Interview Ulrich Wohlgemuth

Klasse statt Masse

Seit zehn Jahren ist Ulrich Wohlgemuth Geschäftsführer der Coparts Autoteilehandels GmbH. 2003 wechselt er aus der Teileindustrie auf die Seite des Teilehandels. Über die Unterschiede der beiden Seiten, Herausforderungen für den freien Ersatzteilmarkt und die Erfolge der Coparts sprachen wir mit ihm im asp-Interview.

Herr Wohlgemuth, wie geht es der Coparts aktuell und wo steht sie im nationalen und internationalen Wettbewerb?

Der Coparts geht es sehr gut. Es ist uns gelungen, vorausschauend wichtige und richtige Entscheidungen zu treffen. Stichworte sind hier die Group Auto International, die Gründung der Group Auto Deutschland. Dazu zählt sicher auch unsere Eigenmarke CAR1, unsere Tochter Global Automotive Service, das Fachgruppen-Konzept, unser Engagement im Bereich Werkstattausrüstung und aktuell der Erwerb der Servicegesellschaft IWS. Das alles hat unsere nationale Position nicht nur verbessert, sondern wir haben in einigen Bereichen ein Alleinstellungsmerkmal. Insbesondere die Services der G.A.S. für Flottenkunden und die Zusammenarbeit mit dem ADAC über die Helpline sind im freien Markt einzigartig. International sind wir nicht selbst aktiv, aber der deutsche Teil der Group Auto International ist mit der leistungsstärkste. Wir generieren den größten Umsatz in dieser Gruppe.

Wie hat sich der Umsatz der Coparts in den letzten zehn Jahren entwickelt?

Seit meinem Eintritt 2003 hat sich z.B. der Umsatz der Zentralfakturierung vervierfacht. Wir stehen heute bei einem Gesamtumsatz der Gruppe von rund 900 Mio. Euro pro Jahr.

Auf welche Entwicklungen hätten Sie rückblickend gern verzichtet?

Ganz sicher auf den Austritt beziehungsweise die Insolvenz von Gesellschaftern. Das hat nicht nur wirtschaftlich geschmerzt, da waren immer auch Menschen betroffen, die man über Jahre kannte, mit denen man gut und gerne zusammengearbeitet hatte. Verzichtet hätte ich gern auch auf den Internet-Hype, denn unter dem Strich hat der vor allem zu einem massiven Preisverfall geführt. Das zeigt sich an zahlreichen Fehlentwicklungen im Markt.

Sie waren vor Ihrer Zeit bei Coparts lange Jahre Manager in der Teileindustrie. Was sind die gravierendsten Unterschiede?

Zunächst die Sichtweise auf die Preisbildung. Hier sind die Unterschiede am offensichtlichsten, und sie bergen Konfliktpotenzial, was aber bei gegenseitigem Verständnis lösbar ist. Zudem fehlt es auf Industrieseite manchmal an Verständnis für die Mechanismen im Handel. Der muss auf aktuelle Marktentwicklungen

Bilder: Coparts, ADAC

reagieren. Das fällt der Industrie oft schwer. Für Manager der Industrie, besonders bei internationalen Konzernen, ist es häufig schwierig, die internen Strukturen von notwendigen Entscheidungen zu überzeugen. Besonders, wenn in den Chefetagen das Verständnis dafür fehlt, auf nationale Marktentwicklungen schnell und angemessen zu reagieren. Sicher ist auch das Thema Umsatz-/Absatzplanung, Budget auf der Industrieseite oft etwas „unverständlich" und führt zu merkwürdigen Entwicklungen, die der Handel nicht versteht.

Der Wettbewerb der Teilegroßhändler untereinander scheint zunehmend nach dem Motto „höher, schneller, weiter" zu laufen. Besteht die Gefahr, dass diese Schraube überdreht wird?

Die besteht sicher, denn die Kosten steigen und die Marge wird kleiner. Das führt auch dazu, dass der ein oder andere Teilehändler auf der Strecke bleibt, wie aktuelle Beispiele zeigen. Sinnvollem Leistungswettbewerb muss man sich stellen, da gibt es keine Kompromisse. Zu unangemessenen Forderungen und Entwicklungen muss man aber auch mal nein sagen. Wenn es die Erträge erlauben, sollte auch mal Spaß drin sein. Compliance und die Steuer setzen da heute ohnehin engere Grenzen.

Das Reparatur- Ersatzteilgeschäft rückt zunehmend in den Fokus der Automobilhersteller. Herrscht im Wettbewerb Waffengleichheit?

Aus meiner Sicht gab es diese Fokussierung schon immer. Mit gutem Service lässt sich Geld verdienen. Gute Werkstattsysteme bieten heute sehr gute Katalog- und Servicedaten an, die den Werkstätten das Tagesgeschäft erheblich erleichtern. Und die Datenqualität hat sich stark verbessert. Dennoch muss sich der freie Markt beim Thema Daten auch heute noch sehr „abmühen". Da sind die Waffen nicht immer gleich. Die stärkste Waffe im Wettbewerb ist allerdings der Kunde selbst. Hier ist der freie Markt sehr gut aufgestellt. Das, was eine gute Freie Werkstatt bietet, führt zu einer starken Kundenbindung. Der Chef/Inhaber ist eng in alles eingebunden, er hat den ultimativen Kundenkontakt. Dieser Wettbewerbsvorteil lässt sich nicht so einfach kopieren und auch nicht über Preise oder Monopolteile beeinflussen. Zum vollständigen Glück fehlen dem freien Markt aber sicher noch die „Rohdaten" für eine exaktere Teileidentifikation. Aber auch an diesem Projekt wird bereits gemeinsam gearbeitet.

Wie hat das Internet das Ersatzteilgeschäft verändert und was erwarten Sie für die Zukunft?

Das Internet hat die Preise in Bewegung gebracht. Klar kann man auf Tiefpreis-Niveau anbieten, wenn man keine zusätzlichen Leistungen erbringen muss. Der Handel muss aber jeden Tag erhebliche Zusatzleistungen erbringen, und die zahlen sich nicht von alleine. Darum vergleicht man Äpfel mit Birnen, wenn man Internet-Preise mit den Preisen aus dem Tagesgeschäft vergleicht. Ich bin trotz der Umsatzentwicklungen im Internet sicher, dass ein funktionierender Großhandel immer seinen Platz haben wird. Beim Einbau mitgebrachter Teile wird die Werkstatt höhere Stundenverrechnungssätze verlangen müssen, wenn ihre Marge aus dem Teileverkauf fehlt. Oder sie wird den Einbau ganz ablehnen müssen. Sicher sollte man auch einmal genau anschauen, wer Teile aus dem Internet kauft, was genau das für Teile sind und was die Käufer damit machen. Ist das Internet bei den bekannten Problemen beim Barverkauf im Handel das Ventil zur „Schwarzarbeit"? Mir ist bislang nicht bekannt, dass Autofahrern heute massenhaft Teile mit zur Werkstatt bringen. Mir ist auch klar, dass Teile heute nicht so einfach einzubauen sind. Sie brauchen einen Platz zum Einbau und die Sachkenntnis und evtl. besonderes technisches Gerät. Grundsätzlich glaube ich, muss man das Thema Internet Teileverkauf akzeptieren. Wichtig ist, dass man die beiden Welten sehr gut auseinanderhält. Denn die dahinter stehenden Dienstleistungen sind sehr unterschiedlich.

Sie haben seit 2003 alle Marketingmaßnahmen für die Werkstatt-Partner konsequent auf Endverbraucher ausgerichtet. War die Strategie erfolgreich?

Ja, das haben wir in die Tat umgesetzt. Allerdings war die Gründung unserer Tochter G.A.S. mehr als eine Marketingmaßnahme. Der darüber erfolgte Einstieg in das Unfallschadenmanagement und die Betreuung von Flotten- und Großkunden hat uns einen großen Schritt nach vorn gebracht.

Können Sie weitere Beispiele nennen?

Eine der erfolgreichsten ist sicher die Partnerschaft mit dem ADAC, und der Aufbau von Kfz-Helpline.de. Wir erhalten darüber an einem Wochenende Hunderte von Anfragen von ADAC-Mitgliedern, die auf der Suche nach einem Service- Reparatur- oder Einbaupartner sind. Die Steuerungsquote liegt durchschnittlich bei 25 Prozent. Das heißt, jeden Monat können wir viele Autofahrer davon überzeugen, Services und Dienstleistungen unserer Werkstätten aus dem G.A.S.-Netz in Anspruch zu nehmen. Und hier sprechen wir überwiegend von Neukunden, die bislang noch nie in einer Coparts-Werkstatt waren.

Was sind wichtige Ziele für die Coparts und ihre Partner in den nächsten drei Jahren?

Wir wollen unser Netzwerk ausbauen und weiterhin eines der führenden Werkstatt-Systeme in Deutschland sein und das mit besonderen Leistungsmerkmalen. Hier gilt immer noch Klasse statt Masse. Dass dazu leistungsstarke, führende Großhändler/Gesellschafter gehören, ist selbstverständlich.

Herr Wohlgemuth, vielen Dank für das Gespräch.