



Downsizing

Unternehmensberater Helmut Wolk begleitet seit zehn Jahren die Entwicklung der Full-Service-Werkstattssysteme. Er geht davon aus, dass sich die Systemangebote in den nächsten Jahren inhaltlich und quantitativ verändern werden.

? Herr Wolk, Sie beobachten und analysieren seit 1996 die Full- und Detail-Service-Werkstattssysteme im deutschen Markt. Was hat sich in den letzten zehn Jahren bei der strategischen Ausrichtung der Systeme verändert?

Nichts Gravierendes. Man erkennt, dass durch Zunahme weiterer Leistungsbausteine keine Qualitätsverbesserung erreicht wird. Nach wie vor

gibt es zu viele Partner, die den Qualitätsanforderungen der Systembetreiber nicht in vollem Umfang genügen. Die Fülle der Leistungsbausteine nimmt weiter zu bei gleichzeitig geringerer Nutzung. Das steht im Widerspruch zum wachsenden Kostendruck. Systeme differenzieren sich nach wie vor zu wenig voneinander. Die Profilierung der Systeme beim Autofahrer steckt trotz ver-

einzelner Anstrengungen immer noch in den Kinderschuhen. Kooperationen zur Verbesserung der Synergien werden letztendlich aus Konkurrenzdruck nicht in die Tat umgesetzt. Fazit: Die Ansatzpunkte werden von den Systembetreibern erkannt. Letztendlich fehlt jedoch noch der große Handlungsdruck, um diese Vorhaben in die Tat umzusetzen. Meines Erachtens heißt die Devise: Weniger ist mehr und Konzentration auf die wichtigen Leistungsbausteine.

? Sie haben vor einigen Jahren eine deutliche Reduzierung der Systemangebote vorausgesagt. Seither ist Zahl der Systeme weiter gestiegen. Bleiben Sie bei Ihrer Einschätzung?

Ja, ich bleibe dabei. Wir haben ein Überangebot an Fullservice-Systemwerkstätten im Bereich der Pkw-Mechanik. Die Sub- oder Detailsysteme sowie die Reifen-, Karo/Lack-, Glas- und Fachmarktsysteme dürfen nicht zu den Full-Service-Mechanik-Systemen gerechnet werden. Seit 2005 haben wir zwar einen Zuwachs von Full-Service-Mechanik-Werkstattssystemen von ca. 700 Partnerbetrieben in Deutschland zu verzeichnen. Allerdings stehen einige Systeme noch vor einer Partnervereinbarung, die wiederum andere schon in Angriff genommen haben (z.B. AutoCrew). Fakt ist, dass die wirklich „guten Partner“, auf die ein Systemgeber aufbauen kann, sich mit 15-25% aller Systemwerkstätten in der Minderheit befinden. Bei einem künftig schrumpfenden Servicemarkt und steigendem Kostendruck wird es zwangsläufig zu einer Bereinigung kommen. Wir gehen langfristig nach wie vor im Independent Aftermarket (IAM) von ca. 9-11 leistungsstarken Full-Service-Systemen aus.

? Die Zahl der in einem Werkstattssystem gebundenen Betriebe beträgt heute knapp 7.000. Welche Entwicklungsmöglich-



keiten sehen Sie vor allem für die Full-Service-Anbieter in den nächsten Jahren?

Ich betrachte das quantitative Wachstum als abgeschlossen. Die Systeme sollten sich einem Konsolidierungsprozess unterziehen. Wie schon gesagt: „Weniger ist mehr“. Ich sehe vor allem eine Tendenz in ein qualitatives Wachstum. Hier ist eine stärkere Hand des Systemgebers erforderlich. Wie die letzten Jahre gezeigt haben, stellt die Gewinnung von Vertragswerkstätten und Partnern mit Serviceverträgen eine große Herausforderung an alle Systemgeber dar. Die Quote dieser Partner ist sicherlich steigungsfähig. Diesen Partnern geht es schließlich nicht primär um die „freiheitlichen Aspekte“ einer Zusammenarbeit, sondern mehr um „unternehmerische Aspekte“ wie die Erhöhung des Gewinns oder die Steigerung der Werkstattauslastung.

? Viele Fabrikatsbetriebe tun sich trotz umfangreichem Systemangebot offensichtlich schwer mit dem Leben im freien Markt. Worauf führen Sie das zurück?

Wie unsere Beratungspraxis zeigt, haben fabriksgebundene Betriebe offensichtlich Schwierigkeiten mit der freien Entscheidung, sich ohne die gewohnte massive Unterstützung des Autoherstellers im Markt der Mehrmarken-Systeme a) zu orientieren und b) auch eine Entscheidung zu treffen. Die Fülle der Alternativen überfordert viele fabriksgebundenen Werkstätten offensichtlich. Ebenso ist c) nicht zu übersehen, dass für den Unternehmer der Vertragswerkstatt große Umstel-



Helmut Wolk beobachtet und analysiert die Entwicklung der Werkstattssysteme seit 1996

lungsprobleme anstehen, die produktiven Mitarbeiter in der Werkstatt vom Kurs der Einmarken- auf den Kurs einer Mehrmarken-Orientierung einzuschwören. Das kostet unendlich viel Kraft und Zeit. Ich glaube, hier liegt eine der Ursachen, warum fällige Entscheidungen nicht getroffen und hinausgezögert werden. Freiheit zu nutzen ist offensichtlich für viele Vertragswerkstätten schwieriger, als über mangelnde Freiheit bei der Automarke zu klagen.

? Wird die zum Mai 2010 wie schon lange geplant auslaufende GVO die Nachfrage nach den

Der neue Werkstattersatzwagen für AUTOMEISTER-Betriebe. Für null Euro! Unser Auto für Sie!



Bei AUTOMEISTER ist mehr für Sie drin!

Zum Beispiel der neue Werkstattersatzwagen, der allen AUTOMEISTER-Betrieben kostenfrei zur Verfügung steht:

- Keine Anschaffungskosten
- Keine Überführungskosten
- Keine Leasingraten
- Keine Versicherungskosten

Aber zwei Jahre lang einen nagelneuen Werkstattersatzwagen für besseren Kundenservice. Danach geben Sie ihn einfach ohne weitere Kosten zurück. Punkt, aus, Ende. Das ist alles.

Kriegen Sie irgendwo mehr für kein Geld?

Mehr darüber, über den AUTOMEISTER-Erfolgsweg und wie auch Sie davon profitieren können, erfahren Sie unter:

+49 (0) 61 03 - 753 - 45 11

oder im Internet unter:

www.AUTOMEISTER.com





Systemangeboten nach Ihrer Einschätzung weiter erhöhen?

Dazu müssten wir wissen, ob die GVO 2010 ausläuft oder in jetziger bzw. modifizierter Form bestehen bleibt. Ich gehe davon aus, dass letzteres nicht der Fall sein wird. Es handelt sich um einen zähen Entwicklungsprozess. Diese Entwicklung konnten wir ja bereits trotz übergroßer Hoffungen seit der letzten GVO feststellen. Nein. Ich betrachte

die Notwendigkeit, sich Mehrmarken-Systemen zuzuwenden, als ein primär wirtschaftliches. Die Notwendigkeit für eine größere Akzeptanz ist gegeben und wird sich weiter positiv entwickeln. Aber wir dürfen nicht vergessen, dass es sich hierbei auch um ein Generationenproblem handelt. Solange die Technik mit weit über 90 Prozent die Triebfeder der Partner ist, sich einem System anzuschließen, werden sich die Systeme nicht quali-

tativ weiterentwickeln – und das ist ja die Hauptstoßrichtung, in die sich die Systeme entwickeln müssen. Die Partner müssen Gewinn erwirtschaften wollen und ihre Selbstständigkeit nicht nur als ein Ausleben von persönlichen Freiheiten betrachten.

? Automobilhersteller haben vor Jahren eigene Systemangebote für die gezielte Rückgewinnung von Fahrzeugbesitzern aus den Segmenten zwei und drei angekündigt. Gibt es diese Systeme mittlerweile?

Einziges Beispiel ist nach wie vor das zum Volkswagenkonzern gehörende System „stop + go“, das sich zurzeit in einer kompletten Reorganisation befindet. Andere Systeme wie Renault Minute oder Peugeot Rapide fischen in aller Regel im eigenen Netz und akquirieren mit ihrem System noch nicht im gesamten Werkstattmarkt. Allerdings laufen die ersten intensiven Gespräche zwischen Autoherstellern/Importeuren und Mehrmarken-Werkstattssystemen über konzeptionelle Kooperationen. Dies scheint mir auch der zukunftsweisende Weg zu sein. Der Autohersteller spart sich hier Millionen-Investitionen und einen Sack voll negativer Lerneffekte. Die kooperationsgetriebenen Systemgeber können endlich Costsharing betreiben und ihre Logistik für die „Fremdmarken“ in geordnete Strukturen bei hoher just-in-time-Rate (3-malige Belieferung pro Tag) bringen.

? Sie sind ein Verfechter von engeren Kooperationen der in Konkurrenz zueinander stehenden Werkstattssysteme. Warum? In welchen Bereichen sehen Sie ungeachtet der Wettbewerbssituation sinnvolle Möglichkeiten für Kooperationen der Systeme untereinander?

Der Kostendruck der Systeme verstärkt den Druck zur Kooperation. Allerdings sehe ich in Anbetracht

Vergleich der Werkstattssysteme

Die Wolk&Partner Car Consult GmbH, Bergisch-Gladbach, untersucht seit 1996 in regelmäßigen Abständen die im deutschen Markt aktiven Werkstattssystemangebote. Dazu erhebt das Unternehmen einmal jährlich eine zweigeteilte Studie. Band 1 „Werkstattssysteme auf dem Prüfstand“ beschäftigt sich mit den grundlegenden Strukturen der Systeme und enthält neben Informationen zur aktuellen Partnerzahl, dem Systemgeber oder den vertraglichen Modalitäten auch grundsätzliche Entwicklungstendenzen der Systemangebote. Zudem beinhaltet Band 1 auch die Ergebnisse einer Befragung von Systempartnern. Band 2 der Studie „Vergleich der Werkstattssysteme“ ist vor wenigen Wochen in aktualisierter Fassung erschienen. Darin enthalten sind nach einem von Wolk&Partner entwickelten vereinheitlichten Datenbankstandard detaillierte Darstellungen zu 35 Full- und Detail-Service-Systemen. Die Darstellung gibt unter anderem Aufschluss darüber, welche Leistungsmodul die Systeme beinhalten, was diese kosten oder welche Mindeststandards Partner erfüllen müssen. Durch die vereinheitlichte Datenbankstruktur können an einem Systembeitritt interessierte Unternehmer schnell Vergleiche zwischen Leistungskatalogen verschiedener Systemanbieter anstellen. Jedes einzelne Profil eines Werkstattsystems kann zum Preis von 45 Euro (zzgl. MwSt.) separat bei Wolk&Partner angefordert werden. Der Gesamtpreis der Untersuchung beträgt 950 Euro. Neben seinen Studien bietet das Unternehmen an einem Systembeitritt interessierten Unternehmen auch eine individuell auf die Situation des jeweiligen Betriebs abgestimmte beratende Begleitung für den Anschluss an ein Werkstattssystem an.

Kontakt: Wolk&Partner Car Consult GmbH, Tel. 0 22 04/84 25-26; E-Mail: info@wolk-partner.de; www.wolk-partner.de





Noch eine seltene Kombination – Mehrmarkenwerkstattssystem und Fabrikatsservice unter einem Dach

lassen. In einigen Fällen arbeiten wir für die Werkstatt auch eine Investitionsplanung mit Finanzierungsvorschlag aus mit anschließendem Bankengespräch. Last but not least hat der Unternehmer anschließend die Option, uns in der ersten Zeit der Systemumsetzung je nach seinem Bedarf zu buchen – 1-mal, 2-mal, 4-mal pro Jahr.

Viele Werkstattinhaber scheuen allerdings diesen Beratungsaufwand und sehen nicht, dass die Entscheidung für den Anschluss an ein Werkstattssystem ein elementarer Schritt für die Zukunft des Unternehmens ist. Darum muss eine Beratungsmaßnahme, die den Anschluss an ein System vorbereitet und begleitet, als eine Investition in die Zukunft betrachtet werden, genauso wie die Investition in Werkstattausrüstung. Ansonsten läuft der Werkstattpartner Gefahr, teure Anfangsfehler zu machen, die er sich mit der Unterstützung eines professionellen Beraters ersparen könnte.

des außerordentlich hohen Wettbewerbs zwischen den Teilekooperationen, deren Großhändlern und den Systemen untereinander kaum noch die Chance einer Intragruppen-Kooperation. Größere Chancen räume ich dem Modell ein, dass Systeme einzelne Module für Kooperationspartner freigeben, so wie das LuK bei Motoo praktiziert hat. Weitere Kooperationsmöglichkeiten sehe ich im Zusammenschluss eines Mechaniksystems mit einem Reifen- und einem Lacksystem, da hier die Wettbewerbskomponente gering ist. Passen würde es natürlich auch, wenn sich solch einem Trio noch ein Autoimporteur anschließt, der Systembausteine least und unter einem eigenen Label bekannt macht sowie vermarktet.

ren Bausteine informiert. Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht und was empfehlen Sie betroffenen Unternehmern vor einem Systembeitritt unbedingt zu klären?

Studien sind eine Sache – sie sind primär für die Systemgeber konzipiert. Die praktische Hilfestellung, angefangen von den ersten Überlegungen bis hin zur Unterschrift und der sich daran anschließenden Umsetzung ist die andere Seite der Medaille. Jede Werkstatt hat ihre eigene Ausgangslage. Hier muss man individuelle Hilfestellung geben, um aus der Fülle der Systeme die 1-3 geeigneten Systeme auszusuchen und in die engere Wahl zu stellen. Diesen ersten Schritt

„Die Profilierung der Systeme beim Autofahrer steckt noch in den Kinderschuhen.“

gehen wir mit der Werkstatt. Der zweite Schritt ist, dass wir die ersten Gespräche zwischen Systemgeber und interessiertem Partner moderieren und dem Werkstattinhaber die Scheu vor dem Neuen nehmen. Der dritte Schritt ist, dass wir der Werkstatt die Kostenbelastung, den Umstrukturierungsaufwand und die Wachstumspotenziale berechnen, die sich aus dem Systembeitritt ableiten

Obwohl es zahlreiche Informationen und Untersuchungen, so auch Ihre aktuelle Studie, zum Werkstattssystemmarkt gibt, scheinen an einem Systembeitritt interessierte Unternehmer häufig eher schlecht als recht über Systemangebote und de-

? Herr Wolk, vielen Dank für das Gespräch. Frank Schlieben



Der Wunsch nach gesichertem technischen Support ist für über 90 Prozent der Werkstattunternehmer der Grund, sich einem Werkstattssystem anzuschließen