



SURVIVAL OF THE FITTEST

M&A-Aktivitäten verschärfen den Verdrängungswettbewerb im Kfz-Teilegroßhandel

Über uns

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

HSH Nordbank steht als „Bank für Unternehmer“, für Menschen mit Weitsicht, Leidenschaft und Initiative. Insbesondere für mittelständische Unternehmer ist sie ein kompetenter Partner – und fokussiert auf die Branchen Energie & Infrastruktur, Handel & Ernährung, Industrie & Dienstleistungen sowie Gesundheit. Sie ist führend in der gewerblichen Immobilienfinanzierung in Deutschland. In der maritimen Wirtschaft ist die Bank gut verankert und überzeugt Unternehmen weltweit.

VORWORT



Der Kfz-Aftermarket steckt in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Unsere Studienreihe analysiert die Transformation dieser Branche und gibt Denkanstöße, wie deren Akteure sich positionieren können. Die als Auftakt im April 2018 veröffentlichte Publikation „Konsolidierung im europäischen Kfz-Aftermarket“ hat das Panorama der Trends gezeichnet, welche die Branche derzeit bewegen. Nun werden diese Entwicklungen in den Teilstudien detailliert betrachtet.

Die vorliegende Veröffentlichung stellt Mergers & Acquisitions (M&A) in den Fokus. Seit 2005 werden in Europa 65 Deals gezählt, wobei die M&A-Aktivitäten in den Jahren 2016 und 2017 deutlich zugelegt haben – sowohl in Hinblick auf die Anzahl der Transaktionen als auch in Hinblick auf deren Volumina. Seit die nordamerikanischen Mega-Player mit Wucht auf den europäischen Markt drängen, bekommt der Konzentrationsprozess eine ganz neue Dynamik. Wie können die Branchen-Akteure diese Konsolidierungswelle reiten und die Umbruchphase für ihre Weiterentwicklung nutzen? Wie können sich Organisationen durch ein kluges Post-Merger-Integration-Management nach einer Übernahme schnell zu einer erfolgreichen Einheit entwickeln? Diese Fragen stellen sich derzeit viele Spieler. Einfache Antworten darauf gibt es nicht. Aber Analysen und die Darstellung möglicher Strategien tragen dazu bei, den individuellen Erfolgspfad durch die veränderte Wettbewerbslandschaft zu finden.

Diesem Ziel dient diese zweite Publikation unserer Studienreihe. Darin beschreiben wir, welche Akteure und Entwicklungen den Konsolidierungsprozess im europäischen Kfz-Aftermarket vorantreiben. Der Fokus liegt im Independent Aftermarket (IAM) auf dem Segment Personenkraftwagen (Pkw), da dieser Bereich derzeit eine besonders ausgeprägte Dynamik zeigt. Im Einzelnen gehen wir auf die Marktbereinigung durch passive und aktive Konsolidierung ein, beschreiben grenzüberschreitende Deals und geben Einblicke in das Käuferuniversum des M&A-Marktes. Auf dieser Basis arbeiten wir heraus, welche kritischen Punkte die Branchen-Akteure beachten müssen, und skizzieren strategische Optionen für Teilegroßhändler. Schon heute möchten wir auf die nächsten Publikationen unserer Studienreihe hinweisen, die im Herbst und Winter 2018 erscheinen: Darin werden Erfolgsfaktoren aus der Kundenperspektive sowie der Reifenhandel beleuchtet.

Alexander C. Brenner
Roland Berger

Patrick Heinemann
Roland Berger

Jens Thiele
HSH Nordbank

Julian-Kaya Bagbasi, MBA
HSH Nordbank



MARKT IM UMBRUCH

Der Wettbewerbsdruck steigt, die Digitalisierung stellt bewährte Geschäftsmodelle infrage, der Online-Handel gräbt den traditionellen Vertriebskanälen das Wasser ab. Gleichzeitig steckt der Kfz-Aftermarket in einem Konsolidierungsprozess, der das Marktdesign nachhaltig verändert.

Auch in der Umbruchphase bleibt der europäische Kfz-Aftermarket auf Wachstumskurs: Bis 2025 wird das Volumen dieses Marktes um circa 1–2% pro Jahr zulegen. Schon heute wird die Wettbewerbslandschaft im europäischen Kfz-Aftermarket von den großen, international agierenden Teilegroßhändlern geprägt. Unternehmen in der Größenklasse von mehr als 1 Mrd. Euro Jahresumsatz weisen ein stabiles Wachstum auf und verzeichnen die höchsten EBITDA-Margen. Bei dieser Kennzahl für die Rentabilität liegt die Benchmark für große Spieler (über 400 Mio. Euro Jahresumsatz) bei 4–5%, für die kleineren Akteure (weniger als 100 Mio. Euro Jahresumsatz) bei 2–3%.

Das Umsatzwachstum über dem Branchendurchschnitt sowie tendenziell höhere EBITDA-Margen können die „Big Player“ vor allem durch ihre Einkaufs- und Vertriebsvolumina realisieren. Durch die Mitgliedschaft in Einkaufverbünden profitieren die mittleren Player ebenfalls von günstigen Konditionen bei der Beschaffung, allerdings nicht im selben Umfang wie die großen Branchen-Akteure. Als weiteren Vorteil können die Branchen-Riesen ihre paneuropäische Präsenz in die Waagschale werfen: Sie sind in der Lage, vom Wachstum in unterschiedlichen europäischen Teilmärkten zu profitieren sowie die Chancen und Risiken ihrer paneuropäischen Expansion auszugleichen.

Zu den Stärken der großen Teilegroßhändler zählt auch das effektive Lager- und Logistikmanagement. Das dichte Netzwerk in den meisten europäischen Ländern – in der Regel liegen zwischen den einzelnen Standorten weniger als 30 Kilometer – ermöglicht es, Werkstätten mit bis zu acht Lieferungen pro Tag zu bedienen. So lassen sich die steigenden Serviceerwartungen der Kunden erfüllen. Vor derselben Herausforderung stehen kleinere und mittlere Unternehmen. Auch diese Spieler müssen ihr Augenmerk auf die Optimierung ihrer Lager- und Logistikprozesse richten.

Der europäische Kfz-Aftermarket weist teilweise Unterschiede zwischen Ost und West auf. Im Teilegroßhandel gilt Osteuropa als Wachstumsmarkt. Für diese Einschätzung sprechen die Entwicklung des Fahrzeugbestands

und das Alter der Fahrzeuge. Zwischen 2010 und 2016 hat sich die Anzahl der Personenkraftwagen (Pkw) in Polen, Tschechien, Ungarn und der Slowakei um 23% erhöht. In Polen sind fast 40% der Pkw älter als zehn Jahre, in Tschechien rund 60%. Hinzu kommt, dass deutlich weniger OEM in diesen Ländern präsent sind und die Markenvielfalt geringer ist – was die Komplexität im Teilegroßhandel reduziert.

Teilegroßhandel in Osteuropa: schnell wachsende Umsätze, relativ niedrige Rentabilität

Vor diesem Hintergrund ist das Umsatzwachstum im osteuropäischen Teilegroßhandel höher als in Westeuropa, allerdings fallen die EBITDA-Margen niedriger aus. Die Gründe für die geringeren Gewinne liegen vor allem in der stärker ausgeprägten Preissensitivität der Kunden sowie im relativ umfangreichen Sortiment von No-Name- und Handelsmarken-Teilen. Außerdem spielt in diesen Märkten die Aufbereitung gebrauchter Teile (Remanufacturing) eine größere Rolle als in den westeuropäischen Ländern.

Trotz etwas geringerer Rentabilität haben westeuropäische Branchen-Akteure bei ihren Expansionsplänen die Absatzmärkte Osteuropas auf dem Radar. Jedoch sind diese Absichten schwer zu verwirklichen, weil sowohl einheimische Spieler – in Polen beispielsweise Inter Cars, in Ungarn Unix Auto – als auch Tochtergesellschaften paneuropäischer Player dort bereits aktiv sind. Diese Lokalmatadore sind auf diesen Märkten fest etabliert und nutzen ihre First-Mover-Vorteile, etwa das Wissen über die Fahrzeuge und die Beziehungen zu den Werkstätten.

— 2 —

EUROPA ALS M&A-HOTSPOT

Die Konsolidierungswelle hat den europäischen Aftermarket erreicht – die Zahl der Deals hat zuletzt deutlich zugenommen. Doch die regen M&A-Aktivitäten werden die Marktstruktur in Europa zugunsten der großen Spieler verändern.

Der Kfz-Aftermarket in Europa ist noch stark fragmentiert: Die führenden drei Akteure halten einen Marktanteil von circa 15%. Dagegen ist der Konzentrationsprozess in den USA bereits weit fortgeschritten: Dort dominieren die Top-3-Player mit einem Anteil von fast 50% den Markt.

Ein Grund für die Fragmentierung des europäischen Marktes ist die große Heterogenität: So unterscheidet sich der Fahrzeugbestand in den einzelnen Ländern in puncto Alter und Preissegment erheblich, aber auch die Bedürfnisse und Erwartungen von den Werkstätten und deren Kunden sind oftmals grundlegend anders. Bei den Garantievereinbarungen weichen die Gepflogenheiten in den internationalen Märkten ebenfalls deutlich voneinander ab. Hinzu kommt die größere Markenvielfalt in Europa, welche die Teileversorgung im Aftermarket relativ kompliziert gestaltet.

Immer mehr Mega-Deals: große Player auf Einkaufstour

Diesen Rahmenbedingungen zum Trotz zeichnet sich ab, dass die Konsolidierungswelle nun auch den europäischen Kfz-Aftermarket erfasst. Die M&A-Aktivitäten nehmen seit einigen Jahren zu → **A**. Im Zeitraum 2005 bis 2017 gab es 65 Deals.¹ Bemerkenswert ist sowohl die Zahl der Transaktionen als auch deren neue Qualität: Der Markt erlebt immer mehr Mega-Deals, an denen die großen Player beteiligt sind. Häufig kaufen diese Branchen-Schergewichte kleinere Akteure auf. Aber es gibt auch Übernahmen zwischen großen Spielern.

Betrachtet man die M&A-Aktivitäten im europäischen Kfz-Aftermarket durch die geografische Brille, zeigen sich Großbritannien mit 14 sowie Deutschland und die Niederlande mit jeweils zwölf Deals als Hotspots → **B**. Für diese Schwerpunktsetzung gibt es mehrere Erklärungen: Zum einen sind Großbritannien und Deutschland mit einem Fahrzeugbestand von 30,8 und 45,8 Mio. Pkw per se attraktive Märkte. Zum anderen ist Großbritannien für nordamerikanische Player, die nach Europa expandieren wollen, der ideale Ankerpunkt. Die Käufer-

struktur im Vereinigten Königreich weist Ähnlichkeiten mit dem Heimatmarkt auf. Außerdem gibt es keine Sprachbarriere. Dies macht Großbritannien für Teilegroßhändler aus den USA und Kanada zum idealen Ausgangsort, um die Erweiterung Richtung Zentraleuropa mit den großen Märkten Frankreich, Deutschland und den Beneluxstaaten voranzutreiben.

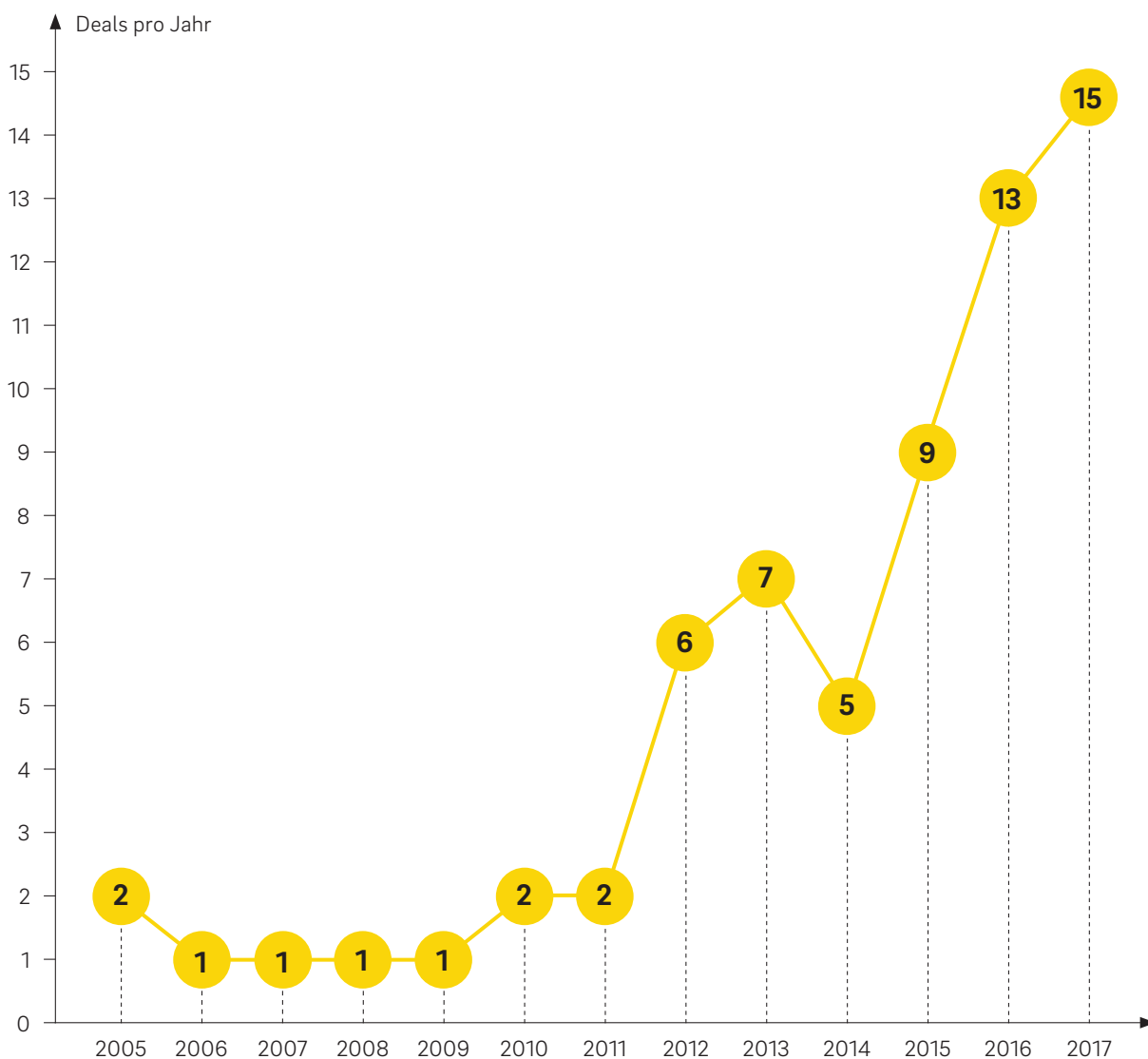
Aber auch in diesen Ländern ansässige Teilegroßhändler sind attraktive Übernahmekandidaten. Die Akquisitionen großer zentraleuropäischer Spieler hatten häufig das Ziel, deren Netzwerk zu nutzen, um die Marktpresenz Richtung Osten zu erweitern.

¹ Bei diesen 65 Transaktionen handelt es sich um 50 Vollübernahmen, sieben Mehrheitsbeteiligungen, eine 50/50-Beteiligung, vier Minderheitsbeteiligungen und drei Deals, die keiner dieser Kategorien eindeutig zuzuordnen waren. Tatsächlich dürfte die Zahl der Transaktionen allerdings höher liegen, weil kleinere Deals häufig nicht statistisch erfasst werden oder stille Beteiligungen eingegangen worden sind.

— A —

Deals pro Jahr in Europa 2005–2017

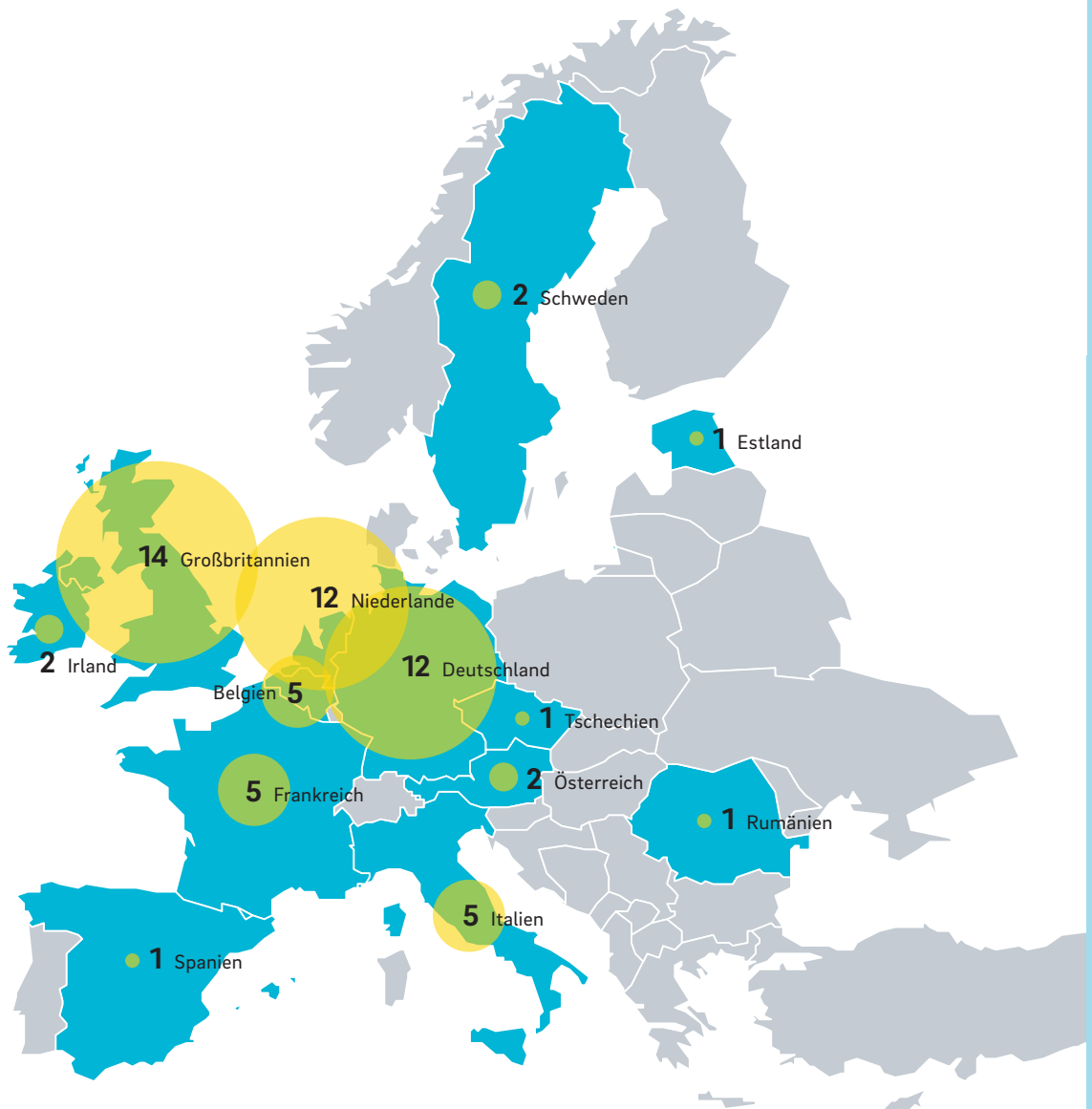
Seit einigen Jahren nimmt die Zahl der Fusionen und Übernahmen im europäischen Kfz-Aftermarket spürbar zu. Dabei kommt es auch zu immer mehr Mega-Deals.



— B —

Deals pro Land in Europa seit 2005

Großbritannien, Deutschland und die Niederlande sind die Hotspots für M&A. Gerade Großbritannien wird gerne von nordamerikanischen Akteuren als Einflugschneise in den europäischen Markt genutzt.



— 3 —

DEALS OHNE GRENZEN

Grenzüberschreitende Übernahmen und Fusionen im europäischen Kfz-Aftermarket nehmen zu: 39 der seit 2005 verzeichneten 65 M&A-Transaktionen gehören zur Kategorie Cross-Border-Deal. Auffällig dabei ist die besondere Umtriebigkeit nordamerikanischer Unternehmen.

Wie auf Abbildung C zu sehen, gab es 2016 und 2017 deutlich mehr Cross-Border-Transaktionen als in den Vorjahren → C. Bei diesen kürzlich vollzogenen M&A-Aktivitäten im europäischen Teilegroßhandel spielten insbesondere bei den „Big Deals“ die US-amerikanischen und kanadischen Player eine Hauptrolle, die schon länger hungrig und angriffslustig nach Wachstumspotenzialen in Europa suchten. Bei 20 der 39 grenzüberschreitenden Übernahmen wurden die Fäden in Firmenzentralen westlich des Atlantiks gezogen. Das Paradebeispiel für eine aggressive Expansionsstrategie, die mit dem Ankerpunkt in Großbritannien nach und nach eine flächendeckende Präsenz auf dem „alten Kontinent“ aufbaut, ist die LKQ Corporation. Das US-Unternehmen mit Stammsitz in Chicago wurde 1998 gegründet und ist durch Zukäufe rasant gewachsen. Die Aktiengesellschaft mit einem Jahresumsatz von 9,74 Mrd. US-Dollar (Geschäftsjahr 2017) ist in Nordamerika, Taiwan und Europa mit verschiedenen Tochtergesellschaften aktiv, die jeweils unterschiedliche Märkte bearbeiten.

Global Player im Kfz-Aftermarket bauen paneuropäische Präsenz auf

Die Initialzündung für den Ausbau des Europageschäfts war 2011 die Akquisition von Euro Car Parts Limited, mit über 200 Niederlassungen der größte Autoteilehändler in Großbritannien. 2016 erwarb LKQ die belgische Sator Holding, deren 15 Tochtergesellschaften mit insgesamt rund 2.700 Beschäftigten die Niederlande, Belgien und Luxemburg abdecken. Die nächste Station der „Europe-Shopping-Tour“ war 2016 Italien: LKQ kaufte der Private-Equity-Gesellschaft Apax Partners für rund 1 Mrd. Euro die Rhiag Holding ab. Der Teilegroßhändler aus der Lombardei bearbeitet die Märkte Italien, Spanien und die Schweiz sowie ost- und südosteuropäische Länder (Tschechien, die Slowakei, Ungarn, Polen, Rumänien, Bulgarien und die Ukraine). Im Dezember 2017 sorgte LKQ für Schlagzeilen in den deutschen Wirtschaftsmedien, als die Akquisition von Stahlgruber publik wurde. Mit der inzwischen von den

Kartellbehörden genehmigten Übernahme hat LKQ seine Position als Global Player im Kfz-Aftermarket gefestigt: Der Stahlgruber-Deal mit einem Volumen von rund 1,5 Mrd. Euro verschafft dem US-Multi nicht nur erhebliche Marktmacht in Deutschland. Das in Poing bei München ansässige, 1923 gegründete Traditionsunternehmen Stahlgruber bringt als Mitgift über 100.000 Business-Kunden sowie Niederlassungen in Deutschland, Osteuropa, Italien und der Schweiz ein. Diese Niederlassungen passen ausgezeichnet in die Expansionsstrategie der LKQ Corporation mit dem Ziel einer paneuropäischen Präsenz. Dazu LKQ-CEO Dominick Zarcone in einer Pressemitteilung: „We are very excited to bring Stahlgruber into the LKQ family. This transaction demonstrates our ongoing commitment to expand our European footprint. (...) We believe that Stahlgruber's leading market position in Germany, unparalleled distribution network and unique value proposition will play a pivotal role in our efforts to grow LKQ's business in Europe.“

In diese Vision passt auch, dass der US-Teile-Multi seine Fühler nach Nordeuropa ausstreckt: 2016 erwarb LKQ eine Beteiligung von 26,5% an der Mekonomen Group. Die Aktiengesellschaft mit Sitz in Stockholm ist im skandinavischen Kfz-Aftermarket mit den drei Marken MELA, Mekonomen sowie BilXtra aktiv und betreibt 340 Niederlassungen mit über 2.100 angeschlossenen Werkstätten. In Schweden liegt der Marktanteil des Unternehmens bei 15%, in Norwegen bei 25%. Der Aktienanteil von 26,5% macht LKQ zum größten Anteilseigner der Mekonomen Group.

Der kanadische Teile-Multi Uni-Select, 1968 gegründet, hat als Einflugschneise auf den europäischen Markt ebenfalls Großbritannien gewählt: Bislang war die Aktiengesellschaft – Jahresumsatz 1,7 Mrd. kanadische Dollar 2017 – in Kanada und den USA aktiv. 2017 erwarb das Unternehmen mit Stammsitz in der Provinz Quebec für 265 Mio. US-Dollar The Parts Alliance, mit einem Marktanteil von 7% der zweitgrößte Teilegroßhändler im Vereinigten Königreich. „We are excited to establish a third growth pillar in the large UK parts aftermarket that is

C

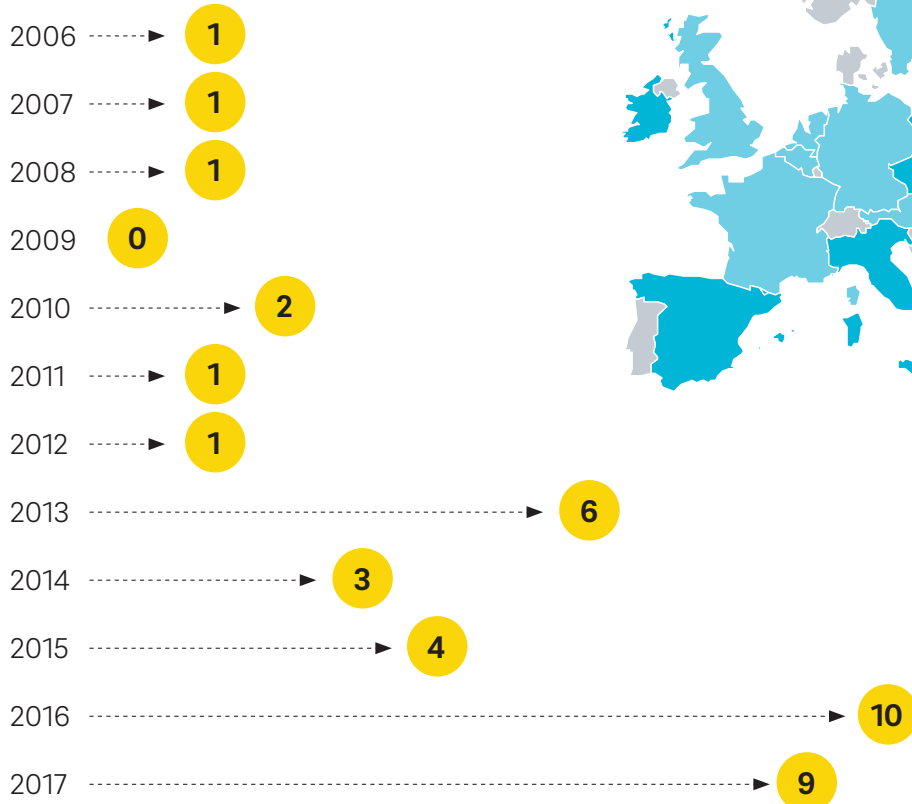
Cross-Border-Deals und ihre Entwicklungen in Europa

Gerade für die größeren Akteure wird es immer wichtiger, auf möglichst vielen europäischen Märkten präsent zu sein. Bei ihrer Expansion stehen regional verankerte Unternehmen im Fokus.

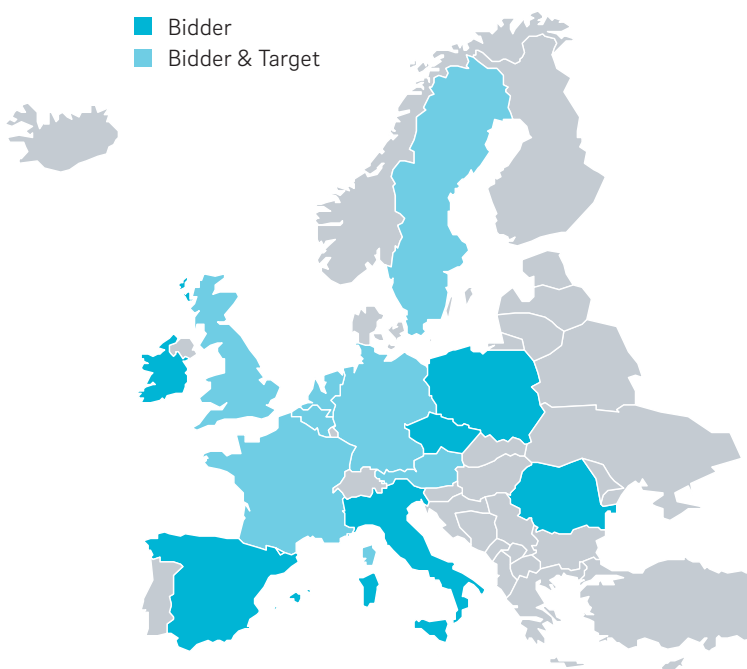
Die Ziele sind noch im Westen

Grenzüberschreitende Deals

■ Cross-Border



■ Bidder
■ Bidder & Target



expected to be immediately accretive in a market with great upside potential from future consolidation opportunities”, kommentierte Henry Buckley, CEO von Uni-Select, den Abschluss dieser Transaktion.

Mit der Genuine Parts Company war 2017 noch ein weiteres US-Schwergewicht des globalen Kfz-Aftermarket an einem transatlantischen Mega-Deal beteiligt: Die Aktiengesellschaft mit der Zentrale in Atlanta (Umsatz 2017 16,3 Mrd. US-Dollar) hat dem Finanzinvestor Blackstone die Alliance Automotive Group (AAG) abgekauft. Das Volumen dieses Deals wird auf 2 Mrd. US-Dollar geschätzt. Die AAG zählt zu den führenden Anbietern von Kfz-Teilen, Werkzeugen und Werkstattausrüstungen in Europa.

Die Heterogenität und Kleinteiligkeit des europäischen Wirtschaftsraums ist eine ungewohnte Herausforderung für die nordamerikanischen Teilehändler. Ihre Heimatmärkte USA und Kanada bestehen aus zwei Nationalstaaten. Europa dagegen besteht aus fast 50 Ländern, von denen 28 zur Europäischen Union gehören. Den europäischen Markt gibt es nicht, denn die einzelnen Länder unterscheiden sich zum Teil deutlich in puncto Käuferpräferenzen, Handelsusancen, Einkommensniveau, Siedlungsstruktur und Steuersystem.

Diese Unterschiede machen es den nordamerikanischen Teilemultis schwer bis unmöglich, für Europa ein einheitliches Großhandelskonzept zu implementieren. Die Geschäftsmodelle lassen sich nicht einfach nach dem Motto „one size fits all“ skalieren und den europäischen Standorten überstülpen. Das heißt, dass nordamerikanische Player ihren paneuropäischen Expansionskurs auch künftig durch Zukäufe regional verankerter Teilegroßhändler fortsetzen.

Für die regen M&A-Aktivitäten in Europa sorgen jedoch nicht allein die neuen transatlantischen Spieler, sondern auch die bereits etablierten Teilegroßhändler. Angesichts der Wettbewerbsoffensive aus Nordamerika suchen sie einen Weg, ihr Geschäftsmodell zu skalieren, denn trotz signifikanter Größe und guter Positionierung auf ihren Heimatmärkten fühlen sich viele Branchen-Akteure in Europa verunsichert.

Trotz guter Positionierung auf den Heimatmärkten fühlen sich viele Branchen-Akteure in Europa durch die Wettbewerbsoffensive aus Nordamerika verunsichert. Deshalb suchen sie einen Weg, ihr Geschäftsmodell zu skalieren.

— 4 —

GESTALTEN STATT AUSSITZEN

Die Konsolidierungswelle rollt, der Konzentrationsprozess im Kfz-Aftermarket wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen. Es gibt zwei Optionen, diese Phase zu durchleben: als Getriebene oder als Gestalter des Strukturwandels.

Die Gestalter sind aktive Player, die Veränderungen als Chance für die Entwicklung des eigenen Unternehmens nutzen. Differenziert nach Unternehmensgröße haben wir analysiert, welche Strategien und Szenarien sich dabei für Teilegroßhändler anbieten.

Konsolidierung bedeutet stets auch eine Marktbereinigung: Anbieter verschwinden vom Markt, weil sie von Wettbewerbern aufgekauft werden, in die Insolvenz gehen oder keinen Nachfolger finden. Die Nachfolgeproblematik spielt besonders in Deutschland eine Rolle, da hier der Teilegroßhandel maßgeblich aus inhabergeführten Unternehmen besteht.

Die Varianten Übernahmeobjekt, Insolvenz und Geschäftsaufgabe mangels Nachfolge haben die Gemeinsamkeit, dass die betroffenen Unternehmen im Strukturwandel keine gestaltende Rolle einnehmen. Stattdessen treibt sie der „Wind des Wandels“, der ihre Branche durcheinanderwirbelt, vor sich her.

Vor allem die kleinen Akteure mit einem Jahresumsatz von weniger als 100 Mio. Euro gehören im verschärften Wettbewerb des Kfz-Aftermarket zu den bedrohten oder gar aussterbenden Arten: Regionalität und Kundennähe allein reichen nicht mehr aus, um sich langfristig am Markt zu behaupten. Nur mit diesen Pluspunkten können die kleinen Player ihre Größennachteile nicht wettmachen. Zu diesen strukturellen Handicaps gesellen sich häufig noch hausgemachte Probleme, etwa bei der Integration neuer IT- und Warenmanagement-Systeme.

Passive Konsolidierung: insolvente Unternehmen als Übernahme- kandidaten

Der Strukturwandel im deutschen Teilegroßhandel lässt sich in der Insolvenzstatistik ablesen: Im Jahr 2017 verzeichnete das Statistische Bundesamt 638 Insolvenzen im Kfz-Gewerbe, 9% mehr als im Vorjahr. Wie der Blick auf die einzelnen Segmente der Kfz-Branche zeigt, gerieten insbesondere die Händler mit Kfz-Teilen und Zubehör in Existenznot: 105 meldeten Insolvenz an, ein Drittel mehr als 2016.

Regionalität und Kundennähe allein reichen nicht mehr aus, um sich langfristig am Markt zu behaupten. Nur mit diesen Pluspunkten können die kleinen Player ihre Größennachteile nicht wettmachen.

Damit verläuft die Entwicklung der Insolvenzen im Kfz-Gewerbe insgesamt und insbesondere im Teilehandel deutlich gegen den Trend der Gesamtwirtschaft, wonach die Zahl der insolventen Unternehmen in den letzten Jahren stetig zurückgegangen ist. Mit 20.093 Fällen erreichte die Insolvenzstatistik 2017 den niedrigsten Stand seit 1999.

In Hinblick auf die Konsolidierung der Branche ist die Zunahme der Insolvenzen sowohl eine Folge als auch Treiber des Konzentrationsprozesses, der sich selbst verstärkt. Je mehr Akteure unfreiwillig vom Markt verschwinden, desto größer ist der Einfluss der verbleibenden Spieler und desto mehr steigt der Wettbewerbsdruck auf die kleineren Unternehmen.

In Schieflage geratene Unternehmen werden häufig zu Übernahmekandidaten: Am 1. Februar 2017 wurde das Insolvenzverfahren über die Karl Rücker Kfz-Teile GmbH und Co. KG eröffnet. Der 1933 gegründete Familienbetrieb mit Sitz in Heilbronn ist ausschließlich regional aktiv. Die drei Verkaufsniederlassungen in Crailsheim, Eppingen und Schwäbisch Hall will Stahlgruber übernehmen und fortführen.

Es gibt auch Insolvenzfälle, die nicht in eine Übernahme münden, sondern mit der Geschäftsaufgabe. Die in Essen ansässige Hengstenberg-Gruppe ist ein Beispiel für ein mittelständisches Unternehmen, das den Strukturwandel im Kfz-Aftermarket nicht verkraftet hat: Der 1930 gegründete Teilegroßhändler – inhabergeführt in der dritten Generation, knapp 200 Beschäftigte – ging im Juli 2017 ins Insolvenzverfahren in Eigenregie. Inzwischen hat Hengstenberg Regelinsolvenz angemeldet. Im Mai 2018 wurde das Anlagevermögen – vom Gabelstapler über Lagerregale bis zur Schneeschaukel – per Online-Auktion versteigert.

Selbst Teilegroßhändler, die in einer höheren Umsatzliga spielen, können zum Sanierungsfall werden. Forstinger, die größte heimische Autozubehörskette Österreichs, hat Ende Januar 2018 wegen Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit das Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung beantragt. Zum Jahreswechsel 2017/2018 betrieb Forstinger in Österreich 108 Filialen mit über 100 angeschlossenen freien Autowerkstätten. Mit mehr als 800 Beschäftigten hat der Teilehändler im Geschäftsjahr 2016/2017 einen Umsatz von 111 Mio. Euro erwirtschaftet.

Aktive Konsolidierung: den Konzentrationsprozess als Chance nutzen

Es gibt ein Sprichwort: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen.“ Letztere nutzen den Konsolidierungsprozess, um die eigene Position im Markt zu stärken. Aktive Spieler gestalten das Marktdesign zu ihrem Vorteil. Ihr strategisches Ziel ist es, durch M&A-Aktivitäten ihre Marktdominanz auszubauen sowie eine kritische

Größe zu erreichen. So wird die aktuelle Konsolidierungswelle maßgeblich vom Streben nach Synergieeffekten getrieben. Ein weiteres Motiv ist die internationale Expansion durch anorganisches Wachstum: Anhand von Zukäufen wollen sich die Unternehmen in ausländischen Absatzmärkten etablieren und sich eine multinationale Präsenz aufbauen.

Die Akteure im Kfz-Aftermarket versprechen sich von Übernahmen und Fusionen das Erschließen neuer Regionen und Größenvorteile. Dazu zählen Einsparungen beim Einkauf von Teilen sowie die Optimierung von Logistik- und Lagerkosten. Diese Economies of Scale erreichen im Teilegroßhandel beachtliche Dimensionen. Bei der Beschaffung von Markenteilen sind Einsparungen zwischen 10 und 20% möglich. Bei Private-Label-Teilen lassen sich die Kosten um eine Spanne von 5–10% reduzieren.

Wichtig ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Feeder- und End- kunden-Geschäft

Von Übernahmen erhoffen sich Teilegroßhändler auch Vorteile im „Feeder-Geschäft“. Dieser Begriff steht für die Belieferung lokal agierender, kleinerer Teilegroßhändler. Große Branchen-Akteure erwirtschaften mit dem Feeder-Geschäft zwischen 15 und 30% des Gesamtgewinns. Ein Teilegroßhändler mit 1,5 Mrd. Euro Umsatz kann durch Konsolidierung erwarten, dass das Feeder-Geschäft ein Umsatzplus von circa 5% einspielt. Allerdings ist der unbegrenzte Ausbau des Feeder-Geschäfts nicht zwangsläufig der Königsweg zur Steigerung der Rentabilität, denn der Druck in diesem B2B-Segment ist hoch und die Margen sind bisweilen niedrig. Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Feeder-Geschäft und dem Endkunden-Geschäft zu achten. Hinzu kommt, dass auf lange Sicht die zunehmende Konzentration im Kfz-Aftermarket das Feeder-Geschäft schmälert: Wenn die Zahl der kleineren Teilegroßhändler weiter sinkt, bröckelt die Kundenbasis im Feeder-Geschäft.

Skaleneffekte sind jedoch bei Weitem nicht die einzigen Gründe für Übernahmen und Fusionen im Kfz-Aftermarket. Die Akteure der großen Deals in dieser Branche führen eine Reihe strategischer Motive an, die unterschiedliche Glieder der Wertschöpfungskette betreffen: Ausbau des globalen Beschaffungsnetzwerks, Verbreiterung des Produktportfolios und unmittelbare Erweiterung des Kundenzugangs.

Für Zulieferer spielt darüber hinaus die Chance eine wichtige Rolle, sich durch eine Übernahme den direkten Zugang zum Kontrollpunkt im Markt zu verschaffen. Ein wesentlicher Aspekt bei vielen Deals ist das Ziel, auf den europäischen Absatzmärkten eine flächendeckende Präsenz zu erreichen.

Dieses Motiv steht häufig hinter Deals, bei denen die „Big Player“ kleine und mittlere Teilegroßhändler schlucken. Mit solchen Akquisitionen ergreifen die großen Akteure die Chance, ihr lokales Netz dichter zu knüpfen und ihr regionales Wachstum so effizient wie möglich voranzutreiben. Auf diese Weise stellen sie Kunden nahe her und schaffen die Voraussetzung für ein hohes Servicelevel.

Dieses Vorgehen illustriert das Beispiel der Alliance Automotive Group (AAG). Das Unternehmen treibt seine Expansion vor allem in Großbritannien, Frankreich und Deutschland voran. Dabei setzt AAG auf Akquisitionen regional verankerter Unternehmen. Der Übernahme des Teilegroßhändlers Coler 2015 folgte im Sommer 2016 der Erwerb der Busch GmbH (Jahresumsatz 20 Mio. Euro) aus Freiburg. Kurz darauf setzte AAG die Einkaufstour in Norddeutschland fort. Seit Herbst 2016 gehört die Büge-Unternehmensgruppe (Jahresumsatz 18 Mio. Euro) zum AAG-Portfolio. Der jüngste Zukauf ist die Hennig Fahrzeugteile GmbH. Anfang Juni 2018 gab AAG in einer Pressemitteilung die Akquisition der in Essen ansässigen Unternehmensgruppe bekannt. Hennig Fahrzeugteile betreibt insgesamt 31 Niederlassungen und beliefert über 9.000 Kunden, überwiegend aus dem Bereich des Handels und der freien Werkstätten. Die Kartellbehörden müssen dieser Transaktion noch zustimmen.

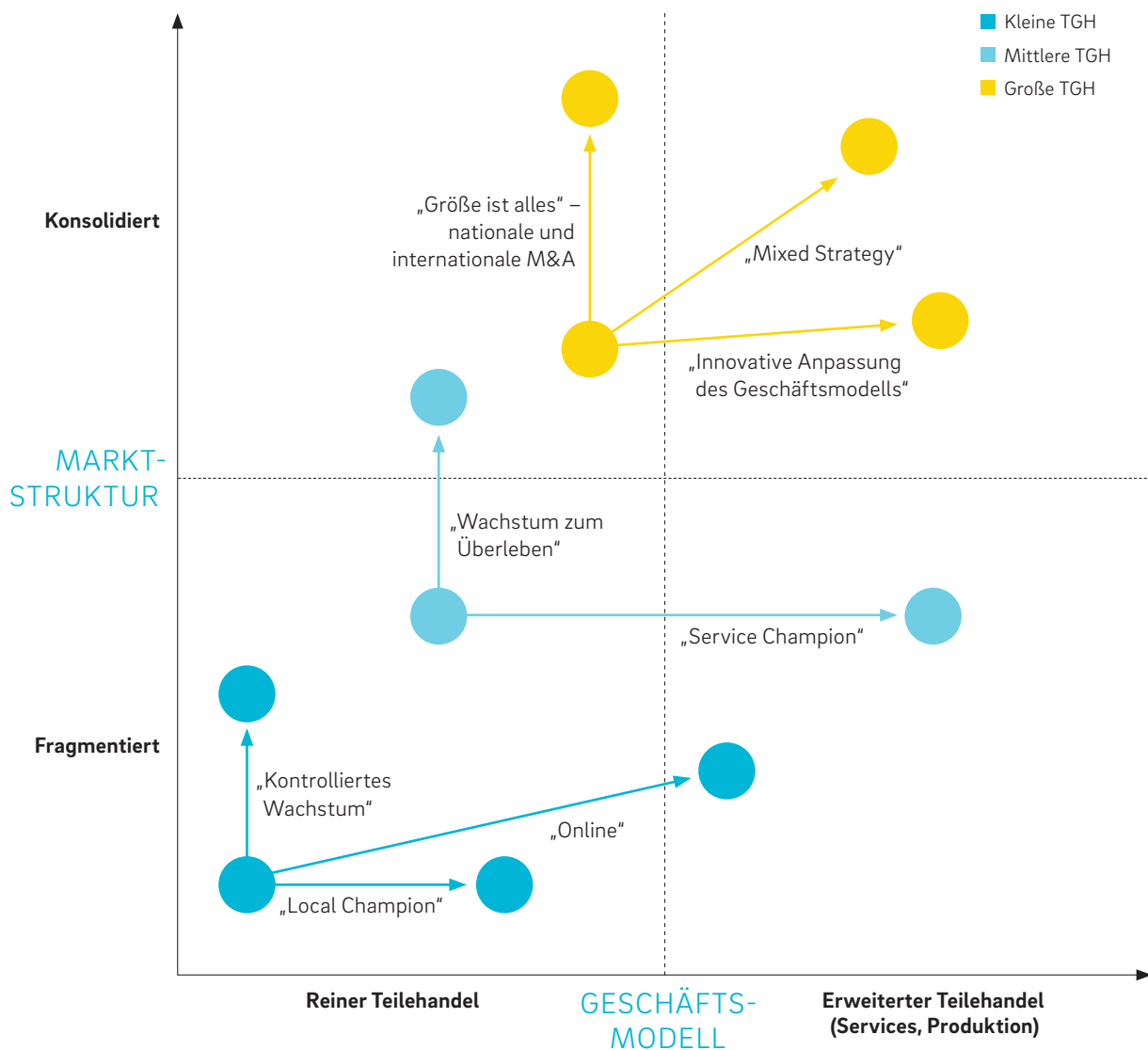
„Mit Übernahmen von kleineren Unternehmen ergreifen die großen Akteure die Chance, ihr lokales Netz dichter zu knüpfen und ihr regionales Wachstum so effizient wie möglich voranzutreiben.“

Julian-Kaya Bagbasi, Vice President der HSH Nordbank

— D —

Strategische Optionen für kleine, mittlere und große Teilegroßhändler

Veränderung als Chance: Für aktive Player jeglicher Größe gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Konsolidierungswelle im Kfz-Aftermarket erfolgreich zu bewältigen.



Auch deutsche Player sind bestrebt, ihre Marktposition durch Zukäufe zu stärken. So hat beispielsweise die Kölner Hess-Gruppe zum 1. Januar 2017 den Teilegroßhändler Schwenker (Minden) übernommen. Schwenker agiert am Markt weiterhin unter eigenem Namen. Durch die Übernahme des bundesweit und international agierenden Großhändlers Schwenker hat die Hess-Gruppe, die bislang schwerpunktmäßig in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz aktiv war, ihre Marktbearbeitung erheblich ausgebaut. Die Präsenz in Rheinland-Pfalz und im Saarland wurde durch die Übernahme der Autoteile Jakobs GmbH & Co. KG verstärkt.

Auf Erfolgskurs durch die Konsolidierung: Strategien und Szenarien für Teilegroßhändler

Wir analysieren die strategischen Optionen für Teilegroßhändler im europäischen Kfz-Aftermarket. Allerdings ist Europa kein heterogenes Gebilde, sondern die einzelnen Regionen und Länder unterscheiden sich deutlich. Deshalb gibt es keine Blaupausen mit Ratschlägen, die allen europäischen Playern gerecht werden. Dennoch lassen sich ein paar Empfehlungen und Denkanstöße ableiten. Da die Voraussetzungen und Handlungsmöglichkeiten maßgeblich von der Unternehmensgröße abhängen, werden drei Kategorien gebildet: Der Gruppe „kleine Teilegroßhändler“ werden Betriebe mit einem Jahresumsatz von bis zu 100 Mio. Euro zugeordnet; „mittlere Teilegroßhändler“ erwirtschaften Jahresumsätze zwischen 100 und 400 Mio. Euro. Zur Kategorie „große Teilegroßhändler“ gehören Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 400 Mio. Euro → **D.**

Kleine Teilegroßhändler: Jahresumsatz weniger als 100 Mio. Euro

Für Unternehmen dieser Kategorie bietet sich die Rolle des „Local Champion“ an. Es gibt durchaus Spielraum für eine regionale Nischenstrategie. Ambitionen auf eine nationale oder gar internationale Ausweitung der

Geschäftstätigkeit sollten Teilegroßhändler unterhalb der Umsatzschwelle von 100 Mio. Euro pro Jahr allerdings kritisch hinterfragen. Die Wettbewerber in dieser Liga können nämlich ganz andere Größenvorteile in der Lagerhaltung und in der Logistik ausspielen, sodass kleinere Anbieter unterlegen sind. Für sie kann sich eine Vorwärtsvertikalisierung als sinnvoll erweisen: Eine Ausweitung des Angebotsportfolios durch Services stärkt die Kundenbindung und trägt zur Profilierung als „Local Champion“ bei. Hinzu kommt, dass die vertikale Integration der Risikodiversifikation dient und den Unternehmenswert steigern kann. Dieses „Aufhübschen“ kann sich als wertvoll erweisen, falls sich ein kleinerer Spieler doch für eine Fusion mit einem größeren Akteur entscheiden sollte.

Natürlich ist auch „kontrolliertes Wachstum“ eine Option. So können sich kleinere Teilegroßhändler zu mittelgroßen Spielern entwickeln. Allerdings ist es dabei essenziell, die eigenen Kräfte realistisch einzuschätzen. Dasselbe gilt für den Ausbau des Online-Geschäfts. Statt diesen Kraftakt in Eigenregie zu bewältigen, kommen hier Kooperationen mit Online-Plattformen infrage. Es bieten sich hier Plattformen an, die als reiner Marktplatz fungieren, etwa Tyre24. Durch die Kooperation kann ein kleinerer Teilegroßhändler von der Bekanntheit, von der IT-Infrastruktur und vom Know-how der Plattform profitieren – ohne selbst beträchtliche Summen und Manpower zu investieren.

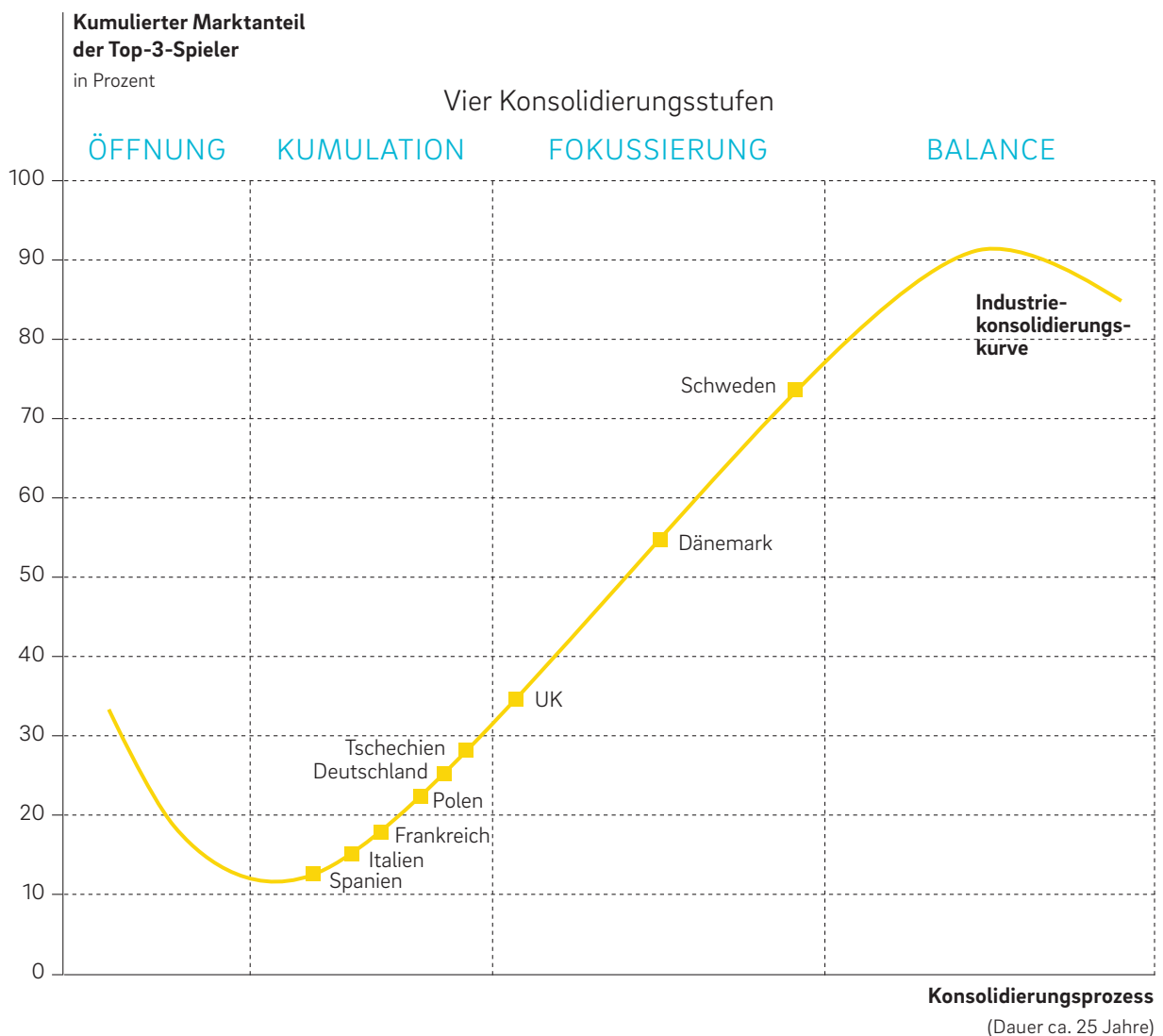
Mittelgroße Teilegroßhändler: Jahresumsatz zwischen 100 und 400 Mio. Euro

„Never get stuck in the middle.“ Diese Empfehlung aus der englischen Managementliteratur sollten mittelgroße Teilegroßhändler stets im Hinterkopf haben. Einerseits sind sie zu groß für eine Nischenstrategie, andererseits können sie nicht im selben Umfang Skaleneffekte realisieren und Marktpräsenz aufbauen wie die „Big Player“. Welche Auswege gibt es also aus der unkomfortablen Position „zwischen zwei Stühlen“?

— E —

Konzentrationsprozess im europäischen Kfz-Aftermarket in ausgewählten Ländern

In den meisten Ländern haben die drei größten Unternehmen noch einen relativ kleinen Marktanteil.



Eine Option ist eine Strategie, die auf anorganisches Wachstum mittels Joint Ventures oder Akquisitionen setzt. In etwa der Hälfte der europäischen Märkte gibt es einen oder zwei regionale Marktführer, die als Kandidaten für eine Übernahme interessant sein könnten. Wird eine Akquisition vollzogen, sind Integration und Logistik die mit Priorität zu bearbeitenden Handlungsfelder. Dazu gehören beispielsweise die Anbindung neuer Standorte an bestehende ERP- und CRM-Systeme. Beim Logistikmanagement sollte von Anfang an die Integration des neu erworbenen Unternehmens mit der Prozessoptimierung verknüpft werden.

Als vielversprechendste Wettbewerbsstrategie bietet sich für mittelgroße Teilegroßhändler eine Variante der Qualitätsführerschaft an: Sie sollten eine Position als „Beratungschamps“ anstreben. Wer diese Rolle erfolgreich ausfüllt, kann sich von den „Big Playern“ abgrenzen, die insbesondere mit Produktvielfalt und Preisführerschaft punkten. Führt man sich beispielsweise vor Augen, dass ein Drittel des deutschen Marktes von WM und Stahlgruber beherrscht werden, ist eine Differenzierungsstrategie dringend geboten. Hier bietet die Option „Beratungschamp“ den mittelgroßen Akteuren selbst in der Konsolidierungswelle eine Überlebenschance und eine Entwicklungsperspektive.

Große Teilegroßhändler: Jahresumsatz über 400 Mio. Euro

Größe ist ein relativer Begriff – verglichen mit den nord-amerikanischen Giganten LKQ wirken die „Big Player“ des europäischen Kfz-Aftermarket eher zierlich gebaut. Die Herausforderungen für die Branchen-Riesen in Europa sind vielschichtig: Zum einen müssen sie dem Druck der Konkurrenten aus den USA und Kanada standhalten, die mit Vehemenz ihre Marktmacht auf dem „alten Kontinent“ ausbauen wollen. Dieser Wettbewerb wird nicht zuletzt über Synergieeffekte in der Beschaffung und der Logistik sowie über das Online-Geschäft ausgefochten. Um langfristig in dieser Liga mitspielen zu können, bedarf es einer überregionalen bzw. internationalen Ex-

pansionsstrategie. Interessant sind vor allem Länder in Südosteuropa oder Südeuropa, in denen die Konsolidierung noch nicht so weit fortgeschritten ist wie in den meisten osteuropäischen Märkten. Polen bietet hier durchaus noch Perspektiven als großer Zukunftsmarkt mit einem Fahrzeugbestand von mehr als 21 Mio. Pkw. Außerdem gilt Polen als Sprungbrett in Richtung Südosteuropa. Allerdings darf man beim Schritt in den polnischen Markt nicht mehr lange zögern.

Die Ausdehnung der Geschäftstätigkeit nach Großbritannien oder in die skandinavischen Länder verspricht keinen Erfolg – für neue Spieler ist der Zug auf diesen Märkten sowohl im Online- als auch im Offline-Geschäft schon längst abgefahren.

Die Konsolidierungskurve in Abbildung E illustriert, wie weit der Konzentrationsprozess in den einzelnen europäischen Ländern fortgeschritten ist. Die Konsolidierung im Kfz-Aftermarket wird über einen Zeitraum von etwa 25 Jahren in vier Phasen dargestellt: Öffnung, Kumulation, Fokussierung und Balance. Die Punkte auf der Konsolidierungskurve bilden ab, welchen Anteil die drei größten Firmen am jeweiligen Markt halten. Die meisten europäischen Staaten sind derzeit in der Phase der Kumulation. Lediglich in Großbritannien, Dänemark und Schweden ist die Konzentration im Kfz-Aftermarket bereits in der dritten Phase (Fokussierung) angelangt → E.

Geschwindigkeit gefragt: Lieferfrist als Differenzierungsmittel

Kritische Erfolgsfaktoren für große Teilegroßhändler sind eine Ausweitung der Sortimentsvielfalt und schnelle Zustellung der Teile. Eine besonders kurze Lieferfrist ist ein Differenzierungsmittel im Wettbewerb, denn tendenziell steigen die Erwartungen der Kunden an das Beschaffungstempo. Für die großen Akteure kann es sich also lohnen, die Benchmark in puncto Geschwindigkeit zu setzen („role model“).

Bei der innovativen Anpassung des Geschäftsmodells ist das Online-Geschäft ein maßgeblicher Baustein. Die Möglichkeit, Teile via Internet zu ordern, ist inzwischen

kein Differenzierungsmerkmal mehr, sondern aus der Perspektive der Kunden eine Selbstverständlichkeit. Ein digitales Bestellsystem ist für Teilegroßhändler keine Kür, sondern Pflichtprogramm.

Bei der Verstärkung der Online-Präsenz kann gerade für große Spieler die Kooperation mit Intermediären wie beispielsweise Versicherungen oder Online-Plattformen sinnvoll sein: Die Intermediäre gewinnen an Macht und Einfluss im Markt, da sie den Großteil der Werkstatt- und Servicesteuerung übernehmen. Die Zusammenar-

beit mit Intermediären eröffnet den Teilegroßhändlern über einen weiteren Vertriebskanal die Chance, neue Kunden zu gewinnen.

Grundsätzlich kommen für den Ausbau des Online-Geschäfts unterschiedliche Ansätze wie Kooperationen, Partnerschaften oder Beteiligungen infrage. Es gibt auch Teilegroßhändler, die an Konzepten für Internet-Shops in Eigenregie arbeiten. Allerdings sind die Umsätze über die virtuelle Ladentheke bislang noch nicht in astronomische Höhen gewachsen. In Deutsch-

Post Merger Integration

An Fusionen und Übernahmen sind häufig hochfliegende Erwartungen geknüpft. Umso härter ist dann die Landung in der Realität. Wenn nach dem Closing der Transaktion zwei Organisationen zusammenwachsen sollen, geht dies in der Regel nicht reibungslos vonstatten. Nach einer Umfrage von Roland Berger enden zwei Drittel aller M&A-Aktivitäten mit Frustration, weil die erhofften Synergieeffekte ausbleiben. Solche Enttäuschungen ließen sich vermeiden, wenn die Verantwortlichen die Post Merger Integration (PMI) mit der gebührenden Sorgfalt angingen. Auf der Unternehmensseite erfordert die Konsolidierung ein durchdachtes und gut organisiertes PMI-Management. Nach der Übernahme insolventer Branchen-Akteure und im Kontext strategischer Investitionen stehen die Beteiligten vor vielfältigen Herausforderungen. Im Detail auf sie einzugehen, ist im Rahmen dieser Publikation nicht möglich. Dennoch sollen hier im Überblick die wichtigsten Dimensionen des komplexen Themas PMI-Management skizziert werden.

Struktur & Organisation

- > **Aufbauorganisation:** Wie soll der hierarchische Aufbau nach einer Übernahme aussehen? Wo werden in einer neu formierten Organisation Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verortet?
- > **Ablauforganisation:** Wie lassen sich die Arbeitsabläufe so gestalten, dass durch die Integration des akquirierten Unternehmens Synergieeffekte realisiert werden? Wie lassen sich Doppelstrukturen vermeiden bzw. so schnell wie möglich abbauen?
- > **Key Player:** Wer sind die Mitarbeiter, die der PMI und der weiteren Entwicklung des Unternehmens entscheidende Impulse geben können? Wie gelingt es, diese Beschäftigten in das PMI-Management einzubinden? Wie lässt sich eine langfristige Bindung dieser Key Player an das Unternehmen erreichen?
- > **Markenstrategie:** Soll die durch Übernahme neu entstandene Organisation unter einer Dachmarke auftreten? Ist es gegebenenfalls sinnvoll, regional starke Marken beizubehalten?
- > **Mitarberschulungen:** Mit welchen Qualifizierungsangeboten lässt sich die PMI unterstützen (zum Beispiel Informationen über Produkte, Service-Level-Agreements etc.)?

land, Österreich und der Schweiz (DACH-Region) liegt der Online-Anteil am IAM-Teilehandel bei circa 10–12%. Hinzu kommt, dass Amazon, ebay und andere Internet-Unternehmen starke Player im Online-Teilehandel sind. Teilegroßhändler, die neu in das eigenständige Online-Geschäft einsteigen wollen, müssen in diesem Segment mit schwierigen Marktbedingungen rechnen. Eine weitere strategische Option, um die Positionierung im Wettbewerb zu verbessern, stellt die Rückwärtsvertikalisierung dar. Die Fertigung von Eigenmarken bietet

einen wirkungsvollen Hebel, die Margen zu erhöhen. Allerdings birgt die Integration vorgelagerter Wertschöpfungsstufen auch die Gefahr, einen zu starren Fixkosten-Block aufzubauen. Unternehmen sollten deshalb darauf achten, dass sie trotz Rückwärtsvertikalisierung flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können.

- > **Entlohnung:** Wie lassen sich die Gehaltsstrukturen angleichen? Welche Tarifverträge liegen zugrunde? Welche Bonuszahlungen waren bislang für Vertriebsmitarbeiter und Beschäftigte anderer Abteilungen üblich?
- > **E-Commerce-Strategie:** Gibt es einen oder diverse Online-shops, die in Eigenregie betrieben werden? Auf welchen Plattformen war das akquirierte Unternehmen präsent? Wie steht es um die Suchmaschinen-Optimierung (SEO) des Internetauftritts?

Logistik

- > **Sortimentsgestaltung:** Wie setzen sich die Sortimente des eigenen und des akquirierten Unternehmens in Breite und Tiefe zusammen? Gibt es Synergien im Produktportfolio? Welche Produkte sollen erhalten bzw. ergänzt werden?
- > **Logistik/Lagerpolitik:** Ist es sinnvoll, ein Zentrallager zu schaffen? Oder hat das bereits existierende Zentrallager ausreichend Kapazitäten, das akquirierte Unternehmen mitzuversorgen? Ist eine dezentrale oder eine zentrale Logistik vorteilhafter, wenn das Liefertempo ein entscheidender Erfolgsfaktor ist? Lohnt sich die Investition in ein automatisiertes Lager?
- > **Einkauf/Einkaufsverbünde:** Welchem Einkaufsverbund gehört das akquirierte Unternehmen an? Welche

Vertragslaufzeiten und Kündigungsfristen gibt es? Wie gestalten sich die Prämienzahlungen? Falls ein Wechsel des Einkaufsverbundes beabsichtigt ist: Wie lässt sich der Interimszeitraum überbrücken, insbesondere in Bezug auf Finanzierung und Einkauf?

Finanzen & Controlling

- > **Gemeinsame Planung:** Wie erfolgt die Integration des akquirierten Unternehmens in das Controlling, sowohl auf Einzel- als auch auf konsolidierter Ebene?
- > **Finanzierungsstruktur/Cash Management:** Wie wird sichergestellt, dass die Kunden über die Änderung der Bankverbindung im Zahlungsverkehr informiert werden?

Vertrieb

- > **Client-Relationship-Management-System:** Wie wird gewährleistet, dass die Zusammenführung (Alignment) der CRM-Systeme zeitnah erfolgt?
- > **Marketingaufwendungen:** Gibt es bei den Markenauftritten in den Regionen Synergieeffekte? Welche Marken sollen in welchen Märkten positioniert werden?
- > **Rabatte:** Welche Rabattpolitik betrieb das akquirierte Unternehmen? Wie erreicht man zügig eine Angleichung der Rabattsysteme in der neuen Organisation?

— 5 —

BLICK IN DAS KÄUFER- UNIVERSUM

Die M&A-Aktivitäten im Kfz-Aftermarket gewinnen an Dynamik. Das Käuferuniversum wird von strategischen Investoren und Private-Equity-Gesellschaften dominiert.

In der M&A-Szene bewegen sich zwei unterschiedliche Käufergruppen: Finanzinvestoren und strategische Investoren. Die bekannteste Gruppe der Finanzinvestoren sind Private-Equity-Gesellschaften. Ein strategischer Investor ist häufig ein Wettbewerber: Durch Akquisitionen soll in der Regel die Marktposition des eigenen Unternehmens durch vertikale oder horizontale Integration gestärkt werden. Häufig ist ein Unternehmenskauf auch das Mittel der Wahl, um sich Zugang zu neuen Märkten zu verschaffen oder in neue Geschäftsfelder zu expandieren.

Betrachtet man die M&A-Transaktionen auf dem europäischen Kfz-Aftermarket seit 2005, zeigt sich auf der Käuferseite eine deutliche Mehrheit der strategischen Investoren. Diese Gruppe hat 52 von insgesamt 65 Deals getätigt. Dieses Zahlenverhältnis soll jedoch nicht den Blick auf einen bemerkenswerten Trend verstellen: Seit 2012 nimmt das Engagement von Private-Equity-Gesellschaften bei Akquisitionen und Beteiligungen zu. Diese Finanzinvestoren haben den Kfz-Aftermarket als Investitionsmöglichkeit entdeckt. Zu den aktiven Private-Equity-Firmen, die in Teilegroßhändler investiert haben, gehören Bain Capital (Autodis Group), Blackstone (Alliance Automotive Group), Apax Partners (Rhiag) sowie Hg Pooled Management Limited (The Parts Alliance). Das Engagement der Finanzinvestoren ist in zwei Ausprägungen zu beobachten: Entweder übernehmen PE-Fonds Anteile oder das gesamte Unternehmen und treten damit als Käufer und (Mit-)Eigentümer auf. Oder die Private-Equity-Gesellschaft stellt einem strategischen Investor das für die Transaktion erforderliche Kapital zur Verfügung. Diese Variante war bei sechs Deals der Fall → **F**.

Attraktive Bewertungen:
Teilegroßhändler sind vergleichsweise günstig

Dass Investitionen im Kfz-Aftermarket in den letzten Jahren immer greller auf dem Radar von Private-Equity-Gesellschaften aufblinkten, liegt auch an den relativ günstigen Einstiegskonditionen. Der Markt für Beteili-

„Betrachtet man M&A-Transaktionen auf dem europäischen Kfz-Aftermarket seit 2005, zeigt sich auf der Käuferseite eine deutliche Mehrheit der strategischen Investoren.“

Julius Fabian Roberg, Managing Director der Alliance Automotive Service GmbH





Die Akteure im Käuferuniversum

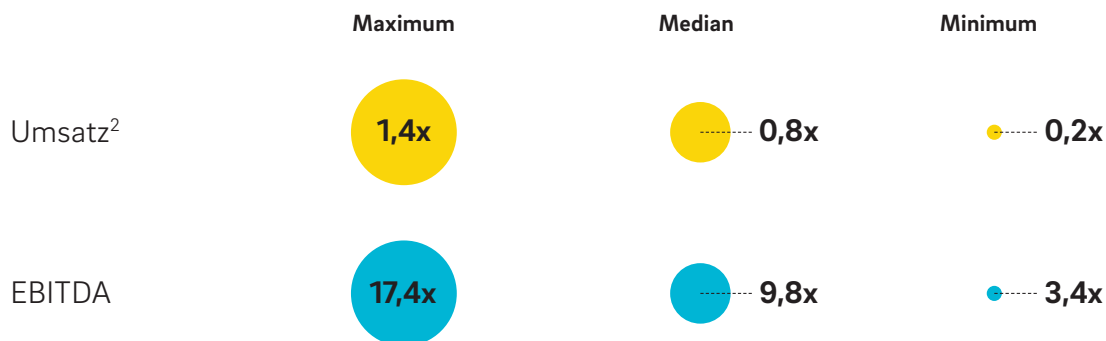
Der Kfz-Aftermarket ist auf dem Radar von Private-Equity-Gesellschaften aufgetaucht.

Anzahl an Deals



Bewertungsniveaus in Europa¹

Relativ günstig: Die Multiples bei Übernahmen sind noch vergleichsweise niedrig.



¹ Ausgenommen SFS-Agricultural-Übernahme
² Inklusive zwölf Transaktionen

gungen an bzw. Übernahmen von Unternehmen war im Kfz-Aftermarket nicht so überhitzt wie in anderen Branchen. Ein Indikator dafür sind die sogenannten Multiples, die als Anhaltspunkte für die Ermittlung des Unternehmenswerts bei Transaktionen herangezogen werden. Die Höhe dieser Multiples fällt in einzelnen Branchen unterschiedlich aus. Beispielsweise ist in Europa in der Medizintechnik ein EBITDA-Multiple von 16,3 (Median) üblich, in der Pharmaindustrie ein Umsatz-Multiple von 6,6 (Median). Ein Vergleich dieser Werte mit der Übersicht in Abbildung G zeigt, dass die Multiples im Kfz-Aftermarket noch relativ niedrig liegen – was den Einstieg für Private-Equity-Gesellschaften tendenziell attraktiv macht → G.

Im Jahr 2017 haben sich einige Private-Equity-Gesellschaften von ihren Investments getrennt. Die Gelegenheit war günstig, um die Exit-Karte zu ziehen. Zum einen beeindruckten die Teilegroßhändler durch ihr starkes Wachstum und eine Steigerung der Profitabilität. Zum anderen warteten auf der Käuferseite Teilegroßhändler, vor allem aus den USA und Kanada, auf die Chance, durch Zukäufe ihre internationale Reichweite zu erhöhen, die Expansion in Europa voranzutreiben und Größenvorteile zu realisieren.

Finanzinvestoren etablieren sich: Weitere Deals sind absehbar

Nicht zuletzt diese Entwicklung hat für Private-Equity-Gesellschaften frische Anreize gesetzt, weitere Beteiligungen im Kfz-Aftermarket in ihr Portfolio aufzunehmen. Dieser Trend lässt eine weitere Professionalisierung des IAM, insbesondere des Teilegroßhandels, erwarten. In der Regel sind Private-Equity-Gesellschaften bestrebt, die Wettbewerbsfähigkeit der akquirierten Unternehmen durch Prozessoptimierung zu verbessern und den Umsatz sowie die Rentabilität zu erhöhen. Auf diese Weise soll das Unternehmen für den Weiterverkauf „aufgehübscht“ werden, damit der Exit für den Finanzinvestor möglichst rentabel wird. Dieses Geschäftsmodell lässt weitere Deals erwarten.

So wird das Engagement der Finanzinvestoren die Dynamik im Konsolidierungsprozess auf einer hohen Drehzahl halten und in eine neue Dimension führen: Es ist damit zu rechnen, dass die Private-Equity-Beteiligungen in Verbindung mit der allgemeinen Professionalisierung des Teilegroßhandels zu einer weiteren Ausbreitung der neu entstandenen konsolidierten Teilegroßhändler in der Wertschöpfungskette führen. Sie werden neue Abschnitte der Wertschöpfungskette besetzen, sowohl durch Rückwärtsintegration, etwa durch eine eigene Teileherstellung, als auch durch Vorwärtsintegration, indem sie das Angebot von Service- und Werkstattdienstleistungen erweitern.

— 6 —

AUF ERFOLGS- KURS

Wer gestärkt aus dem Konsolidierungsprozess hervorgehen will, darf nicht in Schockstarre verfallen. Stattdessen gilt es, die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Wir haben Handlungsempfehlungen zusammengestellt.

1. Optionen analysieren

Den Konzentrationsprozess in der Branche für die Stärkung der eigenen Marktposition zu nutzen, ist für die Branchen-Akteure eine enorme Herausforderung. Sie zu meistern, gelingt nur mit einer klaren Vision. Das Management muss ein Bewusstsein entwickeln, auf welchem Kurs das Unternehmen erfolgreich durch die Konsolidierungswelle kommen soll. Mehrere Optionen sind möglich; ihr Für und Wider muss individuell analysiert und erörtert werden. Will man exklusive Partnerschaften oder Beteiligungen eingehen? Möchte man einen Wettbewerber aufkaufen? Hält man auch eine Vorwärts-/Rückwärtsintegration in der Wertschöpfungskette für sinnvoll?

2. Marktposition sichern

Eine fundierte Entscheidung für eine Strategie in der Konsolidierungsphase des europäischen Kfz-Aftermarket lässt sich nur auf Basis einer genauen Marktbeobachtung treffen. Erforderlich ist außerdem eine klare Linie im Umgang mit Intermediären oder Online-Plattformen. Wie sollen die Beziehungen zu diesen neuen Spielern im Teilegroßhandel gestaltet werden? Es bieten sich Partnerschaften, Akquisitionen oder Minderheitsbeteiligungen an, je nachdem, welcher Grad der Einflussnahme angestrebt wird. Langfristig eine erfolgreiche Marktposition zu sichern, setzt in der Regel das Erreichen einer kritischen Größe voraus. Erst dann ist es möglich, Skaleneffekte zu realisieren und die Profitabilität des Kerngeschäfts zu erhöhen.

3. Digital denken

In der sich neu formierenden Wettbewerbslandschaft ist eine klare Online- und Digitalisierungsstrategie ein erfolgskritischer Faktor. Es gibt verschiedene Wege, das Online-Geschäft auszubauen: Aufsetzen eines rein internen Bestellsystems, Kooperation mit einem Marktplatz, Aufbau einer eigenen externen Plattform oder Beteiligung an einer Plattform. Allerdings wird sich die letztgenannte Option eher schwierig gestalten, denn auch im Online-Teilehandel hat bereits der Konsolidierungsprozess begonnen.

4. Strukturen anpassen

Ein Unternehmen wird sich im von Konkurrenzdruck und Konzentrationstendenzen geprägten Kfz-Aftermarket nur dann erfolgreich bewegen, wenn Strukturen und Abläufe schnell und flexibel an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können. Dazu ist die Entwicklung interner Kompetenzen eine unabdingbare Voraussetzung, vor allem im PMI-Management. Eine Schlüsselrolle spielt der Aufbau einer effizienten Infrastruktur, vor allem in der IT und der Logistik. Die Logistik hat einen besonderen Stellenwert. Dementsprechend gilt es, genau abzuwägen, ob zentrale oder dezentrale Lösungen vorteilhafter sind. Versäumnisse in diesem Bereich rächen sich bitter, denn Fehler schlagen unmittelbar auf die Lieferqualität und damit auf die Kundenzufriedenheit durch.

Impressum

IHRE FRAGEN BEANTWORTEN

DIE AUTOREN GERNE ...

ROLAND BERGER

ALEXANDER BRENNER

Partner

+49 160 744-4318

alexander.brenner@rolandberger.com

PATRICK HEINEMANN

Partner

+49 160 744-7321

patrick.heinemann@rolandberger.com

ROBERT EIRICH

Senior Consultant

+49 160 744-8757

robert.eirich@rolandberger.com

HSH NORDBANK

JULIAN-KAYA BAGBASI, MBA

Vice President

+49 211 82858 340

julian-kaya.bagbasi@hsh-nordbank.com

JENS THIELE

Leiter Handelskunden

+49 40 3333 12611

jens.thiele@hsh-nordbank.com

DR. MEIKE AHRENDTS

Associate

+49 40 3333 15726

meike.ahrends@hsh-nordbank.com

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2018 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.



Die Automobilindustrie befindet sich im Umbruch. Die vier Megatrends Mobilität, Autonomes Fahren, Digitalisierung und Elektrifizierung, von Roland Berger als MADE bezeichnet, werden in den nächsten 10 bis 15 Jahren zu einer Disruption in der Branche führen. Diese Umwälzung wird – zeitlich verzögert – auch den Kfz-Aftermarket verändern.

MOBILITÄT

Durch Carsharing und andere Konzepte von Shared Mobility ist absehbar, dass der Fahrzeugbestand insgesamt langfristig schrumpft. Allerdings werden die Nutzungsintensität des einzelnen Fahrzeugs und die Ausgaben pro Auto zunehmen – was sich positiv auf den Kfz-Aftermarket auswirken wird.

AUTONOMES FAHREN

Es ist zu erwarten, dass autonomes Fahren die Unfallzahlen reduzieren wird. Auch wenn mit höheren Kosten für die Reparatur zu rechnen ist, wird der Nettoeffekt auf den zukünftigen Aftermarket eher negativ ausfallen.

DIGITALISIERUNG

Konnektivitätslösungen und andere datengetriebene Lösungen werden positive Impulse für den Kfz-Aftermarket setzen. Allerdings werden von dieser Entwicklung in erster Linie die Original Equipment Manufacturer (OEM) profitieren. Die Akteure des Independent Aftermarket können die Chance der Digitalisierung nutzen, wenn sie eigene Lösungen anbieten, wie zum Beispiel OBD-Dongle.

ELEKTRIFIZIERUNG

Die Folgen der Elektrifizierung für den Kfz-Aftermarket werden ambivalent ausfallen. Einerseits wird die Elektrifizierung der Fahrzeuge die Nachfrage nach Wartung und Instandhaltung reduzieren; andererseits eröffnen Reparaturen für Batterien neue Umsatzmöglichkeiten.

Publisher

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1

80538 München

Deutschland

+49 89 9230-0

HSB NORDBANK AG

Gerhart-Hauptmann Platz 50

20095 Hamburg

Deutschland