit der Bewertung und Hereinnahme von Gebrauchtwagen?</b> .....	51
2.2	<b>Stellenwert der professionellen Bewertung und Hereinnahme von Gebrauchtfahrzeugen</b> .....	52
2.3	<b>Kapazitätsplanung</b> .....	52
2.4	<b>Ablauf einer technischen Bewertung</b> .....	54
2.4.1	Terminvereinbarung .....	54
2.4.2	Datenaufnahme .....	54
2.4.3	Anwesenheit bei der Fahrzeugbewertung .....	55
2.4.4	Dokumentation sämtlicher Mängel .....	56
2.5	<b>Argumentation Inzahlungnahmepreis</b> .....	58
2.6	<b>Verwendungsentscheidung</b> .....	61
2.7	<b>Kalkulation des marktgerechten Inzahlungnahmepreises</b> .....	63
2.8	<b>Hereinnahme des Gebrauchtwagens</b> .....	65
2.9	<b>Der Prozess der Bewertung und Hereinnahme am Beispiel des AlphaControllers</b> .....	68
3	<b>Bestandsmanagement</b> .....	75
3.1	<b>Der gläserne Bestand</b> .....	76

3.1.1	Veränderungen der letzten Jahre .....	76
3.1.2	Problemfelder im Bestandsmanagement .....	76
3.2	<b>Zeit ist Geld – auch und gerade im Gebrauchtwagengeschäft .....</b>	<b>77</b>
3.2.1	Risiken und Chancen .....	77
3.2.2	Der Umgang mit Altbeständen .....	78
3.3	<b>Perfektes Controlling als Voraussetzung für ein aktives Bestandsmanagement .....</b>	<b>80</b>
3.3.1	Die Planung der notwendigen Bestände .....	80
3.3.2	Das Personal und -vertriebsmanagement zur Bestandssteuerung .....	82
3.3.3	Ohne Controlling keine Entscheidung .....	86
3.4	<b>Die Umsetzung des Bestandsmanagements im Tagesgeschäft .....</b>	<b>88</b>
4	<b>Die wirkungsvolle Präsentation: vom Gebrauchtwagen-Parkplatz zum Gebrauchtwagen-Erlebniskauf .....</b>	<b>91</b>
4.1	<b>Das 10-Punkte-System der Gebrauchtwagen-Präsentation .....</b>	<b>92</b>
4.1.1	Der Blickfang .....	92
4.1.2	Der Gesamteindruck .....	92
4.1.3	Die Einfahrt .....	94
4.1.4	Die Wegeleitung .....	94
4.1.5	Der Aktionsplatz .....	96
4.1.6	Das Informationssystem .....	96
4.1.7	Leitfaden zur Gelände-Gestaltung .....	98
4.1.8	Die Beleuchtung .....	100
4.1.9	Der Verkäufer-Stützpunkt .....	101
4.1.10	Fahrzeug-Überdachungen .....	102
4.1.11	Ergänzung: Internetauftritt – der virtuelle Gebrauchtwagenplatz .....	103
5	<b>Der professionelle Gebrauchtwagenverkäufer .....</b>	<b>105</b>
5.1	<b>Was heißt verkaufen? .....</b>	<b>106</b>
5.1.1	Das „maßgeschneiderte“ Angebot .....	107
5.1.2	Die Probefahrt .....	108
5.1.3	Das Preisgespräch .....	108
5.1.4	Der Abschluss .....	110
5.1.5	Die Übergabe .....	110
5.2	<b>Das Geheimnis des erfolgreichen Verkaufens .....</b>	<b>110</b>
5.2.1	Sechs Schritte, um unschlagbar zu werden .....	111
5.2.2	Ein Blick in die nahe Zukunft .....	113
6	<b>Erfolgsfaktor Empathie im Automobilverkauf – warum Sie mehr verkaufen, wenn Sie entspannt sind und auf die Mimik achten .....</b>	<b>115</b>
6.1	<b>Blind für nonverbale Signale!?</b> .....	<b>117</b>
6.2	<b>Stress hemmt Empathie .....</b>	<b>119</b>
6.2.1	Empathisch in herausfordernden Kundengesprächen .....	119
6.3	<b>Drei Erkenntnisse über Mimik für Ihren Verkaufserfolg .....</b>	<b>122</b>
6.4	<b>Der angemessene und zielführende Umgang mit Einwand-Signalen .....</b>	<b>128</b>

6.4.1	Die drei Resonanzstufen .....	129
7	<b>Kundenkontakt der Zukunft – Chancen und Herausforderungen für den Gebrauchtwagenvertrieb</b> .....	133
7.1	Digitalisierung – die Triebkraft der Branche .....	135
7.2	Digitalisierung im Gebrauchtfahrzeug-Vertrieb – Onlinebörsen seit ca. 20 Jahren .....	136
7.3	Kundenkontakt – der entscheidende Erfolgsfaktor .....	137
7.3.1	Das Kundenkontaktcenter im Autohaus – eine Lösung für große und kleine Betriebe. ....	138
7.4	Zusammenfassung: Chancen und Herausforderungen im Kundenkontakt .....	140
7.5	Ausblick auf den Kundenkontakt der Zukunft .....	141
8	<b>Neue Website, gebrauchte Fahrzeuge – mehr Business im Web</b> .....	143
8.1	Mit dem 5-Punkte-Check zur kontaktoptimierten Website. ....	144
8.1.1	Struktur/Navigation .....	146
8.1.2	Design/Layout .....	148
8.1.3	Inhalte .....	150
8.1.4	Usability/Benutzerfreundlichkeit .....	154
8.1.5	Fahrzeugeinbindung .....	157
8.2	10 Wege zu mehr Kundenkontakt oder: Es gibt nicht zu viele Kontaktmöglichkeiten ...	158
8.2.1	Fazit .....	161
9	<b>Kundenbindung mit zielgruppenorientiertem GW-Marketing</b> .....	163
9.1	Der GW-Kunde: beziehungslos, verwaist und unterschätzt? .....	164
9.2	Zielgruppendefinition im Gebrauchtwagengeschäft .....	165
9.3	Marketing- und Kundenbindungsinstrumente für den GW-Verkauf. ....	167
9.3.1	Digitaler GW-Verkauf .....	167
9.3.2	Gebrauchtwagenvermarktung auf sozialen Medien .....	168
9.3.3	Videopräsentationen von Gebrauchtwagen .....	171
9.3.4	Die Gebrauchtwagenauslieferung inszenieren .....	172
9.3.5	Ankaufsignale auf allen Kanälen senden .....	172
9.3.6	Fahrzeugordner für den Kunden .....	173
9.4	Zusammenfassung .....	174
10	<b>Erfolgsfaktor Finanzdienstleistungen im Gebrauchtwagengeschäft</b> .....	177
10.1	Einführung .....	179
10.2	Potenzial für Finanzdienstleistungen im Gebrauchtwagengeschäft .....	179
10.3	Kunden wünschen Gebrauchtwagen-Finanzierungen von ihrem Autohändler .....	180
10.4	Finanzdienstleistungen richtig einsetzen .....	180
10.5	Cross Selling – für mehr Ertrag und höhere Kundenbindung .....	182
10.6	Für jeden Kundentyp das richtige Zusatzprodukt .....	185
10.7	Neue Gebrauchtwagenkunden im Netz abholen .....	185
10.8	Die richtige Einkaufsfinanzierung für das Gebrauchtwagengeschäft .....	187
10.9	Die Autobank als Partner für das Gebrauchtwagengeschäft .....	189

11	<b>Die professionelle Fahrzeugaufbereitung</b> .....	191
11.1	<b>Fahrzeugaufbereitung im Autohaus</b> .....	192
11.1.1	Kosten der internen und externen Fahrzeugpflege .....	193
11.2	<b>Die Prozesse</b> .....	194
11.3	<b>Der Arbeitsplatz</b> .....	196
11.4	<b>Der richtige Aufbereitedienstleister</b> .....	196
11.4.1	In acht Schritten zur Verpflichtung eines externen Dienstleisters .....	196
11.5	<b>Die Organisation vor Ort</b> .....	200
11.5.1	Erbringung der Organisation vor Ort .....	200
11.5.2	Abrechnungsverfahren .....	200
11.5.3	Versicherungsumfang muss nachgewiesen werden .....	200
11.5.4	Umweltschutz und Abwassertechnik .....	200
11.5.5	Personal .....	201
11.6	<b>Leistungspakete</b> .....	201
11.6.1	Gebrauchtfahrzeuge .....	201
11.6.2	Neuwagen .....	202
11.6.3	Geschäfts-, Dienst- und Vorführwagen .....	204
11.6.4	Werkstatt- und Kundenprogramme .....	205
11.6.5	Nanoversiegelung .....	207
11.6.6	Smart-Repair-Konzept .....	210
<b>Serviceiteil</b>		
	<b>Autorenverzeichnis</b> .....	216
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	220
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	221

Die Risiken liegen sicherlich darin Schäden zu übersehen. Im Einzelfall könnte das Anschlussgeschäft gefährdet werden. Der Kunde kann unser Bewertungsergebnis nicht nachvollziehen, vielleicht auch deshalb, weil der Verkäufer ihm dieses nicht vernünftig argumentiert. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass wir Fahrzeuge zu teuer einkaufen, Fehlausstattungen nicht marktgerecht bewerten oder uns einfach zu wenig Zeit für eine seriöse Bewertung nehmen. ■ Abb. 2.1 zeigt den operativen Prozesskreislauf.

## 2.2 Stellenwert der professionellen Bewertung und Hereinnahme von Gebrauchtfahrzeugen

Neben der bereits beschriebenen Untersuchungspflicht zwingt die Sachmangelhaftung den Händler zu besonderer Sorgfalt. Damit der Gebrauchtwagen zum Zeitpunkt der Übergabe frei von Mängeln ist oder wir den Kunden über vorliegende Mängel informieren können, brauchen wir eine sorgfältige technische Bewertung. Die zunehmend engere Interpretation des Unfallschadensbegriffs verschärft die Notwendigkeit z. B. Nachlackierungen zu identifizieren.

Betriebswirtschaftlich gesprochen ist die technische Prüfung des Fahrzeugs die Basis für den Ankaufpreis. Hier werden notwendige Aufbereitungs- und Instandsetzungskosten festgelegt. Die ausgiebige technische Bewertung schützt vor ungeplanten Kosten und liefert weitere Informationen für die Verwendungsentscheidung. (Sollten die Instandsetzungskosten 10 Prozent des Fahrzeugwertes übersteigen, empfiehlt es sich durchaus, das Fahrzeug als nicht mehr endkundentauglich einzustufen).

Auch aus Sicht des Verkäufers hat eine professionelle Bewertung Vorteile:

- Die Bewertung des Kundenfahrzeugs findet durch eine verkaufsneutrale Instanz statt.
- Das Bewertungsergebnis liefert Argumente zur Korrektur der Kundenpreisvorstellung.
- Eine gründliche Vorgehensweise vermittelt Seriosität in der Preisfindung und stellt somit eine vertrauensbildende Maßnahme dar.
- Der Kunde überträgt die Eindrücke aus der Bewertung auf das gesamte Autohaus.

### Tipp

Der Zustandsbericht ist die Basis für eine Nachbewertung am Tag der Hereinnahme. Er sollte daher vom Kunden unterschrieben werden.

## 2.3 Kapazitätsplanung

Entscheidend für eine Kapazitätsplanung ist die Frage nach der Hereinnahmequote (Inzahlungnahmequote) und der Bewertungsquote. Die Botschaft muss immer lauten: Wir wollen den Gebrauchtwagen des Kunden in Zahlung nehmen. Die Inzahlungnahme ist

eine echte verkäuferische Leistung, sie sollte daher auch entsprechend entlohnt werden. So lässt sich eine Inzahlungnahmequote auch positiv beeinflussen. Im Durchschnitt bewegt sie sich in unserer Branche zwischen 25 und 50 Prozent. Das bedeutet, guten Verkäufern gelingt es sehr wohl Argumente zu finden, die den Kunden überzeugen, sein Fahrzeug nicht privat zu vermarkten.

#### Tipp

Messen Sie Ihre Hereinnahmequote und belohnen Sie Inzahlungnahmen.

Die Bewertungsquote definiert, wie viele Fahrzeuge wir bewerten müssen, um eines in Zahlung zu nehmen. In der Geschäftsart „Gebrauchtwagen auf Neuwagen“ ist sehr häufig eine Quote von 3 : 1 anzutreffen, bei der Geschäftsart „Gebrauchtwagen auf Gebrauchtwagen“ liegt diese eher bei 2 : 1.

Wie lange dauert eine technische Bewertung? Herstellerempfehlungen sowie Empfehlungen von Dekra, TÜV und anderen Organisationen liegen bei 45 Minuten. Bitte definieren Sie Ihren Standard. Soll der Fehlerspeicher ausgelesen werden, soll am Ende eine Probefahrt durchgeführt werden? Beides ist dringend zu empfehlen, beides kostet aber auch Zeit. Wird zum Zeitpunkt der Hereinnahme eine technische Nachbewertung durchgeführt? Falls ja, ist diese kürzer und dauert in aller Regel ca. 30 Minuten. Wenn auf eine technische Nachbewertung verzichtet wird, betreibt das Autohaus eine Art von „Risikomanagement“. Dann sollten aber klare Regeln getroffen werden. Die Nachbewertung könnte z. B. entfallen,

- wenn zwischen Erstbewertung und Hereinnahme nicht mehr als 1.000 km gefahren wurden oder
- wenn zwischen Erstbewertung und Hereinnahme nicht mehr als drei Wochen lagen.

In jedem Fall ist dies eine Management-Entscheidung, denn sie kann im Schadensfall Geld kosten. Nur eine 100-prozentige Nachbewertung bringt eine 100-prozentige Sicherheit.

Lassen Sie uns eine Beispiel-Rechnung aufstellen für einen Händler, der 350 Neuwagen und 350 Gebrauchtwagen vermarktet. Die Rücknahmequote beinhaltet auch Leasingrückläufer.

#### Beispiel für eine Kapazitätsplanung

350 NW x 3 (Bewertungsquote NW) = 1.050 Bewertungen

350 GW x 2 (Bewertungsquote GW) = 700 Bewertungen

=====

Gesamtzahl der Bewertungen:      1.750 x 0,75 (= 45 Minuten) = 1.312,5 Stunden

Nachbewertung:

700 Fahrzeuge x 50 % (Rücknahmequote) x 0,5 (= 30 Minuten) = 175 Stunden

Wenn die produktive Arbeitszeit eines Monteurs vergleichsweise 1.400 Stunden im Jahr beträgt, bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter nur mit Erst- und Zweitbewertungen ausgelastet ist. Die Beispielrechnung macht deutlich, dass eine Fahrzeugbewertung auf Zuruf oder „einfach mal nebenbei“ nicht möglich ist oder zu Lasten der gewünschten Qualität geht.

## 2.4 Ablauf einer technischen Bewertung

---

### 2.4.1 Terminvereinbarung

---

Eine große Anzahl ungeplanter Bewertungen sind kein Zeichen von Flexibilität sondern von fehlender Organisation. Im Neuwagenverkauf werden die meisten Kunden vor dem Fahrzeugkauf eine Probefahrt durchführen. Damit ist es möglich, zeitgleich im Werkstattplanungssystem eine Gebrauchtwagenbewertung einzuplanen. Ein gewisses Maß an Selbstdisziplin bei den Neuwagenverkäufern vorausgesetzt, sollte es so möglich sein, die große Zahl ungeplanter Bewertungen zu reduzieren.

Für den Gebrauchtwagenverkauf ist eine gewisse Flexibilität notwendig. Hier kommt es immer wieder vor, dass ein Kunde sein Wunschfahrzeug auf dem Platz bzw. in der Gebrauchtwagenausstellung findet und spontan wissen möchte, was sein bisheriges Fahrzeug wert ist. Diesen Kunden wollen wir zum Kaufabschluss führen und sollten daher in der Lage sein, eine Fahrzeugbewertung zu organisieren. Der Gebrauchtwagenverkäufer schickt seinen Kunden ungern mit dem Hinweis weg, dass heute keine technische Bewertung mehr möglich ist. Sollte absolut keine zeitnahe Bewertung möglich sein, hat sich eine sogenannte „Kaltbewertung“ bewährt. Um dem Interessenten eine Orientierung zu geben, führt der Verkäufer eine kaufmännische Bewertung mittels DAT/Schwacke und ► [mobile.de](http://mobile.de) durch, wobei er seine Eindrücke vom Fahrzeugzustand und beispielsweise einen Betrag von ca. 300 bis 500 € für technische Instandsetzung einfließen lässt. Der Fahrzeugankauf erfolgt dann in aller Regel unter dem Vorbehalt einer technischen Bewertung.

### 2.4.2 Datenaufnahme

---

Die folgenden Fragen können begleitend zum Ausfüllen des Bewertungsbogens (online oder als Formular) gestellt werden:

- Sind Sie selbst der Eigentümer des Fahrzeugs?
- Wurde an Ihrem Fahrzeug schon einmal etwas lackiert?
- Hat Ihr Fahrzeug einen Vorschaden? Falls ja:
  - wo wurden die Reparaturarbeiten durchgeführt,
  - wie hoch war der Schaden,
  - existieren Reparaturrechnungen?
- Sind Ihnen Mängel an Ihrem Fahrzeug bekannt?

Gemeinsam mit dem Kunden wird der Auftrag zur Fahrzeugbewertung erstellt. Wenn alle Daten (Fahrzeug- und Kundendaten) erfasst sind, wird die eigentliche Fahrzeugbewer-

## 3.1 Der gläserne Bestand

### 3.1.1 Veränderungen der letzten Jahre

Als vor einigen Jahren die Fabriken der Automobilindustrie damit begonnen haben, „gläserne Manufakturen“ zu erstellen und somit allen Menschen die Möglichkeit eröffneten, jedes Detail hautnah unter die Lupe zu nehmen, hat niemand damit gerechnet, dass in wenigen Jahren die Welt insgesamt gläserner denn je sein würde...

Die virtuelle Welt macht es möglich. Informationen sind in Sekundenschnelle durch das Internet verbreitet. Internetbörsen vergleichen, stimmen ab, lassen Kunden bewerten, geben Informationen gebündelt und auch für Laien leicht verdaulich heraus und wem das noch nicht reicht, der bedient sich einer der Multichannel-Vergleichsmaschinen, die unaufhörlich und in Bruchteilen von Sekunden herausfinden, welche Ware zu welchem Preis wo zu finden ist.

Diese rasante Entwicklung, deren Ende nicht abzusehen ist, führt zu eindeutigen Handlungsnotwendigkeiten auch im Gebrauchtwagenbereich. Der altbekannte Spruch, den jeder Automobilist kennt: „Irgendwann wird jemand gegen den Gebrauchtwagen laufen und ihn kaufen“, gilt schon lange nicht mehr.

Vielmehr sind Kunden heute in der Lage, die Standzeit eines gebrauchten Fahrzeugs auf dem Hof des Händlers zu bestimmen – ohne das Autohaus zu betreten und ohne mit einem Verkäufer zu sprechen. Es ist nur ein Klick in der Sortierfunktion von ► [mobile.de](http://mobile.de) notwendig und schon sieht er aufgelistet, bei welchem Gebrauchtwagen sich hartnäckiges Handeln lohnen könnte.

Aber das sind erst die Bestandsthemen aus der externen Sicht des Kunden, der daraus seine persönlichen Vorteile ziehen möchte. Deutlich größer sind die Einflüsse von innen. Es geht zentral um Liquidität, Ertrag, Zinskosten und Wertberichtigungsbedarf. **Es geht um eine tragende Säule im gesamten Autohaus!** Ein verfehltes Bestandsmanagement wird immer erst zeitversetzt in der betriebswirtschaftlichen Entwicklung sichtbar, da erst die Fakturen der Fahrzeuge aus dem Bestand oder aber die zu bildenden Wertberichtigungen aus bilanzieller Sicht zu einem negativen Einfluss in den Kennzahlen führen.

### 3.1.2 Problemfelder im Bestandsmanagement

#### Typische Problemfelder Bestandsmanagement

- Es ist keine klare Verantwortung für das Bestandsmanagement definiert.
- Ein effektives, dynamisches Bestandsmanagement findet im Autohaus nicht statt.
- Messinstrumente der Internetbörsen (Zugriffzahlen, Klickraten, Platz-1-Positionierungen) werden nicht genutzt.
- Die eingesetzten Gebrauchtwagen-Managementsysteme sind nicht geeignet, das aktive Bestandsmanagement zu unterstützen.

- Die Preisfindung bei Inzahlungnahmen wird nicht marktorientiert durchgeführt, sondern ist beeinflusst von persönlichen Vorlieben (Farbe, Modell, Ausstattung).
- Verkäufer sind in das aktive Bestandsmanagement nicht eingebunden, weder in der Entscheidung, noch in der Relevanz für das eigene Einkommen.
- Chancen (Vorvermarktung, Standzeitenklasse 1) werden nicht genutzt und so werden etwa 20% der Vermarktungszeit verschenkt.

## 3.2 Zeit ist Geld – auch und gerade im Gebrauchtwagengeschäft

### 3.2.1 Risiken und Chancen

In dieser Zeit der schnellen Veränderungen des Gebrauchtwagenmarktes liegen für den einen Händler Chancen, für den anderen Händler unübersehbare Risiken, die es zu erkennen gilt.

In  Abb. 3.1 sind die unterschiedlichen Auswirkungen eines Bestandsmanagements deutlich zu erkennen. Dargestellt sind ausschließlich die Auswirkungen durch konjunkturelle Markt- und somit Preisschwankungen, der Einfluss von Zins und weiteren Einflussfaktoren bleibt hier unbeachtet!

Ein Händler mit einer durchschnittlichen Standzeit von 90 Tagen hat ein wesentlich höheres Risiko durch konjunkturelle Schwankungen als ein Händler mit einer durchschnittlichen Standzeit von 55 Tagen.

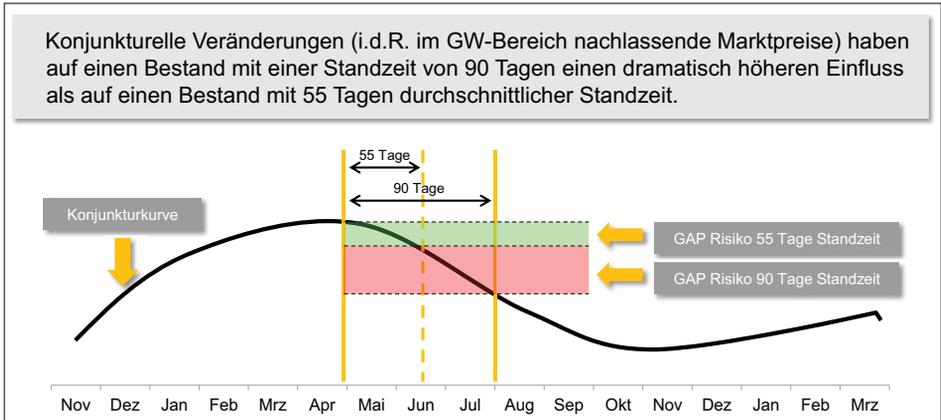
Konjunkturelle Schwankungen entstehen immer dann, wenn äußere wirtschaftliche Faktoren zu einer zeitlich begrenzten, größeren Verschiebung des Marktpreisniveaus führen.

- Tageszulassungen des eigenen Herstellers (im eigenen Land)
- EU-Importe von Fahrzeugen (aus Zulassungen/Aktionen der Länder-Importgesellschaften)
- Abverkaufaktionen der Hersteller (Inzahlungnahmeprämien, Zinsaktionen, Garantiepakete usw.)
- Restwertunterstützungsmaßnahmen für zukünftig auslaufende Leasingverträge einer Herstellerbank
- Zinsniveauanpassungen (Kundenfinanzierung) der Banken
- Übergreifende wirtschaftliche Entwicklungen in einer Region

Alle diese Einflüsse führen zu konjunkturellen Schwankungen mit direktem Einfluss auf einen stehenden Lagerbestand im Gebrauchtwagenbereich und sind von hoher Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines automobilen Handelsunternehmens.

Aus diesem Blickwinkel heraus wird das Bestandsmanagement in den Autohäusern in den kommenden Jahren zum „Zünglein an der Waage“.

In einer Branche, die wie keine andere mit extrem hochwertigen Waren handelt, dabei aber im Gegensatz zu anderen Handelsgütern nur relativ geringe prozentuale Margen er-



■ **Abb. 3.1** Auswertung Beispiel (Quelle: Thomas Moritz)

wirtschaftet, wird es zukünftig unabdingbar sein, einen Großteil der Managementleistung auf das zentrale Thema Bestände zu konzentrieren.

### 3.2.2 Der Umgang mit Altbeständen

Aber wie geht man mit Lagerbeständen richtig um, welche Höhe ist korrekt und wie können saisonale Schwankungen effizient für ein gesundes betriebswirtschaftliches Ergebnis genutzt werden? Dazu ist es im ersten Schritt notwendig, sich über die eigene Situation bezüglich der Fahrzeugbestände einen tiefgreifenden Überblick zu verschaffen.

In vielen Autohäusern hat sich schleichend ein Bestand entwickelt, der vorbei an Markterfordernissen und jenseits der möglichen Ertragschancen geführt wird. Sehr oft zeigt sich genau dieses Bild, egal welche Marke vertrieben wird und wie hoch die jährliche Absatzmenge ist. ■ **Abb. 3.2** zeigt sehr deutlich, wie sich die Alterstruktur der Gebrauchtwagenbestände in vielen Unternehmen in Deutschland darstellt.

In den ersten 90 Tagen fließen 70 Prozent der Fahrzeuge ab, getrieben durch frische Ware und die Nachfrage nach begehrlicher Ware am Markt. Aber selbst in den jungen Standklassen sind in der prozentualen Verteilung 0–30 Tage und 31–60 Tage deutliche Unterschiede zu verzeichnen.

Ein Unternehmen, in dem die Durchlaufzeiten der gebrauchten Fahrzeuge durch die Instandsetzung und Aufbereitung strukturiert und prozessorientiert gesteuert wird, verkauft innerhalb der ersten Standzeitenklasse etwa 45–50 Prozent der Fahrzeuge. Steigt die Durchlaufzeit durch Werkstatt und Aufbereitung an, verschiebt sich der Vertriebs Erfolg sofort in die zweite Standzeitenklasse und sorgt für einen reduzierten Abfluss innerhalb der ersten 30 Tage.

Bei diesem Beispiel befinden sich 30 Prozent der Fahrzeugbestände im kritischen Segment älter 90 Tage und sind somit für ein ertrageiches Geschäft nicht mehr relevant. Im Gegenteil: die Bestände älter 90 Tage sind risikobehaftet und verschlingen die in den jun-

## 9.1 Der GW-Kunde: beziehungslos, verwaist und unterschätzt?

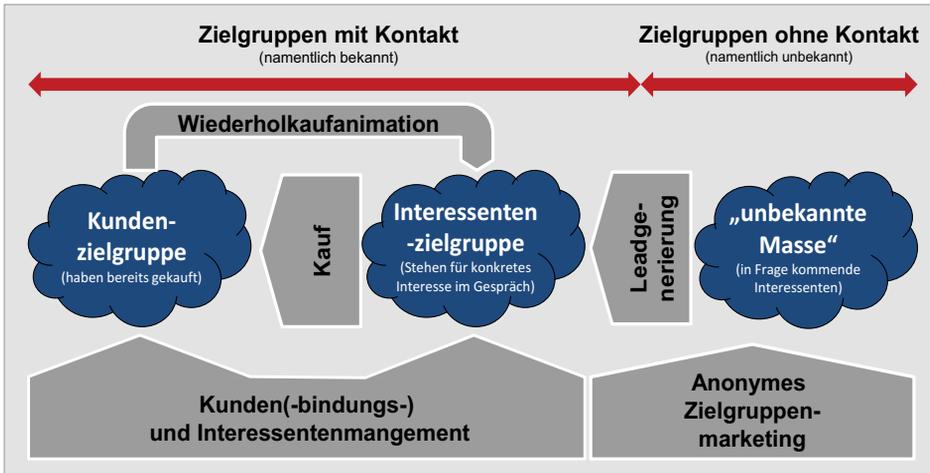
Der Gebrauchtwagenkunde eines Autohauses führt ein marketingtechnisches Schattendasein. Für Neuwagenkunden werden zum Teil Unsummen für Werbung, Kundenbindung und Marktbearbeitung ausgegeben. Auch der Servicebereich nimmt hier deutlich Fahrt auf, wenngleich er noch nicht die Sphären des NW-Bereichs erreicht hat. Und unsere GW-Kunden? Anzahl, Vielfalt und Kreativität der im Handel vorzufindenden Maßnahmen und Ansätze für das Finden und Binden von Kunden sowie dem Anstiften zum Wiederholkauf sind hier vergleichsweise kümmerlich. Es herrscht tendenziell Sprachlosigkeit und diejenigen, die im GW-Bereich eines Autohauses etwas bewegen wollen, finden oftmals kein Gehör oder Budget – meistens beides. Das ist unverständlich, da der GW-Markt mit über 7 Mio. verkauften Stück pro Jahr das volumenmäßig deutlich größere Marktsegment betrifft. Dieses wird zu über 60 Prozent über den Handel abgewickelt<sup>1</sup> und bewegt sich mit einem Bruttoertrag von größenordnungsmäßig 6 Prozent zumindest auf Augenhöhe mit dem des Neuwagenverkaufs. Grund genug, sich in diesem Kapitel einmal mit dem Thema Marketing, Kundenbindung und Kundenbeziehung mit Fokus auf den Gebrauchtwagenhandel zu befassen.

Als Leitfaden soll  Abb. 9.1 dienen, die den Lebenszyklus eines Kunden in seinen unterschiedlichen Phasen aus Sicht von Marktbearbeitung, Vertrieb und Kundenbindung wiedergibt. Der Fokus soll dabei auf die Erhöhung der Abschlüsse für einen GW-Verkauf liegen. Die dafür notwendigen Interessenten, Kunden, Leads und Zielgruppen können natürlich durchaus aus anderen Bereichen eines Autohauses wie Service oder NW-Verkauf kommen. Somit sind zwei verschiedene Ansatzpunkte unterscheidbar:

- **Kundenbindung durch den GW-Verkauf** umfasst alle Maßnahmen, die der GW-Verkauf ergreifen kann, um Zielgruppen zum Kauf eines Gebrauchtwagens anzustiften. Hier kann und sollte der GW-Verkauf auch Instrumente einsetzen, den Kunden insgesamt an das Autohaus zu binden, also den Umsatz in den Bereichen NW-Verkauf, Service, Teiledienst etc. zu stärken.
- **Kundenbindung für den GW-Verkauf** umfasst alle Instrumente, die andere Bereiche, also NW-Verkauf, Service, Teiledienst etc., einsetzen können, um Zielgruppen zum Kauf eines Gebrauchtwagens zu animieren.

Nachfolgend wird der Schwerpunkt auf diejenigen Ansätze gelegt, die typischerweise nicht im Handel anzutreffen sind. Das Schalten von Werbung ist z. B. relativ stark etabliert, so dass solche Methoden keiner erneuten Vorstellung bedürfen. Auch Instrumente zur allgemeinen Bindung von Kunden an das Autohaus wie z. B. der Reifeneinlagerungsservice, Kundenkarten, Kundenzeitung etc., die natürlich auch einen Effekt auf den Gebrauchtwagenbereich haben, werden hier nicht weiter betrachtet. Der interessierte Leser sei hierfür auf das Buch „Nie mehr beziehungslos! CRM in Automobilhandel und -service“ verwiesen, in dem diese umfangreich dargestellt werden (Steinaecker 2013). Interessanter und deshalb Gegenstand dieses Kapitels sind z. B. die Kombination von vorhandenen Ansätzen mit neuem Medien, die Nutzung von Synergien durch eine verstärkte Zusammenarbeit

<sup>1</sup> DAT-Report 2016, S. 24; Neubacher 2015



■ **Abb. 9.1** Von der „Masse“ zum Wiederholungstäter (Quelle: Jörg von Steinaecker)

mit anderen Bereichen des Autohauses oder externen Partnern oder Instrumente bei denen man sich allgemein fragt, warum sie im Gebrauchtwagenverkauf noch keine flächendeckende Berücksichtigung gefunden haben.

## 9.2 Zielgruppendefinition im Gebrauchtwagengeschäft

Der Begriff Zielgruppe wurde bereits verwendet und soll hier näher betrachtet werden. Grund dafür ist, dass bei allen geplanten Maßnahmen des Marketings und der Werbung oder bei der Auswahl geeigneter Kundenbindungsinstrumente zunächst die Zielgruppe zu definieren ist – ein Schritt, der im Autohandel oft recht stiefmütterlich behandelt wird. Dies ist deshalb wichtig, weil man erst dadurch die jeweilige Maßnahme zielorientiert ausrichten kann, Streuverluste reduziert und Marketing und Werbung damit letztlich erst erfolgreich macht. Eine Zielgruppe ist eine „Menge von Marktteilnehmern, die auf kommunikationspolitische Maßnahmen homogener reagieren als der Gesamtmarkt“ (Olbrich 2009, Seite 178). Diese recht wissenschaftliche Definition bedeutet in unserem Fall nichts anderes, als dass es sich dabei um eine Gruppe von Menschen handelt, die eine Vorliebe für ähnliche Produkte, Dienstleistungen oder Marken aufweisen und auf ähnliche Marketing- und Werbebotschaften reagieren. „Ähnlich“ (oder auch homogen) bedeutet, dass die Mitglieder der jeweiligen Gruppe viele Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihrer Werte, Ansichten und ihres Kaufverhaltens aufweisen. Diese Gemeinsamkeiten können soziodemografische oder -ökonomische (z. B. Alter, Geschlecht, Haushaltseinkommen, Wohnort) oder psychografische Merkmale sein (z. B. Werte, Einstellungen, ästhetisches Empfinden etc.). Auch das Kaufverhalten (z. B. Preissensibilität, Kaufreichweite etc.) findet Eingang in die Zielgruppendefinition.

Für ein Produkt kann es durchaus unterschiedliche Zielgruppen geben, z. B. weil sie über andere Kanäle erreichbar sind, ein anderes Kaufverhalten an den Tag legen, andere Präferenzen haben etc. Ganze Unternehmen können nie Teil einer Zielgruppe sein, da im-

■ **Tab. 9.1** Beispiele für Zielgruppen im GW-Geschäft

GW-Aufgabe	Beispiele für Zielgruppen
Vermarktung von hochwertigen Jahreswagen (z. B. Phaeton) als Leasingrückläufer von Werksdienstwagen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berufstätige Männer, &gt; 30.000 geschäftliche Jahreskilometer, mit Wohn- oder Arbeitsort im 200-km-Radius, im Alter zw. 40 und 60 Jahren, die Wert auf Image und Außenwirkung des Fahrzeuges legen.</li> <li>2. Männlich, nicht mehr berufstätige Senioren, vermögend, über 55 Jahre alt, wohnhaft im Radius von 200 km, mit hohem Statusdenken bzgl. des eigenen Autos.</li> </ol>
Abverkaufsaktion für Fahrzeuge mit hohen Standzeiten	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Geschlechtsneutral, preissensible Schnäppchenjäger mit Wohnort im 50-km-Radius.</li> <li>4. Geschlechtsneutral, Führerscheinneulinge, 17 bis 25 Jahre alt, mit Wohnort im 50-km-Radius.</li> </ol>
Verkauf von Transportern, leichten Nutzfahrzeugen mit Pritsche	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Männlich, Geschäftsführer von transportintensiven Handwerksbetrieben im 100-km-Radius</li> <li>6. Geschlechtsneutral, Fuhrparkleiter in Betrieben mit Transportbedarf.</li> </ol>
Verkauf von SUVs, 4-Wheel-Transporter	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Männlich, Leiter von Forstämtern und naturnahen Aufsichtsbehörden, Jäger, Angler im 100-km-Radius.</li> <li>8. Männlich, urbane Privatkunden, 18 bis 35 Jahre, gehobenes Einkommen, Statusdenken („Großstadtindianer“).</li> </ol>

mer nur Menschen kaufen und nur diese dazu animiert werden können. Die hinlänglich breitgetretenen Zielgruppendefinitionen wie „DINK“ (Double Income No Kids), „LOHAS“ (Lifestyle of Health and Sustainability), „WOOF“ (Well off older Folks) oder (etwas älter) „Yuppies“ (Young Urban Professional People) sind für die Gebrauchtwagenvermarktung wenig hilfreich. Vielmehr geht es in diesem Bereich häufig darum, für ein vorhandenes Produkt, Produktspektrum oder eine konkrete Aufgabenstellung die passenden Zielgruppen zu definieren. Als Anregung dafür sollen die in ■ Tab. 9.1 aufgeführten Beispiele dienen.

Es geht bei der Definition der Zielgruppen also um den sog. „Spaziergang im Kopf der Zielgruppe“. Was macht deren Mitglieder aus, wer sind sie, wie „ticken“ sie und worauf „springen sie an“? Bei den beispielhaft aufgeführten Zielgruppen werden u. a. folgende Überlegungen erkennbar:

- Die km-Radien sind bei den Zielgruppen 1 und 2 groß gewählt, weil deren Mitglieder entweder ohnehin beruflich viel auf der Straße sind oder Zeit haben und sich diese für die Fahrzeugauswahl auch nehmen wollen.
- In den Zielgruppen 3 und 4 sind erste Richtungen für die Vermarktungsbotschaften erkennbar, z. B. Rabattaktion für die Schnäppchenjäger bzw. Fahrschulen für die Führerscheinneulinge. Beide Zielgruppen sind auf das Thema „Sparen“ ausgerichtet.
- Geschlecht und Alter wurden für Zielgruppe 3 nicht eingegrenzt, da sich i. d. R. eine ganze Bandbreite an Modellen und Kfz-Typen und -Größen im Bestand befinden.
- Bei den Zielgruppen 5, 6 und 7 liegt eine Passung zwischen Produkt und typischen Problemen der Anwendung des Produktes vor.

# Stichwortverzeichnis

## A

Absatzplanung 3, 80  
 Aktionsfelder aktives Bestandsmanagement 81  
 Aktionsplatz 96, 97, 99  
 Alleinstellungsmerkmale 83, 85, 86  
 AlphaController 27, 55, 68, 69, 73  
 Altbestände 78  
 Alterstruktur der Gebrauchtwagenbestände 78  
 Angebotserstellung 70, 71  
 Ankaufsignale 7, 172  
 Ankaufspreis 52, 72  
 Arbeitsplatz 150, 196, 197, 198, 201  
 Aufbereitungsdienstleister 196  
 Aufbereitungs- und Instandsetzungskosten 52  
 Auswirkungen des Bestandsmanagements 77  
 Auszeichnungspreis vs. Marktpreis 85  
 Autobank als Partner für das Gebrauchtwagengeschäft 189

## B

Bearbeitungsprozesse 194  
 Belagsvarianten 98  
 Beleuchtung 92, 99, 100, 196  
 Benutzerführung 157  
 Beschaffungsquellen 7, 9  
 Bestandscontrolling 87  
 Bestandsmanagement 75  
 Bestandsoptimierung 81, 88  
 Bewertung 49, 145  
 Bewertungsergebnis 52, 57, 58, 59, 60  
 Bewertungsquote 52, 53  
 Butterfly-Technik 120, 121

## C

Callback-Formular 144  
 Chancen und Herausforderungen für den Gebrauchtwagenvertrieb 133  
 Controlling 15, 28, 80, 86, 87, 201  
 Cross Selling 182

## D

das maßgeschneiderte Angebot 107  
 Datenaufnahme 54  
 Dellen entfernen 194, 210  
 Dienstleister  
 – extern 196  
 digitaler GW-Verkauf 167  
 Digitalisierung 84, 89, 135, 136, 140, 141, 142, 168  
 Digital Manager Autohaus 145  
 Dokumentation sämtlicher Mängel 56  
 Durchlaufzeit 78  
 dynamisches Bestandsmanagement 76, 82

## E

effektive Bestandsplanung 80  
 Einkaufsfinanzierung für das Gebrauchtwagengeschäft 187  
 Einwandbehandlung 58, 59, 60  
 Einwandsignal 122, 128  
 Einzelarbeitsplatz 196, 197  
 elektronische Preiszeichnung 43  
 Emotionen transportieren 150  
 Empathie 115, 119  
 Ertragschancen in den Standzeitenklassen 83

## F

Fahrzeuganfrage 160  
 Fahrzeugaufbereitung 191  
 – Leistungspakete 201  
 Fahrzeugbewertung 54, 55, 56  
 Fahrzeug-Stellweise 98, 100  
 Fahrzeug-Überdachungen 102  
 Fahrzeugübergabe 110, 195  
 Fahrzeugverwaltung 27, 144  
 Feedback-Funktion 160  
 Finanzdienstleistungen im Gebrauchtwagengeschäft 177  
 Follow-up 138, 139  
 Formel zur Berechnung der durchschnittlichen Standkosten je Standtag 192  
 Fotoplatz 102, 103

## G

Gebrauchtfahrzeughörsen 46, 133, 136, 137, 140  
 Gebrauchtwagen-Ankaufstrategien 4  
 Gebrauchtwagenauslieferung 172  
 Gebrauchtwagen-Bruttoertrag 27, 30, 34  
 Gebrauchtwagen-Eintauschverhandlung 25  
 Gebrauchtwagen-Finanzierung 180  
 Gebrauchtwagenmarke 39, 41, 192  
 – des Händlers 41  
 Gebrauchtwagenpräsentation 39, 91  
 Gebrauchtwagen-Standard 21, 22, 23, 24  
 Gebrauchtwagenverkäufer 24, 54, 57, 58, 105  
 Gebrauchtwagenvermarktung 166  
 – auf sozialen Medien 168  
 Gelände Abgrenzung 98  
 Gelände-Möblierung 99  
 Gestaltungsmöglichkeiten der Website 144  
 Gewinnung von Anfragen 157  
 GW-Organisation 14  
 GW-Steuerungs-Prinzipien 36

## H

Hereinnahme 14, 16, 19, 20, 23, 26, 49, 192  
 Hereinnahmemanagement 55  
 Hereinnahmeprozess 65, 73  
 Hereinnahmequote 52, 53, 73

## I

Informationsquellen der Gebrauchtwagenkäufer 84  
 Informationssystem 92, 96, 99  
 Interaktionsmöglichkeiten 144, 153  
 Internetpräsenz 85, 149, 150, 152, 153, 158, 161  
 Internetverkäufer 138  
 Inzahlungnahmepreis 37, 58  
 – marktgerechter 63