MÄRKTE & PLAYER

BEI DER VERMARKTUNG GEBRAUCHTER SCHIENENFAHRZEUGE KÖNNEN VIELE FEHLER PASSIEREN – WIE MAN DIE VERMEIDET, WEISS GEORG KREITMAIR, DER ÜBER DIE SIEBEN HÄUFIGSTEN IRRTÜMER AUFKLÄRT.

Eine völlig verrostete Altstraßenbahn in der Nähe von San Francisco

FOTO: BRIAN MARTIN (PIXABAY)

WIE MAN DIE 7 HÄUFIGSTEN DENKFEHLER BEI DER FAHRZEUG-VERMARKTUNG UMGEHT

BEIM VERKAUF VON SECOND HAND BAHN-ASSETS WIE SCHIENENFAHRZEUGEN GIBT ES VIEL OPTIMIERUNGSPOTENTIAL – DAS GILT VOR ALLEM FÜR DIE RICHTIGE VERMARKTUNG.

Für die Beschaffung neuer Schienenfahrzeuge gibt es in den Unternehmen Erfahrungen, Strukturen und Prozesse. Für den Verkauf gebrauchter Schienenfahrzeuge ist dies nicht der Fall. Oft wird, da für den Verkauf weder das entsprechende Netzwerk noch die entsprechenden Ressourcen bereitstehen, an den so genannten „Nächstbesten" verkauft. Dies hält zwar den Vermarktungsaufwand klein, verschenkt aber hohe Verkaufserlöse. Der Verkauf gebrauchter Schienenfahrzeuge ist wie die Beschaffung neuer Schienenfahrzeuge als Projekt zu begreifen, langfristig zu planen und mit Zielen auszustatten.

Das primäre Ziel des Verkaufsprozesses ist es, die Schienenfahrzeuge mit maximalem Verkaufserlös, bei minimalem Vermarktungsaufwand, allerspätestens zum Zeitpunkt der Stilllegung zu verkaufen.

Das sekundäre Ziel ist es, aus dem laufenden Vermarktungsprozess schnellstmöglich und basierend auf Marktdaten Planungssicherheit hinsichtlich Verkäuflichkeit, erwartbarer Verkaufserlös und Verkaufszeitraum zu erhalten. Diese Marktdaten sind v.a. auch dann notwendig um bei einer niedrigen Verkaufswahrscheinlichkeit zeitnah mit geeigneten Maßnahmen nachzusteuern. In der Praxis findet sich häufig vor allem ein Ziel vor: Hauptsache das Fahrzeug ist verkauft, egal zu welchem Preis. Wenn nicht, dann wird eine Verschrottung schicksalhaft in Kauf genommen. Um die primären und sekundären Ziele zu erreichen, braucht es eine professionelle Vorgehensweise.

DIE VORGEHENSWEISE

Wird der Verkauf der Altfahrzeuge durch die Beschaffung von Neufahrzeugen (also als Ersatzinvestition) ausgelöst, sind beide Projekte gemeinsam zu planen und abzustimmen, um die Verkaufsziele zu erreichen

(s. Abbildung 1). Im ersten Schritt sind die potenziellen Verkaufserlöse der Altfahrzeuge zu ermitteln und in die Finanzierung als Zielwert einzustellen. Hierbei ist zu beachten, dass die Verkaufserlöse in der Regel nicht den buchhalterischen Restwerten entsprechen! In vielen Fällen liegen diese spürbar unter den Buchwerten. Bereits hier ist eine erste Kontaktaufnahme mit einem professionellen Vermarkter sinnvoll. Je nach Verkaufsobjekt ist mit der Vermarktung sechs bis zwölf Monate vor Inbetriebnahme der Neufahrzeuge beziehungsweise Stilllegung des Altfahrzeuges zu beginnen. Dafür ist das Projekt „Verkauf Altfahrzeuge“ rechtzeitig aufzusetzen und die Entscheidung „make or buy“ (externer Vermarktungsdienstleister) zu klären. Auf diese Weise sind die Ziele für Verkaufserlöse und Abgangszeitpunkt in den Projekten nachhaltig verankert.

Im Folgenden soll erläutert werden, wie Verkäufer von Schienenfahrzeugen die sieben häufigsten Irrtümer beziehungsweise Denkfehler bei der Vermarktung ihrer Fahrzeuge vermeiden.

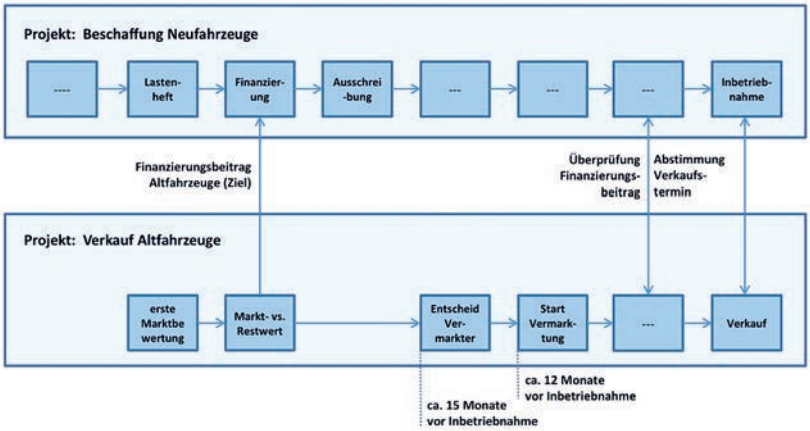

Abbildung 1: Sollen Altfahrzeuge durch Neufahrzeuge ersetzt werden, erfordert dies ein paralleles Management beider Projekte.

1 DIE FAHRZEUGE WILL KEINER!

Eine Vermarktung der Fahrzeuge ist dann sinnvoll, wenn der Verkaufserlös größer ist als der Schrottwert abzüglich der Entsorgungskosten (etwa für Asbest) und des Vermarktungsaufwands. Die Verkaufschancen und den Verkaufserlös kann nur der Markt selbst bewerten. Hier lohnt es sich, eine professionelle Bewertung der Verkaufschancen vorzunehmen zu lassen. Bereits im Rahmen der Finanzierung der neuen Schienenfahrzeuge ist über den Verkauf der alten Fahrzeuge nachzudenken. Die Verkaufserlöse sind hier mit einzuplanen. Damit sind auch die Ziele für den Verkauf gesetzt.

2 ERST MAL STILLEGEN LASSEN!

Für den Start der Vermarktung ist der definitive Zeitpunkt der Stilllegung sekundär. Im ersten Schritt geht es darum, potenzielle Kaufinteressenten am Markt zu finden. Erst mit dem „Matching“ von Kundenbedarf und Altfahrzeug werden die möglichen Zeitpunkte der Verfügbarkeit interessant:

- Für welchen Kunden sind die Fahrzeuge geeignet?
- Wie sehen die Beschaffungszeiträume dieser Kunden aus?
- Welche Möglichkeiten bestehen, wenn Beschaffungs- und Verfügbarkeitszeiträume nicht übereinstimmen?

Resultat des „Matching“ ist ein Ranking der Kunden nach Verkaufswahrscheinlichkeit. Erst ab dieser Stufe beginnt die Verfügbarkeit der Fahrzeuge eine bedeutendere Rolle zu spielen.

Der Vermarktungszeitraum wird im Wesentlichen von zwei Faktoren bestimmt: Zum einen gibt es nicht zu jedem Zeitpunkt „gute“ (!) Käufer für Schienenfahrzeuge. Beschaffungsbedarfe sind oft an Zeitpunkte für Ersatzinvestitionen, Ausschreibungen oder Angebote gebunden. Zum anderen hängt der Beschaffungszeitpunkt auch von den Beschaffungsoptionen potentieller Käufer ab. Die sind:

- Neufahrzeug
- Fahrzeugspender + Modernisierung
- Passendes Gebrauchtfahrzeuge mit Anpassungsmaßnahmen

Je nach Option beträgt der Beschaffungszeitraum ein bis zwei Jahre. Um die Chancen dieser Beschaffungsoptionen zu nutzen ist es ratsam, mit der Vermarktung von Schienenfahrzeugen rechtzeitig zu beginnen. Bei eher schwierigen Fahrzeugen empfiehlt es sich, einen Vermarktungszeitraum von mindestens einem Jahr einzuplanen, um die Verkaufsziele zu erreichen.

3 INFOS STREUEN UND WARTEN!

Diese Strategie erfüllt die Verkaufsziele nur sehr eingeschränkt. Das zum Verkauf stehende Altfahrzeug steht in Konkurrenz zu anderen gebrauchten Fahrzeugen die in der Regel professionell und umfassend im Markt angeboten werden und damit einen klaren Wettbewerbsvorteil haben. Zusätzlich besteht bei dieser Vorgehensweise zu keinem Zeitpunkt Klarheit darüber, wieviel Prozent der potentiellen Kunden erreicht wurden und ob die attraktivsten Kunden darunter sind. Der maximale Verkaufspreis wird nicht ausgeschöpft und es besteht die Gefahr, dass die Fahrzeuge zum Stilllegungszeitpunkt nicht verkauft sind. Die Folge sind Zusatzkosten und Mindererlöse.

GRAFIKEN GEORG KREITMAIR

Anzahl Käufer	Entscheidung	Nutzen
0	Verschrottung jetzt oder weitere Vermarktungsrunde?	Verkauf nachweislich nicht möglich, keine weiteren Kosten
1	Verkauf jetzt oder weitere Vermarktungsrunde?	Einziger Käufer gefunden, Verkauf realisiert, Verschrottung vermieden
> 1	Idealer Käufer gefunden oder weitere Vermarktungsrunde?	Verkaufspreis durch Nachfragekonkurrenz maximiert

Anzahl Käufer	Verkaufserlös
0	Schrottwert abzüglich Entsorgungskosten (z.B. Asbest)
1	Käufer bestimmt Verkaufserlös und Abnahmezeitpunkt
> 1	Nachfragekonkurrenz: Verkäufer bestimmt Verkaufserlös und Abnahmezeitpunkt

Tabellen 1 und 2: Der Verkäufer sollte eine Marktrecherche vornehmen und Konkurrenz unter den Interessenten herstellen.

4 IRGENDJEMAND FINDET SICH!

Diese Strategie verursacht die maximalsten Kaufpreisverluste und kann auch eine Verschrottung der Fahrzeuge zur Folge haben. Der maximale Verkaufserlös wird beim Verkauf der Fahrzeuge aus dem laufenden Betrieb erreicht. Hier sind die Fahrzeuge nachweislich betriebsfähig und haben noch gültige Fristen. Mit Ablauf der Frist entsteht der erste spürbare Wertverlust. Mit der Länge der Standzeiten nehmen auch die Wertverluste kontinuierlich zu.

Seitens des Verkäufers führen Standzeiten zu Kosten für die Abstellung, die Sicherung des Fahrzeuges (beispielsweise Witterungseinflüsse, Vandalismus) und die Wiederherstellung der Lauffähigkeit. Diese Kosten sind dem Verkaufserlös gegen zu rechnen. Der potenzielle Käufer wird Abschläge auf den Kaufpreis für die Kosten der Wiederinbetriebnahme und gegebenenfalls höhere Transportkosten vornehmen.

Je nach Wert des Fahrzeuges können die Wertverluste, die Kosten seitens des Verkäufers und die Kaufpreisabschläge des Käufers bis zu 30 Prozent des potenziell erzielbaren Verkaufspreises ausmachen. Hier lohnt es sich deshalb über einen professionellen Verkaufsprozess nachzudenken.

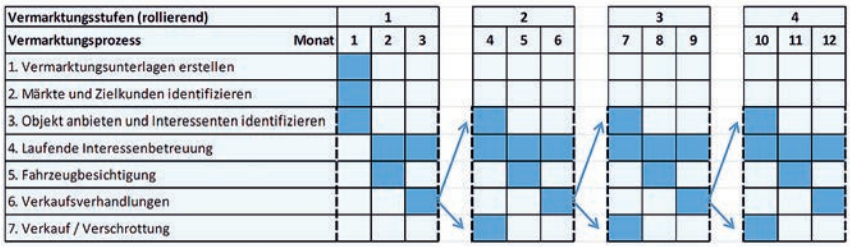

Abbildung 2: Erfolgreiche Vermarktung von Fahrzeugen ist das Ergebnis eines mehrstufigen und rollierenden Prozesses.

5 EIN INTERESSENT REICHT!

Um die Ziele des Verkaufsprozesses zu erreichen ist eine simultane Vorgehensweise notwendig. Dazu sind die realistischen Käufer zu identifizieren und diese durch simultane Verkaufsverhandlungen in eine Nachfragekonkurrenz zu stellen.

6 VERMARKTER BRINGEN NICHTS!

Die Aufgabe des Vermarkters ist die umfassende Marktrecherche und die Herstellung der Nach-fragekonkurrenz. Nachfragekonkurrenz bedeutet eine Käuferanzahl, die größer als eins ist – und damit Wettbewerb unter den potenziellen Käufern (s. Tabellen 1 und 2). Nur eine umfassende Marktrecherche klärt die Verkaufschancen (Anzahl der potentiellen Käufer) und schafft die Entscheidungsgrundlage für die unterschiedlichen Verkaufssituationen:

7 KEINE BINDUNGEN EINGEHEN!

Die Vermarktung quasi dem Markt zu überlassen, ist nur auf den ersten Blick plausibel: Was spricht dagegen?

- Der komplette Vermarktungsaufwand liegt beim Verkäufer
- Es kann nicht nachvollzogen werden, wie viel Prozent des Marktes bearbeitet wurden und ob alle wichtigen Kunden kontaktiert wurden.
- Es liegt keine Entscheidungsgrundlage vor, auf der entschieden werden kann, ob, wann und wie mit dem Verkaufsprozess (Verkauf, Vermarktung fortsetzen, Verschrottung) fortzufahren ist
- Zwischenhändler treten in den Verkaufsprozess ein und treten als Käufer oder Verkäufer auf. Die Preisdifferenz beziehungsweise Marge geht dem Eigentümer verloren.
- Kaufinteressen können aufgrund fehlender Erfahrung des Verkäufers nicht

hinsichtlich ihrer Liquidität, Seriosität und Kaufverhalten eingeschätzt werden. Hier liegen hohe Risiken.

- Beim Verkauf an den „Nächstliegenden“ ist unklar, ob auch der Meistbietende identifiziert wurde.

WIE GEHT VERMARKTUNG?

Die ideale Vermarktung von Schienenfahrzeugen ist ein rollierender Prozess (s. Abbildung 2). Zu Beginn werden die mehrsprachigen Vermarktungsunterlagen (Exposé) erstellt und die Zielmärkte und Zielkunden identifiziert (Stufe 1 und 2). Alle drei bis vier Monate rollierend, werden die Fahrzeuge im Markt angeboten und Kaufinteressenten identifiziert (Stufe 3). Die Erfahrung zeigt, dass innerhalb dieses Zeitraumes einerseits neue Fahrzeugbedarfe entstehen, andererseits aber das Verkaufsangebot bereits nicht mehr „in den Köpfen“ präsent ist. Die Kaufinteressenten werden über den Vermarktungszeitraum laufend betreut bis diese ein klares Ja/Nein artikulieren (Stufe 4). Dies wird in einer laufenden Leadliste dokumentiert. Auf Basis der Leadliste wird der Verkäufer laufend über den Stand des Verkaufsprojekts (Verkaufschancen) informiert. Potentielle Käufer besichtigen die Fahrzeuge und treten in Verkaufsverhandlungen ein. Frühester Verkaufszeitpunkt ist in der Regel nach drei bis vier Monaten (Stufe 5 und 6).

„MAKE OR BUY“: DIE AUSWAHL

Bei der Auswahl beziehungsweise für die Bewertung eines Vermarktungsdienstleisters sollte man klare Kriterien anlegen. Ist der Vermarktungsdienstleister nachweislich in der Lage die für das Verkaufsobjekt in Frage kommenden Märkte und Kunden direkt und persönlich zu adressieren?

Bewertungskriterien sind hier neben dem Bekanntheitsgrad vor allem auch das Vermarktungsnetzwerk, die Vermarktungsinstrumente und -kanäle, die der Vermarktungsdienstleister einsetzt.

Im Wesentlichen muss der Vermarktungsdienstleister in der Lage sein, das Verkaufsangebot auf mehreren Vermarktungskanälen den potenziellen Kunden in den verschiedenen Zielmärkte direkt und persönlich anzubieten. Dies auch rollierend über einen definierten Vermarktungszeitraum.

Ein weiteres Auswahlkriterium sind aktuelle Marktdaten, die potenzielle Partner vorhalten kann: Bietet der Vermarktungsdienstleister eine jederzeit aktuelle und entscheidungsorientierte Übersicht der relevanten Marktdaten (unter anderem zur adressierten Zielgruppe, Status/Phase Kaufinteressenten)? Gerade wenn sich eine niedrige Verkaufswahrscheinlichkeit beziehungsweise ein niedriger Verkaufserlös abzeichnet, sind die auf Fakten basierenden Marktdaten für eine managementorientierte Entscheidungsgrundlage zwingend notwendig.

DIE VERKAUFSERLÖSE

Ein guter Vermarkter ist in der Lage, aufgrund von zeitnahen Referenzverkäufen nachvollziehbare Aussagen zur Verkaufswahrscheinlichkeit und den möglichen Verkaufserlösen zu treffen. Dies ist auch deswegen von Bedeutung, weil der tatsächlich realisierte Verkaufserlös wesentlich von der Höhe des Angebotspreises abhängt.

GEORG KREITMAIR

Gründer und Inhaber des Vermarkungsdienstleisters rail-assets; zuvor bei den Süddeutschen Consultants als Berater für Fahrzeugbeschaffung, Flottenmanagement und Instandhaltung zuständig

Rangierloks gibt es ab 75.000 Euro

Was kosten gebrauchte Schienenfahrzeuge und was bestimmt den Preis?
Die Verkaufspreise von gebrauchten Schienenfahrzeugen sind von der Art, des Zustandes und vor allem auch von der Zulassung des jeweiligen Schienenfahrzeuges abhängig und können stark variieren. Hier ein paar Preisbeispiele für einsatzfähige Schienenfahrzeuge: Rangierlokomotiven (vergleichbar V 60) gibt es ab 75.000 Euro aufwärts, Streckenloks (vergleichbar V 100) ab 300.000 Euro, Güterwagen zum Beispiel des Typs Res gibt es bereits ab 20.000 Euro und Reisezugwagen für den Fernverkehr ab 150.000 Euro aufwärts.

Wer sind die Käufer und Verkäufer von gebrauchten Schienenfahrzeugen?
Käufer und Verkäufer von Schienenfahrzeugen sind staatliche, öffentliche und private Eisenbahnverkehrsunternehmen, Fahrzeugvermieter, Banken, Leasinggesellschaften und andere Player. Die Hauptabsatzmärkte für gebrauchte europäische Schienenfahrzeuge finden sich in West- und Osteuropa. Weitere interessante Märkte sind der Nahe Osten, Südamerika, Afrika und Asien.

Was sind die Gründe für den Verkauf gebrauchter Schienenfahrzeuge?
Im Wesentlichen gibt es folgende Gründe für den Verkauf von Schienenfahrzeugen: Sie stellen entweder eine Ersatzinvestition dar, es wird eine Modernisierung der Flotte angestrebt, oder der technologische Fortschritt macht einen Verkauf erforderlich – oder das Unternehmen meldet Insolvenz an und muss finanzielle Forderungen von Gläubigern bedienen.