

Service der Zukunft

# Fels in der Brandung

Der Aftersales sichert die Erträge – wenn die Kfz-Betriebe das Geschäft richtig betreiben



Foto: Fotolia

*Das Servicegeschäft war schon immer der stabilste Geschäftszweig im Autohaus. Allerdings sind auch hier die Schönwettertage gezählt: Der Wettbewerb ist härter geworden.*

Saab ist insolvent, Opel wackelt, GM sowieso, die Mittelstandsinsolvenzen steigen, viele Betriebe befinden sich im gekündigten Zustand, die GVO läuft aus – die Liste der Probleme in der Automobilbranche kann nahezu beliebig fortgeführt werden. Es ist fast schon egal, wo man hinsieht oder -hört: Überall im Gebälk des Kfz-Gewerbes knirscht es derzeit gehörig.

Trotz der vielen Probleme hat sich das Aftersalesgeschäft in den vergangenen Jahren als „Fels in der Brandung“ erwiesen. Zugegeben, es war schon immer der stabilste Bereich im Gesamtgebilde Autohaus – nur in der letzten Zeit wurde den Marktakteuren das auch

bewusst. Vorsichtigen Schätzungen zu Folge erwirtschaftet ein Autohaus heute etwa 50 Prozent seines Deckungsbeitrags im Servicegeschäft. Nicht so vorsichtige Schätzungen sprechen in diesem Zusammenhang eher von 75 bis 85 Prozent. Es gilt, den Brandungsfelsen Service für die Zukunft auf ein tragfähiges Fundament zu stellen.

### Standort ist wichtig

Doch allein durch den Service überleben? Für viele marken- gebundene Autohäuser ist das nicht denkbar. Und in der Regel liegen sie mit dieser Selbsteinschätzung richtig. Ab einer gewissen Größe braucht das

Unternehmen den Fahrzeughandel, um nicht mit der Zeit immer mehr Kunden zu verlieren und deshalb sein Personal dezimieren zu müssen. Neu- und Gebrauchtwagenverkauf bringen neue Kunden ins Autohaus. Und diese Geschäftsbereiche sichern auch einen Teil der zukünftigen Serviceumsätze.

Dennoch ist das Interesse der Autohäuser groß, künftig eventuell als freie Mehrmarkenwerkstatt zu agieren. Dies behaupten jedenfalls die Systemzentralen der bundesdeutschen Werkstattkonzepthanbieter wie Autocrew, 1a, Bosch Car Service und andere. „Das Interesse von Fabrikatsbetrieben, sich mehr im freien Markt zu engagieren, ist auch bei uns spürbar“, bestätigt Thomas Michalzik, Systemleiter Handels- und Werkstattkonzepte bei Coparts. Chancen seien für diese Betriebe durchaus vorhanden, da sie in der Regel gut ausgestattet seien und über gut ausgebildete Mitarbeiter verfügten. Allerdings würde die Umstellung auf den Mehrmarkenbetrieb den Willen zum Umdenken voraussetzen. „Es kommt immer auch auf den Standort und dessen Marktpotenzial sowie die Zusammensetzung der Mitarbeiter (produktiv/unproduktiv) an – insbesondere jedoch darauf, wie der Betrieb geführt wird“, bestätigt Klaus Grothe, PV Automotive GmbH.

Unternehmerisches Engagement, Standort, Ausstattung und qualifizierte Mitarbeiter – das sind die Erfolgsfaktoren

der Zukunft im Service. Darin sind sich die Systemzentralen einig. „Leistungsstarke Fabrikatsbetriebe mit mehreren Mitarbeitern können von einem Wechsel in den freien Markt erheblich profitieren“, ist Jan Mill, Marketing Werkstattssysteme bei Carat, überzeugt. Allerdings sollte sich jeder Betrieb dem Mehrmarken-Servicegeschäft und -Handel intensiv widmen, bevor die Bindung an die bisherige Fahrzeugmarke erlösche. „Erfahrungsgemäß halten die Bestandskunden dem Betrieb auch nach einer Umflagung größtenteils die Treue, wenn dieser seine Beweggründe erklärt und positiv darstellt“, erklärt Mill.

### Neue Kundenschichten

Durch das neue Mehrmarkenimage ständen den Betrieben zudem neue Kundenschichten offen. Diese Kunden gelte es, durch intensives Marketing für sich zu erschließen. Denn dann könne der Betrieb wegfallende Garantiarbeiten durch ertragsreichere Wartungs- und Servicearbeiten kompensieren. „Entscheidend ist, ob man mit der Qualität seiner Leistungen und einer klaren Kundenorientierung in seinem lokalen Umfeld überzeugt“, fügt Mitja Bartsch, Leiter Werkstattssysteme bei Mootoo, hinzu.

Egal ob groß oder klein, ob eine Marke oder mehrere Marken, ob vertragsgebunden oder frei – alle Servicebetriebe müssen sich auf die künftigen Marktanforderungen einstel-

len. Wie sie das tun können und welche Anforderungen auf sie zukommen, hat die Schweizer Unternehmensberatung Fokus Management Consulting AG in der europaweiten Studie „Werkstatt der Zukunft“ ermittelt.

Auch die Schweizer kommen zu dem Ergebnis, dass der Aftersales die profitabelste Sparte im Autohaus ist. In Deutschland sei das Aftersalesgeschäft der zweitgrößte Umsatzposten (rund 23 Prozent des Gesamtumsatzes) der Kfz-Betriebe – noch vor dem Gebrauchtwagengeschäft (etwa 19 Prozent des Gesamtumsatzes). Allerdings würden die Kfz-Betriebe laut der Studie 55 Prozent des Profits aus dem Service generieren. Das Neuwagengeschäft trägt demnach mit 14 Prozent zum Ergebnis bei und das Gebrauchtwagengeschäft mit einem Prozent. Interessant ist, dass ein Autohaus heute schon rund 27 Prozent seines Ergebnisses durch die Geschäfts-

sparte Versicherungen erwirtschaftet. Die Schweizer glauben, dass sowohl die Auslastung der Werkstätten als auch ihre Profitabilität künftig gefährdet sind. Denn die rückläufigen Absatzzahlen im Handel werden ihrer Meinung nach das Servicevolumen deutlich schmälern. Zudem würden die verkauften Stunden für Wartungen und Reparaturen abnehmen, aufgrund der weniger anfälligen Fahrzeuge.

### Vier Player im Markt

Aus diesen Annahmen leiten die Unternehmensberater ab, dass die deutschen Kfz-Betriebe bis zum Jahr 2015 etwa 50 Prozent mehr Kunden brauchen, um ihre Werkstätten auslasten zu können.

Die Studie nennt vier Marktspieler, die um das Servicevolumen in Deutschland kämpfen: die Markenwerkstätten der Hersteller, die Filialsysteme wie A.T.U

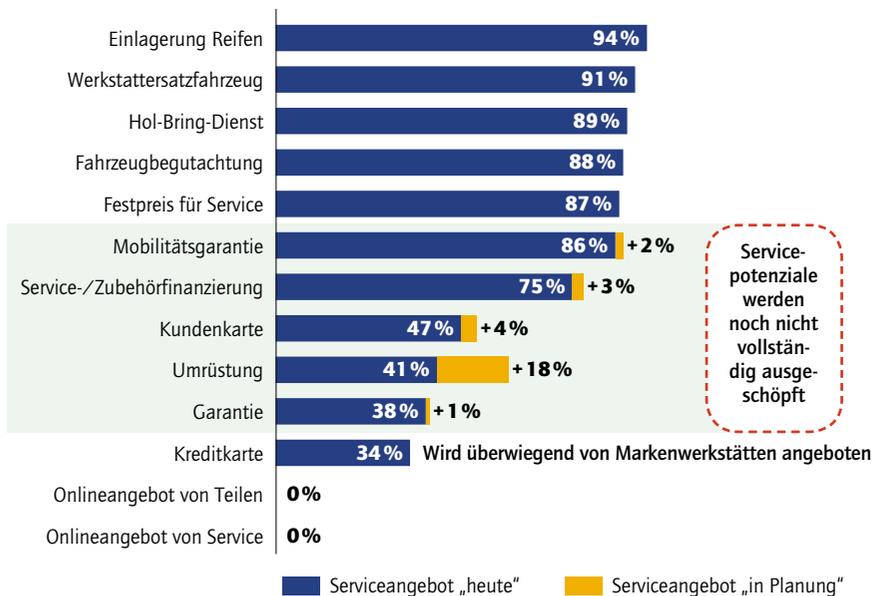
und Pit-Stop, Franchise- und Werkstattssysteme wie Bosch Car Service und Autocrew sowie Freie Werkstätten ohne Systemanbindung. Nimmt man die Player des IAM (Independent After Market) zusammen, kommt die Studie zu dem Schluss, dass der Freie Markt die größeren Umsatzanteile am Servicegeschäft hält.

Dies bestätigt auch der DAT-Report 2009. Demnach verloren die Vertragswerkstätten allein im Jahr 2008 vier Prozent Marktanteil bei der Durchführung von Verschleißreparaturen und zwei Prozent bei den Unfallreparaturen. Der DAT-Report bezeichnet die Freien Werkstätten als deutliche Gewinner im Servicemarkt.

Doch zurück zur Studie der Fokus Management Consulting: Die Unternehmensberater haben für die vier Marktspieler Stärken und Schwächen definiert. So würden Markenwerkstätten bei Garantie und Finanzierung punkten. Garantien

## Das Leistungsspektrum der deutschen Werkstätten ist vielfältig

Serviceangebot der Werkstätten in DE (in %)



## DIE WERKSTATT DER ZUKUNFT

würden der abnehmenden Kundenloyalität entgegenwirken und Reparaturfinanzierungen gewinnen wegen der sinkenden Kaufkraft der Kunden an Bedeutung. Filialsysteme setzen in der Kundenbindung stärker auf ihre Kundenkarten als die anderen Marktteilnehmer. Zudem seien sie führend bei der Umrüstung der Fahrzeuge auf alternative Kraftstoffe.

Großes Potenzial für die gesamte Branche sehen die Schweizer in der Nutzung des Internets. In ihrer Untersuchung stellen sie fest, dass die Werkstätten dieses Medium noch nicht ausreichend nutzen. Selbst wenn es nur darum geht, einen Termin via Internet zu vereinbaren, stößt der Kunde auf Widerstand. „Wie soll ich einen Werkstatttermin per Internet vereinbaren, ohne das Fahrzeug und den Reparaturaufwand zu kennen?“, lauten die Bedenken eines Werkstattmeisters. Auch für die Teilebeschaffung oder für technische Informationen nut-

Die Fokus Management Consulting AG, St. Gallen, hat eine umfangreiche Studie zum Service in Europa erstellt. Hiermit bildet die Unternehmensberatung die gesamte Wertschöpfungskette des automobilen



Services ab. Neben den Kundenerwartungen werden auch das Eigenbild der Werkstätten und ihre Erwartungen an die Hersteller beleuchtet.

Die Schweizer Unternehmensberater gehen davon aus, dass die markengebundenen Werkstätten auch in Zukunft eine marktbeherrschende Position im Service haben werden. Allerdings glauben sie auch, dass der Wettbewerb in den Segmenten 2 und 3 zunehmen wird und dass Systemwerkstätten hier weitere Marktanteile erobern können.

Die Unternehmensberatung wurde 1996 gegründet, ist international tätig und konzentriert sich auf Strategieprojekte, Vertriebsentwicklung und Prozessoptimierung. Mehr zur Studie und zur Fokus Management Consulting AG unter [www.kfz-betrieb.de](http://www.kfz-betrieb.de).

ze die Branche in Deutschland das Internet zu wenig.

Aus ihrer Untersuchung leiten die Schweizer Unternehmensberater verschiedene Handlungsempfehlungen für die einzelnen Marktteilnehmer ab. Zum Beispiel würden die steigende Vielfalt an Werkstatttypen, die Zunahme der Mehrmarkenwerkstätten sowie der weitere Vormarsch der Werkstattssysteme zu einer Überlastung der Netzstrukturen führen. Dies würde durch die hohe Netzdichte noch for-

ciert. Um dem entgegenzuwirken, schlägt Fokus den Marktteilnehmern Kooperationen und Fusionen vor.

### Gemeinsames Angebot

Coparts-Geschäftsführer Ulrich Wohlgemuth fordert schon lange die Kooperation bei einzelnen Leistungsbausteinen, zum Beispiel bei der technischen Hotline. Kooperationen würden die Kosten für alle Beteiligten erträglicher machen. Auch Unternehmens-

berater Helmut Wolk unterstützt diese Forderung. Er schlägt vor, dass beispielsweise Freie Werkstätten in Werbekampagnen bestimmte Servicedienstleistungen gemeinsam anbieten könnten.

Laut Fokus sei es aufgrund der steigenden Komplexität der Fahrzeuge auch notwendig, das Personal entsprechend auszubilden. Zudem müssten die Kfz-Betriebe ihre Marketingmaßnahmen optimieren, um die Kunden individueller ansprechen zu können. Darüber hinaus müssten sie den Kunden einen Mehrwert bieten – zum Beispiel durch das Angebot der Gasumrüstung. Einkaufskooperationen, alternativer Teilebezug (Ident- oder Gebrauchtteile) sowie die konsequente Nutzung von Onlineangeboten könnten die Einkaufslandschaft liberalisieren. Und nicht zuletzt gelte es, das Serviceportfolio der Betriebe zu optimieren. Das könne durch den gezielten Ressourceneinsatz in den Werkstätten geschehen. *Konrad Wenz*

## Servicemarkt

# Klare Konzepte sind entscheidend

Die Fokus Managing Consulting AG, St. Gallen, hat eine Studie zum europäischen Servicemarkt erstellt

Dr. Walter Gratzler glaubt nicht, dass der Wegfall der GVO wesentliche Veränderungen des Servicemarktes mit sich bringt.

*Redaktion: Die Fokus Management Consulting hat den europäischen Servicemarkt untersucht – warum brauchen wir noch eine Studie zu diesem Thema?*

Dr. Walter Gratzler: Es ist richtig, dass es schon viele Untersuchungen des Servicemarktes gegeben hat. Neu an unserer Studie ist die integrierte Befragung entlang der Wertschöpfungskette. Das heißt, wir haben die Endkunden gefragt, welche Anforderungen sie an die Werkstätten haben, wir haben das Eigenbild der Werkstätten ermittelt und Anforderungen der Werkstätten an die Hersteller berücksichtigt. Aus dieser Gesamtbetrachtung des Servicemarktes konnten wir für die Autohäuser und Werkstätten verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten.

*Sie unterscheiden bei der Untersuchung des freien Servicemarktes nicht zwischen Franchisesystemen wie Bosch Car Service und Pit-Stop und sogenannten Systemen mit Partnerverträgen wie 1a, AD usw. Ein Fehler?*

Wir haben nur bei der Endkundenbefragung auf diese Differenzierung verzichtet. Das hat einen triftigen Grund: Der Endkunde nimmt diesen Un-

terschied in der Regel nicht wahr. Bei der Werkstattbefragung haben wir die Unterscheidung mit einbezogen.

*Es herrscht starker Wettbewerb im Aftersales. Eine Ausnahme bilden die Fachmärkte, weil es davon nicht so viele gibt. Welche Rolle spielen sie künftig im Servicemarkt und hat z. B. ein weiteres Konzept neben A.T.U eine Chance?*

Grundsätzlich ist zwischen Fachmärkten mit und ohne angeschlossener Werkstatt zu unterscheiden. Die Erfolgchancen für Fachmärkte mit angeschlossener Werkstatt sehen wir eher kritisch – aufgrund des rückläufigen Ser-

**„Einem reinen Teile-und-Zubehör-Format, das starken Discounter-Charakter hat, geben wir gute Erfolgchancen.“**

vicevolumens, der hohen Wettbewerbsintensität, der hohen Netzdichte und des großen Investitionsbedarfs. Einem reinen Teile-und-Zubehör-Format, das starken Discounter-Charakter hat, geben wir gute Erfolgchancen.

## ZUR PERSON

### Dr. Walter Gratzler

- ▶ ist seit 1996 Partner der Fokus AG, St. Gallen.
- ▶ Zuvor war er in einem international ausgerichteten Schweizer Beratungsunternehmen tätig.
- ▶ Nach seiner Promotion hatte er verschiedene Positionen an Universitäten und in der Industrie inne.

*Warum meinen insbesondere Filialsysteme (A.T.U, Pit-Stop), wettbewerbsfähig zu sein?*

Aus der eigenen Perspektive verfügen diese Marktspieler über ein klares Konzept und setzen dieses an allen Standorten konsequent um. Zudem bieten sie ein sehr zielkundenorientiertes Leistungsspektrum an und optimieren permanent ihre Ertragsstellhebel. Allerdings sind Servicestrukturen und Kundenpräferenzen in den einzelnen europäischen Ländern sehr unterschiedlich.

*Aus welchen Gründen ist das eine oder andere Franchisesystem nicht erfolgreich?*

Im Wesentlichen sind es vier Punkte: unzureichende Standards, falsche Partnerauswahl, mangelnde Unterstützung durch die Systemzentrale vor allem im Bereich Marketing und unzureichende Einkaufsvorteile für die Partner.

*Hat der Mehrmarkenservice Zukunft?*

Der generelle Trend zum Mehrmarkenhandel und damit auch zum Mehrmarkenservice wird sich auch in Zukunft fortsetzen. Ein reines Serviceangebot für zusätzliche Marken sehen wir kritisch, weil sich dies unter anderem mit der Endkundenwahrnehmung nicht verträgt. Wenn der Autofahrer in eine Markenwerkstatt geht, dann soll es auch eine sein. Wir gehen davon aus, dass sich Vertragswerk-



Dr. Walter Gratzler, Partner in der Fokus Management Consulting AG, ist überzeugt, dass der Mehrmarkenservice Zukunft hat.

stätten zusätzlich Freien Werkstattssystemen anschließen werden.

*Wie könnte das Serviceszenario aussehen, wenn 2010 die GVO einfach ausläuft?*

Wenn es keine GVO mehr gibt, dann kommen nationales Vertragsrecht und Rechtsprechungen kartellrechtlicher Art zum Tragen (kein rechtsfreier Raum). Substanziell wird sich somit gegenüber heute nur wenig verändern.

Das Gespräch führte  
Konrad Wenz