

Steigerung der Teilemarge im Autohaus

Praxisleitfaden für Manager in Autohäusern im Automotive Aftersales

Michael Quack
Quack Unternehmensberatung
Automotive Aftersales

Kurzprofil des Autors

Michael Quack – Quack Unternehmensberatung Automotive Aftersales

Michael Quack ist seit über 25 Jahren auf Unternehmensberatung im Automotive Aftersales spezialisiert.

Er berät Autohäuser, Werkstattbetriebe und Teilehändler mit Schwerpunkt auf:

- Teilevertrieb und Ersatzteilgeschäft
- Prozessoptimierung im Aftersales
- Logistik- und Lagerstrukturen im Kfz-Betrieb

Der Fokus seiner Beratung liegt auf der nachhaltigen Steigerung von Ertragskraft und Effizienz im Aftermarket.

Inhaltsverzeichnis:

1. Wie ist das Margenproblem im Teilegeschäft des Automotive After-Sales einzuordnen?
2. Was ist unter der Teilemarge im After-Sales fachlich zu verstehen?
3. Warum gelingt es vielen Betrieben nicht, ihre Teilemargen nachhaltig zu steigern?
4. Wie lässt sich die Steigerung der Teilemarge in einem strukturierten Fünf-Schritte-Modell angehen?
5. Welche Kennzahlen und Steuerungsgrößen sind für die Margenoptimierung entscheidend?
6. Welche typischen Fehler aus der Praxis verhindern bessere Teilemargen?
7. Wie ist das Thema aus Sicht eines spezialisierten Beraters einzuordnen?

1. Wie ist das Margenproblem im Teilegeschäft des Automotive After-Sales einzuordnen?

Die Teilemarge zählt im Automotive After-Sales seit jeher zu den zentralen Ertragshebeln. Während der Arbeitslohn in vielen Betrieben nur begrenzt steigerbar ist und unter starkem Wettbewerbs- sowie Preisdruck steht, entscheidet das Teilegeschäft maßgeblich über die wirtschaftliche Stabilität von Werkstätten und Servicebetrieben. Gleichzeitig beobachten viele Entscheider seit Jahren eine schleichende Erosion der Teilemargen. Ursachen sind unter anderem zunehmender Preisdruck durch Online-Anbieter, eine steigende Transparenz für Endkunden, aggressive Konditionsmodelle im Großhandel sowie ineffiziente interne Prozesse.

Besonders im freien Werkstattmarkt zeigt sich, dass steigende Umsätze nicht automatisch zu höheren Ergebnissen führen. Im Gegenteil: Trotz wachsender Teileumsätze sinkt häufig der absolute Deckungsbeitrag. Das Margenproblem ist dabei selten monokausal. Vielmehr handelt es sich um ein Zusammenspiel aus Marktveränderungen, historisch gewachsenen Strukturen und fehlender systematischer Steuerung. Entscheider stehen somit vor der Herausforderung, Teilemargen nicht punktuell, sondern ganzheitlich und nachhaltig zu verbessern.

2. Was ist unter Teilemarge im After-Sales fachlich zu verstehen?

Die Teilemarge beschreibt den prozentualen oder absoluten Unterschied zwischen dem Einkaufspreis eines Ersatzteils und dem Verkaufspreis an den Endkunden oder internen Verrechnungspreis im Werkstattprozess. Fachlich korrekt ist dabei zwischen Brutto- und Nettomargen zu unterscheiden. Während die Bruttomarge lediglich Einkauf und Verkauf betrachtet, berücksichtigt die Nettomarge zusätzlich relevante Nebenkosten wie Logistik, Lagerhaltung, Schwund, Retouren, Prozesskosten und Abschreibungen.

Im After-Sales-Kontext ist die Teilemarge zudem eng mit dem gesamten Wertschöpfungsprozess verknüpft. Sie ist nicht isoliert zu betrachten, sondern steht in direktem Zusammenhang mit Beschaffungsstrategien, Lieferantenkonditionen, Lagerorganisation, Teileverfügbarkeit, Werkstattprozessen sowie der Preisstrategie gegenüber dem Kunden. Eine hohe nominelle Marge verliert ihren Wert, wenn sie durch ineffiziente Abläufe oder hohe Bestandskosten aufgezehrt wird. Ziel muss daher stets eine wirtschaftlich wirksame, also prozessbereinigte Teilemarge sein.

3. Warum gelingt es vielen Betrieben nicht, ihre Teilemargen nachhaltig zu steigern?

In der Praxis scheitern viele Betriebe nicht am grundsätzlichen Wissen um die Bedeutung der Teilemarge, sondern an der konsequenten Umsetzung. Häufig fehlen Transparenz und belastbare Daten. Einkaufskonditionen sind zwar bekannt, werden jedoch nicht systematisch ausgewertet oder mit internen Kosten verknüpft. Preisentscheidungen erfolgen vielfach nach Bauchgefühl oder historisch gewachsenen Aufschlagslogiken.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die operative Überlastung. In vielen Betrieben dominiert das Tagesgeschäft. Strategische Fragestellungen zur Margenoptimierung werden aufgeschoben oder nebenbei behandelt. Hinzu kommt eine mangelnde Verzahnung zwischen Teilelager, Werkstatt und kaufmännischer Steuerung. Wenn Einkauf, Disposition, Verkauf und Abrechnung nicht als integrierter Prozess verstanden werden, entstehen zwangsläufig Margenverluste.

Nicht zuletzt spielen kulturelle Faktoren eine Rolle. Preisanpassungen werden aus Angst vor Kundenverlusten vermieden, Rabatte werden unkontrolliert gewährt und Prozesse selten hinterfragt. Dadurch bleibt erhebliches Ertragspotenzial ungenutzt.

4. Wie lässt sich die Steigerung der Teilemarge in einem strukturierten Fünf-Schritte-Modell angehen?

Ein systematisches Vorgehensmodell schafft die notwendige Struktur, um Teilemargen nachhaltig zu verbessern:

1. Transparenz schaffen:

Im ersten Schritt müssen belastbare Daten vorliegen. Dazu gehören Einkaufs- und Verkaufspreise, Lieferantenkonditionen, Lagerkennzahlen, Retourenquoten sowie Prozesskosten. Ohne Transparenz ist keine fundierte Steuerung möglich.

2. Sortiments- und Lieferantenstrategie überprüfen:

Nicht jedes Teil und nicht jeder Lieferant trägt gleichermaßen zur Wertschöpfung bei. Eine Analyse nach Umsatz, Marge und Umschlagshäufigkeit hilft, das Sortiment zu fokussieren und Lieferantenbeziehungen strategisch auszurichten.

3. Preislogik und Aufschläge systematisieren:

Statt pauschaler Aufschläge sollten differenzierte Preislogiken etabliert werden. Kriterien können Teileart, Wettbewerbssituation, Kundenstruktur oder Verfügbarkeitsvorteile sein. Ziel ist eine marktgerechte, aber ertragsorientierte Preisgestaltung.

4. Prozesse und Lagerwirtschaft optimieren:

Hohe Lagerbestände, lange Liegezeiten und ineffiziente Kommissionierprozesse binden Kapital und reduzieren die effektive Marge. Eine schlanke Lagerorganisation und klare Prozesse sind daher ein wesentlicher Hebel.

5. Controlling und kontinuierliche Steuerung etablieren:

Die Teilemarge ist kein einmaliges Projekt, sondern eine dauerhafte Managementaufgabe. Regelmäßige Auswertungen, Soll-Ist-Vergleiche und klare Verantwortlichkeiten sichern die Nachhaltigkeit der Maßnahmen.

5. Welche Kennzahlen und Steuerungsgrößen sind für die Margenoptimierung entscheidend?

Zur wirksamen Steuerung der Teilemarge bedarf es klar definierter Kennzahlen. Zentrale Größen sind die durchschnittliche Teilemarge in Prozent und Euro, der Rohertrag pro Auftrag sowie der Deckungsbeitrag des Teilegeschäfts. Ergänzend sollten Lagerkennzahlen wie Lagerumschlag, durchschnittliche Lagerdauer und Lagerreichweite regelmäßig analysiert werden.

Auch Retourenquote, Abschreibungen auf Altteile und Schwund sind relevante Steuerungsgrößen, da sie direkten Einfluss auf die Nettomarge haben. Auf Prozessebene liefern Kennzahlen zur Durchlaufzeit, Teileverfügbarkeit und Nachbestellquote wichtige Hinweise auf Effizienzpotenziale. Entscheidend ist, diese Kennzahlen nicht isoliert zu betrachten, sondern in einen übergeordneten Steuerungszusammenhang einzuordnen.

6. Welche typischen Fehler aus der Praxis verhindern bessere Teilemargen?

Ein häufiger Fehler ist die ausschließliche Fokussierung auf den Einkaufspreis. Gute Konditionen allein garantieren keine hohe Marge, wenn Verkaufspreise nicht konsequent umgesetzt oder interne Kosten ignoriert werden. Ebenso problematisch ist eine unstrukturierte Rabattpraxis, bei der Preisnachlässe ohne klare Regeln vergeben werden.

In vielen Betrieben fehlt zudem eine regelmäßige Überprüfung der Preislisten. Steigende Einkaufspreise werden nicht zeitnah weitergegeben, wodurch Margen schlechend erodieren. Auch ein zu breites Sortiment mit geringer Umschlagshäufigkeit führt zu Kapitalbindung und Abschreibungen. Schließlich wird das Thema Teilemarge oft als rein kaufmännische Aufgabe betrachtet, obwohl operative Bereiche maßgeblich beteiligt sind.

Wie ist das Thema aus Sicht eines spezialisierten Automotive-Beraters einzuordnen?

Aus Beratungssicht zeigt sich, dass die Steigerung der Teilemarge weniger eine Frage einzelner Maßnahmen als vielmehr eine Frage der Haltung und Systematik ist. Erfolgreiche Betriebe verstehen das Teilegeschäft als strategischen Kernprozess und steuern ihn entsprechend datenbasiert und prozessorientiert. Sie akzeptieren Marktveränderungen, ohne in reinen Preiswettbewerb zu verfallen, und nutzen ihre Nähe zum Kunden sowie ihre Prozesskompetenz als Differenzierungsfaktoren.

Ein strukturierter Ansatz, klare Verantwortlichkeiten und die Bereitschaft, gewachsene Strukturen kritisch zu hinterfragen, sind dabei entscheidend. Die Erfahrung zeigt, dass selbst in stark umkämpften Märkten signifikante Margenpotenziale realisierbar sind, wenn das Teilegeschäft ganzheitlich betrachtet und professionell gesteuert wird.

Expertenhinweis:

Michael Quack berät seit über 25 Jahren Unternehmen im Automotive-Aftersales mit den Schwerpunkten Teilevertrieb, Prozesse, Logistik und Prozessoptimierung in freien Werkstätten.