

## **CAMA-Kommentar**

5/2009

### **Ende von CarGlass®, ATU und Pit-Stop? Insourcen des profitablen Teile- und Zubehörgeschäftes durch die Automobilhersteller in der Krise**

Hersteller, Importeure, Händler und Servicewerkstätten haben die Bedeutung des Teile- und Zubehörgeschäftes ins Visier genommen, das sie lange Zeit verschlafen und damit freien Anbietern wie CarGlass®, ATU und Pit-Stop überlassen haben.

CarGlass® repariert oder ersetzt Fahrzeugglas an jedem Fahrzeug bundesweit rund um die Uhr und prüft dabei immer zuerst, ob sich die Windschutzscheibe reparieren lässt, weil eine Reparatur preiswerter und schneller ist als ein Neueinbau. So sparen die Kunden Zeit und Geld. ATU vertreibt Markenersatzteile und Eigenmarken. In den hauseigenen Meisterwerkstätten werden Reparaturen und Einbauten vorgenommen. Pit-Stop wirbt als Spezialist für Autoservice ohne Voranmeldung ebenfalls mit der Reparatur sämtlicher Marken und Modelle, wobei sich der Sofort-Service auf die Wartung, Reparatur und den Austausch von Auspuffsystemen, Bremsen, Reifen, Stoßdämpfern und Batterien konzentriert.

Diese Teile- und Zubehörgeschäfts gehört zum Aftersales- und Servicegeschäft, das neben verstärkter Kundenbindung zusätzlichen Umsatz und zusätzliche Renditen bietet, weil dort über 50 Prozent der Gewinne in der gesamten (deutschen) Automobilbranche anfallen.

Schon lange vor den aktuellen Entwicklungen auf den Finanz- und Automobilmobilmärkten haben alle Pkw-Hersteller die Bedeutung des Teile- und Zubehörgeschäfte erkannt und eigene Aktivitäten begonnen: ob „Service Offensive“, „Parts & More“ oder „Originalteile-Aktionen“ – die Rückgewinnung der Kunden von den freien Anbietern zurück in die Markenaushäuser ist das Ziel. Gleichzeitig haben einzelne Automobilhersteller markenunabhängige Werkstattketten gegründet. Ein Beispiel hierfür ist die Werkstattkette stop+go, die der Volkswagenkonzern seit mehreren Jahren konsequent aufgebaut hat. Pro Jahr sollen 20 neue Franchise-Werkstätten in den Ballungszentren gegründet werden, vor allem für Besitzer von Fahrzeugen, die älter als acht Jahre sind. Die Automobilhersteller versuchen damit konsequent, dem Fahrzeugalter gerechte Service- und Ersatzteilpreise zu bieten, weil Kunden nicht bereit sind, in alte Autos so viel an Service und langlebigen Ersatzteile zu investieren wie in neue.

Die gegenwärtige Krise hat das Insourcen des profitablen Aftersales- und Servicegeschäftes nochmals verstärkt. Dies ist wegen der relativen Stabilität des Servicegeschäfts, das selbst

in starken Krisen kaum Schwankungen aufweist, sinnvoll und wegen der leer stehenden Kapazitäten auch möglich. Angesichts der gegenwärtigen Überkapazitäten können inländische Leerkapazitäten zur Aufbereitung von Ersatzteilen (wie z.B. bei BMW), aber auch Kapazitäten in Niedriglohnländern zur Produktion billiger Ersatzteile genutzt werden.

Damit verschärft sich der Wettbewerb zwischen Vertragswerkstätten und freien Anbietern um die Gunst der Flottenkunden immer weiter: Hersteller schnüren attraktive Servicepakete für Fuhrparks und die freien Anbieter versuchen, ihr Leistungsspektrum für gewerbliche Kunden auszubauen. Das gelingt letzteren aber immer schlechter.

Deshalb musste z.B. ATU Anfang 2009 rund 650 Mitarbeiter entlassen. Grund für den Personalabbau seien deutliche Rückgänge im Kerngeschäft, heißt es aus dem Unternehmen. Die Kunden würden ihre Fahrzeuge nicht mehr so häufig in die Werkstatt bringen. Außerdem zeigen Untersuchungen bei deutschen Kunden älterer Fahrzeuge, dass sie sich mit Angleichung des Preis-Leistungsverhältnisses zwischen Markenwerkstätten und freien Werkstätten wieder stärker in Markenwerkstätten locken lassen.

Welche Strategien zeigt der veränderte Wettbewerb?

Er zeigt die Bedeutung der dynamischen Strategie des „Managements der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettlauf um Kompetenzen“.

Ein solcher horizontaler Kompetenzwettlauf findet zwischen direkten Wettbewerbern statt, weil Kompetenzen wie alle Wirtschaftsgüter im Lauf der Zeit an Wert verlieren. Einzigartige Kompetenzen müssen deshalb gegenüber diesen Wettbewerbern weiterentwickelt, d.h. überdurchschnittlich erneuert werden. Ein „Management der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb“ ist eine dynamische Strategie, die zunächst in vier Teilschritten eine Wachstumsstrategie bestimmen muss: Dazu sind zuerst fundierte Branchenszenarien auszuarbeiten, um die zukünftig notwendigen eigenen Kompetenzen bestimmen zu können. Mit ihrer Hilfe können die Kerngeschäfte von den Nichtkerngeschäften unterschieden werden, um dann eine Wachstumsstrategie mit optimaler Wertarchitektur festzulegen.

Die Automobilhersteller haben dabei entschieden, dass das profitable Teile- und Zubehörgeschäft ein Kerngeschäft ist, das zu insourcen eine geeignete Wachstumsstrategie darstellt. In diesem Bereich verbessert damit die Rückkehr zu einer stärker integrierten Wertschöpfungskette die Wertschöpfungsarchitektur.

Es gibt heute Stimmen am Kapitalmarkt, die das Geschäftsmodell von ATU & Co für tot erklären. Auch wenn es soweit nicht ist, werden sie doch zunehmend attackiert, nicht nur von den insourcenden Herstellern, sondern auch von Zulieferern, für die aufgrund veränderter Regularien der GVO nun auch eine eigenständige Ausweitung des Servicegeschäftes möglich ist. Freie Anbieter müssen deshalb ihre Geschäftsidee erweitern, wenn sie nicht ihr Geschäft ganz an die Automobilunternehmen verlieren wollen – z.B. durch Aufbau von (Service)Infrastruktur für Elektrofahrzeuge.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend!