

Wie sieht das GW-Geschäft beim Hersteller Toyota aus? **Das GW-Programm „Geprüfte Gebrauchtwagen“ ist seit Anfang 2005 auf dem Markt, seit Ende 2004 gibt es eine GW-Verantwortliche im Hause Toyota, die dieses Programm entwickelt und damit für andere Märkte Standards gesetzt hat.** Wir haben uns mit Ines Schaak, GW-Verantwortliche bei Toyota, unterhalten.

Geprüfte Gebrauchtwagen



Von Frank Herold und Dr. Martin Endlein

Frau Schaak, wie steht es um das GW-Geschäft bei Toyota?

Ines Schaak: Wir haben derzeit über 600 Standorte in Deutschland, aber es gibt wenige gebrauchte Toyotas. Selbst wenn man in den großen Online-Börsen sucht, sind das nicht viele Fahrzeuge. Das liegt daran, dass unsere Toyota-Kunden sehr loyal sind. Wenn Sie einen Toyota aus der Hand geben, dann innerhalb der Familie. Wir beobachten das auch am Fahrzeugbestand der Händler: 30 % der GW sind Toyota. Ein

Grund hierfür sind die hohen Eroberungsraten. Schauen wir uns an, was für einen neuen Toyota in Zahlung genommen wird; da ist aus dem VW- und Premiumbereich querbeet alles dabei.

Haben Sie somit die passenden Antworten auf deutsche Fahrzeuge?

Ines Schaak: Unsere Fahrzeuge entsprechen dem deutschen Gusto; sie sind moderner geworden und haben sich an den Segmenten orientiert.

Wie sehen Sie den Stellenwert des GW-Geschäfts im Konzern?

Ines Schaak: Das GW-Segment ist schon relativ früh sehr stark in die strategische Planung einbezogen worden. Deswegen gibt es mich seit 2004 als GW-Verantwortliche bei Toyota Deutschland. Gebrauchtwagen sind als wichtiger Kernbestandteil des

Konzerns erkannt worden, und der Bereich wird weiter ausgebaut. Was bei Toyota sehr interessant ist und bei anderen Herstellern möglicherweise nicht in dieser Konsequenz durchgeführt wird, ist die enge Verzahnung von GW und Flotte. Flotte produziert automatisch immer Rückläufer, und diese wirken sich immer auf die Restwerte aus. Egal, wer sie zurücknimmt, wenn es da keine enge Abstimmung zwischen GW und Flotte gibt, kann das schnell böse enden.

Ferner gibt es bei uns eine enge Kooperation mit dem GW-Verantwortlichen in der Europazentrale mit regelmäßigen GW-Manager-Meetings europaweit, denn bei Toyota wird Erfahrungsaustausch weltweit sehr groß geschrieben. Deutschland ist für Toyota Benchmark im GW-Business. Das hat sich gut entwickelt, und was wir machen, ist sehr erfolgreich. Wir legen



Ines Schaak

Unter ihrer Leitung ist das Programm „Geprüfte Gebrauchtwagen“ bei Toyota entwickelt worden.



Wirksame Werbemittel

Das GW-Geschäft ist markenunabhängig – dennoch wird bei Toyota immer auch das Markenlogo mit auf den POS-Materialien abgebildet, um die Qualität zu kommunizieren.



Wir pflegen ein partnerschaftliches Verhältnis zum Handel. Wir wissen, dass wir den Handel brauchen, um am Markt wahrgenommen zu werden.

Ines Schaak

Wert auf die Qualität des Geschäftes, um vernünftig wachsen zu können: Das heißt wir setzen auf ein qualitativ hochwertiges GW-Geschäft beim Hersteller und beim Handel.

Was verstehen Sie unter qualitativ hochwertigem GW-Geschäft?

Ines Schaak: Ein professionelles Vorgehen. Das beginnt beim Auftritt des Händlers, geht über interne Prozesse und betrifft das Preis- und Bestandsmanagement. All diese Dinge müssen eng ineinandergreifen. Es bringt nichts, wenn der Auftritt nach außen toll ist, und dann kommt der Kunde ins Haus und trifft auf unfreundliche Verkäufer, oder es dauert zwei Wochen, bis ein Fahrzeug zur Auslieferung fertig ist. Und dann fehlt noch irgendetwas, was eigent-

lich hätte verbaut werden müssen. Wir möchten, dass das GW-Geschäft professionell gemacht wird.

zu werden und entsprechende Stückzahlen absetzen zu können.

Wie sieht das GW-Programm aus?

Ines Schaak: Das GW-Programm „Geprüfte Gebrauchtwagen“ beinhaltet als Herzstück eine individuelle Beratung des Händlers vor Ort. Je nachdem, wie weit er in seiner Entwicklungsstufe ist, erstreckt sich die Beratung über einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten, durchschnittlich beträgt er ein Dreivierteljahr. Unsere sieben GW-Berater sind allesamt entweder ehemalige GW-Verkäufer, GW-Verantwortliche oder Centerleiter und immer Leute aus der Praxis, da nur diese vom Handel als kompetent wahrgenommen werden. Die Qualität der Beratung ist extrem wichtig für mich.

Welche Standards und Kosten hat Ihr GW-Programm?

Ines Schaak: Die Teilnahme am GW-Pro-

Welche Möglichkeiten haben Sie, hier einzuwirken?

Ines Schaak: Hierfür haben wir unser GW-Programm „Geprüfte Gebrauchtwagen“ eingeführt. Wie bereits erwähnt ist der Handel sehr wichtig für uns. Wir haben 600 Standorte; die alle auf einen Qualitätslevel zu bringen, ist eine echte Herausforderung. Wir haben keine Niederlassungsstruktur, um direkt eingreifen zu können, aber wir pflegen ein sehr partnerschaftliches Verhältnis zum Handel. Der Handel weiß, dass es nur Sinn macht, mit dem Hersteller gemeinsam am Markt zu operieren. Wir wissen, dass wir den Handel brauchen, um am Markt überhaupt wahrgenommen

gramm ist völlig freiwillig und nicht margenrelevant. Für den Handel gibt es auch keine Werbekostenzuschüsse. Wissen Sie, bei Toyota will man Dinge an der Basis angehen. Wir möchten an den Kern der Geschichten und da Verbesserungen erzielen. Der Händler soll mit seinen Gebrauchten Geld verdienen.

Wir sehen den Erfolg an unseren Zahlen: Von 600 Händlern haben sich mittlerweile 441 angemeldet – wie gesagt, wir zwingen sie nicht dazu. Das Programm kostet einmalig 4.000 EUR beim Einstieg. Das beinhaltet die Beratung und ein Paket von POS-Materialien für die Präsentation.

Wenn der Händler bestimmte Ziele erreicht, die er sich mit dem Berater gemeinsam zu Beginn der Beratung steckt, bekommt er 2.500 EUR zurück, d.h. es kostet ihn 1.500 EUR. Er kann das Beste mit dem Berater daraus machen, und die meisten unserer Händler machen tatsächlich das Beste daraus.

Über 205 Händler haben bislang die Basisqualifizierung mit hervorragenden Ergebnissen durchlaufen. Das Feedback im Handel ist ausgesprochen gut. Gerade die Praxisnähe wird gelobt und die Qualität der Beratung. Es ist Hilfe zur Selbsthilfe! Wir schauen uns an, wer Gebrauchtwagenverantwortlicher im Haus wird, wie der Zukauf gemacht wird etc.

Wie erreichen Sie hier Nachhaltigkeit?

Ines Schaak: Mit jedem Berater bin ich alle zwei Monate im Handel unterwegs. Mir ist wichtig, dass die Qualität der Beratung ständig überprüft wird. Wenn man nicht permanent dranbleibt, schlafen Dinge ein. Daher bieten wir nach der Beratung ein „follow up“ an, d.h. der Berater kommt dann wieder, wenn es der Händler möchte. Es ist ihm also freigestellt, ob er es selbst probieren will oder ob der Berater erneut zu einem Erfahrungsaustausch vorbeikommen soll.

Ein weiterer Schritt zur Nachhaltigkeit sind unsere Gebrauchtwagen-Tage: Die am GW-Programm teilnehmenden Händler laden wir zweimal pro Jahr zu regionalen Gebrauchtwagen-Tagen ein. Diese finden immer zu bestimmten Themen statt, die von qualifizierten Referenten behandelt werden. Wichtig ist für uns, dass wir die Qualität in den Vordergrund stellen – daher haben wir auch das Toyota-Logo im Gebrauchtwagenprogramm.

Wie laufen solche GW-Tage ab?

Ines Schaak: Letztes Jahr haben wir mit den Händlern z.B. über den Zukauf und über Marketing gesprochen, solche Themen kom-

Qualitätsverbesserung (GW-Prozesse)

Anzahl der Schulungen	1	2	3	4	5	6	7
Anzahl der teiln. Händler	205						
Inzahlungnahme	57,3	68,3	76,3	80,9	84,9	87,9	91,9
Bestandsmanagement	40,6	51,1	62,4	69,7	76,1	81,1	86,4
GW-Präsentation	55,0	65,2	75,5	80,7	84,7	87,6	91,5
GW-Platz/Ausstellung	55,7	67,4	78,2	83,9	87,5	90,1	94,4
Werbung	48,9	57,0	65,0	70,6	75,8	79,8	85,4
Business-Management	45,1	53,2	61,2	69,0	74,7	79,5	84,8

Entwicklung der Händler, die bis Ende Dezember 2007 siebenmal beraten wurden. Die Zahlen (oben) sind Prozentwerte, bezogen auf die Leistung.

Qualitätsverbesserung (Kennzahlen)

Anzahl der Schulungen	1	2	3	4	5	6	7
Anzahl der teiln. Händler	205						
Durchschn. Standtage	163	140	132	115	102	93	86
Umschlag (in Tagen)	85	65	60	61	56	49	51
Umschlagsfaktor	4,3	5,6	6,1	5,9	6,5	7,0	7,3
Deckungsbeitrag II	0,9	1,2	1,6	2,0	1,3	2,9	2,3
Bestand über 90 Tage (%)	45,0	40,4	36,0	33,4	29,8	28,0	27,0
Bestand über 180 Tage (%)	25,8	22,5	20,4	17,7	17,7	11,7	9,9
Verhältnis NW : GW (1: ...)	1,0	1,1	1,2	1,3	1,2	1,3	1,3

Farben:

90 Tage: 100-40 rot, 39-31 gelb, 30-0 grün // 100-36 rot, 35-26 gelb, 25-0 grün
 180 Tage: 100-21 rot, 20-11 gelb, 10-0 grün // 100-16 rot, 15-6 gelb, 5-0 grün
 Umschlag (Tage): >81 rot, 80-69 gelb; 68-0 grün // >81 rot, 80-67 gelb, 66-0 grün
 Deckungsbeitrag II: 0-0,9 rot, 1,0-1,9 gelb, 2,0 - ... grün // 0-1,4 rot, 1,5-2,4 gelb, 2,5 - ... grün
 Verhältnis 1: < 1,0 rot, 1,1 – 1,19 gelb, >1,2 grün // < 1,1 rot, >1,1 – <1,3 gelb, >=1,3 grün

men sehr gut an. Aktuell arbeiten wir am Thema Verkäufermotivation: Wir haben hierzu ein Filmteam quer durch Deutschland geschickt und Kunden zum Thema GW befragt. Heraus kamen Interviews und wertvolle Informationen, was der Kunde will und wie er uns wahrnimmt. Ferner haben wir mit GW-Profis gesprochen, die in schlechten Zeiten gute Geschäfte gemacht haben.

Wie sieht es mit dem Zukauf bei Toyota aus?

Ines Schaak: Wir entwickeln gerade den Toyota/Lexus Used Car Locator. Das ist eine neue B2B-Plattform, auf der Händler untereinander Fahrzeuge tauschen können.

Wenn etwa ein Händler in Hamburg eine größere Stückzahl von Avensis zurücknimmt, kann er diese da einstellen und anderen Handelspartnern anbieten, die diese Fahrzeuge suchen. Natürlich können sie das auch über die großen Online-Börsen machen, aber das Vertrauensverhältnis auf einer geschlossenen Plattform ist ein ganz anderes. Der Locator bekommt Schnittstel-

len zu allen anderen Systemen und wird für den Händler ein wirksames Tool sein.

Worin zeigt sich der Erfolg des Programms?

Ines Schaak: Wenn wir uns einige Zahlen von Händlern betrachten, die unser GW-Programm in seiner Basisqualifizierung durchlaufen haben, sehen wir den Fortschritt sehr deutlich: Diese Händler konnten ihre durchschnittlichen Standzeiten nahezu halbieren; der Lagerumschlag hat sich von 4,3-mal auf 7,3-mal erhöht, der DB II stieg um ca. 150 %; der Bestand über 90 Tage hat sich um 40 % reduziert, der über 180 Tage sogar um 60 %.

Wie hoch ist die Finanzierungsrate bei den GW?

Ines Schaak: So wie ich das beurteilen kann, werden unsere Fahrzeuge sehr gerne gekauft und nicht so sehr finanziert. Das liegt möglicherweise auch an den Kunden, die sich für unsere Fahrzeuge interessieren.

Frau Schaak, herzlichen Dank für das Gespräch! ■