Foto: BBE

MICHAEL HORN leitet bei der BBE Automotive GmbH den Bereich Training & Coaching.

„Wandel bleibt die zentrale Aufgabe für 2019“

Perspektiven 2019: Branchenkenner Michael Horn im Interview.

ALEXANDER VORBAU

Die Automobilwirtschaft und dabei insbesondere die Fahrzeughersteller standen im vergangenen Jahr einmal mehr stark im Fokus der Öffentlichkeit. Aber auch im Kfz-Aftermarket gab es interessante Entwicklungen wie etwa weitere Unternehmenszusammenschlüsse und -übernahmen. Die GVA-Nachrichten haben sich mit Michael Horn unterhalten, der bei der BBE Automotive GmbH den Bereich Training & Coaching leitet. Horn gilt als einer der profiliertesten Kenner des Marktes und ist unter anderem seit vielen Jahren als Dozent im Fortbildungsprogramm des GVA aktiv.

Herr Horn, hinter der Automobilwirtschaft liegt ein aufregendes Jahr 2018 bei dem das Thema Feinstaub und Stickoxide viele andere, oft grundsätzliche Herausforderungen in der öffentlichen Debatte überlagerte. Wird die Branche in 2019 wieder in ruhigeres Fahrwasser kommen oder wird es gar noch turbulenter? Wo sehen Sie Chancen, wo besondere Risiken?

» **Michael Horn:** Die öffentliche Debatte war grausam für die gesamte Branche. Bis heute gibt es keine klaren gemeinsamen Lösungsansätze von Politik und Industrie, die die Kundenzufriedenheit fördern und realistisch und zeitnah umsetzbar sind.

„Kaum nachvollziehbar ist auch, wie wenig die Politik und die Kfz-Branche auf die Klagewelle vorbereitet waren.“

Michael Horn, BBE Automotive GmbH

Kaum nachvollziehbar ist auch, wie wenig die Politik und die Kfz-Branche auf die Klagewelle der Deutschen Umwelthilfe vorbereitet waren. Es gilt jetzt kurzfristig eindeutige Lösungen zu präsentieren und eine Nachrüstrichtlinie zu verabschieden, die von allen getragen wird. Nachrüstungen könnten ein Segen für die Reparaturbranche sein und dem Handel Möglichkeiten eröffnen, den aktuell kaum verkäuflichen Dieselbestand noch zu vermarkten. Wünschenswert wäre auch ein flexiblerer Umgang mit den NOx-Grenzwerten. So könnte die Lage beruhigt und die Stimmung aufgehellt werden. Den Kommunen bliebe mehr Zeit für die notwendigen wirkungsvollen Maßnahmen zur Reduzierung des Schadstoffausstoßes. Der Diesel ist eine wesentliche Brückentechnologie auf dem Weg zur Elektrifizierung oder zur Brennstoffzelle. Diese Technologien werden auch 2025 noch weniger als 9% Anteil im deutschen Fahrzeugbestand haben. So sollte man den Diesel nicht verteufeln, sondern im Gegenteil saubere Alternativen fördern. Dies auch vor dem Hintergrund niedriger CO2-Emissionen. Grundsätzlich sehen wir für den Aftermarket keine besonderen Risiken in 2019, auch wenn einige ältere Fahrzeuge im Rahmen der Austauschprämien aus dem Markt genommen wurden. Der Fahrzeugbestand ist nach wie vor hoch und die Zahl älterer Fahrzeuge sichert der Branche Potenziale. Die Automobilproduktion

muss sich jedoch auf einen schwächelnden Absatz in China einstellen, hier liegen echte Risiken für einzelne Hersteller. Hinzu kommen Absatzeinbrüche in UK. Es bleiben als aktuelle Herausforderungen die Themen Mitarbeiterrekrutierung und die Konsolidierung und Restrukturierung auf der Handelsebene durch Aufkäufe kleinerer Unternehmen durch Branchengiganten. Die Autohäuser müssen sich zudem auf massive Netzbereinigungen durch die Fahrzeughersteller und Importeure einstellen, hier werden viele Unternehmen ihre Verträge verlieren. Für diese eröffnen sich dann aber durchaus auch Chancen im freien Markt oder als Servicepartner. Über die 0,5% Bruttolistenversteuerung des Dienstwagens sehen wir schon ein großes Potenzial für die Hybrid-Fahrzeuge, die Zeit bis zur echten Verbreitung von Elektro- und Wasserstofffahrzeugen zu überbrücken. Grundsätzlich wollen wir aber nicht schwarzmalen, fast alle Marktteilnehmer verfügen noch über echte Potenziale, z.B. bei der aktiven Nutzung und Umsetzung digitaler Möglichkeiten. Wandel bleibt aber ganz sicher die zentrale Aufgabe für 2019 und darüber hinaus.

Das Reparatur- und Wartungsgeschäft hat sich in den letzten Monaten einmal mehr als ein stabiler wirtschaftlicher Anker für die Branche insgesamt erwiesen. Die Werkstätten zeigten sich damit ebenso recht zufrieden wie unter dem Strich zumeist auch der Kfz-Teilehandel. Wird das in 2019 so bleiben?

» **Michael Horn:** In Deutschland sind wir gesamtwirtschaftlich stark abhängig vom Export. Hier liegen einige Risiken. Wenn es hier zu Einbrüchen kommen sollte, leidet zuerst der Fahrzeughandel. Das Aftersales-Geschäft bleibt dann eine stabile Größe, allerdings mit eventuell eingeschränkter Ausgabebereitschaft auf Seiten der Kunden. Höhere Stundenverrechnungssätze werden dann nicht mehr beliebig durchsetzbar sein. In 2019 werden wir keine Einbrüche bei der Werkstattauslastung erleben. Der Bestand an Fahrzeugen bleibt stabil und vermutlich werden sich auch die mit dem Automobil zurückgelegten Personen- und Tonnenkilometer wegen nicht vorhandener echter Alternativen im Mobilitätsmarkt im Vergleich mit den vergangenen Jahren eher steigern als verringern. Eventuell liegen Chancen in der Nachrüstung älterer Diesel-Fahrzeuge.

Die Unternehmen im Kfz-Aftermarket stehen u.a. angesichts der fortschreitenden Digitalisierung sowie umfassender Veränderungsprozesse in der Mobilität vor großen Herausforderungen. Mit Blick auf den freien Teilehandel und die freien Werkstätten: In welchen Feldern sehen Sie bei diesen Unternehmen besonderen Handlungsbedarf?

» **Michael Horn:** Der Teilegroßhandel konnte die Digitalisierung vielfach bereits erfolgreich vorantreiben, auch große Autohandelsgruppen sind hier bereits auf einem guten Weg. Alle Branchenteilnehmer müssen wach sein und neue Wege bei der Kundenakquisition, -betreuung und -verwaltung gehen. Es gibt genügend gute CRM-Tools und ausgezeichnete Angebote für die professionelle digitale Kommunikation. Diese Lösungen sollten von den Systemzentralen aktiv bei deren Partnern implementiert werden. Der einzelne Betrieb ist hier oftmals überfordert. Wer hier nicht mit der Zeit geht, wird allenfalls in der Nische noch Erfolg haben können. Während der Teilegroßhandel schon massiv auf Internetbestellungen seiner Kunden setzt und in der Digitalisierung von Logistik weit gekommen ist, sind viele Werkstätten noch auf altem Stand. Die Lieferanten helfen mit vielen Projekten Internetseiten bereitzustellen, die Digitalisierung von Reifeneinlagerungsprozessen und Terminvereinbarungen sowie Abrechnungen umzusetzen. Werkstätten sind da oft noch zu abwartend und riskieren damit, ihren Firmenwert deutlich zu schmälern.

„In 2019 werden wir keine Einbrüche bei der Werkstattauslastung erleben."

Michael Horn, BBE Automotive GmbH

Wie werden neue Marktteilnehmer und Intermediäre das Aftersales-Geschäft mittel- und langfristig hierzulande beeinflussen? Wie groß ist die daraus resultierende Herausforderung für die etablierten Akteure?

» **Michael Horn:** Intermediäre gewinnen an Bedeutung bei der Schadensteuerung und als Werkstattrouter. Diese Entwicklung wird kaum aufzuhalten sein. Gut organisierte Werkstätten können davon profitieren und auch bei niedrigeren Verrechnungssätzen über einen hohen Auslastungsgrad und den Mehrumsatz noch auskömmliche Gewinne erzielen. Neue und häufig international agierende Marktteilnehmer wird es auf allen Ebenen geben. Diese sind sehr oft kapitalstark, verfügen über personelle und technologische Ressourcen und arbeiten mit optimierten Prozessen. In Teilen sind auch die Einkaufsbedingungen optimal. So könnten die Neuen den Markt durch eine aggressive Preispolitik beunruhigen, die Lieferanten preislich unter Druck setzen und damit das traditionelle Marktgefüge durchaus herausfordern. Es bleibt aber immer noch der sich auf der zwischenmenschlichen Ebene bewegende Markt, bestehend aus Vertrauen und einem guten Preis-/Leistungsverhältnis. Dieser wird insbesondere den kleineren Akteuren noch Möglichkeiten eröffnen. Der Preis ist nicht alles, für die meisten Endverbraucher und Werkstätten zählt das gesamte Servicepaket weiterhin mehr. ■