

Vorwort

Manager – der Begriff ist für viele Menschen eher mit Großkonzernen als mit der Führung eines Kfz-Betriebes verbunden. Wenn man sich jedoch von dem englischen Ausdruck löst und hinterfragt, was managen tatsächlich bedeutet, stößt man auf vier Kernaufgaben. Diese sollten von jedem Inhaber oder Geschäftsführer beherrscht werden, egal in welcher Branche oder Betriebsgröße er unterwegs ist: Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Managen meint auch, nicht alles alleine machen zu können. Man braucht die richtigen Mitarbeiter, ein Grundstück und Gebäude an der richtigen Stelle, eine entsprechende technische Ausstattung und Equipment – und vor allem natürlich Kunden.

Am Anfang einer erfolgreichen Unternehmensführung eines Kfz-Betriebes stehen genaue Kenntnisse des betrieblichen Umfeldes, die Strukturen und Entwicklungen im Kfz-Aftermarket und der potenziellen Kunden, der Autofahrer. Die Anforderungen an einen Kfz-Betrieb-Manager, seine Kernaufgaben und Aufgabengebiete werden ebenso konkret beschrieben wie auch die wichtigsten rechtlichen Grundlagen zur Führung eines Kfz-Betriebes. Zentrale Bestandteile der Unternehmensführung sind mögliche Marketing-Strategien und -Instrumente sowie die Möglichkeiten, diese konkret im Betrieb umzusetzen. Das Verständnis und die Beherrschung der Marketingtools sind die Voraussetzung, einzelne Kundengruppen für den Betrieb zu gewinnen, zu begeistern und zu binden. Die optimale Gestaltung des Werkstattprozesses gehört ebenfalls zu den Kernthemen dieses Buches. Er muss so ausgerichtet sein, dass er einerseits den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden und Mitarbeiter nachkommt und andererseits betriebswirtschaftlich auf gesunden Füßen steht. Auf einen Kfz-Betrieb zugeschnittene betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Zusammenhänge sowie die notwendigen Controlling-Instrumente runden inhaltlich dieses Handbuch ab.

Das positive Feedback und Nachfragen meiner Kunden und Seminarteilnehmer in mehr als 25 Jahren Tätigkeit als Unternehmensberater und Trainer in der Kfz-Branche haben mich ermutigt, meine Erfahrungen in diesem Buch zusammenzufassen. Es soll die wichtigsten offenen Fragen rund um die Führung eines Kfz-Betriebes ansprechen und ganz praxisnahe Hilfestellungen bei der Umsetzung geben. Ohne viel Schnickschnack, auf den Punkt gebracht und in verständlicher Sprache formuliert, ist es mein Ziel, Sie für das Thema Unternehmensführung zu motivieren und auf dem Weg zu einem erfolgreichen Kfz-Betrieb-Manager zu unterstützen.

In dieser 2. Auflage wurden die Kapitel 1 „Der Kfz-Markt und sein Umfeld“ aktualisiert und entsprechend überarbeitet. Im Kapitel 3, „Alles was Recht ist“, wurden die rechtlichen Aspekte der Beendigung von Arbeitsverhältnissen von der Rechtsanwältin Bettina Steinberg komplett überarbeitet und beinhaltet somit die aktuellen rechtlichen Änderungen. Schließlich wurden im Kapitel 7, „Controlling und Kennzahlensteuerung im Kfz-Betrieb“ aktuelle Trends und Möglichkeiten aufgezeigt und – soweit möglich – die entsprechenden Kennzahlen aktualisiert.

In diesem Zusammenhang möchte ich mich für die Unterstützung in der 2. Auflage insbesondere bei Lou Schulz und Bettina Steinberg für die innovative und tatkräftige Unterstützung bedanken.

Viel Erfolg und Spaß dabei.

Michael Zülch, Mohlscheid im Oktober 2021

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Der Kfz-Markt und das Umfeld	13
1.1 Der Kfz-Markt in Deutschland nach der GVO 2002/2010	13
1.2 Pkw-Bestands und -Strukturdaten in Deutschland.....	16
1.3 Der Pkw-Reparatur und -Wartungsmarkt in Deutschland	18
1.4 Der Aftersalesmarkt in Deutschland.....	21
1.5 Neue Akteure und Geschäftsmodelle im Aftersales-Markt.....	23
1.6 Kfz-Betriebstypen	25
1.6.1 Vertragsgebundene Werkstätten	25
1.6.2 Die Werkstattkonzepte der freien Werkstätten	27
1.6.3 Der Reifenfachhandel mit Autoservice	29
1.6.4 Die Autoteile Fachmärkte.....	31
1.6.5 Die Reparatur Schnelldienste (Fast Fit).....	32
2 Unternehmensführung: Anforderungen an den Manager eines Kfz-Betriebs	33
2.1 Die Kernaufgaben und Kernkompetenzen des Kfz-Managers in der Kfz-Branche	33
2.1.1 Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Grundlagen.....	34
2.1.2 Kompetenz im sozialen Bereich	35
2.1.3 Kernaufgabe Unternehmensplanung	36
2.1.4 Kernaufgabe Unternehmensorganisation	41
2.1.5 Kernaufgabe Unternehmensführung	42
2.1.6 Kernaufgabe Unternehmenskontrolle.....	43
2.1.7 Strategieumsetzung: Mittel und Wege	44
2.1.7.1 Zielsetzung.....	45
2.1.7.2 Bestimmung der Ausgangslage.....	46
2.1.7.3 Wettbewerbsanalyse.....	48
2.1.7.4 Kundenanalyse.....	49
2.1.7.5 Grundstrategien.....	49
2.1.7.6 Und was jetzt?	50
2.1.8 Strategieumsetzung: Mittel und Wege	50
2.1.8.1 Leitgedanken formulieren.....	50
2.1.8.2 Zwischenziele setzen	51
2.1.8.3 Maßnahmen definieren	51
2.1.9 Bedeutung der Personalentwicklung im Kfz-Betrieb.....	53
2.1.10 Ziele und Komponenten der Personalentwicklung	55
2.1.10.1 Das Wollen-Können-Portfolio	58
2.1.10.2 Das Organigramm	59
2.1.10.3 Stellenbeschreibungen	59
2.1.10.4 Führung durch Zielvereinbarungen mit Führungskräften.....	62
2.1.10.5 Das Mitarbeitergespräch.....	63
2.1.11 Personalrekrutierung	65
2.1.11.1 Vorbereitung zur Personalrekrutierung.....	67
2.1.11.2 Bewerbungs- und Auswahlprozess.....	69
2.1.12 Der Arbeitsvertrag.....	70

2.2	Das richtige Zeitmanagement.....	74
2.2.1	Die ABC-Methode	76
2.2.2	Das Eisenhower-Prinzip.....	77
2.2.3	Die „Zeitfresser“	80
2.2.3.1	Zeitfresser „Keine Ziele, Prioritäten“	80
2.2.3.2	Zeitfresser „Versuch, alles auf einmal zu tun“	81
2.2.3.3	Zeitfresser „Unfähigkeit, nein zu sagen“	81
2.2.3.4	Zeitfresser „Aufgabe nicht zu Ende geführt“	81
2.2.3.5	Zeitfresser „Persönliche Desorganisation“	81
2.2.3.6	Zeitfresser „Unentschlossenheit“	82
2.3	Grundlagen der Mitarbeiterführung	83
2.3.1	Führungsstil und Mitarbeiterführung.....	83
2.3.3.1	Der autoritäre Führungsstil.....	83
2.3.3.2	Der kollegiale Führungsstil	84
2.3.2	Mitarbeitermotivation.....	85
3	Alles, was Recht ist im Kfz-Betrieb	87
3.1	Rechtsformen für den Kfz-Betrieb.....	87
3.1.1	Der Einzelunternehmer	87
3.1.2	Personengesellschaften	88
3.1.3	Kapitalgesellschaft in Form der GmbH	90
3.1.4	Die Unternehmersgesellschaft (haftungsbeschränkt).....	91
3.2	Rechtliche Aspekte der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.....	91
3.2.1	Außerordentliche und ordentliche Kündigung.....	91
3.2.2	Die verhaltensbedingte Kündigung	98
3.2.3	Die personenbedingte Kündigung.....	102
3.2.4	Die betriebsbedingte Kündigung.....	106
3.2.5	Formalien	110
3.3	Rechtliche Aspekte des Kauf- und Werkvertrags.....	113
3.3.1	Kaufvertrag, Werkvertrag oder beides (Werkliefervertrag)	113
3.3.2	Sachmangel, Rechtsmangel und Garantie.....	114
3.3.2.1	Sachmangel	115
3.3.2.2	Rechtsmangel.....	116
3.3.2.3	Garantie	116
3.3.2.4	Sechs Monate, zwei Jahre oder noch länger?	117
3.3.3	Rechte und Pflichten beim Kauf- und Werkvertrag	118
3.3.3.1	Nacherfüllung	118
3.3.3.2	Rücktritt vom Vertrag.....	119
3.3.3.3	Minderung	119
3.3.3.4	Schadenersatz.....	120
3.3.3.5	Sonderproblem: Haftung für Angestellte.....	120
3.3.3.6	Unterschiede im Kaufrecht und Werkvertragsrecht bei Mängeln	121
3.3.4	Sicherungsmittel: Eigentumsvorbehalt und Unternehmerpfandrecht	122
3.3.4.1	Eigentumsvorbehalt	122
3.3.4.2	Unternehmerpfandrecht.....	123
3.4	Schiedsstellen für den Kfz-Betrieb.....	123
3.5	Wichtige Versicherungen im Kfz-Betrieb	125
3.5.1	Kfz-Haftpflicht und Kaskoversicherung für den Kfz-Betrieb.....	126
3.5.2	Betriebshaftpflichtversicherung	126

3.5.3	Zusatzhaftpflichtversicherung zur Betriebshaftpflicht für Kfz-Handel und -Handwerk	126
3.5.4	Weitere wichtige Versicherungen	127
4	Marketing als Strategie	129
4.1	Bedeutung von Marketing und Servicemarketing im Kfz-Betrieb	130
4.2	Der richtige Marketing-Mix zur gewählten Strategie	133
4.2.1	Ansätze zur Strategiefindung	133
4.2.2	Sortiment der angebotenen Waren und Dienstleistungen (Produkt)	134
4.2.2.1	Produkt- und Sortimentspolitik im Autohaus	136
4.2.2.2	Produkt- und Sortimentspolitik in der freien Werkstatt	138
4.2.3	Preispolitik	141
4.2.4	Ausrichtung der Vertriebs- und Standortstrukturen (Distributionspolitik)	144
4.2.5	Kommunikation zu den Kunden der Zielgruppe	145
4.3	Einzugsgebiet- und Standortanalyse	149
4.3.1	Einzugsgebietsanalyse	150
4.3.2	Standortanalyse	155
4.3.3	Erscheinungsbild des Betriebs	157
4.4	Der Kunde, das unbekannte Wesen	160
4.4.1	Kundengruppen und -analysen	162
4.4.1.1	Differenzierung der Autofahrer in Kundengruppen	162
4.4.1.2	Differenzierung der eigenen Kundenstrukturen im Kfz-Betrieb	169
4.4.1.3	Von der Kundenbindung zum Kundenbeziehungs-Management	172
4.4.2	Von der Kundenzufriedenheit zur Kundenbegeisterung	173
4.4.3	Akquisition gewerblicher Kunden	175
5	Prozessoptimierung im Kfz-Betrieb	179
5.1	Die einzelnen Geschäftsbereiche und Abteilungen im Kfz-Betrieb	180
5.1.1	Geschäftsfeld Werkstatt	182
5.1.2	Geschäftsfeld Ersatzteile und Zubehör	186
5.1.3	Geschäftsfeld Neuwagenverkauf	189
5.1.4	Geschäftsfeld Gebrauchtwagenverkauf	190
5.1.5	Administrativer Bereich	191
5.2	Qualitätsmanagement	192
5.2.1	Der Kunde als Maßstab aller Qualitätsanforderungen	194
5.2.2	Die Unternehmensleitung als Initiator und Antreiber	194
5.2.3	Die Mitarbeiter als Umsetzer	195
5.2.4	Die Zertifizierung	196
5.3	Der Prozess der Auftragsabwicklung im Kfz-Betrieb	196
5.3.1	Terminplanung und Terminvereinbarung	197
5.3.2	Kundenannahme und Auftragserstellung	201
5.3.3	Fremdaufträge: Integration von externen Dienstleistern	204
5.3.4	Auftragskalkulation	206
5.3.5	Auftragsdurchführung	209
5.3.6	Fahrzeugübergabe und Kundenpflege	213
6	Grundlagen der Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb	215
6.1	Für die Kfz-Branche wichtige Begriffe der Betriebswirtschaft	215
6.1.1	Umsatz	215
6.1.2	Skonto	216
6.1.3	Zahlungsziel/Forderungen	217

6.1.4	Kontokorrentkredit.....	218
6.1.5	Wareneinsatz	218
6.1.6	Rohhertrag	219
6.2	Vom Umsatz zum Gewinn: Die BWA.....	219
6.2.1	Personalkosten	222
6.2.2	Miete/Raumkosten	223
6.2.3	Werbekosten.....	223
6.2.4	Abschreibungen	223
6.2.5	Übrige betriebliche Kosten	225
6.2.6	Betriebsfremde Kosten.....	226
6.2.7	Zinsen und Tilgung.....	226
6.3	Die richtige Preiskalkulation.....	226
6.3.1	Einkaufspreis/Nettoeinstandspreis	227
6.3.2	Auf- und Abschlagskalkulation.....	227
6.3.3	Rabattkalkulation mit Listenpreis.....	229
6.3.4	Arten der Verkaufspreiskalkulation.....	229
6.3.5	Mehr Rabatt muss nicht billiger sein	231
6.4	Bedeutung von Liquidität und Liquiditätsplan	232
6.5	Die richtige Finanzierung – wie lese ich meine Bilanz	235
6.5.1	Aktiva-Seite.....	236
6.5.1.1	Das Anlagevermögen	236
6.5.1.2	Das Umlaufvermögen	237
6.5.2	Passiva-Seite	238
6.5.2.1	Das Eigenkapital	238
6.5.2.2	Die Rückstellungen	238
6.5.2.3	Die Verbindlichkeiten.....	239
6.6	Überprüfung von Investitionen	239
6.6.1	Investition in Anlagevermögen	239
6.6.2	Investition in Mitarbeiter	240
6.6.3	Exkurs: Definition der betrieblichen Auslastung.....	242
6.7	Kapazitätsplanung in der Werkstatt.....	244
6.8	Der Stundenverrechnungssatz	246
6.8.1	Kostenseite.....	246
6.8.2	Gewinnseite	248
6.8.3	Produktive Stunden	248
6.8.4	Durchsetzung des Stundenverrechnungssatzes	249
7	Grundlagen von Controlling und Kennzahlensteuerung im Kfz-Betrieb.....	253
7.1	Wesentliche Controlling-Aufgaben im Kfz-Betrieb.....	253
7.2	Effektives Controlling eines Kfz-Betriebs	255
7.3	Controlling mittels betriebswirtschaftlicher Kennzahlen.....	258
7.3.1	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Definition und Nutzen.....	258
7.3.2	Voraussetzungen für ein funktionierendes Kennzahlen-Management.....	262
7.3.3	Sinnvolle Gliederungen der Kennzahlen	265
7.3.3.1	Bilanz- und Finanzierungskennzahlen.....	266
7.3.3.2	Liquiditätskennzahlen.....	268
7.3.3.3	Rentabilitätskennzahlen und Prozessbeschreibung.....	270
7.3.3.4	Kostenkennzahlen.....	273
7.3.3.5	Produktivitätskennzahlen.....	273

7.4 Effektiver Einsatz der Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung in der Praxis	275
7.4.1 Kennzahlen und -analyse	275
7.4.2 Online Kennzahlenvergleiche für die Kfz-Branche	281
7.4.3 Neu- und Gebrauchtwagensegment	283
7.4.4 Werkstattbereich	285
7.4.5 Teile- und Zubehörbereich	287
7.4.6 Kennzahlen zur Liquiditätssteuerung	288
7.4.7 Kennzahlen zur Betriebsfinanzierung	289
7.5 Die richtige Finanzierung eines Kfz-Betriebs	291
7.5.1 Aspekte der Unternehmensfinanzierung	291
7.5.2 Liquiditätscontrolling	295
Glossar	297
Stichwortverzeichnis	303

1 Der Kfz-Markt und das Umfeld

Über den InfoClick-Code in diesem Buch haben Sie Zugang zu periodischen Updates dieses Buches. Die Zahlen rund um den Kfz-Markt werden regelmäßig aktualisiert. Sie finden den InfoClick-Code vorne im Buch und können ihn unter <https://vogel-fachbuch.de/infoclick> einlösen.

1.1 Der Kfz-Markt in Deutschland nach der GVO 2002/2010

Um einen Kfz-Betrieb erfolgreich zu gründen, zu erweitern oder grundsätzlich zukunftssicher zu führen, ist es unerlässlich, sich zunächst mit dem wirtschaftlichen Umfeld in dieser Branche auseinanderzusetzen. Der Kfz-Markt splittet sich zunächst in den sogenannten „gebundenen“ und den „freien“ Markt. Im gebundenen Markt bewegen sich die Kfz-Betriebe, welche einen Vertrag mit einem oder mehreren Automobilmarken ihr Eigen nennen. Im Bereich des freien Marktes finden sich die Kfz-Betriebe, welche ohne einen entsprechenden Vertrag Neu- oder Gebrauchtwagen, Teile und Service anbieten und verkaufen.

Die Spielregeln im Markt regelt die ab 2002 in Kraft getretenen Kfz-Gruppen-Freistellungsverordnung (Kfz-GVO1400/2002) für den gebunden und freien Markt. Ihre Bestimmungen organisieren in der Europäischen Union den Vertrieb von Neufahrzeugen und Kfz-Teilen. Bestimmte Regelungen in den Verträgen der Fahrzeughersteller mit ihren Vertragshändlern sind in der EU durch die Kfz-GVO weitgehend vom Kartellverbot freigestellt – daher auch der Name Gruppenfreistellungsverordnung.

Das Vertragsverhältnis zwischen Automobilhersteller und Vertragshändler war vor der Kfz-GVO Alt (seit 2010 gibt eine neue Fassung) dadurch geprägt, dass die eine Seite – nämlich die Automobilindustrie – die andere Seite weitgehend dominieren konnte. Dies zeigte sich vor allem in den 90er Jahren, als die Renditen der Vertragshändler wegbrachen und viele nur noch aufgrund des ertragreichen Teile- und Servicegeschäftes überleben konnten. Hinzu kamen immer neue Investitionsanforderungen der Industrie, etwa in neue Showrooms, Corporate Identity (CI) oder in das Werkstatt-Equipment, welche von den gebundenen Händlern nicht mehr zu stemmen waren. Es folgten die massenhafte Kündigung von Fabrikats Verträgen, sodass sich viele mittelständische Betriebe mit der Aufgabe des Betriebes oder dem Wechsel zu einer freien Werkstatt auseinandersetzen mussten.

Vor diesem Hintergrund ist die in der Kfz-GVO von 2002 eingeführte Möglichkeit der Trennung von Neufahrzeugverkauf und Werkstattservice von erheblicher Bedeutung. Es musste nicht mehr jeder Vertragshändler auch eine Werkstatt betreiben, umgekehrt nicht jede Vertragswerkstatt auch Autos verkaufen. Die zum Vertriebsnetz des Kfz-Herstellers gehörenden Servicebetriebe wurden nunmehr als „zugelassene“ oder „autorisierte Werkstatt“ bezeichnet. Das sind solche Betriebe, die die technischen Vorgaben eines (oder mehrerer) Fahrzeugherstellers an die Leistungsfähigkeit von Werkstätten der eigenen Serviceorganisation erfüllen. Diesen Betrieben durfte der Fahrzeughersteller den Anschluss an die eigene Werkstattorganisation nicht mehr verweigern. Es besteht also eine Verpflichtung der Kfz-Hersteller mit einer Werkstatt einen Vertrag zu schließen (Kontrahierungszwang), sofern der Bewerber bestimmte Standards erfüllen kann.

Eine „autorisierte Werkstatt“ beinhaltet auch das Recht eines Vertragshändlers, sich auf seine Kernkompetenz zu beschränken: den Fahrzeughandel. In diesem Fall muss er nur den Service sicherstellen, also eine andere Werkstatt damit beauftragen, an seiner Stelle die vorgeschriebenen – z. B. im Rahmen der Fahrzeuginspektionen zum Erhalt von Garantieansprüchen – Servicearbeiten durchzuführen. Diese Regelung sollte einerseits den gekündigten Vertragshändlern zumindest die Chance bieten als Markenwerkstatt weiterzumachen. Andererseits sollten freie Werkstätten die Möglichkeit erhalten, bei entsprechender Qualifikation den Status einer autorisierten Werkstatt für ein oder für mehrere Fabrikate zu erhalten.

Diese Möglichkeit wurde jedoch mit der neuen GVO 2010 ab 2013 wieder dahingehend revidiert, dass der Hersteller dies nun doch einfordern kann. Tatsächlich wurde dieses Recht von den Händlern, ausschließlich Neuwagen ohne eigenen Service verkaufen zu können, auch kaum in Anspruch genommen, was man darauf zurückführen kann, dass es dem Händler unmöglich ist, von den reinen Margen der Neuwagenverkäufe zu leben.

Ebenso wie beim Neuwagenverkauf drohten auch beim Service- und Ersatzteilmarkt ein erheblicher Wettbewerbsverlust der freien Kfz-Betriebe.

Als Beispiel soll hier die Elektronik im Fahrzeug genannt sein, welche ja bekanntlich für die Reparatur und die entsprechenden Teile eine zentrale Bedeutung besitzt. Moderne Pkw, vor allem die immer stärker an Absatz gewinnenden Elektro- oder Hybridfahrzeuge, sind fahrende Computer und ohne die entsprechende Hard- und Software sowie den uneingeschränkten Zugriff auf alle notwendigen aktuellen Informationen und Lizenzen, ist eine erfolgreiche Reparatur unmöglich. Im Klartext heißt dies, dass freie Werkstätten Zugang zu den technischen Informationen, zu den Diagnosegeräten, den Software- und Steuergerätlizenzen und sogar zu den Schulungen der Fahrzeughersteller haben müssen, um in der Lage zu sein, Reparaturen an Fahrzeugen auf dem heutigen technischen Stand durchführen zu können. Die Mentalität der alten Schule, Fahrzeuge einfach auseinanderzunehmen, und durch logisches Denken den Fehler zu finden und zu beheben, ist somit leider Geschichte.

Auch für den Teilfachhandel hat die Kfz-GVO erhebliche Auswirkungen gebracht. Der Begriff „Original Ersatzteil“ wurde den Realitäten des Marktes angepasst, da die Definition des Begriffs „Original Ersatzteil“ nicht mehr allein von den Automobilherstellern definiert werden durfte. Rund 80 % der Teile eines Autos werden von Kfz-Zulieferern hergestellt, die auch den freien Kfz-Teilehandel beliefern. Die Produkte der Zulieferer, die der Lieferant gleichzeitig auch an die Automobilindustrie liefert, sind vielfach ebenso im freien Teilehandel erhältlich (vor 2002 hießen diese noch „Identteile“). Sie tragen das Markenzeichen des Zulieferers. Neben den Waren, die der Automobilhersteller unter der eigenen Marke verkauft, wurden auch diese Identteile im Sinne der GVO „Originalersatzteile“. Darüber hinaus darf jedes Produkt als „Originalersatzteil im Sinne der GVO“ bezeichnet werden, das gemäß den jeweiligen Produktionsanforderungen des Kfz-Herstellers gefertigt wurde und insofern der Ware des Kfz-Herstellers gleicht. Damit wird für den Verbraucher und die Werkstatt noch deutlicher, dass das Teile-Lieferprogramm der Automobilindustrie in erheblichem Maße mit dem Programm des freien Kfz-Teilehandels gleichwertig ist. Für nur von der Autoindustrie hergestellte Teile (z. B. Wasserpumpen und Karosserieteile etc.), muss der uneingeschränkte Zugriff auch für freie Werkstätten garantiert sein.

Ebenfalls wichtig war in diesem Zusammenhang, dass die Garantiezusagen während der zugesagten Laufzeit der Fahrzeughersteller nicht mehr an die alleinige Reparatur in den Vertragswerkstätten gekoppelt werden konnte. Werden Reparaturen nach Herstellervorgaben mit den entsprechenden Originalersatzteilen aus dem freien Markt von freien Werkstätten durchgeführt, so dürfen allein deshalb keine Garantiezusagen verweigert werden.

2010 hat die EU-Kommission mit der VO 461/2010 die KFZ-GVO (Gruppenfreistellungsverordnung) überarbeitet. Sie ist seit 2010 in Kraft und gilt bis 31. Mai 2023. Allerdings wurde der Vertrieb von Neufahrzeugen hier ausgeklammert. Hier wurden die Regelungen der alten GVO bis 2013 verlängert, da man der Ansicht war, dass hier ausreichend Wettbewerb besteht. Ab Juni 2013 gilt für den Bezug, Verkauf oder Weiterverkauf von Neufahrzeugen die sogenannte Vertikal-GVO (VO 330/2010).

Im Bereich des Kundendienstes wurde vor allem der der Zugang zu Ersatzteilen und zu Reparatur- und Wartungsinformationen, für die nicht markengebundenen Werkstätten weiter verbessert und ein Missbrauch von Garantien untersagt.

Im Folgenden sind die wohl wichtigsten praxisrelevanten Änderungen für die Kfz-Betriebe gegenüber der GVO Alt aufgelistet¹:

- Dem Händler kann jetzt wieder untersagt werden, ohne Zustimmung des Herstellers Zweigstellen oder Auslieferungslager zu unterhalten.
- Die Übertragung des Händlervertrages an einen anderen Händler kann künftig wieder von der Zustimmung des Herstellers abhängig gemacht werden.
- Dem Händler kann jetzt wieder vorgeschrieben werden, für die Servicearbeiten eine eigene Werkstatt zu unterhalten. Die Möglichkeiten des Händlers, Servicearbeiten untervertraglich weiterzugeben, sind also eingeschränkt worden. Eine große praktische Bedeutung hat das allerdings nicht, weil auch bisher schon aus finanziellen Gründen kaum ein Händler von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht hat.
- Es kann wieder eine stärkere Markentrennung im Ausstellungsraum und sogar eine weitgehende Exklusivität vom Händler verlangt werden, zumindest für die Dauer von 5 Jahren („Wettbewerbsverbot“). Dies dürfte die wichtigste Änderung sein.

Wie man sieht, ist der Kfz-Markt allein schon im Bereich des gebunden und freien Marktes durchaus komplex gestaltet und durch die neue GVO geordnet. Es ist aber auch ein gewaltiger und daher interessanter Markt, in dem wir uns hier in Deutschland bewegen:

2020 waren insgesamt ca. 48,2 Mio. Pkw zugelassen, davon etwas weniger als 3 Mio. Neuzulassungen und ca. 7,0 Mio. Besitzumschreibungen. In Summe waren 36.580 Kfz-Betriebe angemeldet, ca. 40 % (14.600) sind davon fabrikatsgebunden und ca. 22.000 (60 %) Betriebe gehören dem freien Markt an. Diese Betriebe beschäftigen über 436.000 Beschäftigte, d. h., im Durchschnitt beschäftigt jeder Betrieb ca. 12 Mitarbeiter. Von den Beschäftigten waren 20,8 % Azubis, absolut entsprechend 90.600.

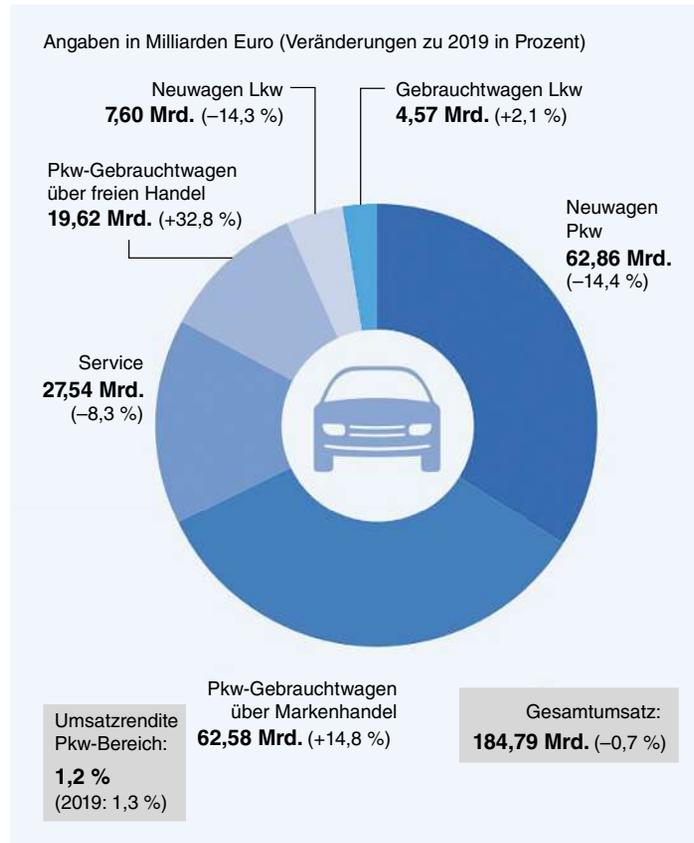
Betreut werden die fabrikatsunabhängigen Betriebe von 235 Innungen und 14 Landesverbänden, die gebundenen Kfz-Betrieb haben sich in 35 Fabrikatsverbänden organisiert. Alle zusammen sind im Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e. V. (ZDK) zusammengefasst.

2020 wurde im gesamten Kfz-Gewerbe (ohne Neu- und Gebrauchtwagenhandel Lkw) ein Umsatz von ca. 172,6 Milliarden Euro inkl. MwSt. getätigt, wovon auf den Service (Kfz-Werkstatt Lohn, Ersatzteile und Zubehör) ca. 27,5 Mrd. € (15,9 %) entfallen, auf den Neuwagenhandel ca. 62,9 Mrd. € (36,4 %), den Gebrauchtwagenhandel im gebundenen Markt 62,5 Mrd. € (36,2 %) und über Gebrauchtwagenhändler 19,6 Mrd. € (11,3 %)².

1 Verband der Internationalen Kraftfahrzeughersteller e. V. (VDIK) Recht und Vertrieb, Automobilvertrieb und GVO

2 Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK), Zahlen und Fakten 2020, Ausgabe 2021

Bild 1.1
Geldvolumen Kfz-Markt



Zusammen wurden 2020 71,9 Mio. Reparatur- und Wartungsarbeiten durchgeführt, 92 % davon im Kfz-Handwerk (= 66,1 Mio.).

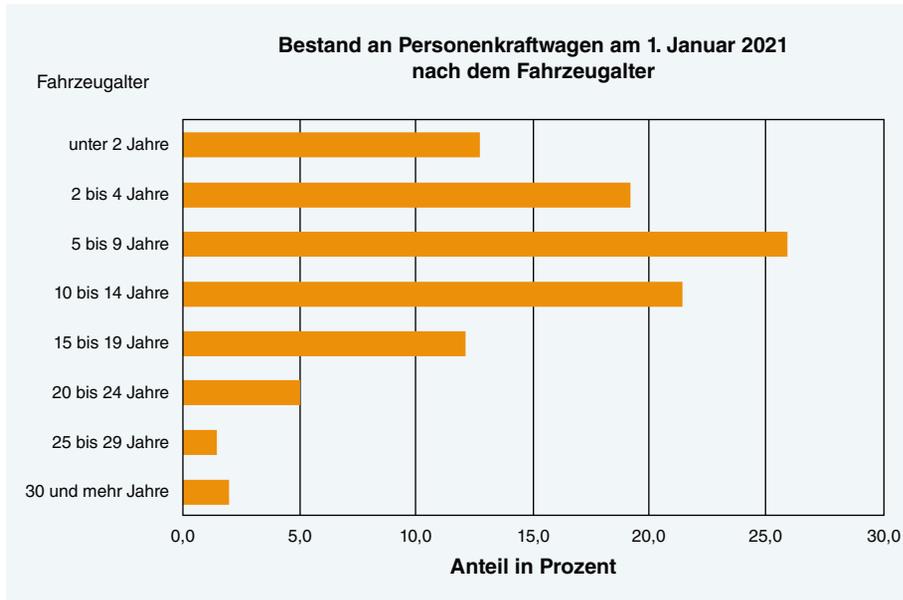
Das ist, grob zusammengefasst, das Umfeld, in dem wir uns in der Kfz-Branche bewegen. Die Kfz-Branche ist sicherlich einer der größten und wichtigsten in Deutschland – wobei der Umsatz und die Beschäftigten in der Automobil- und Zulieferindustrie in dieser Übersicht noch gar nicht berücksichtigt sind.

Dieser Überblick ist jedoch immer noch viel zu pauschal, um wirklich den Markt verstehen zu können. In den folgenden Kapiteln sind somit die unterschiedlichen Pkw-Bestandsdaten, Kfz-Betriebsstrukturen und der Kfz-Aftermarkt, also das Geschäft nach dem Neuwagenverkauf, nochmals etwas detaillierter beschrieben.

1.2 Pkw-Bestands und -Strukturdaten in Deutschland

Wie bereits beschrieben, umfasst der Pkw-Bestand in Deutschland 2020 ca. 48,2 Mio. Pkw bis 3,5 Tonnen Gesamtgewicht. Wichtig hierbei ist auch die Zusammensetzung nach der Altersstruktur der Pkw. Die Unterscheidung von den verschiedenen Segmenten ist äußerst sinnvoll, da so der wachsenden Altersstruktur des Bestandes in Deutschland eher Rechnung getragen wird. 2020 ergab sich so folgendes Bild.³

³ ZDK, Zahlen und Fakten 2020

**Bild 1.2**

Pkw-Bestand

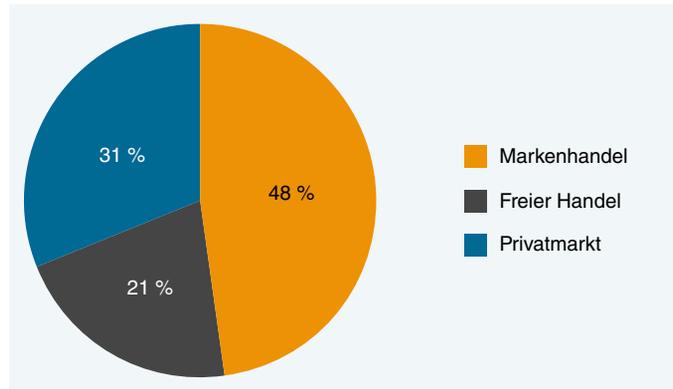
Die Altersstruktur des Pkw-Bestandes spielt später bei der Bewertung des Aftersales-Volumens (Reparaturen und Wartungen) noch eine erhebliche und wichtige Rolle. Im Jahre 1995 betrug das durchschnittliche Pkw-Alter 6,3 Jahre, stieg stetig bis auf 9,8 im Jahre 2020. Die durchschnittliche jährliche Fahrleistung stieg von 2014 mit 14.470 km bis ins Jahr 2019 auf 14.610 km, fiel geschuldet durch Corona im Jahr 2020 auf 13.730 km. Interessant hierbei ist, dass die durchschnittliche Fahrleistung von Dieselfahrzeugen um 11,7 % zurückging, bei Benzinern um lediglich 1,2 %. Diese Differenz ist auf die stark zurückgegangene Fahrleistung des Außendienstes unter Corona zurückzuführen.

Bei dem Markensplit dominieren nach wie vor die vier deutschen Marken (in Klammern der Neuzulassungsanteil von Januar bis Juni 2021): VW (19,9 %), BMW (8,5 %), Mercedes (8,4 %) und Audi (7,6 %) machen zusammen 44,4 % des Marktes unter sich aus. Rechnen wir noch Opel (6,1 %) und Ford (5,0 %) hinzu, kommen wir schon auf fast 55,5 % Marktanteil, die restlichen 44,5 % teilen sich ca. 27 Hersteller!⁴ Hier ist natürlich auch der Grund für die starke Expansion der Mehrmarken-Vertragshändler zu sehen: Allein mit einer Marke kommt man bei den eher geringen Margen und dem niedrigen Serviceanteil in den ersten Lebensjahren eines Fahrzeuges nicht weit, sodass die Mehrmarkenstrategie sich als wirtschaftlicher erweist und den Markt merklich beeinflusst.

Neuwagen wurden im Durchschnitt 71 Monate von den Besitzern gehalten, Gebrauchtwagen 81 Monate. Im Vorjahr 2019 waren es hingegen noch 77 Monate bei Neuwagen und 88 Monate bei Gebrauchtwagen. Die im Jahr 2020 7,2 Mio. verkauften Gebrauchtwagen werden zu 31 % privat (Durchschnittspreis: 9.740 €), zu 48 % über den Markenhandel (Durchschnittspreis: 18.570 €) und zu 21 % über den freien Handel (Durchschnittspreis: 13.310 €) verkauft. Es ist ein unheimlicher Sprung in den Durchschnittspreisen des Autohandels zu verzeichnen. Der Markenhandel erzielte einen höheren Durchschnittspreis von 12,8 %, der freie Handel von 36,1 % und der Privatmarkt von 14,2 % gegenüber dem Vorjahr.

⁴ KBA Zulassungszahlen Jan-Jun 2021

Bild 1.3
Gebrauchtwagenhandel



Der Durchschnittspreis eines Neuwagens lag 2020 bei 36.340 € (alle €-Werte inkl. MwSt.), wobei 3,61 Mio. Fahrzeuge neu zugelassen wurden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass 2020 sowohl der Neuwagenverkauf (-19,1 % gegenüber dem Vorjahr) als auch der Gebrauchtwagenbereich (-2,4 % gegenüber dem Vorjahr) durch die Corona-Pandemie gesunken ist. Der Markenhandel gewinnt Marktanteile, der Privatmarkt und der freie Handel verlieren hierbei. Bezogen auf das Fahrzeugalter gibt es jedoch Unterschiede: Bis 3 Jahre alte Fahrzeuge werden vor allem von den Vertragshändlern verkauft, bei den 3 bis 6 Jahre alten Gebrauchten kommt der freie Handel hinzu und bei den über 6 Jahre alten Pkw dominiert erwartungsgemäß der Privatmarkt.

Die Finanzierung von Neu- und Gebrauchtwagen über aufgenommene Kredite steigt im Zeitvergleich an. Neuwagen wurden zu ca. 62 % jedenfalls teilweise finanziert, bei Gebrauchtwagenkäufern sind dies ca. 55 %. Als Finanzierungsalternative werden 2020 22 % der Neuwagen geleast (nur 1 % der Gebrauchtwagen), wobei hier der Anteil der gewerblichen Fahrzeuge sehr hoch ist.

Der Anteil der gewerblich genutzten Neuwagen liegt mit steigender Tendenz bei ca. 63 %, der Privatanteil sinkt weiter auf ca. 37 %.⁵

1.3 Der Pkw-Reparatur und -Wartungsmarkt in Deutschland

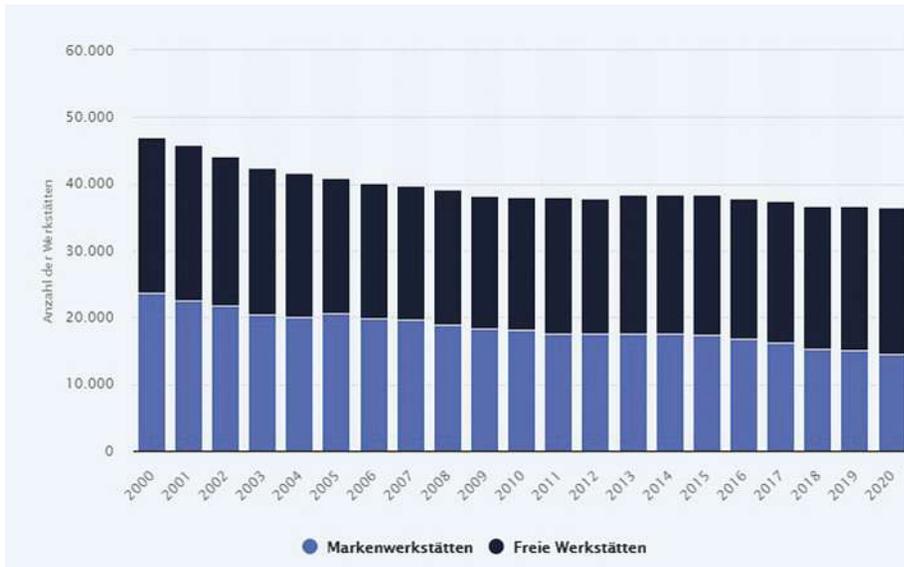
Neben den reinen Bestandsdaten und -strukturen ist für einen Kfz-Betrieb natürlich der damit verbundene Wartungs- und Reparaturmarkt entscheidend, denn hier lässt sich das entsprechende Werkstattvolumen aus den Beständen heraus berechnen.⁶

Dass die Entwicklung der o. g. 36.580 Betriebsstätten 2020 (ca. 14.600 Markenwerkstätten und ca. 22.000 freie Werkstätten) seit Jahren rückläufig sind, ist bekannt. Während es im Jahre 2000 noch ca. 47.500 Kfz-Betriebe waren, verringerte sich die Zahl bis heute um 29,9 %.

Auch die Hauptgründe hierfür liegen auf der Hand: Die Einführung der GVO 2002 hat viele Markenbetriebe von der Fortführung des Geschäftes abgehalten oder in den freien

⁵ Alle Daten hier: DAT Report 2021, ZDK, Zahlen und Fakten 2020, Ausgabe 2021

⁶ Alle folgenden Angaben in diesem Kapitel beziehen sich auf den DAT Report 2021, in dem die Daten von 2020 aufbereitet sind. Wer hier noch mehr ins Detail gehen will, sollte sich dieser Standard-Lektüre nicht verschließen.

**Bild 1.4**

Anzahl der Werkstätten

Werkstattmarkt gedrängt. Die in den 90er Jahren durch die Integration der neuen Bundesländer stark gestiegenen Neueröffnungen – gerade bei den Markenwerkstätten – führten zu einer deutlichen Überbelegung. Im Vergleich zu anderen Ländern und zu den realisierten Neuzulassungen gab es hierzulande zu viele Vertragswerkstätten, insofern musste es zu einer Konsolidierung kommen, von der vor allem die freien Werkstätten profitiert haben.

Auch das Werkstattgeschäft im Aftersales, also nach dem Neuwagenverkauf, steigt nicht mehr proportional zum Bestandwachstum an. Die Gründe liegen vor allem in einer erheblichen Verlängerung der Wartungsintervalle der letzten Jahre ebenso wie in einer deutlich gestiegenen Lebensdauer der eingebauten Teile.

Auch das Wartungsbewusstsein, d. h. die tatsächliche Durchführung anstehender Wartungsarbeiten am Pkw durch die Halter, steigt. Während 2019 noch 0,88 Wartungsarbeiten pro Pkw im Jahr durchgeführt wurden, steigt die jährliche durchschnittliche Wartung auf 1,05 im Jahr 2020. Dies ist unter anderem auf die Corona-Pandemie zurückzuführen, da dort ein Faktor von vielen war, dass viele Menschen ihr aktuelles Auto lieber reparieren lassen, als sich ein neues gekauft haben.

Interessant für die Kfz-Werkstatt ist, welches Alterssegment welche Wartungshäufigkeit aufweist. Hier zeigt sich, dass das Wartungsintervall in etwa gleichbleibt, und die Kosten bei Fahrzeugen mit 129 € pro Pkw am geringsten sind. Diese steigen auf etwa 370 € im Schnitt in den Folgejahren an, bleibt jedoch relativ konstant.⁷ Anders sieht dies bei den Reparaturintervallen aus. Hier spielt das Alter des Fahrzeuges eine deutlich entscheidendere Rolle.

Es ist zu erkennen, dass die Kostenstruktur der Reparaturen in den ersten vier Jahren bei 60 € liegt, vom vierten bis zum zehnten dann auf etwa 125 € im Schnitt steigt, jedoch dann ab dem zehnten Fahrzeugjahr einen rapiden Anstieg auf 234 € erfahren. Dies ist auf die erhöhte Reparaturhäufigkeit und des Fahrzeuges und auf die erhöhten Beschaffungskosten der Ersatzteile zurückzuführen.⁸

7 DAT S.62 W3

8 DAT S.64 W7

Bild 1.5
Wartungen

Pkw-Halter	Anzahl Wartungen pro Pkw	Bruttokosten (€) pro Pkw
Gesamt	1,05	315
bis unter 2 Jahre	0,60	129
2 bis unter 4 Jahre	1,15	390
4 bis unter 6 Jahre	1,16	345
6 bis unter 8 Jahre	1,03	365
8 bis unter 10 Jahre	1,17	380
10 Jahre und älter	1,05	284

Bei dem Ort der Durchführung liegen die Vertragswerkstätten sowohl bei der großen Inspektion (60 %) als auch bei der kleinen Inspektion (49 %) vor den freien Werkstätten. 2014 wurden noch 72 % der großen Inspektionen und 60 % der kleinen Inspektionen in Markenwerkstätten durchgeführt. Unterm Strich bedeutet dies, dass die freien Werkstätten in den letzten Jahren ihren Marktanteil weiter ausgebaut haben.

Das macht den Vertragswerkstätten Sorge, da in den ersten vier Jahren die Kundenbindung bei Wartungsarbeiten hier zwar sehr hoch ist (82 %), aber außer Garantiarbeiten eben kein großes Geschäft für den Werkstattbereich zu machen ist. Die Reaktionen des Autohauses sind u. a. sehr attraktive Service-Flatrate-Angebote für den Kunden, der Ausbau von Einlagerungen für die Winter-Räder etc. Auch die Forcierung von speziellen Werkstattkonzepten für die älteren Fahrzeuge der Autoindustrie wie z. B. Stop+go von VW geht in diese Richtung.

Dies alles sind Maßnahmen, welche den Kunden über die ersten Jahre hinaus an die Vertragswerkstatt binden sollen. Die freien Werkstätten kommen erst ab den älter 4 Jahre alten Fahrzeugen ins Geschäft, und erst ab den 8 Jahre alten Pkw führen sie bei 50 % der Fahrzeuge die Wartungsarbeiten durch. In diesem Alterssegment spielt dann erst der Do-it-yourself-Anteil mit 6 % eine gewisse Rolle. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und den hohen Investitionen in das notwendige Equipment wird sich dieser Bereich jedoch weiter verringern.⁹

Der entscheidende Faktor für den Ort der Durchführung von Wartungsarbeiten ist Markenübergreifend im Fahrzeugalter zu sehen. Interessant ist, dass hierfür nur gut 40 % aller Kunden hierfür einen Kostenvoranschlag eingeholt haben, und nur 4 % holten sich gleich von mehreren Werkstätten Kostenvoranschläge. Diese Zahlen stehen in einem deutlichen Widerspruch zu dem „gefühlten“ Empfinden der Inhaber, welche überwiegend der Meinung sind, dass die meisten Kunden preissensibel sind und dies auch durch entsprechende Vergleiche aufzeigen. Hier schlägt die „selektive Wahrnehmung“ zu, d. h., dass die negativen Erfahrungen einzelner Kunden auf die Mehrzahl überstülpt wird, ein „Kopf- oder Bauchproblem“.

9 DAT S.64 W9

Bild 1.6 Reparaturen

Pkw-Halter	Anzahl Reparaturen pro Pkw	Bruttokosten (€) pro Pkw
Gesamt	0,44	146
bis unter 4 Jahre	0,20	60
4 bis unter 6 Jahre	0,41	125
6 bis unter 8 Jahre	0,37	120
8 bis unter 10 Jahre	0,42	132
10 Jahre und älter	0,66	234

Die befragten Pkw-Halter, die 2020 Reparaturen an ihren Fahrzeugen durchführen ließen, haben zu 73 % Reparaturen an Verschleißteilen, zu 27 % an Fahrwerk und Karosserie und zu 39 % an Aggregaten und Elektronik durchführen lassen.¹⁰ Anders als bei den Wartungsarbeiten, fallen Verschleißreparaturen nur dann an, wenn tatsächlich auch etwas kaputt geht. Daher sind diese von den Wartungsarbeiten zu unterscheiden. Die imponierende Verlängerung der Lebensdauer von Verschleißteilen ist schon angesprochen worden. Musste 2003 ein Pkw deshalb noch durchschnittlich 0,83-mal in die Werkstatt, war dies 2020 nur noch 0,44-mal der Fall.¹¹ Ein Rückgang von mehr als 53 % in 17 Jahren. Da freut sich der Halter, die Werkstatt eher weniger. Diese können nur auf einen weiteren Anstieg der durchschnittlichen Fahrleistung hoffen, da somit auch der Verschleiß wieder leicht steigen würde – wenn er denn auch tatsächlich repariert würde (s. o.).

Für Wartung und Reparatur geben die Autofahrer zusammen im Durchschnitt 461 € für ihr liebstes Stück im Jahr aus. Diese Zahlen stellen das Potenzial je Kunde dar, welche eine Werkstatt im Durchschnitt für diese Arbeiten zur Verfügung hat – wenn es denn keinen Wettbewerb gäbe. Interessant ist ebenfalls, dass 76 % der Halter an ihrem Pkw haben Wartungsarbeiten durchführen lassen. Lediglich 32 % ließen Reparaturen durchführen.¹²

1.4 Der Aftersalesmarkt in Deutschland

Unter dem Begriff Aftersalesmarkt (AM) wird der gesamte Folgemarkt von Material (die auch als Komponenten beschrieben werden) und Dienstleistungen verstanden, der sich im Anschluss an die Erstausrüstung der Automobilindustrie (OE = Original Equipment) in der Regel als Ersatzbedarf darstellt. Er ist sehr ertragsstark und weniger konjunkturabhängig als das Neuwagengeschäft, warum sich auch die Automobilhersteller darauf konzentrie-

10 DAT S. 65 W8

11 DAT S. 64 W7

12 DAT S. 62 / S. 64 linke Seite

ren, die neu verkauften Fahrzeuge möglichst lebenslang mit Ersatzteilen und Dienstleistungen über die Vertragswerkstätten zu versorgen.

Wertmäßig ist dies der mit Abstand bedeutendste Bereich für einen Kfz-Betrieb, da hier zwar „nur“ ca. 22 % des gesamten Umsatzvolumens im Automobilmarkt erwirtschaftet werden, jedoch mehr als die Hälfte des Gewinns eines Kfz-Betriebes. Vom Aftersalesmarkt-Gesamtvolumen werden ca. 35 % als Dienstleistungsumsatz in den Werkstätten realisiert, die übrigen 65 % fallen dem Materialbereich zu. Das wertmäßige Umsatzwachstum ist im Aftersalesmarkt in den letzten trotz ständigem Bestandwachstums eher moderat ausgefallen. Die Hauptursachen sind schon genannt worden: erhebliche Verlängerung der Lebensdauer der Verschleiß- und Ersatzteile sowie eine deutliche Ausdehnung der Wartungs- und Reparaturintervalle. Das Wachstum erfolgt vor allem wegen den steigenden Preisen bei den Komponenten aufgrund der zunehmenden technischen und elektronischen Komplexität der Bauteile, die den sinkenden Stückrückgang kompensieren konnten.

Interessant ist im sehr großen Ersatz- und Verschleißteilbereich die Analyse der Distributionsstrukturen. Die Produktionsebene besteht aus einer großen Zahl von Ersatzteilherstellern, die mit ca. 80 % den absolut größten Teil der Kfz-Ersatzteile herstellen, nur 20 % werden von den Automobilherstellern selbst produziert. Der Vertrieb erfolgt dann über den freien Großhandel, also den Teile-Kooperationen etc. einerseits und den Distributionszentralen der Hersteller sowie den Vertragshändlern mit Großhandelsfunktion der Automobilhersteller andererseits. Die frühere strikte Trennung des OEM und des IAM löst sich zunehmend auf: Beliefert wird zunehmend in alle Richtungen, der Markt vermischt sich immer mehr. Die Autohäuser wollen und müssen ihr Geschäft mit den Betrieben des freien Marktes im Teilbereich forcieren und umgekehrt. Autohäuser sind Mitglied von freien Werkstattsystemen wie ad-AUTODIENST oder 1a Autoservice, Autofit o. ä., weil sie durch das Angebot von Mehrmarkenservice auf eine breitere Bezugsbasis kommen müssen.¹³

Tabelle 1.1

Produktions- / Herstellerebene	Teilehersteller (ca. 80 %)	Automobilhersteller (ca. 20 %)
Vertriebsebene	Freier Großhandel (ca. 45 %) Teile-Kooperationen, Versorgungsgroßhändler, Importeure	Automobilhersteller (ca. 55 %) Distributionszentralen der Hersteller, Vertrags händler mit GH- Funktion
Verwendungsebene	Vertragswerkstätten & freie Werkstätten; Reifenhachhandel, Schnelldienste, Fachmärkte, Teileeinzelhandel, Flotten	
Verbrauchs- / Gebrauchsebene	Pkw-Bestand in Deutschland ca. 43,43 Mio	

¹³ Eckhard Brandenburg in Aftersales in der Automobilwirtschaft 2010

Die wichtigsten Gründe für die Wahl der Einkaufsstätte bzw. den -kanal sind die schnelle Verfügbarkeit und die Qualität, gefolgt von „erträglichen“ Einkaufskonditionen und Rabatten sowie einer fairen Garantie- und Kulanzabwicklung sowie aktuelle Reparaturinformationen.¹⁴

Die Distributionsvielfalt im IAM ist auf den ersten Blick sehr unübersichtlich. Beschränken wir uns hier jedoch auf die überregionalen Teilegroßhändler, so zeigt sich ein doch überschaubarer Markt, wie Tabelle 1.1 aufzeigt.

Schon seit Jahren setzt sich im Aftersales-Markt durch Werkstattsterben und Insolvenzen sowie mittels Fusionen und Übernahmen eine deutliche Konsolidierung durch. Dies betrifft sowohl den OEM Markt als auch die Teilegroßhändler und letztlich auch die Werkstätten. Der Effekt solcher Konsolidierungen liegt in dem Aufbau von Marktmacht einerseits und dem Zugzwang der übrigen Markt-Akteure andererseits, die zusehen müssen, überhaupt noch am Markt mithalten zu können.

1.5 Neue Akteure und Geschäftsmodelle im Aftersales-Markt

Neue Anbieter drängen auf den Aftersales-Markt und versuchen sich mit innovativen Geschäftsmodellen Marktanteile zu sichern, was den Markt immer undurchsichtiger macht.

Kfz-Versicherungen steuern schon seit Jahren in zugehörige Werkstätten. Dies gilt vor allem für den Karosserie- und Lackier-Markt, in dem die Versicherungen sich dadurch erhebliche Kostenvorteile versprechen. Die HUK und die AXA (via Innovation Group) sind hierbei die treibenden Versicherungen. Ebenso ist der Autoglas Markt betroffen, in dem sich Carglass eine Vormachtstellung erarbeitet hat. Letztlich ist es nur eine Frage der Zeit, bis sich diese Tendenz auch auf den Servicemarkt überträgt.

Die Online-Portale bieten sich im Internet schon seit längerem mit einem gewissen Spektrum für Ersatzteile an. Die Akzeptanz durch Verbände und Teilehändler ist derzeit noch weniger gegeben. Der Online Markt wird sich jedoch schnell weiter etablieren. Spezielle Werkstattportale bieten ein zunehmend breiteres Leistungsspektrum an. Mobile Dienstleistungen, Bewertungen und Erfahrungsberichte bis zu Festpreisangeboten für Reparaturen und Inspektionen inklusive eines Hol- und Bring-Dienstes werden deutlich an Marktanteilen gewinnen. Zumal die Akzeptanz der Werkstätten, abzulesen an den steigenden Registrierungszahlen, stark steigt und immer mehr Kunden eine leicht zugängliche und transparente Darstellung der Dienstleistungen wünschen.

Beispiele für eine erfolgreiche Implementierung von Online-Werkstattportalen sind Autoscout24, die Serviceaufträge vermitteln oder Drivelog von Bosch, die sich die Mobilität der Autofahrer auf die Fahne geschrieben haben. Ein digitales Serviceheft für den Kunden dient der Kostenkontrolle und ermöglicht Einsparungspotenziale. Hierzu gehört auch die Drivelog Connect Applikation, die es dem Fahrzeughalter ermöglicht, das Fahrzeug per OBD-Dongle via Smartphone auszulesen. Die Applikation von Bosch oder auch anderer Anbieter zeigt für bekannte Fehler direkt mögliche Ursachen an, und gibt Tipps, wie diese per DIY zu lösen sind.

Auch das Easy-Auto-Service-Konzept von Hans Hess Autoteile geht erfolgreich in diese Richtung. Easy Auto Service bietet den kompletten Werkstattservice aus einer Hand. Ob Inspektion, Wartung oder Reparatur – Easy Auto Service organisiert die gesamte Abwicklung, inklusive Holen und Bringen sowie Waschen und Saugen.

14 BBE Automotive, kfz-betrieb, Ausgabe 33-34 im August 2013

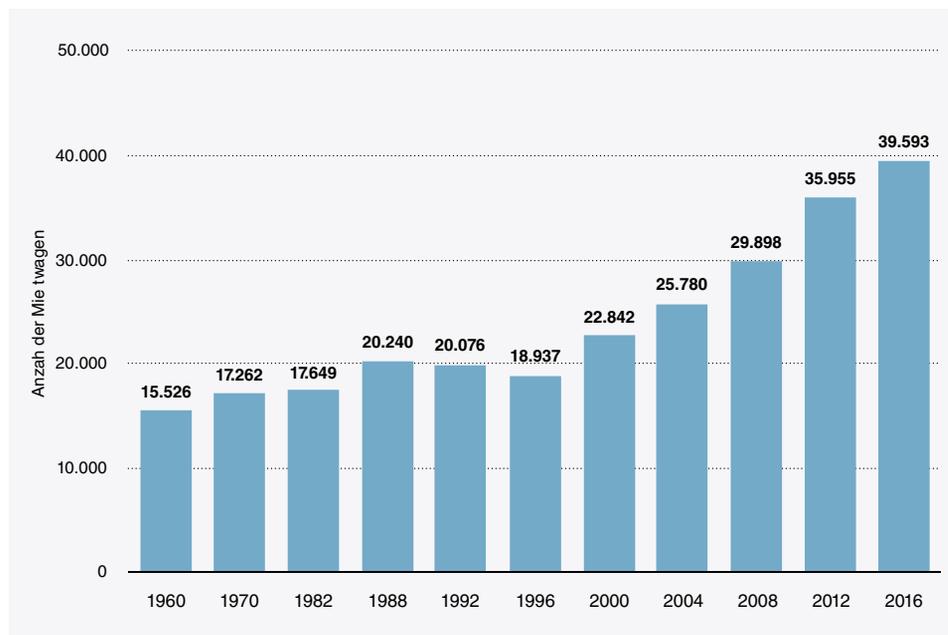
Auch die neuen Technologien via direkter Datenverbindungen vom Auto zu den Werkstätten und Händlern werden ganz neue Wege aufzeigen, die vor allem für den freien Markt jedoch auch ein erhebliches Gefahrenpotenzial darstellen. Die sog. e-Calls sowie die b- und s-Calls werden für neue Impulse sorgen. Der e-Call (*emergency call* oder Notruf) ist in jedem Neuwagen aktuell vorhanden. Er wird bei einem Unfall automatisch ausgelöst und verbindet das Fahrzeug direkt mit einer Nothilfezentrale, welche dann weitere Schritte gezielt zum Unfallort unternimmt.

Mit dem b- und s-Call, wobei das b für *breakdown*, also Panne steht und b für *business*, werden die GPS- und Fahrzeugdaten übertragen, notwendige oder anstehende Service-termine beauftragt, Hotelbuchungen getätigt oder der Pannendienst verständigt. Vor allem vor diesen Telematik-Funktionen hat der freie Markt gehörigen Respekt, da die Datenflüsse zu den nicht gebundenen Werkstätten derzeit noch nicht gänzlich gewährleistet sind. Der Telematik-Markt hat gerade erst begonnen Fahrt aufzunehmen. Mercedes z. B. kooperiert mit Google und Apple, um entsprechende Apps im Fahrzeug zu etablieren.

White-Label-Produkte, also No-Name-Ersatzteile, tauchen vermehrt im Markt auf. Hiermit sollen preissensible Kunden aus den Segmenten 2 und 3 angesprochen werden. Diese Preispolitik nimmt auch im Servicegeschäft Raum ein. Garantieverlängerungen und Mobilitätsgarantien werden immer öfter angeboten. Der ADAC und A.T.U. bauen diese Möglichkeiten kontinuierlich aus.

Vor allem in Ballungsgebieten setzen sich neue Mobilitätskonzepte immer mehr durch. Hier sinkt die Nutzung des eigenen Fahrzeugs immer weiter ab, die notwendige Mobilität wird vor allem durch Carsharing-Angebote gesucht. Unter dem Motto „Nutzen statt Besitzen“ wächst der Fahrzeugbestand in diesem Segment weiter an. Aktuell sind 26.000 Carsharing-Fahrzeuge in 855 Städten vertreten und stehen rund 2,29 Millionen Nutzern zum kurzfristigen Ausleihen zur Verfügung.¹⁵ Dieser Trend und die stark steigenden

Bild 1.7
Mietwagen



¹⁵ <https://www.adac.de/news/carsharing-statistik-2020/>

großen Flotten von Pkw-Vermietern wirken sich auch auf das Aftersales-Geschäft aus. Immer weniger Privatkunden werden den Service oder die Reparatur selbst vornehmen. Darauf muss sich der Kfz-Betrieb auch in seinen akquisitorischen Aktivitäten einstellen.

1.6 Kfz-Betriebstypen

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Betriebstypen, welche sich im Aftersales Markt bewegen, im Einzelnen dargelegt. Zu unterscheiden sind hier die Vertragswerkstätten, die freien Werkstätten mit den einzelnen Werkstattkonzepten, der Reifenfachhandel mit Autoservice, die Automobilen Fachmärkte sowie die Reparatur-Schnelldienste (Fast Fits). Die Karosserie- und Lackierbetriebe, die zwar auch im Zuge der durchgeführten Reparaturarbeiten im Mechanik-Bereich tätig sind und zunehmend diesen Sektor als zusätzliches Geschäftsfeld für sich entdecken, lassen wir hier aufgrund der grundsätzlich anderen Betriebsstruktur einmal außen vor.

Ist heute die Komplexität der Kfz-Betriebsstrukturen schon hoch, so wird sich diese Betriebstypenvielfalt durch die fortschreitende Spezialisierung noch weiter steigern. Durch die rasant steigende Innovationskraft im Bereich der Elektronik und Software wird sich auch der Anspruch an den angebotenen Service ändern. Dies zieht sich von den immer wichtiger werdenden Weiterqualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter zu fachspezifischen Spezialisten bis zu den steigenden Investitionskosten für innovative Diagnosesysteme etc. durch. Der Trend wird in größere Betriebseinheiten gehen, welche sich mehr und mehr auf einzelne Bereiche wie Motor, Elektronik, Mechatronik, Karosserie, Reifen etc. spezialisieren werden. Da der Kunde jedoch immer mehr Service aus einer Hand wünscht („Ein Ansprechpartner beim Kunden“), und keine Lust hat wegen jedem Teilproblem zu einem anderen Betrieb zu fahren, wird sich die Kooperationsbereitschaft weiter erhöhen müssen.

Bild 1.8 zeigt eindrucksvoll, wie sich zukünftige Betriebstypen entwickeln können.

1.6.1 Vertragsgebundene Werkstätten

Die Unterscheidung von vertragsgebundenen Werkstätten zu freien Werkstätten haben wir nun schon ausführlich behandelt. Den gebundenen Markt kann man noch in vier weitere Betriebstypen differenzieren, was auch den Auswirkungen der GVO geschuldet ist:

- a) Niederlassungen der Hersteller
Sie sind entweder direkt im Markt als Niederlassung tätig oder firmieren als 100%-ige Tochter des jeweiligen Herstellers. Sie werden von den Herstellern meist in den wichtigen und großen Ballungsgebieten eingesetzt und bearbeiten i. d. R. alle Geschäftsfelder.
- b) Automobilhandelsgruppen
Hierunter fallen selbständige Unternehmen, die mindestens an drei Standorten Autohäuser oder autorisierte Servicebetriebe unterhalten. Meist sind dies hochprofessionell betriebene Unternehmen, welche in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden.
- c) Autohäuser
Das klassische Autohaus ist rechtlich selbständig und hat alle möglichen Verträge für den Neuwagen- und Teile & Zubehörvertrieb sowie den gesamten Service mit dem Automobilhersteller geschlossen.

d) Autorisierter Servicebetriebe

Dies sind rechtlich selbständige Unternehmen, die mit einem oder mehreren Herstellern einen Servicevertrag inkl. Teile- und Zubehörvertrieb abgeschlossen haben. Neuwagen dürfen hier nicht verkauft werden. Sie besitzen ein Vertragsverhältnis mit jeweils mindestens einen Hersteller und dürfen, je nach Vertragsgestaltung, Handel mit Neu- und Gebrauchtwagen, mit Ersatzteilen und Zubehör betreiben sowie alle Arten von Dienstleistungen erbringen. Da ein Vertrag mit den Automobilherstellern bzw. -importeuren vorhanden ist, dürfen und müssen sie auch die Markenzeichen und den Markenauftritt verwenden.

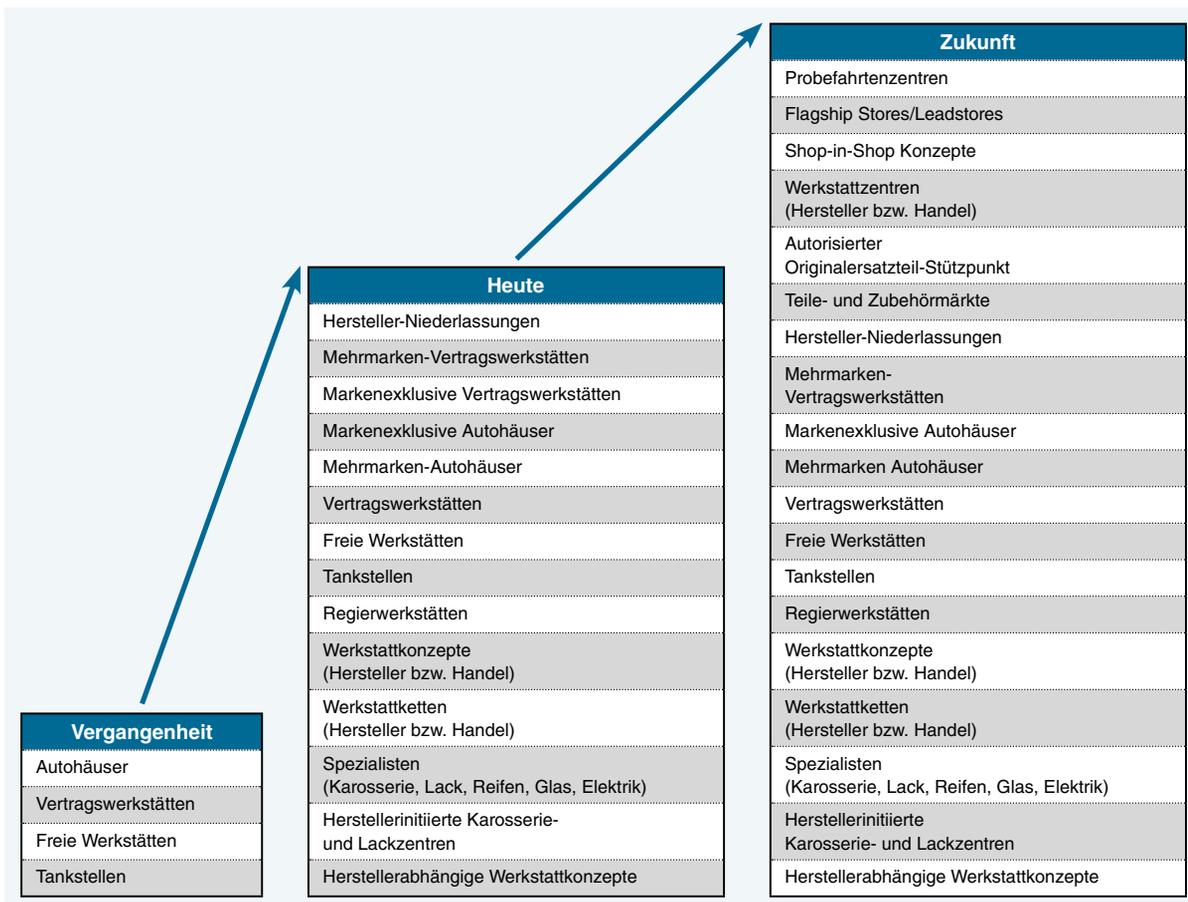


Bild 1.8 Betriebsstypenlandschaft Spezialisierung [Quelle: Business Partner]

Wie oben schon angesprochen, verlieren die Vertragswerkstätten bei den Pkw älter 4 bis 6 Jahre deutlich an Kundenloyalität. Ein Instrument der Automobilhersteller zur Rückgewinnung bzw. Bindung der Autofahrer ist in dem Aufbau eigener Werkstattsystemen zu sehen. Diese sind an sich schon meist auf eigene Mehrmarken ausgelegt und dienen der besseren Marktausschöpfung von Ersatzteilen in den älteren Segmenten aber auch der höheren Werkstattauslastung der angeschlossenen Vertragswerkstätten. Vorreiter ist hier vor allem die französische Marke Renault mit Renault Minute.

Die Konzepte stellen jedoch an die Vertragswerkstätten erhebliche Anforderungen an die markenübergreifenden Kompetenzen und Ressourcen, welche nur mit einem erheblichem Investitionsvolumen gestemmt werden können. Auch von dieser Seite gesehen, werden sich hier Partnerschaften mit den Werkstattkonzepten des freien Marktes sicherlich weiter etablieren.

1.6.2 Die Werkstattkonzepte der freien Werkstätten

Etwa 67 % der freien Werkstätten in Deutschland sind 2020 einem Fullservice-Werkstattkonzepten angeschlossen. Diese werden meist von dem Teilegroßhandel unterhalten. Ad-AUTO DIENST, Bosch Car Service, 1a Autoservice, Autofit, Automeister, MOTOO und viele andere Systeme unterstützen die freien Werkstätten professionell in der Teilebeschaffung, im Marketing und Controlling, in der Warenwirtschaft/IT, Unternehmensführung und Mitarbeiterqualifizierung.

Die Stärken des freien Marktes liegen sicherlich in einer hohen Flexibilität, geringere fixe Kosten, kurze Entscheidungswege und eine geringe Bürokratie, einem deutlich besseren Preisimage bei den Endverbrauchern (freie Werkstätten werden als bis zu 20 % günstiger als Vertragswerkstätten eingeschätzt) und einer besseren Handlungsfähigkeit. Demgegenüber stehen aber auch Schwächen im professionellen Marketing, der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung, der Informationstransparenz bzgl. des Teileeinbaus und der Beschaffung, dem intensiven Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter etc. gegenüber. Genau hier greifen die Konzeptanbieter mit ihren Serviceangeboten an. Der Werkstattinhaber soll durch die Systemzentrale und -berater weitgehend von administrativen Aufgaben in den genannten Bereichen entlastet werden und sich so effektiver auf seine Hauptaufgaben, die in einer effektiven Kundenbetreuung, der Unternehmens- und Mitarbeiterführung bestehen, konzentrieren können.

Durch einheitliches Erscheinungsbild, einer nationalen Corporate Identity (CI), regionalen und nationalen Werbeaufträgen wird für ein, auch nach außen hin, professionelles Auftreten und damit für eine Imageprofilierung beim Kunden gesorgt.

Daneben gibt es noch eine Fülle von Detailkonzepten, wie z. B. ATE Bremscenter, VDO Elektronik-Partner oder Original Sachs Service, welche i. d. R. von der Teileindustrie initiiert werden und nur einen oder wenige Produktsegmente abdecken. Die Detailkonzepte werden häufig parallel zu den Fullservice-Konzepten in einem Kfz-Betrieb eingesetzt und unterstützen die Werkstätten ganz gezielt in den vertretenen Segmenten meist durch technischen Support.

In dieser Übersicht sind die wichtigsten Gründe für einen Fullservice-Werkstatt-Konzept zusammengefasst:

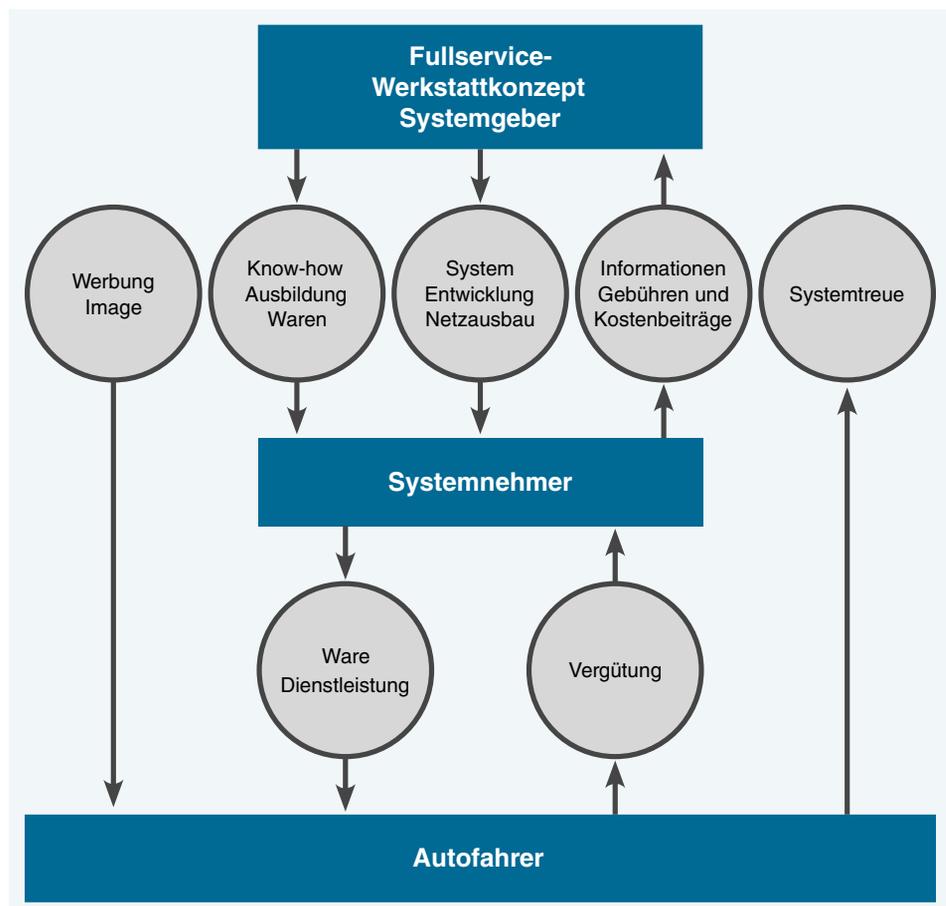
- Komplexität der Produkte und damit verbunden die Sicherstellung der Versorgung mit technischen Informationen: Fahrzeug- und Ersatzteilidentifikation, Bereitstellung von Diagnoseinformationen und -geräten, Wartungs- und Reparaturanleitungen sowie technische Schulungen und Hotline-Informationen
- Unterstützung im Branchenwettbewerb: Neue Wettbewerbsangebote- und Geschäftsfelder, Preisdruck, zur Verfügung-Stellung von relevanten Marktinformationen
- Hilfestellung bei der Kundenansprache: Endverbraucher-Werbung, Mailing-Unterstützung, allg. Marketinghilfen am Point-of-Sale, Werbekonzepte)
- Unternehmensinterne Unterstützungen: BWL, Unternehmensführung, strategische Planung, Hilfen zur Konzentration auf die unternehmerischen Hauptaufgaben

Eine Herausforderung für die Konzeptbetreiber ist, dass diese o. g. Anforderungen mit hoher Priorität gestellt werden, aber bei der tatsächlichen Nutzung der angebotenen Leistungsbausteine teilweise ein erhebliches Manko besteht. Vor allem außerhalb der Bereiche Marketing (Werbung, CI, Flyer, Handzettel, Werbemittel) und den technischen Support (Warenwirtschaft, technische Informationen und Schulungen) sinkt die Nutzung deutlich ab.

Die Fülle der Werkstattkonzepte zwingt die Anbieter sich abzugrenzen. Dies geschieht auch auf der emotionalen Ebene. Event-Veranstaltungen wie Reisen mit der Aida, Konzerte mit Peter Maffay etc. gehören zum Repertoire. Hier ist in den letzten Jahren ein regelrechter Wettbewerb ausgebrochen, wer hier die Werkstatt-Inhaber am besten anspricht. Hinzu kommt hier noch die persönliche Betreuung durch die Systemberater, durch die sich vor allem eine enge Bindung an das Konzept erreichen lässt. Die Betreuung von Menschen und gemeinsame Erlebnisse sind eben nicht so austauschbar wie Produkte, Konditionen und Leistungsfähigkeit, welche heute häufig als Selbstverständlichkeit gesehen werden.

Die Ziele der Fullservice-Systemgeber liegen in der Sicherstellung des Teileabsatzes, einer Lieferantenkonzentration (Single Sourcing) und in der Sicherstellung des professionellen Handlings der Werkstatt. Letzteres stellte eine klassische Win-Win-Situation dar: Die Werkstatt kann sich einerseits im Markt beim Kunden profilieren und ertragreich geführt werden, andererseits ist der Teileabsatz gesichert.

Bild 1.9
Wirkungsgefüge
Fullservice-Werkstattkonzepte
[Quelle: BBE]



Von den Werkstattpartnern besitzen einige Betriebe noch zusätzlich einen oder mehrere Serviceverträge mit Automobilherstellern bzw. Importeuren. Der Bindungsgrad der freien Werkstätten an die Werkstattkonzepte wird sich weiter intensivieren. Bei steigender Wettbewerbsintensität, Wartungs- und Reparaturkomplexität der Fahrzeuge und dem Druck, sich im Marketing und in der Technik immer professioneller aufzustellen, werden sich in Zukunft kaum noch Werkstätten ohne eine solche Unterstützung halten können. Welche Form der Kooperation hier gewählt wird, hängt sicherlich von den jeweiligen konkreten Bedürfnissen der Werkstätten in ihrem Marktumfeld ab. Vor allem die Beschaffung von technischem Know-how für die Wartung und Reparatur der Fahrzeuge muss gesichert sein. Je nach Reparaturschwerpunkt, muss dies auch durch die produkt-spezifischen Detailkonzepte der Teileindustrie abgedeckt werden. Beide Konzeptvarianten werden sich daher im Markt weiter durchsetzen.

Nicht jeder Betrieb will sich den Regularien eines Full-Service-Konzepts unterwerfen. Da kann das Einsteigerkonzept die richtige Lösung sein. Für die Zweieinhalb-Mann-Werkstatt sind Full-Service-Werkstattssysteme zu groß. Der Teilehandel oder auch die großen Werkstattkonzepte bietet abgespeckte Varianten zu geringeren Kosten für Werkstätten mit Bindungsangst oder zum Kennenlernen. Viele, vor allem kleine Werkstätten, wollen ihren Namen behalten, unter dem sie bekannt sind, um den Erhalt ihrer Eigenständigkeit zu gewährleisten. Die Ausgestaltung dieser Einstiegslösungen ist deutlich geringer als bei den Full-Service-Konzepten, und reicht von der reinen Unterstützung mit technischen Daten und Teilekatalog bis hin zu kompletten Paketen für Außensignalisation, Marketinghilfen, Weiterbildungsmaßnahmen und weitere grundlegende Unterstützung.

1.6.3 Der Reifenfachhandel mit Autoservice

Der Reifenfachhandel hat schon seit den 1980er Jahren den Bereich des Autoservice für sich entdeckt. Allerdings kehrt auch hier eine immer größere Betriebstypenvielfalt ein. Reifendiscounter wie der Quick Reifenmarkt der Goodyear Dunlop Handelssysteme und vor allem auch online Reifenhändler wie Reifen.com, Tyre24 etc. etablieren sich zunehmend im Markt, welche den Autoservice nur sehr punktuell umsetzen (z. B. Achsvermessungen). Für die Masse der Reifenhändler ist jedoch der Autoservice zu einer nicht mehr wegzudenkenden Ertragsgröße geworden. Der BRV rechnet mit ca. 60 % der RFH-Betriebe¹⁶, welche aktiv und professionell den Autoservice in ihrem Portfolio anbieten. Anfangs als „Lückenfüller“ zwischen den Saisonspitzen gedacht, entwickelte sich der Autoservice zu einem wichtigen Standbein, der heute als Meisterservice betrieben wird ca. 30 bis 35 % des Umsatzes und 60 % des Rohertrages eines Reifenfachhandelsbetriebes, der aktiv Autoservice betreibt, wird hier erwirtschaftet. Dabei erfolgt meist eine Konzentration auf die Bereiche Bremsen, Auspuff, Inspektionen, Fahrwerk, Stoßdämpfer, Achsvermessung, Ölservice, HU/AU, Klimageservice und Autoglas.

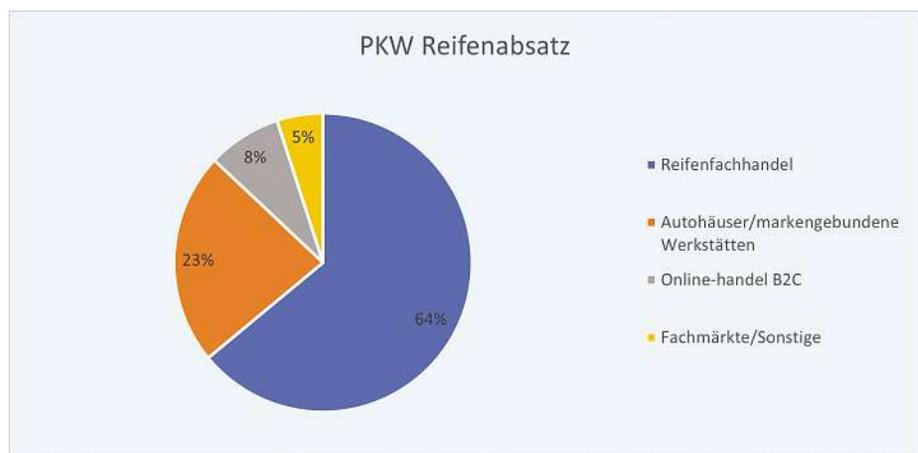
Grundsätzlich ist der Reifenfachhandel somit als ein ernstzunehmender Wettbewerber für die freien und gebundenen Werkstätten im Mechanik Bereich anzusehen, zumal er ja die Kundenfrequenz aufgrund von Räder-Einlagerungen sowieso schon im Betrieb hat. Viele Reifenfachhändler bieten schon heute einen „Meisterservice“ an, um eben die sicherheitsrelevanten Reparaturen einerseits, aber auch die rohertragsstarken Segmente wie Inspektionen etc. andererseits durchführen zu können.

16 Stand 2014, nicht aktualisiert

Voraussetzung für das erfolgreiche Mechanik-Geschäft des Reifenfachhandels im sog. „Lower half Service“, also dem Mechanik-Werkstattpotenzial, welches sich unmittelbar um den Reifen dreht (Bremsen, Auspuff, Achsvermessungen, Fahrwerk etc.), ist jedoch die aktive Ansprache der Meister und Monteure der Kunden, sobald ein Bedarf festgestellt wurde. Der Kunde verbindet i. d. R. den RFH¹⁷ eben nicht mit Autoservice, sondern mit Reifen. Daher fragt er auch eher selten nach diesem Service von selbst nach, sondern muss auf den Bedarf hingewiesen werden.

Auch hier ist eine ähnliche Expansion entsprechender Werkstattkonzepte zu verzeichnen. Früher nur als Einkaufskooperation initiiert, beherrschen heute die Fullservice-Konzepte den Markt. Beherrscht werden die Konzepte von zwei unterschiedlichen Ansätzen: Den von der Reifenindustrie gesteuerten vertikalen Konzepten wie z. B. Premio (Goodyear Dunlop), Euromaster (Michelin), Vergölst (Continental), First Stop (Bridgestone) und Pneumobil (Pirelli) auf der einen Seite. Andererseits treten horizontale Systeme auf, die als Handelskooperationen nicht von einzelnen Industrien abhängig sind. Hier sind z. B. Point S sowie das Team zu nennen. Weiter existieren noch eigenständige, unabhängige große Reifenhändler mit mehreren Filialen wie Reiff, TyreExpert, Wagner, etc., die sich nicht oder nur zum Teil einem Konzept angeschlossen haben.

Bild 1.10
Reifenabsatz



Wie Bild 1.10 zu entnehmen ist, besitzt der Reifenfachhandel einen Distributionsanteil von 64 % im Pkw-Segment. Weitere 23 % verfallen auf Autohäuser und markengebundene Werkstätten, 8 % auf den Onlinehandel im B2C-Bereich. Die übrigen 5 % werden durch Fachmärkte/Sonstige realisiert.¹⁸ Im Lkw-Segment kommt der Reifenfachhandel auf einen Distributionsanteil von beständigen 90 %. Die Vertragswerkstätten aber auch die freien Kfz-Betriebe haben sich zunehmend auch auf das Reifengeschäft konzentriert. Die Ursache hierfür ist in der hohen Kundenfrequenz und -bindung zu sehen, da bei eingelagerten Rädern die Endverbraucher zwangsweise zweimal jährlich in die Werkstatt kommen und so die Möglichkeit von Zusatzverkäufen bieten. Die freien Werkstätten haben jedoch mit einer professionellen Umsetzung der Reifenvermarktung Schwierigkei-

¹⁷ RFH = Reifenfachhandel

¹⁸ <https://www.bundesverband-reifenhandel.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/news/reifenersatzgeschaefit-in-deutschland-brv-legt-marktdaten-2019-vor/>

ten. Obwohl heute über die Onlineportale der Zugriff zu Pkw-Reifen in allen Segmenten kein Problem mehr darstellt und auch die Einkaufspreise durchaus wettbewerbsfähig sind, fehlt vielen Werkstattinhabern häufig das notwendige Know-how in der Reifenvermarktung. Daher verkaufen viele nur das „Notwendige“ und lassen die Chancen im Reifenservice und vor allem den Reifen als Frequenzbringer ungenutzt liegen. Der Reifenhandel durch das Internet wird auch zukünftig keine erheblichen Marktanteile gewinnen, was daran liegt, dass der Endkunde nach wie vor auf den Service des Reifenfachhandels angewiesen ist, und diesen ein B2C-Online-Shop nur bedingt erfüllen kann, auch wenn mittlerweile fertig gewuchtete Kompletttradsätze fest zum Produktportfolio gehören.

1.6.4 Die Autoteile Fachmärkte

Die Autoteile Fachmärkte mit Autoservice nutzen ebenfalls die Potenziale des Aftermarktes. Die Autoteile Fachmärkte sind endverbraucherorientiert aufgestellt und bündeln Teile-, Zubehör- und Autochemiesortiment sowie das Reifen- und Felgengeschäft. Natürlich bieten sie ebenfalls umfangreiche Autoservice Dienstleistungen an, welche im Spektrum in etwa dem des Autoservice anbietendem Reifenfachhandels entspricht. Das Synonym für Autoteilefachmärkte in Deutschland ist nach wie vor A.T.U.. Von den ca. 750 Fachmärkten in Deutschland 2021 entfielen allein 531 Filialen auf A.T.U.. Neben A.T.U. betreibt in Deutschland nennenswert nur noch die CARAT Gruppe mit dem AUTO plus Franchisekonzept einen gezielten Ausbau ihrer Fachmärkte. Allerdings entwickelte sich dieser Vertriebszweig bisher eher schleppend. Die Gründe hierfür liegen sicherlich auch in den hohen Investitionskosten. Die Aussichten für eine weitere Etablierung der Fachmärkte sind in den nächsten Jahren noch unklar, da die stetige Konkurrenz des Online-Handels Fahrt aufnimmt.

Die Top 20 der Reifen- und Teleshops			
Reifen und Felgen		Autoteile	
Rang	Anbieter	Rang	Anbieter
1	www.reifendirekt.de	1	www.kfzteile24.de
2	www.reifen.com	2	www.atu.de
3	www.felgenshop.de	3	www.pkwteil.de
4	www.felgenoutlet.de	4	www.autodoc.de
5	www.tirendo.de	5	www.atp-autoteile.de
6	www.reifen.de	6	www.autoteiledirekt.de
7	www.onlineraeder.de	7	www.leebsmann24.de
8	www.reifendiscount.de	8	www.bandel-online.de
9	www.oponeo.de	9	www.autoersatzteil.de
10	www.vergoelst.de	10	www.motointegrator.de
11	www.reifen24.de	11	www.autoteileprofi.de
12	www.reifensuche.com	12	www.online-teile.com
13	www.reifenleader.de	13	www.shop.ahw-shop.de
14	www.123reifen.de	14	www.skandix.de
15	www.premio.de	15	www.kunzmann.de
16	www.reifentiefpreis.de	16	www.autoteile24.de
17	www.reifentiefpreis24.de	17	www.sportfahrwerk-billiger.de
18	www.werksraeder24.de	18	www.mister-auto.de
19	www.goodwheel.de	19	www.baum-bmwshop24.de
20	www.wheelscompany.com	20	www.autobatterienbilliger.de

Bild 1.11
Onlineshops

Bild 1.12

Autoteile Einkaufs-
quelle B2C

Einkaufsquellen für Pkw-Ersatzteile	↕	Reparaturarbeiten	↕	Wartungsarbeiten	↕
Kfz-Zubehör-Einzelhandel		22 %		23 %	
Internet		23 %		22 %	
Marken Werkstatt		17 %		17 %	
Freie Werkstatt		12 %		12 %	
Autoverwertung		5 %		2 %	
Verbrauchermarkt		2 %		3 %	

1.6.5 Die Reparatur Schnelldienste (Fast Fit)

Die Serviceanbieter des freien Marktes haben sich auf den Austausch von Verschleißteilen und Wartungsarbeiten spezialisiert. Diese Spezialisierung umfasst schnell austauschbare Teile wie z. B. Bremsen, Auspuff, Batterien, Stoßdämpfer und Reifen. Aber auch bestimmte Dienstleistungen wie Ölwechsel, kleiner Wartungsarbeiten HU/AU sowie Klima und Autoglas-Service werden angeboten. Das Ganze wird zu Festpreisen und ohne Terminvoranmeldungen vermarktet. Die einzige bundesweit agierende Kette ist Pitstop, die in den besten Tagen bis zu 400 Filialen hatte. Sie wurde 2009 von PV Automobile aufgekauft, welche große Umstrukturierungen vornahm. Aktuell gibt es etwa 300 Pitstop-Filialen in Deutschland. Die großen Vorteile liegen sicherlich in sehr straffen Kostenstrukturen, der Konzentration auf wenige Servicebereiche und einem effektiven Festpreissystem. Außerdem besitzt Pitstop im Vergleich zu anderen Werkstattkonzepten eine sehr hohe Kundenbekanntheit, da hier über Jahre eine intensive, nationale Endverbraucherwerbung betrieben wurde.

2 Unternehmensführung: Anforderungen an den Manager eines Kfz-Betriebs

2.1 Die Kernaufgaben und Kernkompetenzen des Kfz-Managers in der Kfz-Branche

Viele Existenzgründer in der Kfz-Branche, die sich selbstständig machen wollen, werden sich nicht unbedingt direkt mit dem Begriff „Manager“ identifizieren. Bei Managern denkt man eher an Männer in Nadelstreifenanzügen, ein funktionierendes Sekretariat für die lästigen administrativen Arbeiten, Meetings, großzügige Entlohnung, Golf spielen usw. Diese Vorstellungen treffen zwar auf manche Manager tatsächlich zu, haben mit der täglichen Arbeit des Inhabers eines Kfz-Betriebs aber wenig zu tun. Hier lohnt es sich, einmal den Begriff „Manager“ bzw. „managen“ genauer anzuschauen. Manager kommt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie „jemand, der etwas bewerkstelligt, etwas regelt bzw. leitet“. Und genau das macht jeder Meister, Inhaber und Geschäftsführer in einem Kfz-Betrieb. Die englischen Begriffe sind heute schwer in Mode und lösen deshalb bei vielen direkt eine ablehnende Haltung aus. Aber der Begriff Manager beschreibt in den heutigen Zeiten zutreffend die Kernaufgaben eines Unternehmers.

Die Anforderungen an die Führung eines Unternehmens werden immer komplexer und vielfältiger. Schon bei der Gründung eines Kfz-Betriebs muss man den Banken aussagefähige und detaillierte Drei- bis Fünf-Jahres-Planungen über die einzelnen Umsätze in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen präsentieren. Dazu kommen noch die entsprechenden Deckungsbeiträge, Kalkulationsmargen, Kostenaufstellungen usw. Und da alles ja auch noch finanziert werden muss, sind auch die entsprechenden Kapitaldienste (Zinsen und Tilgungen) in einem Liquiditätsplan zu fixieren.

Weiter geht es dann mit der Personalsuche. Heute bewerben sich die Unternehmen eher bei den Mitarbeitern als umgekehrt. Um wirklich gute Mitarbeiter zu finden, muss man heutzutage mehr tun als nur eine Zeitungsanzeige schalten. Da spielen soziale Plattformen wie Facebook, Xing oder LinkedIn eine große Rolle, in denen man sich demzufolge ebenfalls ein wenig auskennen muss. Das setzt eine gewisse IT-Kompetenz voraus. Letztere wird dann unverzichtbar, wenn es um die notwendigen Warenwirtschaftssysteme geht. Dabei ist noch nicht einmal die wirklich unüberschaubare Masse des Angebotes erschlagend, sondern vor allem die Möglichkeiten, die die Programme heute bieten. In der Regel wird nur ein Bruchteil davon genutzt.

Um die Daten der Warenwirtschaft, aber auch die der betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Steuerberaters richtig aufzubauen und lesen zu können – man könnte es eleganter mit „Controlling“ beschreiben – sind wiederum betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse vonnöten. Spätestens bei den regelmäßig anstehenden Bankgesprächen sollte jeder Existenzgründer und Inhaber argumentationssicher sein. So etwas lässt sich auch schlecht delegieren, da die Bilanzen sowie die Gewinn- und Verlust-Rechnung vom Inhaber unterschrieben werden, der damit die Verantwortung hierfür übernimmt. Marketing beherrschen bedeutet mehr als nur Anzeigen in der Tageszeitung zu schalten. Die einzelnen Kundengruppen erreichen und binden, sich selbst vom Wettbewerb abheben und sich profilieren – das alles wird von einem Inhaber auch verlangt.

Schließlich ist jeder Kfz-Betrieb nur so gut wie seine Mitarbeiter. Die Führung, Motivation und Bindung der Beschäftigten kann man nicht mehr mit einer früher gängigen

„Basta“-Politik erfolgreich umsetzen. Die Grundaufgaben eines Managers sind also exakt die Tätigkeiten und Fähigkeiten, die von jeder Geschäftsleitung eines Kfz-Betriebs erwartet und gefordert werden: Planung, Organisation, Führung und Kontrolle sowie die strategische Ausrichtung des Betriebs.

Bevor wir uns mit diesen fünf Kernaufgaben eines Kfz-Managers in den Abschnitten 2.1.3 bis 2.1.8 intensiv auseinandersetzen, möchte ich noch auf zwei grundlegende Kompetenzbereiche von Unternehmeraufgaben eingehen, deren Beherrschung für eine effektive Unternehmensführung unerlässlich ist: die Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Grundlagen und die Kompetenz im sozialen Bereich.

2.1.1 Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Grundlagen

Wenn wir die Komplexität der betriebswirtschaftlichen Grundlagen einmal auf das für uns Wesentliche reduzieren, bleiben noch vier Bereiche übrig:

- BWL-Grundbegriffe,
- Planung,
- Controlling,
- Kennzahlenanalyse.

Unterschiedliche Definitionen von betriebswirtschaftlichen Grundbegriffen wie Umsatzrendite und Cashflow sowie die Beherrschung der Grundbegriffe etwa bei Bankgesprächen machen den sicheren Umgang damit unerlässlich.

Unter Planung verstehen wir die Definition und Festlegung der betriebswirtschaftlichen Ziele, teilweise auch gemeinsam mit den Mitarbeitern, zum Beispiel:

- Anzahl der verkauften Stunden/produktiven Mitarbeiter (MA) im Jahr,
- Erhöhung des Auslastungsgrades des Betriebs,
- Umsatzanteil einer bestimmten Kundengruppe,
- Definition einzelner Akquisitionsmaßnahmen,
- Reduzierung von Kundenforderungen,
- Überprüfung der Finanzierungsstrukturen.

Controlling ist die tägliche, monatliche und jährliche Überprüfung der o. g. festgelegten Ziele bzw. Plandaten. Die Daten kommen aus dem Warenwirtschaftssystem, aus der monatlichen „Betriebswirtschaftlichen Auswertung“ (BWA) des Steuerberaters und/oder aus der Bilanz und der Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) im Jahresabschluss. Ohne eine wirksame Kontrolle der fixierten Ziele ist eine effektive Unternehmensführung nicht möglich.

Mit einer wirkungsvollen Kennzahlenanalyse lassen sich die Plandaten und das entsprechende Controlling einfach und schnell durchführen. Mittels Definition branchentypischer Kennzahlen wie beispielsweise dem Anteil der Personalkosten am erwirtschafteten Rohertrag lässt sich schnell feststellen, ob sich ein Betrieb hier noch im positiven oder schon im negativen Bereich der Vergleichswerte befindet. Ohne Kennzahlen kann der Unternehmer seine eigenen Daten nicht richtig bewerten und somit keine entsprechenden Maßnahmen ankurbeln.

2.1.2 Kompetenz im sozialen Bereich

Auf den Bereich der sozialen Kompetenz des Unternehmers möchte ich hier etwas genauer eingehen. Kommunikation ist für uns so selbstverständlich, dass wir kaum darüber nachdenken, warum welcher Inhalt in welcher Form so und nicht anders geäußert wird und wie das, was wir sagen, auf andere Menschen wirkt. In der betrieblichen Praxis laufen fast alle Aktivitäten über den „Kommunikationskanal“: Organisieren, Motivieren, Entscheiden, Kontrollieren, Informieren, Delegieren und Koordinieren.

In der betrieblichen wie in jeder Kommunikation müssen immer zwei Seiten berücksichtigt werden: die Verstandsebene und die Gefühlsebene. Auf der Verstands- oder Kopfebene werden Informationen und Argumente ausgetauscht. Sie stellt die sachliche Ebene dar, auf der Argumente sowie einzelne Kriterien gegeneinander abgewogen und bewertet werden. Häufig wird die betriebliche Kommunikation nur auf diese Ebene beschränkt, dabei jedoch das Wichtigste unter den Tisch gekehrt: die Gefühlsebene der Kommunikation, die sogenannte Bauchebene, der zwischenmenschliche Bereich. Die letztlich entscheidende Überzeugungskraft für Argumente liegt in der Gefühlsebene. Auch wenn vorher rationale Argumente ausgetauscht und berechnet werden, so entscheidet doch ganz oft der „Bauch“. Letztendlich gibt immer die emotionale Ebene den Ausschlag für das Erreichen von Zielen. Das muss auch nicht schlecht sein – im Gegenteil: Für viele Entscheidungen im Betrieb (z. B. bei der Personaleinstellung) sind die emotionalen Gründe meist die besseren. Man sollte sich nur dessen bewusst sein und nicht rationale Gründe vorschieben.

Auf der Gefühlsebene greift vor allem auch die Wirkung der Körpersprache. Die Art und Weise unseres Ausdrucks spielt für die Kommunikation eine große Rolle. Dies gilt umso mehr, weil sie meist zu wenig bewusst ist und deshalb zu wenig kontrolliert wird. Folgende Arten von Körpersprache spielen eine Rolle: Mimik, Gestik, Statussymbole (Autos, Kleidung, Aufmachung), Haltung, Blickkontakt, Geruch und die räumliche Distanz. Gerade Letztere spielt beim Verkaufen eine große Rolle: Sie können niemandem etwas verkaufen oder von etwas überzeugen, wenn Sie weniger als einen Meter von ihm entfernt sind. In diesen sogenannten Intimbereich dürfen nur sehr vertraute Menschen eindringen, bei allen anderen werden sofort körperliche und emotionale Abwehrhaltungen freigesetzt. (Jeder kennt den „Fahrstuhl-Effekt“: Um aus der gezwungenen Enge des Intimbereiches herauszukommen, schauen viele Menschen im Fahrstuhl nur nach oben oder nach unten. Den direkten Blickkontakt vermeiden sie.)

Das wichtigste Kriterium bei der Körpersprache ist die Einheit von Aussage und Ausdruck. Der Chef, der mit hochrotem Kopf seinem Angestellten lautstark klarmacht, dass er die Ruhe in Person sei, wirkt nicht gerade überzeugend.

Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Ob und wie etwas gesagt wird, hat Einfluss auf unsere Gesprächspartner und führt zwangsläufig zu Reaktionen bzw. Feedback (Rückmeldung des Gesprächspartners). Wir sind auf das Feedback unserer Umwelt angewiesen (z. B. von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden usw.). Nur durch Feedback können wir erfahren, wie die anderen uns und unsere Leistung einschätzen. Orientierung, Integration und Motivation sind vom Feedback abhängig!

Keine Reaktion auf ein Verhalten zu zeigen, ist ein echter „Kommunikationskiller“. Achten Sie einmal darauf, wenn Sie in einem Gespräch mit Ihrem Kunden von diesem keine Reaktion wie ein Kopfnicken, ein Aha oder Ähnliches erhalten. Sie werden sich völlig verunsichert fragen, was in dieser Gesprächssituation falsch läuft, und nach kurzer Zeit total verunsichert sein. Ebenso tödlich für jegliche Kommunikation und Motivation der

Mitarbeiter ist die Devise mancher Chefs: „Wenn ich nichts sage, habt ihr einen guten Job gemacht!“

Feedback kann man nicht nur bewusst durch Zustimmung oder Nicken geben, sondern auch unbewusst, z. B. durch Einschlafen oder Verlassen des Raumes. Meist sind wir uns übrigens der Wirkung unseres Feedbacks auf den Gesprächspartner gar nicht bewusst. Viele Reaktionen von Mitarbeitern auf unser Verhalten erscheinen uns zunächst völlig unverständlich oder aus der Luft gegriffen, erst bei genauerem Hinsehen klärt sich dann das Verhalten auf.

Ein Beispiel: Der Chef hat sich gerade sehr über die fehlende Leistungsbereitschaft seines Steuerberaters geärgert. Gedanklich ist er noch sehr aufgebracht über die zu zahlende Steuerlast. Vor der Tür steht sein bester Werkstattmitarbeiter und möchte ein schon lange angekündigtes Gespräch über die fällige Lohnerhöhung führen. Wenn sich der Vorgesetzte jetzt nicht seine Körpersprache und sein Feedback bewusst macht, wird das Gespräch garantiert nicht erfolgreich enden. Mit der gesamten Gestik und Mimik, dem Tonfall und seiner Körperhaltung signalisiert er Wut, Ablehnung und Konfrontation. Klärt er seinen Mitarbeiter nicht über die Hintergründe seines Auftretens auf, wird dieser die Reaktionen auf sich beziehen und entsprechend negativ reagieren. Es entsteht ein Negativkreislauf, der eine erfolgreiche Gesprächsführung unmöglich macht.

Was wir im Betrieb an wirklicher Bereitschaft für eine funktionierende Kommunikation brauchen, ist die Fähigkeit, sich in den anderen hineinversetzen zu können – zu akzeptieren, dass unser Gegenüber etwas anders wahrgenommen hat als wir, dass es ein „Selbstbild“ (so sehe ich mich) und ein „Fremdbild“ (so sehen mich andere) gibt, die oft nicht übereinstimmen. Um zu überprüfen, ob das Bild, was ich selbst von mir habe, mit dem übereinstimmt, was meine Mitarbeiter von mir haben, ist es unbedingt notwendig, auf das gegebene und empfangene Feedback genau zu achten. Nutzen Sie hierzu die vielen versteckten Signale der Körpersprache und Sie werden überrascht sein, wie Sie plötzlich die aktive Gesprächsführung übernehmen und Ihre Gesprächspartner „wie ein offenes Buch“ vor Ihnen liegen.

2.1.3 Kernaufgabe Unternehmensplanung

Unternehmensplanung bedeutet konkret zunächst die Festlegung von Ziel- und Planungsvorgaben. Die Anforderung besteht hier darin, dass der Chef für monatliche, vierteljährliche oder jährliche Zeitperioden einen Soll-Ist-Abgleich durchführen kann. Die weitverbreiteten Vergangenheitsvergleiche mit dem Vorjahr sind zwar ebenfalls sinnvoll, führen aber häufig erst zu spät zu Reaktionen. Wenn sich der Unternehmer an den Zielvorgaben orientiert, kann er wesentlich schneller auf negative Veränderungen reagieren und entsprechende Maßnahmen in Gang setzen.

Als Planungsvorgaben sollte er hier realistische Soll-Vorgaben in den einzelnen Geschäftsfeldern definieren. Dabei werden die Umsätze nach Material und Dienstleistungen differenziert und nach den jeweiligen Wareneinsätzen und wichtigsten betrieblichen Kostenarten unterschieden. Welche Geschäftsfelder hierbei zu berücksichtigen sind, hängt von den derzeit realisierten oder geplanten Aktivitäten im Kfz-Betrieb ab. Die einzelnen Geschäftsfelder sollten in sich möglichst zusammenhängend und nach außen klar abgrenzbar sein. Die Kosten und Umsätze sollten je nach Verursacher den Geschäftsfeldern in diesem Sinn zugeordnet werden. Bereiche wie Administration oder Teilelager sind somit keine eigenständigen Geschäftsfelder, da diese „nur“ organisatorisch zur Verfügung stehen müssen, um die Leistung (= Umsatz) erbringen zu können.

Beispielhafte Geschäftsfelder für einen Kfz-Betrieb können sein:

1. Fahrzeugverkauf
 - a) Neuwagen
 - b) Gebrauchtwagen
2. Serviceleistungen Mechanik
 - a) Serviceleistungen im Kundenauftrag (Dienstleistung und eingebaute Teile)
 - b) Garantiarbeiten/Kundenreklamation (Dienstleistung und eingebaute Teile)
3. Teiledienst, Zubehör
 - a) Verkauf Verschleißteile (ohne eingebaute Teile)
 - b) Verkauf Ersatzteile (ohne eingebaute Teile)
 - c) Verkauf Zubehör (ohne verkauftes Zubehör aus dem Neu-/Gebrauchtwagenverkauf)
4. Karosseriearbeiten
5. Lackierarbeiten
6. Reifenverkauf
 - a) Reifen
 - b) Reifenservice
7. Sonstiges

Diesen einzelnen Geschäftsfeldern werden dann die jeweiligen Umsätze, Wareneinsätze und betrieblichen Kosten verursachungsgemäß zugeordnet. Über den weiteren Aufbau und mögliche Controlling-Strukturen für die einzelnen Geschäftsfelder im Kfz-Betrieb siehe auch die Ausführungen in Kapitel 7.

Ein erfolgreicher Planungsprozess setzt unbedingt voraus, dass der Chef die jeweiligen Vorgaben gemeinsam mit den verantwortlichen Abteilungsleitern/Meistern der einzelnen Geschäftsfelder gemeinsam diskutiert und verabschiedet. Das Management integriert so einerseits das vorhandene Know-how in die Planungen, andererseits setzen die Verantwortlichen im Betrieb dann in der Praxis die gemeinsam verabschiedeten Zielsetzungen auch entsprechend um. Anknüpfend daran sollten sie die persönlichen Zielvereinbarungen im Zuge einer variablen Entlohnung mit den Mitarbeitern treffen.

Viele Unternehmer in der Kfz-Branche führen solche Planungsvorgaben nicht durch und bezeichnen sie als überflüssig. Zu viele Einflussfaktoren seien nicht planbar und damit seien solche Planungen eher dem Lesen einer Kristallkugel vergleichbar. Sie unterschlagen bei dieser Ansicht jedoch regelmäßig, dass der Planungsprozess als solcher – also das Abwägen von Einflussfaktoren, die gemeinsame Diskussion und das Bekenntnis zu den gesetzten Zielen – einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt. Hier ist schon der Weg ein Ziel, nicht nur die tatsächliche Zielerreichung.

Unternehmensplanung bedeutet aber auch weitergefasst die Festlegung der Unternehmensstrategie. Sie beschreibt die mittel- bis langfristige Ausrichtung des Unternehmens und lässt sich am besten mit folgenden Fragen umschreiben:

- Mit welchen Marken – vertragsgebunden oder nicht, Produkten und Dienstleistungen wollen Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren mit welchen Kunden(-gruppen) und Mitarbeitern Ihre Umsätze generieren?
- Welche Preis- und Qualitätsstrategie verfolgen Sie dabei?
- Wie entwickelt sich Ihr Wettbewerbsumfeld in Ihren Kernkompetenzbereichen?
- Sind Marktnischen im Einzugsgebiet zu finden und zu belegen?
- Mit welcher Marketingstrategie (Marketing-Mix) wollen Sie die Kundenneugewinnung, -begeisterung und -bindung sicherstellen?

- Welche Geschäftsfelder wollen Sie in diesem Zeitraum in Ihre Angebotspalette integrieren oder outsourcen?

Bild 2.1

Das SWOT-Prinzip

		Interne Faktoren	
		S Strength Stärken	W Weakness Schwächen
Externe Faktoren	O Opportunities Chancen	SO-Situation Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	WO-Situation Schwächen überwinden durch Nutzung von Chancen
	T Threats Risiken	ST-Situation Stärken einsetzen, um Risiken abzuwehren	WT-Situation Reduzierung der Schwächen und Vermeidung von Risiken

Hilfreich ist hierbei die Durchführung der sogenannten SWOT-Analyse (engl. Abkürzung für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken).¹ Hierbei werden die wichtigsten internen und externen Einflussfaktoren des Autohauses aufgelistet und priorisiert. Die internen Faktoren werden nach Stärken und Schwächen differenziert betrachtet, die externen nach Chancen und Risiken. Am Ende dieser Vorgehensweise steht dann ein strategischer Fahrplan, der die unterschiedlichen Zielsetzungen im kurz-, mittel- und langfristigen Bereich beschreibt (vgl. Bild 2.1).

Eine effektive Unternehmensplanung setzt die Definition von konkreten Zielen voraus. Meist bleiben diese jedoch auf der Ebene der sogenannten Vorsätze stehen. Vorsätze sind meist (Wunsch-) Vorstellungen, die weder konkret einzeln formuliert noch in kontrollierbare Zeiträume und die einzelnen To-dos heruntergebrochen sind. Ziele haben eine viel größere Zugkraft als Vorsätze. Schon bei der Formulierung eines Zieles beschäftigt man sich zwangsläufig sehr intensiv mit der zukünftigen Aufgabe.

Ziele müssen daher genau beschrieben werden:

Was werde ich tun? Wann werde ich es tun? Wie genau werde ich es tun?

Jede Strategie fängt mit der Frage an, was ich tun will, wo ich hin will. Wenn Sie das wissen, müssen Sie erst einmal bestimmen, wo Sie denn jetzt stehen. Sie müssen Ihre derzeitige Situation bzw. Ihren Standort bestimmen. Sonst können Sie sich auf der Landkarte nicht orientieren. Wenn Sie nicht wissen, wo Sie sind, können Sie nur auf gut Glück einen Weg einschlagen. Das ist in der heutigen wirtschaftlichen Situation mit Sicherheit kein besonders gutes Mittel, um sich im Markt zu behaupten. Über Maßnahmen und Strategien positionieren Sie sich. Sie zeigen Flagge und geben zu verstehen, was Ihre Kunden von Ihnen erwarten können. Das geht von der Außendarstellung im Corporate Design bis zu den Leitgedanken, in denen Sie Ihre Stärken, Ziele und was Sie Besonderes

¹ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1.7.