



KONSOLIDIERUNG IM EUROPÄISCHEN KFZ- AFTERMARKET

Transformation einer Branche: Übernahmen und Digitalisierung
verändern die Wettbewerbslandschaft





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.

VORWORT



Auf Europas Straßen sind circa 322 Millionen Personenkraftwagen (Pkw) und 53 Millionen Nutzfahrzeuge unterwegs. Rund 30% des gesamten Fahrzeugbestands sind älter als vier Jahre. Diese Dimension macht die Bedeutung des Kfz-Aftermarket deutlich: Die Herstellung und Distribution von Ersatzteilen sowie die Wartung und Reparatur von Autos summieren sich in Europa auf ein Marktvolumen von derzeit rund 248 Milliarden Euro. Mittelfristig entwickelt sich der europäische Kfz-Aftermarket mit stabilen Wachstumsraten.

Seit 2012 baut sich im europäischen Kfz-Aftermarket eine Konsolidierungswelle auf, die ihren Scheitelpunkt noch längst nicht erreicht hat. Zahlreiche Übernahmen verändern die Wettbewerbslandschaft und haben einen tiefgehenden Strukturwandel angestoßen. Hinzu kommen die Auswirkungen der Digitalisierung, insbesondere der Online-Vertrieb verschiebt die Kräfteverhältnisse in der Branche. Die traditionellen Akteure sind nicht nur mit zunehmendem Margendruck und höherer Preistransparenz konfrontiert, sondern auch mit neuen Playern wie Online-Anbietern oder Intermediären, die das Beziehungsnetz zwischen Teilegroßhändlern und ihren Endkunden nach neuen Mustern knüpfen.

Diese Entwicklungen im Kfz-Aftermarket zu beschreiben und zu analysieren, ist das Ziel einer Studienreihe, die gemeinsam von der HSH Nordbank und Roland Berger veröffentlicht wird. Der Fokus liegt auf dem Independent Aftermarket (IAM), denn dieser Bereich zeigt gegenwärtig eine besonders hohe Dynamik.

Zum Auftakt bietet die vorliegende Publikation eine Übersicht über die wichtigsten Trends, die den Strukturwandel im Kfz-Aftermarket vorantreiben. Dabei werfen wir auch einen kurzen Blick in die Zukunft der Automobilindustrie und auf die sich heute abzeichnenden Disruptionen: Wie werden die vier Megatrends Mobilität, Autonomes Fahren, Digitalisierung und Elektrifizierung die Entwicklung des Kfz-Aftermarket langfristig beeinflussen?

In den nächsten Monaten werden drei weitere Studien zu den Aspekten Merger & Acquisition, Erfolgsfaktoren aus der Kundenperspektive sowie zum Reifenhandel erscheinen. Diese Veröffentlichungen vertiefen die einzelnen Themen anhand detaillierter Analysen. Mit einer kritischen und umfassenden Bestandsaufnahme bieten wir neue Einblicke in die Dynamik des Kfz-Aftermarket.

Alexander C. Brenner
Roland Berger

Patrick Heinemann
Roland Berger

Jens Thiele
HSH Nordbank

Julian-Kaya Bagbasi, MBA
HSH Nordbank

1

**STABILES
WACHSTUM IN
EINEM
TURBULENTEN
MARKT**

Stabiles Wachstum und tiefgreifende strukturelle Veränderungen – zwischen diesen Polen verläuft die Entwicklung des europäischen Kfz-Aftermarket. Im Zeitraum 2017 bis 2025 wird das Volumen dieses Marktes durchschnittlich um circa 1% pro Jahr wachsen. Gleichzeitig befindet sich die Branche durch die zunehmende Konsolidierung in einem Transformationsprozess.

Drei Faktoren bestimmen maßgeblich die künftige Entwicklung des Kfz-Aftermarket: die Absatzzahlen von Neuwagen, der Fahrzeugbestand sowie das Alter der Fahrzeuge. Der Bestand an Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen wird in Europa weiterhin zunehmen: 2022 werden in den Staaten der Europäischen Union, in Russland und in der Türkei voraussichtlich 408 Millionen Fahrzeuge zugelassen sein. Die Anzahl der Neuzulassungen in Europa steigt ebenfalls moderat und wird im Jahr 2022 über der 21-Millionen-Marke liegen → **A Seite 7**. Das Durchschnittsalter von Pkw bleibt in den nächsten Jahren weitgehend stabil. Es lag 2014 bei 9,6 Jahren; für 2022 werden 9,4 Jahre prognostiziert → **A Seite 7**. Das Durchschnittsalter von Nutzfahrzeugen von neun Jahren verändert sich in diesem Zeitraum wenig.

Derzeit werden die Spielregeln im Aftermarket neu geschrieben: Der Wettbewerbsdruck ist in den letzten Jahren immer stärker geworden. Die Digitalisierung hat eine Schneise für neue Player geschlagen und verändert bestehende Geschäftsmodelle sowie die Beziehungsgeflechte zwischen den Akteuren auf diesem Markt. Der Online-Handel expandiert auf Kosten der traditionellen Vertriebskanäle. Gleichzeitig schwappt durch die Branche eine Konsolidierungswelle, deren Stärke noch zunehmen wird.

Doch diese gravierenden Veränderungen haben bislang die Grundstruktur des europäischen Aftermarket nicht radikal dekonstruiert. Seit etwa zwei Jahrzehnten ist die

Konfiguration der Wertschöpfungskette im Wesentlichen gleich geblieben → **B Seite 8**.

Das erste Glied der Wertschöpfungskette bilden die Zulieferer, Original Equipment Manufacturer (OEM) sowie Teileproduzenten aus dem Independent Aftermarket (IAM). Die nächste Stufe der Wertschöpfungskette besetzt der Teilegroßhandel, dessen Kernkompetenzen in der Logistik, der Sortimentspolitik, der lokalen und regionalen Abdeckung sowie in der Belieferung und Beratung der Werkstätten liegen. Bei den Werkstätten unterscheidet man freie Werkstätten, die unter eigenem Namen agieren, und Konzeptwerkstätten. Sie unterstehen einer Marke und sind verpflichtet, bestimmte Standards zu erfüllen. Im Gegenzug profitieren die Werkstätten innerhalb des Konzepts von Fortbildungsmaßnahmen, Informationen aus erster Hand sowie vom gemeinsamen Markenauftritt.

Bei den Endkunden ist zwischen privaten Fahrzeugbesitzern und dem Business-Segment zu differenzieren. Zu Letzterem gehören auch Fahrzeugflotten im Fuhrpark von Unternehmen und Autovermietungen. Zwischen Werkstätten und Endkunden haben sich in den letzten Jahren weitere Instanzen gedrängt, die sogenannten Intermediäre („Intermediaries“). Zu diesen neuen Akteuren, die im Kfz-Aftermarket Fuß gefasst haben, gehören Versicherungen, Automobilclubs und Online-Plattformen. Diese Spieler sind bestrebt, die Kundenschnittstelle zwischen Werkstatt und Endkunden zu besetzen. Auf diese Weise verändern die Intermediäre die altherge-

„Im Kfz-Aftermarket hat sich die Wertschöpfungskette nicht grundlegend verändert. Aber für die Beziehungen zwischen den Akteuren und die Bedeutung der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette gelten neue Spielregeln.“

Philipp J. Hess, Gesellschafter der Hess Gruppe



brachten Beziehungen zwischen den Gliedern der Wertschöpfungskette und untergraben so die Marktmacht der traditionellen Akteure.

Je nach Kundensegment und Produktgruppe unterscheidet sich die Nutzung des Online-Vertriebs

Die Umsätze im Online-Handel schmälern zwar das Geschäft der Offline-Vertriebskanäle, wachsen jedoch nicht exponentiell. In Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region) liegt der Online-Anteil am IAM-Teilehandel bei circa 10 bis 12%, in Großbritannien läuft bereits mehr als ein Fünftel des IAM-Teilehandels über Online-Kanäle. Aber noch springen nicht alle Kundengruppen mit demselben Elan auf den E-Commerce-Zug auf. Zu unterschiedlich sind deren Ausgangssituation und Bedürfnisse.

Privatleute kaufen an der virtuellen Ladentheke bislang vor allem Lowtech-Produkte wie Wischerblätter, Glühbirnen, Batterien, Filter etc., die einfach einzubauen sind. Für komplexere Wartungs- oder Reparaturarbeiten bringt der typische Endkunde sein Auto lieber in die Werkstatt, wo er das komplette Paket aus Teilen und Service bekommt. Kostensensitive Kunden sind jedoch ständig auf der Suche nach Einsparpotenzial; manche besorgen die Teile selbst und lassen sie dann in der Werkstatt verbauen. Trotz starker Wachstumsraten, insbesondere im B2C-Bereich, ist die Dynamik im Online-Handel dennoch hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Vor allem die Wette auf die Akquisition von B2B-Kunden, wie zum Beispiel Werkstätten oder Flottenbetreibern, ist bislang nicht aufgegangen. Nach anfänglicher Euphorie mussten Marktteilnehmer ihre Hoffnungen inzwischen relativieren. Werkstätten verfügen sowohl über das technische Know-how, komplexe Teile und Baugruppen online zu ordern, als auch über die Ausstattung, diese Teile einzubauen. Die wesentlichen Motive für die Bestellung auf Online-Plattformen sind in diesem Kundensegment der Preis, Convenience, die Breite des Sortiments und die damit verbundene Verfügbarkeit einzelner Artikel.



Treiber des Kfz-Aftermarket weiterhin auf hohem Niveau

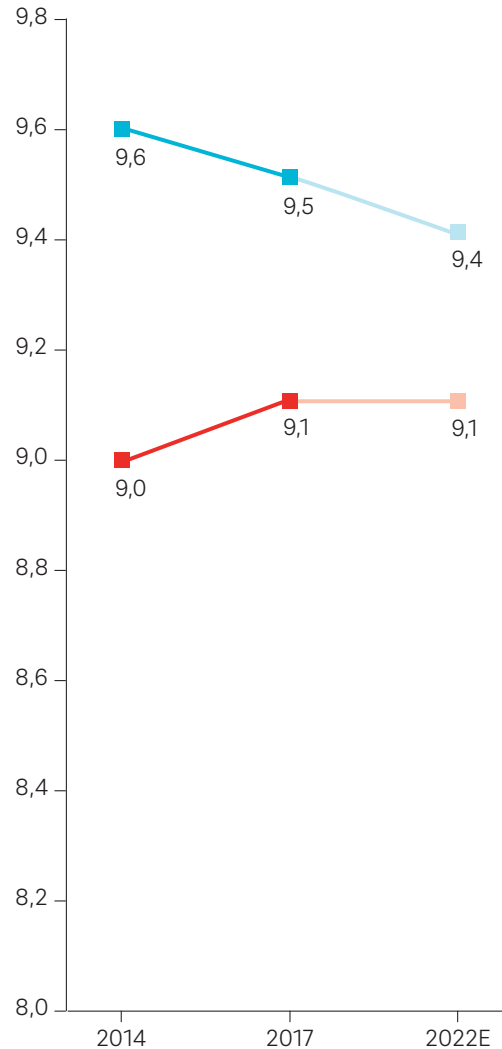
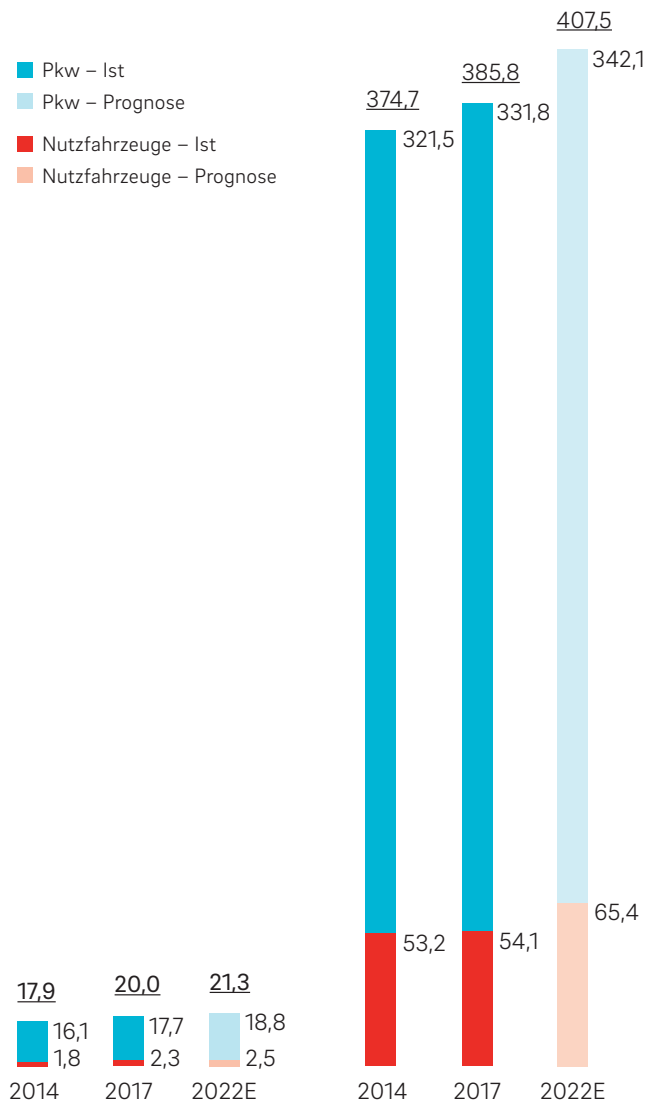
Fahrzeugbestand in Europa wächst, die Fahrzeuge sind im Durchschnitt gut neun Jahre alt

Neufahrzeugverkäufe
in Millionen

Fahrzeugbestand
in Millionen

Durchschnittliches Fahrzeugalter
in Jahren

- Pkw – Ist
- Pkw – Prognose
- Nutzfahrzeuge – Ist
- Nutzfahrzeuge – Prognose

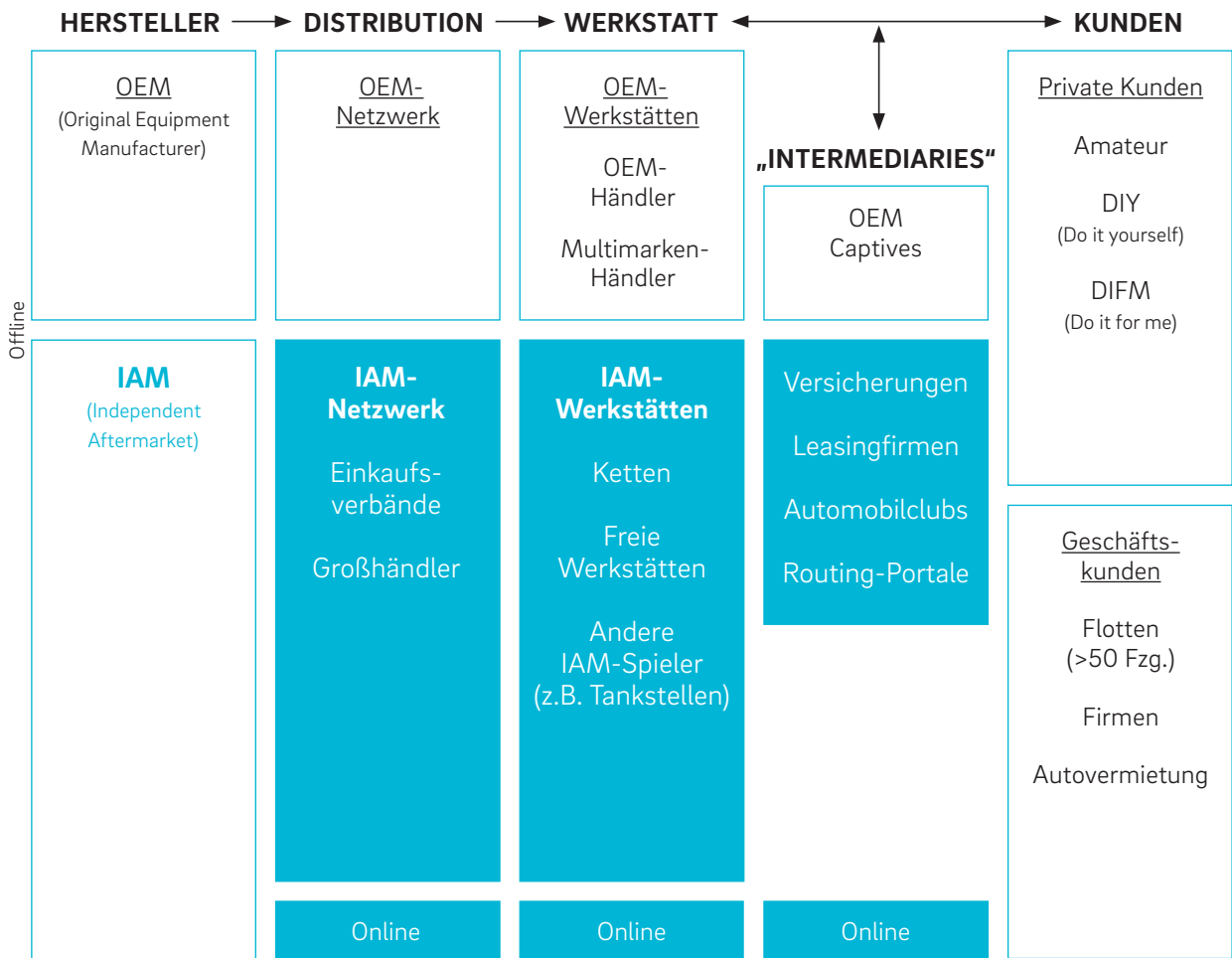


— B —

Die Architektur der Wertschöpfungskette bleibt intakt

Während die grundlegenden Strukturen unverändert sind, verschieben sich die Kräfteverhältnisse zwischen den Akteuren

Schematische Darstellung (vereinfacht)



■ Fokuskanäle für diese Studie

Lieferzeit bleibt ein entscheidender Faktor für das Servicelevel und spielt eine zentrale Rolle für den Kunden

Nach wie vor spielen die Lieferfristen eine wesentliche Rolle für die Entscheidung, über welchen Vertriebskanal die Teile eingekauft werden. Etwa 80% der Markt-Akteure halten die Lieferfristen für ein entscheidendes Kriterium bei der Einkaufsentscheidung, so das Ergebnis einer Befragung von Roland Berger.

Grundsätzlich können die meisten Werkstätten ihren Teilebedarf durchaus planen, sodass sie sich auch mit Lieferfristen von bis zu zwei Tagen arrangieren. Allerdings ist beispielsweise bei Teilen für Unfallreparaturen das Beschaffungstempo ein besonders wichtiger Faktor. Für die Erwartungshaltung der Werkstätten ist jedoch auch der Komfortgrad maßgeblich, der die bisherigen Geschäftsbeziehungen geprägt hat: Die Werkstätten haben sich im Lauf der letzten Jahrzehnte an ein hohes Servicelevel der Teilegroßhändler gewöhnt. Üblich waren im Pkw-Teilbereich bis zu acht Lieferungen pro Tag, Zustellung innerhalb bestimmter Zeitfenster. Inzwischen haben sich die Anforderungen an Lieferanten noch weiter erhöht. Beispielsweise werden häufiger Drop-off-Lieferungen nachgefragt, wo die Ware direkt an einen vom Käufer benannten Empfänger zugestellt werden soll. Die steigende Erwartung an das Liefertempo illustriert das Phänomen, dass Kunden das gleiche Teil bei zwei verschiedenen Händlern bestellen. Wer in diesem Wettrennen unterliegt, bleibt auf den mit der Retournierung verbundenen Kosten sitzen.

Der Kfz-Aftermarket in Europa ist nach wie vor fragmentiert, aber der Konzentrationsprozess beschleunigt sich

Die Konsolidierung hat im europäischen Kfz-Aftermarket schon Spuren hinterlassen: In einzelnen Ländern, vor allem in der DACH-Region und in Frankreich, ist die Anzahl kleiner, lokaler Teilegroßhändler bereits stark zurückgegangen. Gleichzeitig beteiligen sich neue Akteure



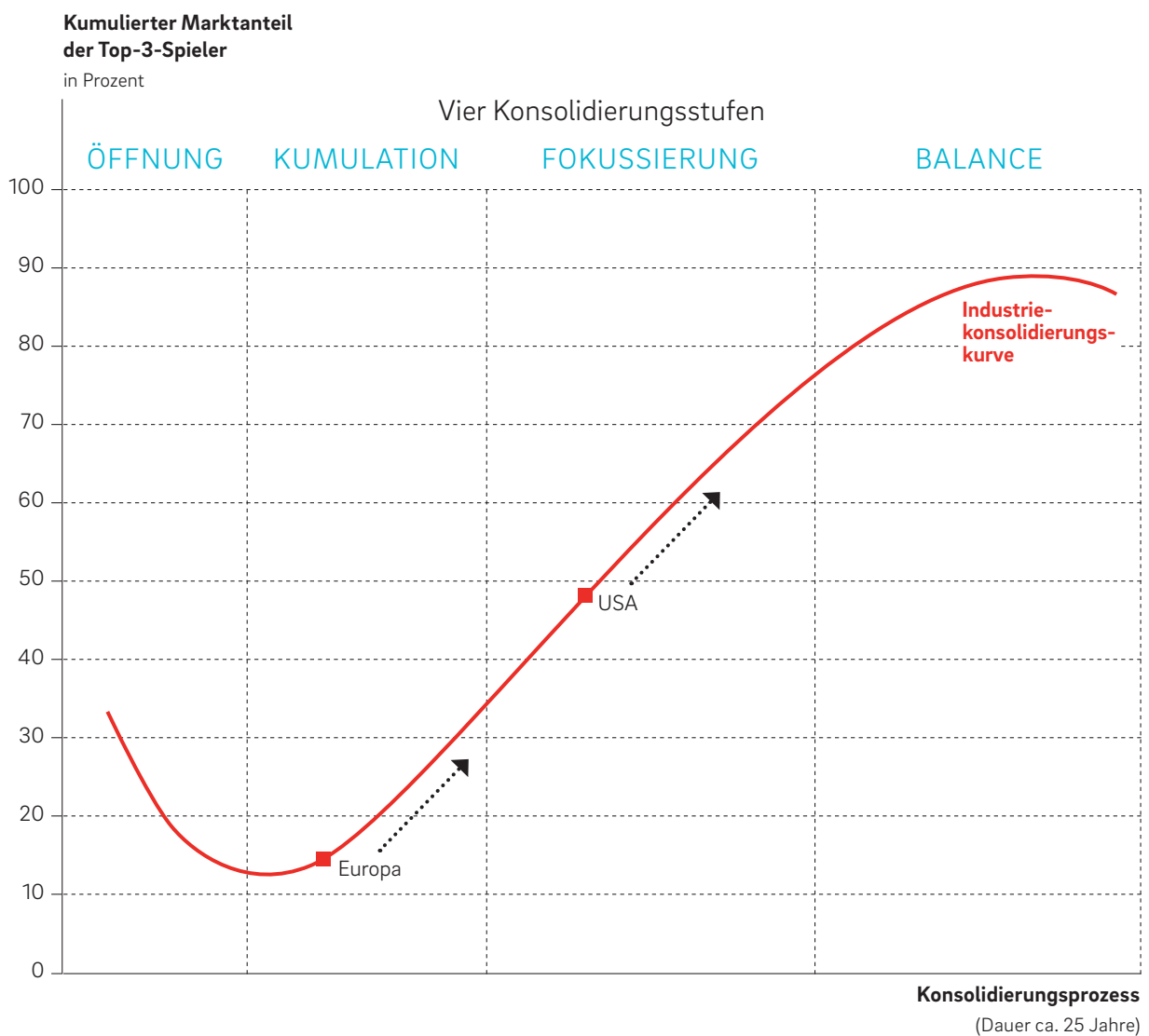
Hohe Ansprüche

Kunden wünschen sich ein hohes Servicelevel. Um diese Erwartungen zu erfüllen, sind Unternehmen auf fähige und motivierte Mitarbeiter angewiesen. Allerdings wird es immer schwieriger, qualifiziertes Personal zu finden und zu halten.

— C —

Konzentrationstendenz im Kfz-Aftermarket nimmt weltweit zu

Die USA sind in diesem Prozess weit voraus, aber in Europa schreitet die Konsolidierung voran und verändert die Wettbewerbslandschaft



am Marktgeschehen, insbesondere im Online-Bereich; zu ihnen zählen beispielsweise kfzteile24, mister auto, ebay motors und Euro Car parts.

Trotz der steigenden Anzahl von Mergern ist der Kfz-Aftermarket in Europa im Vergleich zu seinem Pendant in den USA noch wesentlich stärker fragmentiert. Ein Grund dafür ist die große Heterogenität des europäischen Marktes: So unterscheidet sich der Fahrzeugbestand in den einzelnen Ländern in puncto Alter und Preissegment erheblich, aber auch die Kundenbedürfnisse und Erwartungen der Autofahrer 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.

In den USA ist die Konzentration im
Kfz-Aftermarket weit fortgeschritten:
Marktanteil der TOP-3-Player liegt
bei 50%

Bedingt durch diese heterogene Marktstruktur ist die Anbieterkonzentration in Europa weniger fortgeschritten als in den Vereinigten Staaten: Die führenden drei Akteure halten in Europa einen Marktanteil von ca. 15%. Dagegen dominieren die TOP-3-Player in den USA mit einem Anteil von fast 50% den Markt.

Diesen Vergleich zwischen dem Kfz-Aftermarket diesseits und jenseits des Atlantiks verdeutlicht die Konsolidierungskurve → C. Hier wird in vier Phasen exemplarisch der Ablauf eines Konsolidierungsprozesses einer Branche dargestellt, der sich über einen Zeitraum von etwa 25 Jahren erstreckt: Öffnung, Kumulation, Fokussierung und Balance. Die Punkte auf der Konsolidierungskurve bilden ab, welchen Anteil die drei größten Firmen am jeweiligen Markt halten. Der europäische Kfz-Aftermarket ist zurzeit in der zweiten der vier Phasen. Typischerweise ist in dieser Phase der Kumulation sehr viel Dynamik im Spiel, das Übernahme-Karussell

kommt in Fahrt und dreht sich immer schneller. Diese Etappe hat der US-Aftermarket bereits durchlaufen und befindet sich in der Phase der Fokussierung, in der die Marktkonzentration bereits weit fortgeschritten ist. In Nordamerika ist dies vor allem auf dem Distributionslevel erfolgt: Hier spricht man nur noch von den „Big 4“ (Autozone, O'Reilly, Advance Auto Parts, NAPA), die deutlich mehr als 80% des Retail-Umsatzes generieren. Es zeichnet sich jedoch ab, dass der Kfz-Aftermarket in Europa einem ähnlichen Entwicklungspfad folgen wird (siehe Kapitel 3).

— 2 —

**ALTE
MARKT-
STRUKTUREN
BIETEN
NEUE
CHANCEN**

Die bestehenden Strukturen im europäischen Kfz-Aftermarket bergen erhebliches Potenzial, sowohl aus der Perspektive der Anbieter als auch der Endkunden. Zahlreiche Akteure arbeiten emsig daran, Ineffizienzen wie beispielsweise die Intransparenz des Marktes und das mehrstufige Vertriebssystem zu nutzen, um die eigene Position zu stärken und auszubauen. So verändern diese Player das Marktdesign zu ihren Gunsten und setzen die traditionellen Wettbewerber zunehmend unter Druck.

Charakteristisch für den Kfz-Aftermarket ist das mehrstufige Vertriebssystem. Zahlreiche Vertriebsstufen teilen sich die Margen – was zu Ineffizienzen führt. Fehlende Transparenz ist ein typisches Merkmal des Aftermarket: In vielen Fällen ist das Produktangebot unübersichtlich und die Preisbildung sehr komplex. Preisunterschiede zwischen 30 und 50% für ein und dasselbe Teil sind in einzelnen Produktgruppen keine Seltenheit, wenn verschiedene Vertriebsstufen in den Verkaufsprozess involviert sind. Eine Vielzahl unterschiedlicher Rabattsysteme und Konditionen lässt die Preisspannen weit auseinanderklaffen.

Online-Anbieter versprechen günstigere Preise, mehr Transparenz und erhöhten Komfort

Der Online-Handel verspricht, mehr Klarheit in den Preis- und Konditionenschungel zu bringen. E-Commerce-Anbieter locken die Kundschaft im B2C- und B2B-Segment mit Preistransparenz und vor allem einem niedrigeren Preis, der durch das „Überspringen“ einzelner Zwischenstufen ermöglicht wird. So erfüllt der Online-Vertrieb ein Bedürfnis, das die traditionellen Vertriebskanäle lang ignoriert haben.

Online-Shopping kommt bei den Privat- und Businesskunden des Kfz-Aftermarket auch wegen des höheren

Komfortgrads gut an. Prozesseffizienz im Einkauf ist das Mehrwert-Versprechen, mit dem neue Player den Aftermarket erobert haben. Online-Plattformen versuchen nun, mit neuen Geschäftsmodellen einen Teil des Kuchens abzubekommen und insbesondere über die Vermittlung von Services den Endkunden an sich zu binden. Dies illustrieren zwei Beispiele aus dem deutschen Markt.

- > Bei Fairgarage, dem Werkstattportal der Deutschen Automobil Treuhand, gibt der Kunde sein Fahrzeugmodell, seinen Service-Wunsch und die Region ein. Daraufhin kalkuliert die Plattform den Preis. Der Autobesitzer sieht auf der Internet-Seite den Preis sowie dessen exakte Zusammensetzung – auf dieser Basis bekommt eine Werkstatt den Zuschlag. Dabei kann der Kunde online seinen Lieblingstermin buchen. Aktuell sind bei Fairgarage über 16.000 Kfz-Meisterwerkstätten registriert, davon sind ein Drittel freie Werkstätten.
- > Beim Werkstätten-Netzwerk Carooobi stehen Service sowie das angemessene Preis-Leistungs-Verhältnis im Fokus: „Du lehnst dich zurück, während wir alles andere regeln – von der Preisverhandlung und Terminbuchung bis hin zum Bringservice deines Autos“, so das Marketing-Versprechen des in Berlin ansässigen Unternehmens. Auch Carooobi bietet Reparaturen zum Festpreis am selbst gewählten Wunschtermin.



Effizienz und Komfort

Sowohl Privat- als auch Geschäftskunden schätzen den Mehrwert, den ihnen die Kombination aus Teileversorgung und Serviceleistungen bietet.

Der Auftritt dieser neuen Player hat für die Teilegroßhändler drastische Folgen: Diese Intermediäre besetzen die Kundenschnittstelle zwischen Teilegroßhandel auf der einen Seite und Werkstätten sowie Privatkunden auf der anderen Seite. Das heißt, die direkte Interaktion zwischen Teilegroßhandel und Endkunden (die ohnehin schon limitiert war) wird nun weiter eingeschränkt oder blockiert. Die Intermediäre gewinnen an Macht und Einfluss im Markt, da sie den Großteil der Werkstatt- und Servicesteuerung übernehmen. So schränken Versicherer indirekt über die Gestaltung ihrer Tarife die freie Werkstattwahl ihrer Versicherungsnehmer ein. In der Kaskoversicherung offeriert beispielsweise die HUK Coburg einen Tarif, bei dem die Versicherung die Auswahl der Werkstatt vornimmt. Es besteht eine Kooperation mit 1.500 Partnerwerkstätten. Die Allianz gewährt ihren Kunden einen 20-prozentigen Bonus auf den Kaskobeitrag, wenn sie ihr Auto bei einer Allianz-Partnerwerkstatt reparieren lassen. Die Kfz-Vollkaskoversicherung der R+V bietet optional einen Bonus, wenn der Besitzer seinen fahrbaren Untersatz in einer Partnerwerkstatt vorfährt. Bei Flottenkunden geht das vertraglich geregelte Mitwirkungsrecht der Kfz-Versicherer mitunter noch weiter: Sie bestimmen, welche Teile eingebaut und wo sie eingekauft werden. Die Teilegroßhändler haben also tendenziell weniger Spielraum bei der Interaktion mit Werkstätten und Business-Kunden. Die Gestaltungsmöglichkeiten werden indirekt durch die Konditionen beschränkt, die Intermediäre mit ihren Versicherungsnehmern vereinbart haben. Diese Entwicklungen führen zu einer Verschiebung des Point of Sale. Einige Teilegroßhändler haben schon direkt mit Versicherern Vereinbarungen über die Abnahme von Teilen geschlossen.

Grundsätzlich wächst auf der Nachfrageseite das Bedürfnis, so unkompliziert wie möglich einzukaufen. Privatkunden wünschen sich maximale Entlastung im Alltag, Geschäftskunden wollen Prozesse und Schnittstellenmanagement so effizient wie möglich gestalten. Vor diesem Hintergrund sind Dienstleistungspakete aus Teileversorgung und Service zunehmend gefragt.

„Full-Service Workshop concepts“ werden immer populärer. Innerhalb des freien IAM haben Full-Service-Werkstätten beträchtliche Marktanteile erobert. Sie werden entweder von Großhändlern (AUTOFIT, AutoAuto, 1a autoservice) oder Handelskooperationen (CARAT Ad-Auto Dienst) betrieben oder agieren als eigenständige Marken, wie zum Beispiel Bosch Car Service.

Smarte Autos werden mittelfristig die Spielregeln im Kfz-Aftermarket beeinflussen

Die Digitalisierung schafft neben dem Online-Handel weitere Ankerpunkte für strukturelle Umbrüche im Kfz-Aftermarket, Stichwort: Konnektivätslösungen. Schon heute gibt es Ansätze für die Vernetzung von Autos mit ihrer Umwelt. App-basierte Nachrüstlösungen (Dongles) übertragen und analysieren Fahrzeugdaten zum Beispiel an mobile Endgeräte des Halters. Der Nutzer des Autos sieht auf dem Display unter anderem den Benzinverbrauch, zurückgelegte Kilometer und die Durchschnittsgeschwindigkeit. Auf dieser technologischen Grundlage lassen sich auch elektronische Fahrtenbücher generieren. Solche Apps könnten der Vernetzung im Fahrzeugbestand zum Durchbruch verhelfen – und damit auch maßgeblich das Geschehen im Kfz-Aftermarket beeinflussen. Dank Dongle wüsste das smarte Fahrzeug selbst, wann es welche Werkstatt zum Wechsel der Reifen oder des Ölfilters ansteuert. Dies mag heute – nicht zuletzt wegen der bislang verhaltenen Akzeptanz der Nutzer – noch wie Zukunftsmusik klingen. Mittelfristig wird das Thema Predictive Maintenance mithilfe des digitalen Equipments jedoch ein wichtiger Faktor im Kfz-Aftermarket.

Einige der traditionellen Player haben bereits verstanden, dass sie angesichts des Strukturwandels im Aftermarket ihre Positionierung und Aktivitäten kritisch hinterfragen und gegebenenfalls neu ausrichten müssen. So haben einige bedeutende Unternehmen eine Online-Offensive gestartet und bieten ihren Abnehmern die Bestellung via Internet an. Bei den Teilegroßhändlern bewegt sich der Anteil der Online-Bestellungen am Umsatz zwischen 5 und 10%.

„Die enge Zusammenarbeit mit Bosch und Fahrzeugherstellern bringt uns Vorteile: Wir erhalten Zugang zu Informationen aus erster Hand. So sind wir für die Herausforderungen unserer Kunden gerüstet, können adäquat beraten und umfassend liefern.“

Martin Treek, CEO der Knoll-Gruppe



— 3 —

**AUF KONSOLI-
DIERUNGSKURS:
GRÖSSEN-
VORTEILE
HEBEN, MARKT-
MACHT
GEWINNEN**

Akteure mit Weitblick sehen dem Strukturwandel im Kfz-Aftermarket nicht tatenlos zu, sondern haben ihre Unternehmen in den letzten Jahren auf die veränderten Rahmenbedingungen wie den zunehmenden Margendruck ausgerichtet. Um die Ineffizienzen im Markt als Rückenwind für die eigene Entwicklung zu nutzen, kommen insbesondere zwei strategische Optionen infrage: Partnerschaften oder die komplette Akquisition anderer Player in der Wertschöpfungskette. Ein wesentliches Ziel solcher Konsolidierungen sind Skaleneffekte.

Mehr als 20 bedeutende Transaktionen waren in den letzten fünf Jahren auf dem europäischen Kfz-Aftermarket zu verzeichnen. Dabei mischen die nordamerikanischen Schwergewichte der Branche kräftig mit: Der US-Teilegroßhändler LKQ (Jahresumsatz 2017 9,74 Mrd. US-Dollar) hat im Dezember 2017 für rund 1,5 Mrd. Euro die in Poing bei München ansässige Stahlgruber GmbH gekauft. Die Zustimmung der Kartellbehörden zu dieser Transaktion steht allerdings noch aus. Die LKQ Corporation wurde 1998 gegründet und ist durch Zukäufe rasant gewachsen. Derzeit ist das Unternehmen in Nordamerika, Taiwan und Europa mit verschiedenen Tochtergesellschaften aktiv, die jeweils unterschiedliche Regionen bearbeiten: Der Fokus von Sator liegt in den Beneluxländern, Euro Car Parts bedient Großbritannien; die Firmen unter dem Dach der Rhiag Holding bearbeiten Italien, Spanien und die Schweiz sowie ost- und südosteuropäische Länder.

Auch die Fusionen zwischen deutschen Branchen-Akteuren nehmen zu. Zum Beispiel hat die WM SE mit Sitz in Osnabrück im April 2016 alle Anteile von Trost übernommen. Seitdem wird Trost Fahrzeugteile als Marke der WM SE geführt, die an Standorten in Deutschland, Österreich, Tschechien, der Slowakei, Ungarn und Ru-

mänien präsent ist. Ein weiterer Merger war die Übernahme des Teilegroßhändlers Schwenker durch die Hess Gruppe, die neben ihrem Stammsitz in Köln Niederlassungen in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz betreibt. Schwenker agiert weiterhin unter eigenem Namen am Markt.

Durch Übernahmen treiben US-Teilehändler ihre Expansion in Europa voran

Mit der Akquisition des 1923 gegründeten Traditionsunternehmens Stahlgruber hat der Branchen-Multi LKQ nicht nur einen gigantischen Fuß auf den deutschen Markt gesetzt, sondern kann das quer über Europa gespannte Netzwerk von Stahlgruber für die eigene Expansionsstrategie nutzen.

Wenige Monate vorher ging im Kfz-Aftermarket ein anderer Mega-Deal über die Bühne: Der US-amerikanische Anbieter von Kfz-Ersatzteilen Genuine Parts Company (Umsatz 2017 16,3 Mrd. US-Dollar) hat vom Finanzinvestor Blackstone die Alliance Automotive Group (AAG) übernommen, nach eigenen Angaben zweitgrößter Anbieter von Kfz-Teilen, Werkzeugen und Werkstattausrüstung in Europa. Die AAG ist vor allem in Deutschland,

„Inzwischen sind mehr Schwergewichte im europäischen Kfz-Aftermarket aktiv. Das ist eine Folge der zahlreichen Übernahmen, die in den letzten Jahren stattgefunden haben.“

Martin Conrad, CEO der PV Automotive Gruppe



Frankreich und Großbritannien aktiv. Seit die AAG 2015 den Teilegroßhändler Coler als tragende Säule ihres Deutschlandgeschäfts erworben hat, ist sie auf Einkaufstour: Im Sommer 2016 hat sich AAG die Busch GmbH aus Freiburg (Jahresumsatz 20 Mio. Euro) einverleibt. Im Herbst 2016 wurde die in Schleswig-Holstein ansässige Büge-Unternehmensgruppe (Jahresumsatz 18 Mio. Euro) übernommen, im September 2017 die Klapper Autoteile GmbH Co. KG aus Ostwestfalen (Jahresumsatz 7 Mio. Euro).

Das Ziel der meisten Merger: Größenvorteile heben und Marktmacht gewinnen

Die Übernahme von Unternehmen erfolgt sowohl auf der gleichen Vertriebsstufe als auch zwischen Playern, die auf unterschiedlichen Vertriebsstufen agieren. Von den M&A-Deals versprechen sich die Beteiligten in erster Linie Skaleneffekte, nach dem Motto: „Kräfte bündeln, Marktmacht gewinnen“.

Diese Motivation gab bereits in der Vergangenheit den Ausschlag, dass sich Großhändler zu Handelskooperationen zusammengeschlossen haben. Allerdings hat sich die Rolle dieser „buying groups“ inzwischen verändert. Agierten sie früher eher als lose Einkaufsgemeinschaften, haben sie heute an Marktmacht gewonnen und treiben als zweite Kraft parallel die Konsolidierung voran. Die fünf größten Einkaufsverbände (ATR, Temot International, ad international, Groupauto, VmA) erreichen gemeinsam einen Umsatz von mehr als 27 Mrd. Euro und decken fast alle europäischen Staaten ab.

In der aktuellen Konsolidierungswelle stehen Synergieeffekte im Vordergrund. Sie sollen vor allem zu Kosteneinsparungen beim Einkauf von Teilen, zur Optimierung von Logistik- und Lagerkosten sowie zu Vorteilen im „Feeder-Geschäft“ führen. Letzteres umfasst die Belieferung von lokal agierenden, kleineren Teilegroßhändlern. Des Weiteren hoffen die Unternehmen, dass sie durch den Schulterchluss die Angriffe neuer Akteure und den Druck der Online-Player abwehren kön-

nen. Zuguterletzt soll der Vorstoß in eine andere Größenklasse den Aus- bzw. Aufbau einer internationalen Präsenz erleichtern.

Es zeichnet sich schon heute ab, dass es Einzelkämpfern unterhalb einer kritischen Größe schwerfallen wird, die Konsolidierungswelle im Kfz-Aftermarket unbeschadet zu überstehen. Für viele kleine Teilegroßhändler wird der Anschluss an größere Spieler zu einer Frage des Überlebens. Im Zeitraum 2013 bis 2017 mussten über 200 deutsche Teilegroßhändler den Gang zum Insolvenzgericht antreten. Zu den Insolvenzfällen des Jahres 2018 gehört das Heilbronner Unternehmen Rücker Kraftfahrzeugteile. Die drei Filialen werden von Stahlgruber übernommen – das Konsolidierungskarussell im Kfz-Aftermarket dreht sich also weiterhin schnell.

Tempo und Intensität der Konsolidierung nehmen zu und bringen Bewegung in die Transformation des Kfz-Aftermarket. Diese Turbulenzen nicht nur zu überstehen, sondern als Rückenwind für die Entwicklung des eigenen Unternehmens zu nutzen, ist für die Branchen-Akteure eine enorme Herausforderung. Um sie zu meistern, müssen die Unternehmen jetzt handeln.



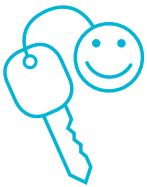
Die Größe zählt

Nicht nur bei der Verfügbarkeit von Teilen profitieren Branchen-Akteure von Skaleneffekten. Große Unternehmen haben Vorteile im "Feeder-Geschäft", da sie kleinere Teilegroßhändler schnell und zuverlässig beliefern können.

—4—

FÜNF GEBOTE FÜR KONSOLIDIERUNGS- GEWINNER

Die Konsolidierung verändert den europäischen Kfz-Aftermarket grundlegend. Um zu den Gewinnern dieses Strukturwandels zu gehören, müssen Unternehmen heute die Weichen für ihre Positionierung in einer neu formierten Wettbewerbslandschaft stellen. Wir haben Handlungsempfehlungen für den Transformationsprozess zusammengestellt; sie werden in den Teilstudien vertieft, die in den nächsten Monaten veröffentlicht werden.



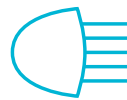
Die Kunden besser verstehen

Wer die Treue der eigenen Kunden als gegeben voraussetzt, begeht möglicherweise einen schweren Fehler, zumal auf einem Markt, der immer transparenter wird. Um Ihre Bestandskunden zu halten und neue Abnehmer zu gewinnen, müssen Sie sich intensiv mit den Bedürfnissen der Kundschaft befassen. Wesentlich ist dabei die Frage nach den Erfolgsfaktoren einer stabilen Beziehung zwischen Kunden und Werkstätten. Finden Sie heraus, mit welchen Innovationen Sie Ihre Kunden glücklich und zufrieden machen können, und beachten Sie dabei die unterschiedlichen Bedürfnisse im B2B- und B2C-Segment. Im Kern geht es stets darum, den Point of Sale zu besetzen und so die unmittelbare Kommunikation mit dem Kunden zu pflegen.

Es kommt wesentlich darauf an, die Entscheidungsprozesse der Kunden zu beeinflussen. Dank Digitalisierung und Vernetzung haben Sie die Möglichkeit, den Kunden direkt anzusprechen und seine Wünsche zu verstehen. Nutzen Sie diese Chance.

Eingehend beschäftigen sollten Sie sich auch mit den Intermediären. Diese schreiben den Endkunden immer häufiger vor, welche Teile einzubauen sind. Sie sollten deshalb den Austausch mit den Intermediären suchen und deren kostengetriebene Geschäftsmodelle verstehen. So kann eine Basis für Kooperationen entstehen.

Der Kunde, insbesondere im B2C-Segment, kennt aus anderen Branchen eine Omnichannel-Landschaft und ist gewöhnt, sich darin zu bewegen. Er wechselt zwischen unterschiedlichen Formaten, sucht beispielsweise online nach Teilen und bestellt diese offline. Dementsprechend flexibel sollten Sie Ihr Geschäftsmodell anpassen.



Die Wettbewerber durchschauen

Fast nichts wird bleiben, wie es ist. Und nur wer das Marktgeschehen aufmerksam beobachtet, kann die richtigen Schlüsse für seine eigene Strategie ziehen. Grundsätzlich lautet die Frage "Make, buy or cooperate". Also lassen Sie die Wettbewerber nicht aus den Augen. Überlegen Sie, ob Synergiepotenziale bestehen. Verfolgen Sie genau, welche Aktivitäten Ihre Wettbewerber planen, und analysieren Sie deren Stärken und Schwächen. Nutzen Sie die Defizite der Konkurrenz für Ihre Profilierung am Markt. Gerade nach Übernahmen laufen Serviceprozesse und Logistik noch nicht rund. Dann haben Sie die Chance, sich als die bessere Alternative darzustellen. Dafür müssen Sie permanent an der Feinsteuerung Ihrer Prozesse und Systeme arbeiten: Dazu gehört eine IT-Landschaft, welche die Integration von Bestell- und ERP-Systemen unterstützt. So gibt es neue SAP-

Systeme ein, mit denen sich Teilegroßhändler beizeiten vertraut machen sollten. Wesentlich ist auch die Logistikoptimierung, denn sie ist entscheidend für kosteneffiziente Lieferungen. Die richtige Auswahl und die hohe Qualität der Teile sicherzustellen, ist ein zentraler Hebel, um die Retourenquote zu minimieren. Damit Ihr Servicelevel sich positiv vom Wettbewerb abhebt, sollten Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend qualifizieren.



Den Markt im Blick behalten

Wiegen Sie sich nie in falscher Sicherheit. Der Verdrängungswettbewerb kann auch Ihr Unternehmen gefährden. Seien Sie deshalb auf der Hut und scannen Sie die Entwicklungen im Markt. Achten Sie auf die M&A-Aktivitäten. Finden Sie heraus, welche Faktoren den Ausschlag für das Gelingen oder den Misserfolg dieser Deals geben. Aus den Erfahrungen anderer zu lernen, bewahrt vor übereilten Entscheidungen: Planen Sie Ihre Investitionen mit kühlem Kopf im Voraus. Berücksichtigen Sie dabei auch langfristige Einflüsse. So erarbeiten Sie sich ein gutes Vorwissen und ein klares Konzept, wenn Sie selbst M&A-Aktivitäten starten wollen.



Die eigene Positionierung hinterfragen

Ein Schlüssel zum Erfolg ist die Fähigkeit, den Status quo kritisch zu betrachten. Stellen Sie die Zusammensetzung Ihres Produktportfolios regelmäßig auf den Prüfstand. Analysieren Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens so objektiv wie möglich. Vertrauen Sie dabei nicht ausschließlich Ihrer eigenen Wahrnehmung, sondern holen Sie sich offenes Feedback von Kunden, Geschäftspartnern und anderen Markt-Akteuren. Bei der Erstellung Ihres Stärken-Schwächen-Profiles erweisen sich digitale Tools als hilfreich. Mit IT-Hilfe lassen sich belastbare Daten erheben, um unter anderem

folgende Fragen zu beantworten: Wie ist das Bestellverhalten? Wie ist die Wahrnehmung des Unternehmens im Markt? Welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend, um den Wettbewerb gegen andere Markt-Akteure zu gewinnen? Aus diesen Erkenntnissen sollten Sie lernen, wo Ihre neuen und alten Konkurrenten im Markt stehen und wer den Markt kontrolliert. Auf dieser Basis können Sie die eigene Marktposition konsequent sichern oder gar ausbauen. Suchen Sie gezielt nach Potenzialen, die man im Unternehmen noch heben kann.



Bereit sein für Veränderungen

Ohne Ziel tritt man auf der Stelle. Deshalb müssen Sie eine klare Vorstellung entwickeln, wo Ihr Unternehmen im konsolidierten IAM positioniert sein soll. An diesen Koordinaten gilt es dann den Kurs auszurichten. Dazu sollten Sie prüfen, ob die Strukturen, Prozesse und Produkte Ihres Unternehmens zum angestrebten Ziel passen. Gegebenenfalls müssen Sie Korrekturen vornehmen, um Ihr Unternehmen in bestmögliche Form zu bringen. Bei der Führung Ihrer Mitarbeiter sollten Sie darauf achten, dass Sie die Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung fördern. Damit Ihnen keine Chance auf dem M&A-Markt entgeht, sollten Sie rechtzeitig strategische und finanzielle Vorbereitungen treffen. Entscheidend für Ihren Erfolg sind Finanzpartner zur Unterstützung Ihres operativen Geschäfts sowie zur Realisierung von Akquisitionsprojekten. Dabei ist es essenziell, dass Sie durchspielen, welche Auswirkungen die Megatrends in der Automobilindustrie auf Ihr Unternehmen haben könnten. Indem Sie mögliche Folgen der Disruption ([LINK](#)) auf Ihre Geschäftsmodelle gedanklich antizipieren, können Sie die Zukunft Ihres Betriebs aktiv gestalten. Wenn Sie beizeiten die Weichen stellen, sind Sie gut gewappnet, um eine mögliche Akquisition durchführen zu können oder als starker Kandidat in einem Verkaufsprozess mit einem größeren Spieler zu verhandeln.

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

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.

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.

Publisher

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0

HSH NORDBANK AG

Gerhart-Hauptmann Platz 50
20095 Hamburg
Deutschland