



# KRÄFTE- VERSCHIEBUNG IM KFZ- AFTERMARKET

Neue Kundenstruktur erfordert  
neue Vertriebsmethoden

# 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 ist im Umbruch. Zahlreiche Übernahmen verändern die Branche. In Verbindung mit dem Megatrend Digitalisierung ist diese Konsolidierung der Katalysator für einen tiefgreifenden Strukturwandel. Unsere Studienreihe analysiert die Rahmenbedingungen und Spielregeln der neuen Wettbewerbslandschaft.

- Den Auftakt machte im April 2018 die Leitstudie „Konsolidierung im europäischen Kfz-Aftermarket“. Sie bietet einen Überblick, welche Trends die Branche aktuell bewegen.
- Im Juni erschien die Publikation „Survival of the Fittest“. Darin standen Mergers & Acquisitions im Mittelpunkt.
- Die vorliegende Teilstudie „Kräfteverschiebung im Kfz-Aftermarket“ stellt die Trends auf der Nachfrageseite des Kfz-Aftermarket in den Fokus und beschreibt die Veränderungen der Kundenlandschaft.
- Anfang November wird die vierte – und vorerst letzte – Teilstudie erscheinen. Sie befasst sich detailliert mit den Entwicklungen im Reifenhandel.

Um sich im Verdrängungswettbewerb des Independent Aftermarket (IAM) zu behaupten, ist eine konsequente Kundenorientierung entscheidend. Dabei müssen grundlegende Fragen geklärt werden: Wer sind unsere Hauptkunden – Werkstätten, Fahrzeugflotten oder Privatleute? Welche Bedürfnisse haben sie? Und wie verändert der Strukturwandel der Branche diese Bedürfnisse?

Auch die Gewichte auf der Nachfrageseite verschieben sich. Das Feeder-Business, also die Belieferung kleiner, regional agierender Teilegroßhändler durch große Branchen-Akteure, wird langfristig an Bedeutung einbüßen. Dagegen wächst die Relevanz von Intermediären wie Versicherungen, Kfz-Schadensdienstleistern und Online-Serviceportalen.

Der Teilegroßhandel steht vor der Herausforderung, diese neuen Akteure in das Geflecht seiner ohnehin schon heterogenen Kundenbeziehungen einzubinden durch eine stark individualisierte Ansprache. Der Schlüssel zum Erfolg liegt perspektivisch im Micromarketing und in differenzierten Vertriebsansätzen. Für die meisten Teilegroßhändler sind diese Strategien Neuland. Doch eine systematische Auswertung des Daten-Pools gibt – selbstverständlich im Rahmen einschlägiger Datenschutzbestimmungen – wertvolle Hinweise auf die Bedürfnisse und Präferenzen von Kundengruppen. Hier besteht zusätzliches Potenzial, durch Kooperationen in Einkaufsverbänden die verfügbare Datenbasis zu erweitern und somit die Aussagekraft von Analysen zu schärfen.

Alexander C. Brenner  
Roland Berger

Patrick Heinemann  
Roland Berger

Jens Thiele  
HSH Nordbank

Julian-Kaya Bagbasi, MBA  
HSH Nordbank

# — 1 —

## **NAHAUFNAHME: DIE WICHTIGSTEN AKTEURE IN DER KUNDEN- LANDSCHAFT**

Aktuell sind die Belieferung von Werkstätten und das Feeder-Business die wichtigsten Einnahmequellen für den Teilegroßhandel.

Doch andere Kundengruppen werden wichtiger: Intermediäre wie Versicherungen, Leasing-Gesellschaften und Online-Serviceportale sowie private Teilekäufer sind gerade dabei, die Kräfteverhältnisse auf der Nachfrageseite des Kfz-Aftermarket zu verändern.

In der Wertschöpfungskette des Kfz-Aftermarket fällt dem Teilegroßhandel eine wesentliche Rolle zu. Seine Kernkompetenzen liegen in der Logistik, in der Sortimentspolitik sowie in der Belieferung und Beratung der Werkstätten, die er durch lange Zahlungsziele indirekt auch bei der Finanzierung unterstützt. Neben den Werkstätten gibt es im mehrstufigen Vertriebssystem des Independent Aftermarket weitere Akteure auf der Nachfrageseite, die von Teilegroßhändlern direkt oder indirekt beliefert werden.

Aus der Perspektive der großen (>400 Millionen Euro Umsatz) und mittleren Teilegroßhändler (mit 100–400 Millionen Euro Umsatz) zeigt Abbildung → **A** die verschiedenen Spieler in der Kundenlandschaft. Aktuell sind Werkstätten und kleine Teilegroßhändler die wichtigsten Direkt-Abnehmer. Auch reine Online-Shops, die Werkstätten und private Endkunden zählen zu den Kunden der großen Teilegroßhändler. Zwischen Intermediären und Endkunden auf der einen und dem Teilegroßhandel auf der anderen Seite bestehen derzeit kaum unmittelbare Geschäftsbeziehungen. Dies wird sich jedoch perspektivisch verändern. Schon heute üben Intermediäre und Endkunden mittelbar einen starken Einfluss auf die Kräfteverhältnisse im Teilehandel aus. In diesem Kapitel beschreiben wir die wichtigsten Merkmale und Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen.

## Werkstätten

Betrachtet man die Gesamtzahl der Kfz-Werkstätten in 34 europäischen Ländern, zeigt sich seit 2013 ein leicht rückläufiger Trend → **B**. Diese Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen, wobei deutliche Unterschiede zwischen Original Equipment Manufacturer (OEM)-Werkstätten und den unabhängig von Autoherstellern agierenden Werkstätten bestehen. Zwischen 2015 und 2020 wird die Zahl dieser freien Werkstätten voraussichtlich um rd. 7% von ca. 360.000 auf 336.000 sinken. Dieser Trend hat Ursachen: Manche freien Werkstätten schließen weil sich kein Nachfolger findet. In einigen Fällen ist auch mangelnde Profitabilität der Grund

für die Geschäftsaufgabe. Auch die demografische Entwicklung spielt eine Rolle. Der Sog der Ballungszentren lässt die Bevölkerungszahl im ländlichen Raum zurückgehen; entsprechend sinkt die Nachfrage nach Dienstleistungen. So grassiert das „Werkstattsterben“ gerade in ländlichen Regionen.

Anders als bei den freien Werkstätten soll die Zahl der OEM-Werkstätten bis 2020 geringfügig um 3–5% zunehmen. In dieser Prognose spiegelt sich die Strategie der Autohersteller wider, ihre Kunden nach dem Fahrzeugkauf durch Serviceangebote langfristig zu binden. Voraussetzung dafür ist ein engmaschiges Netz markengebundener Werkstätten.

Während in Europa die OEM-Werkstätten einen Anteil von knapp 20% stellen, sind in Deutschland 35% aller Kfz-Werkstätten markengebunden. Auch künftig werden die deutschen OEM-Werkstätten ihren besonderen Status behalten. Ein Grund dafür ist ein hoher Anteil an Premium-Marken im Fahrzeugbestand. Außerdem sind viele Autohersteller am Standort Deutschland verankert, was sich am relativ dicht geknüpften Netz der OEM-Werkstätten bemerkbar macht.

Typischerweise warten und reparieren OEM-Werkstätten Fahrzeuge, die nicht älter als vier Jahre sind. Bis zu dieser Marke sind für die Werkstattwahl häufig die Garantievereinbarungen und Servicepakete der Hersteller ausschlaggebend, die markenabhängige Werkstätten vorschreiben. So stehen bei herstellergebundenen Werkstätten grundsätzlich die Instandhaltung sowie der Austausch von Originalteilen und komplexe Karosseriearbeiten im Fokus. In der Klientel der freien IAM-Werkstätten dominieren hingegen ältere Fahrzeuge. Das Leistungsspektrum reicht von kleineren Ausbesserungsarbeiten bis zu aufwendigen Reparaturen – je nach der personellen und technischen Ausstattung eines Anbieters. Abbildung → **C** gibt einen Überblick über das Leistungsspektrum von Kfz-Werkstätten.

Nach wie vor ist die Wettbewerbslandschaft im freien Kfz-Aftermarket in Deutschland stark fragmentiert. Spieler mit geballter Marktmacht finden sich vor allem bei den Glas-Spezialisten und den Fast Fittern → **D**.

# — A —

## Kundenlandschaft der großen und mittleren Teilegroßhändler

### Kontakt

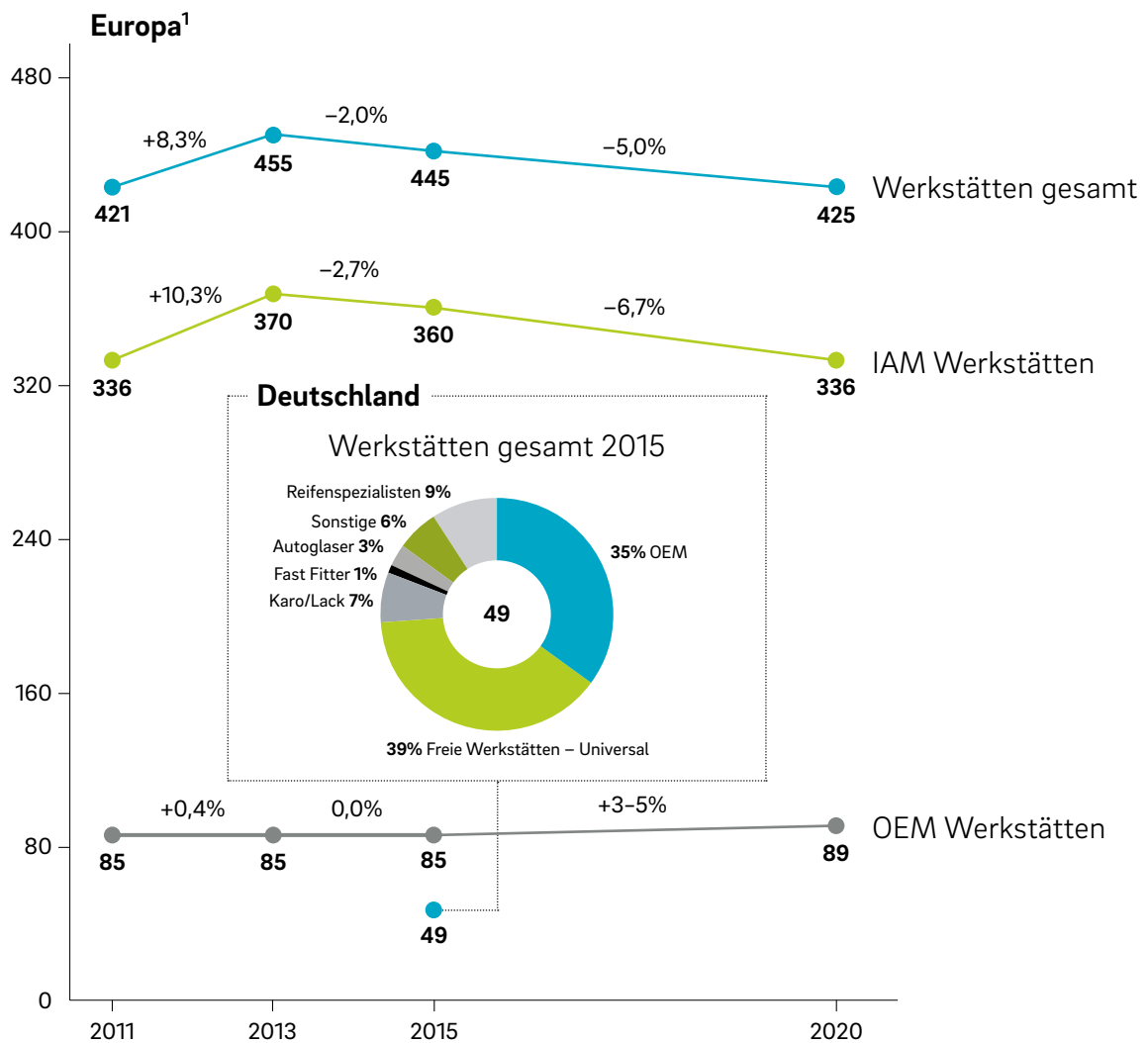


<sup>1</sup> Aktuelle Volumen; Zusatzpotential ist nicht abgebildet

<sup>2</sup> Umfasst Versicherungen, Leasingunternehmen und Service-Provider für Versicherer/Werkstätten und Online Service Portale

# B

## Entwicklungen der Werkstätten in Europa und Deutschland [Anzahl in Tsd.]



<sup>1</sup> 34 europäische Länder inkl. Türkei

## Kleine Teilegroßhändler

Für mittlere und große Teilegroßhändler stellen die kleineren Branchen-Akteure eine wichtige Kundengruppe dar. Mit einem Jahresumsatz von in der Regel weniger als 100 Millionen EUR beschränkt sich ihr Aktionsradius meist auf die Belieferung von Werkstätten oder Endkunden in der jeweiligen Region.

Um die Kosten für die Lagerhaltung möglichst gering zu halten und gleichzeitig ein breites Produktspektrum anbieten zu können, lassen sich die kleinen von den großen Branchenakteuren beliefern. Mit diesem sogenannten Feeder-Geschäft erwirtschaften große Teilegroßhändler zwischen 15 und 30% ihres Gesamtgewinns. Ein großer Teilegroßhändler kann durch Branchen-Konsolidierung erwarten, dass das Feeder-Geschäft kurzfristig ein Umsatzplus von circa 5% einspielt. In einigen stark fragmentierten europäischen Märkten ist dieses Potenzial sogar noch höher, beispielsweise in Südeuropa. Auf lange Sicht hingegen wird die zunehmende Konzentration in der Branche zu Rückgängen im Feeder-Geschäft führen.

Eine Erfolgsstrategie kleiner Teilegroßhändler besteht in der Profilierung als „local champion“. Ein wichtiges Element dieser Strategie ist der Exklusiv-Vertrieb von Premiumartikeln auch an kleine Werkstätten. Zugleich

vereinfacht es den Logistikaufwand der mittleren und größeren Teilegroßhändler. Diese müssen bei der Zustellung solcher Premiumartikel nicht einzelne Werkstätten anfahren, sondern können die Mühen der letzten Meile den kleinen Teilegroßhändlern überlassen.

## Endkunden

Zwischen Teilegroßhändlern und den Haltern oder Nutzern von Fahrzeugen als Endkunden bestehen in der Regel keine unmittelbaren Geschäftsbeziehungen. Dennoch haben die veränderten Bedürfnisse dieser Kundengruppe mittelbar erheblichen Einfluss auf die Geschäftsmodelle des Teilegroßhandels.

Die Endkunden, die den Teilekauf in Eigenregie bestreiten, bilden zwei Gruppen: zum einen die Do-it-yourself (DIY)-Kunden, zum anderen die Do-it-for-me (DIFM)-Kunden.

Bei den DIY-Kunden lassen sich Profis und Amateure unterscheiden: Es gibt Mechaniker, die außerhalb ihrer Arbeitszeit gern am eigenen Fahrzeug herumschrauben. Dann gibt es die leidenschaftlichen Autodidakten unter den DIY-Kunden, die in der Freizeit ihr Fahrzeug in Stand halten und in der Lage sind, kleinere Reparaturen durchzuführen.

DIFM-Kunden kaufen zwar die Teile selbst, nehmen aber

## Reifenspezialisten

Der Reifenmarkt ist zwar ein wichtiger Teil des Kfz-Aftermarket, funktioniert jedoch anders als der Teilehandel. Während das Gesamtspektrum an Ersatz- und Verschleißteilen ein sehr heterogenes Portfolio darstellt, sind Reifen weniger komplex. Viele Endkunden bestellen die Reifen selbst und montieren sie eigenhändig. Dementsprechend spielt das Online-Geschäft im Reifenhandel eine große Rolle. Im Unterschied zu den anderen Segmenten des Kfz-Aftermarket hat im Reifenhandel der Direktvertrieb durch die Hersteller einen hohen Stellenwert.

Die Reifenspezialisten stellen an den Werkstätten im deutschen Kfz-Aftermarket einen Anteil von 9%. In absoluten Zahlen heißt das: Über 4.400 Betriebe kümmern sich ausschließlich darum, dass PKW und Nutzfahrzeuge auf den richtigen Rädern rollen. Etwa 70% der auf Reifen spezialisierten Werkstätten gehören zu einer Kette. Dennoch ist der Markt für Reifenspezialisten fragmentiert. In Deutschland bringen es die Top-4-Ketten zusammen auf einen Marktanteil von 24%. Zu diesem Spitzen-Quartett zählen HMI, Point S, Vergölst und Euromaster. Im Detail werden die Akteure, Strukturen und Trends auf dem Reifenmarkt in der vierten Teilstudie vorgestellt, die im November 2018 erscheint.



keinen Schraubenschlüssel in die Hand. Den Einbau der Teile übernehmen professionelle Kfz-Mechaniker, wobei es mehrere Spielarten gibt: Der private DIFM hat einen Freund, der ihm das Teil einbaut. Beim Werkstatt-DIFM bringt der Kunde die selbst organisierten Teile mit; die Profis in der Werkstatt berechnen nur die Arbeitsleistung. Beim Privater-Werkstatt-DIFM kaufen Werkstatt und Fahrzeugbesitzer die Teile gemeinsam online, der Fahrzeugbesitzer bezahlt aber. Hierdurch umgeht die Werkstatt das Problem einer falschen Bestellung durch den Fahrzeugbesitzer. Den Einbau erledigt die Werkstatt, der Kunde bezahlt die Servicestunden. Beim Serviceportal-DIFM wird die Reparatur über eine Online-Plattform gebucht. Was dann die Beschaffung der Teile anbelangt, existieren gemischte Optionen: Der Fahrzeugbesitzer kann die Teile selbst besorgen und in die Werkstatt mitbringen, die Teile können über das Buchungsportal oder direkt von der Werkstatt beschafft werden.

Bei der Werkstattauswahl sind für den Endkunden neben dem Preis-Leistungsverhältnis Faktoren wie Freundlichkeit des Personals und Beratungsqualität wichtig. Dagegen spielen Marken und deren Bekanntheitsgrad als Auswahlkriterien eine untergeordnete Rolle, wichtiger sind Erfahrungswerte und Empfehlungen. Die Werkstattwahl ist offensichtlich vor allem Vertrauenssache. Entscheidendes Kriterium für die Kundenbindung ist bei freien Werkstätten in der Regel die langjährige Beziehung zwischen dem Inhaber bzw. Kfz-Meister und dem Fahrzeugbesitzer.

### Intermediäre

Auf der Nachfrageseite des Kfz-Aftermarket haben sich in den letzten Jahren neue Akteure etabliert: die sogenannten Intermediäre („Intermediaries“). Zu ihnen gehören Versicherungen, Leasing- und Carsharing-Anbieter, Automobilclubs und Online-Serviceportale. So unterschiedlich diese Spieler auch sind, sie haben eine Gemeinsamkeit: Sie besetzen die Kundenschnittstelle zwischen Teilegroßhandel auf der einen und Werkstätten sowie Privatkunden auf der anderen Seite. Als Steu-

## Intermediäre schmälern die Marktmacht der traditionellen Akteure und entwickeln sich zu einem bedeutenden Segment im B2B-Kundenspektrum.

erungsinstanz treffen Intermediäre die Entscheidung, welche Werkstatt die Instandhaltung oder die Reparatur eines Fahrzeugs übernimmt. Auf diese Weise verändert sich das Beziehungsgeflecht zwischen dem Teilegroßhandel und den Endkunden. Intermediäre schmälern die Marktmacht der traditionellen Akteure in der Wertschöpfungskette des Kfz-Aftermarket und entwickeln sich zu einem bedeutenden Segment im B2B-Kundenspektrum. 2015 wurde der Anteil des „steered value“ am Volumen des Kfz-Aftermarket auf bis zu 20% geschätzt. Bis 2030 wird der Marktanteil der von Intermediären gesteuerten Nachfrage basierend auf einer Analyse von Roland Berger bei rund 40% liegen.

Abbildung → E zeigt, wie „Intermediaries“ die einzelnen Schritte eines typischen Serviceprozesses übernehmen – zum Missfallen der etablierten Spieler des Kfz-Aftermarket. „Da balgen sich immer mehr hungrige Katzen um den Milchtopf“, kommentierte der Bundesinnungsmeister des Kfz-Handwerks, Wilhelm Hülsdonk, das zunehmende Engagement der Intermediäre im Werkstattgeschäft. Eine wesentliche Zutat zum Erfolgsrezept der Intermediäre ist deren Fähigkeit, ihren Kunden individuell maßgeschneiderte Lösungen in einem komplexen Markt anzubieten. Die Intermediäre lassen sich – leicht vereinfacht – in verschiedene Gruppen unterteilen, deren Kundenfokus und Geschäftsmodelle sich jeweils unterscheiden.

# — C —

## Werkstatttypen und ausgewählte Beispiele Deutschland

### OEM

#### OEM eigene Werkstätten

Daimler  
Renault  
Fiat

### IAM

#### Autoglasler / Andere

Carglass  
National  
Windscreens

#### Karo-Lack / Smart Repair

Fivestar

#### Fast Fitter

A.T.U  
Kwik Fit

#### Reifen- spezialisten

Point S  
Euromaster

#### Freie Werkstätten

Auto-Profi  
Meisterhaft  
Lienau

Quelle: Roland Berger, HSH Nordbank

# — D —

## Das Angebot der Werkstätten

Service und Wartung, Fehlerreparaturen, Unfallreparaturen

### SMART REPAIR

- Spot Reparaturen
- Dellenreparaturen (ohne Farbe)
- Alufelgen Aufbereitung
- Material für den Innenraum und Farbenanpassung
- Windschutzscheibenreparaturen

### QUICK-FIX

- Inspektion
- Basis Service, z.B. Ölwechsel, Wischwasserwechsel
- Check-ups, z.B. Winter Check
- Bremsen Instandhaltung
- Austausch Batterie
- Auspuffersatz
- Austausch Federungen
- Klima Service

### MECH. REPARATUREN & ANDERE

- Komplexere Arbeiten:
- Antriebsstrang Reparaturen
- Chassis Reparaturen
- Komplexe Elektronik Reparaturen, z.B. Austausch der Control Unit

### BODY & PAINT (KARO/LACK)

- Body Lackierungen
- Body Teileaustausch
- Chassis Schweißen
- Chassis Ausrichten

Quelle: Roland Berger, HSH Nordbank

## Versicherungsgesellschaften und Leasing-Anbieter

Als Intermediäre haben Versicherer und Leasing-Unternehmen direkten Kontakt zum Endkunden. Die Werkstattwahl des Fahrzeugbesitzers steuern Versicherungen durch die Gestaltung ihrer Tarife. Sie gewähren beispielsweise Boni auf die Kaskoversicherung, wenn der Kunde im Schadensfall eine Partnerwerkstatt des Versicherers ansteuert. Das Geschäftsmodell dieser Intermediäre basiert darauf, dass Versicherer mit ihren Partnerwerkstätten für Reparaturen fixe Preise mit relativ hohen Abschlägen aushandeln. Auf diese Konditionen lassen sich die Werkstätten ein, weil sie im Gegenzug die Perspektive auf eine hohe Auslastung haben.

Analog gestaltet sich die Rolle von Leasing-Unternehmen: Im Schadensfall schicken sie den Leasing-Nehmer zu einer Werkstatt, mit welcher der Leasing-Geber einen Rahmenvertrag abgeschlossen hat. Eine andere Variante ist, dass das Leasing-Unternehmen an eine Werkstatt verweist, die zum Partner-Netzwerk seiner Versicherung gehört.

Die Versicherer verfolgen mit dieser Strategie zum einen das Ziel, den eigenen Kunden einen guten Service zu bieten. Zum anderen geht es um Kostensenkung. Autoersatzteile sind zwischen Januar 2013 und August 2017 durchschnittlich um ein Fünftel teurer geworden, so der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV). 2013 schlug ein Pkw-Sachschaden im Durchschnitt mit 2.400 Euro zu Buche, 2017 mit circa 2.700 Euro. Mit ihrer Rolle als Intermediäre wollen die Versicherer gegensteuern.

### Service-Provider für Versicherer

Diese Gruppe hat keinen unmittelbaren Kontakt zu Fahrzeugbesitzern, sondern fungiert als „Dienstleister“ für Versicherungen. Diese lagern den Serviceprozess nach einem Schadensfall an Intermediäre aus. Beispiele dafür sind die Kfz-Schadendienstleister Innovation Group und die riparo GmbH. Diese Unternehmen verfü-

gen über ein Netzwerk an Partnerwerkstätten und bieten darüber hinaus Service-Pakete wie Fahrzeugverleih oder die Abholung kaputter Fahrzeuge an.

Das Geschäftsmodell dieser Service-Provider gründet ebenfalls auf Skaleneffekten, da mit den Werkstätten günstige Konditionen ausgehandelt werden können. Eine wichtige Ertragsquelle für Service-Provider sind die Entwicklung und Implementierung von Software, mit deren Hilfe Versicherungen die Schadensabwicklung optimieren können.

### Service-Provider für Werkstätten

Dieser Typus des Intermediärs hat sich aus dem Kfz-Gewerbe heraus entwickelt. Ein Beispiel dafür ist die Eurogarant AutoService AG, die auf Initiative des Zentralverbands Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF) gegründet wurde. Die Grundidee ist auch hier, dem Kunden Zeit und Mühe zu ersparen. Im Schadensfall kontaktiert der Fahrzeugbesitzer entweder direkt den Intermediär oder eine Werkstatt. Die kümmert sich um das Abschleppen des liegengebliebenen Autos und informiert den Intermediär, der bei Bedarf einen Leihwagen bereitstellt. Außerdem veranlasst der Intermediär – wie im Fall von Eurogarant – ein Gutachten eines unabhängigen Sachverständigen über die Schadenshöhe. Mit diesem Dokument holt er sich dann bei der Versicherung des Fahrzeughalters „grünes Licht“ für die Reparatur, die dann im Mitgliedsbetrieb ausgeführt wird.

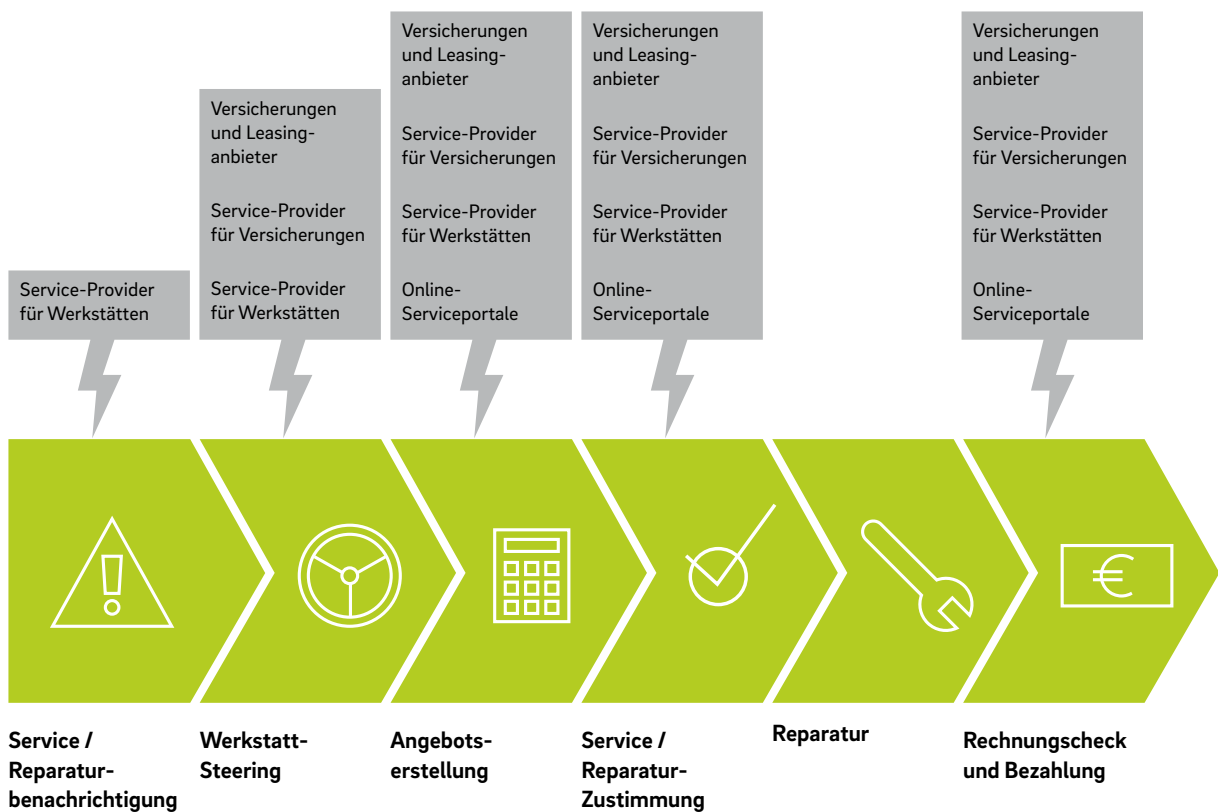
Die tragende Säule dieses Geschäftsmodells ist das eng geknüpfte und vertrauensvolle Beziehungsgeflecht zu Werkstätten. Die Ertragsquelle ist in der Regel eine Servicegebühr, die pro Schadensfall erhoben wird.

### Online-Serviceportale

Exemplarisch werden hier die Online-Portale Carooobi und Fairgarage beschrieben. Carooobi wurde 2015 gegründet. Inzwischen beschäftigt das Unternehmen rund 60 Mitarbeiter. In der letzten Finanzierungsrunde beteiligte sich BMWi Ventures an dem Berliner Unternehmen.

# — E —

## Service-Wertschöpfungskette und neue Herausforderer



Caroobi verspricht „garantierte Qualität zum Festpreis“. Kunden können auf der Homepage verschiedene Dienstleistungen rund ums Auto buchen, von A wie „Austausch Automatikgetriebe“ bis Z wie „Zylinderkopfdichtung“. Das Portal hat ein Netzwerk aus 750 Werkstätten in Deutschland und ist neuerdings auch im Teilehandel aktiv. Auf Wunsch besorgt Caroobi generalüberholte oder gebrauchte Kfz-Aggregate wie Motoren, Getriebe und Turbolader und liefert sie direkt in die mit dem Einbau beauftragte Werkstatt.

Das deutsche Werkstattportal Fairgarage wurde 2011 vom Startup-Unternehmen United Vehicles gegründet und 2013 mehrheitlich von der Deutschen Automobil Treuhand übernommen. Nach eigenen Angaben ist Fairgarage mit über 16.000 Betrieben das Portal mit den meisten gelisteten Werkstätten. Auch bei Fairgarage gibt der Kunde sein Fahrzeugmodell, seinen Service-Wunsch und die Region ein; auf dieser Basis wird der Preis kalkuliert. Dass verbesserte Service-Angebote die Bindung bestehender und die Gewinnung neuer Kunden fördert, haben auch Werkstattketten längst erkannt. Zum Beispiel bieten A.T.U und Pitstop ebenfalls die Möglichkeit, Termine online zu buchen. Für solche Werkstattkonzepte sind diese Buchungsoptionen zusätzliche Komfort-Funktionen. Für Online-Serviceportale stellen sie dagegen den Kern ihres Geschäftsmodells dar.

## Online-Shops

Während Online-Serviceportale die Schnittstelle zwischen Endkunden und Werkstatt besetzen und deren Dienstleistungen vermitteln, haben Online-Shops ein anderes Geschäftsmodell: Sie verkaufen über Internet-Portale Kfz-Teile an Werkstätten und Endkunden. Etablierte Teilegroßhändler haben in der Regel eigene Online Bestellsysteme für Ihre Kunden entwickelt, um Online-Bestellungen zu ermöglichen. Ihre Wettbewerber, hier als Online-Shops bezeichnet, sind dagegen ausschließlich als Online-Player aktiv. Als Spezialisten oder Generalisten unter eigener Domain locken sie die Kundschaft mit Transparenz und aggressiv niedri-

gen Preisen. Zu den Spezialisten, zählen beispielsweise rameder, scheibenwischer.de, motoroel-direkt, bremsen.com oder reifen.de. Bei den Generalisten mit eigener Domain finden sich kfzteile24, ATP, autodoc oder mister auto. Online-Plattformen hingegen bieten nur den Marktplatz und bringen Nachfrage und Angebot zusammen. Unter den Beispielen finden sich die Giganten des Internet-Handels wie amazon und ebay mit einem Fokus auf den B2C Bereich, im B2B Bereich gibt es zum Beispiel tyre24.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region) beträgt der Anteil der Online-Player am IAM-Teilehandel ca. 15% (Teile und Reifen), in Großbritannien rund 20% inklusive Reifen. Die Präferenz für den Online-Vertriebskanal ist unterschiedlich ausgeprägt. Private Endkunden zieht es beim Teilekauf eher an die virtuelle Ladentheke, DIY- und DIFM-Kunden nutzen immer stärker die reinen Online-Shops. Privatleute shoppen im Internet vor allem Lowtech-Artikel wie Wischblätter, Glühbirnen, Batterien und Filter, die leicht einzubauen sind. Für komplexere Wartungs- und Reparaturarbeiten inkl. der Teilebestellung bringt der typische Endkunde sein Auto in die Werkstatt. Tendenziell nimmt jedoch im B2C-Geschäft die Bedeutung von Online-Shops zu.

In den Geschäftsbeziehungen zwischen Teilegroßhändlern und Werkstätten spielen unabhängige Online-Plattformen oder Online-Shops mit eigener Domain derzeit noch eine kleinere Rolle. Deren Expansion stößt im B2B-Segment auf Hindernisse, denn die Profi-Kundschaft hat spezielle Anforderungen, insbesondere an Lieferfristen und Lieferfrequenz. Diese Service-Messlatte liegt für viele Online-Player (speziell die Online-Shops mit eigener Domain) noch zu hoch. Hinzu kommt, dass viele Werkstätten eher dem Service-Versprechen ihres langjährigen Teilegroßhändlers vertrauen als einer nicht persönlich bekannten Online-Plattform oder einem Online-Shop.

Spannend bleibt zu beobachten, ob und wie die Giganten amazon oder ebay den Teilehandel im B2C- als auch im B2B-Segment als interessant erachten und hier weiter Zeit und Geld investieren.

# — 2 —

## **MACHTKÄMPFE: VERÄNDERUNGEN IN DER KUNDENLAND- SCHAFT**

Die Kundenlandschaft für Teilegroßhändler durchläuft einen Strukturwandel: Werkstätten reagieren auf den verschärften Wettbewerb, kleine Teilegroßhändler trotzen der Konsolidierungswelle, Intermediäre greifen als neue Spieler in den Markt ein, und Endkunden wollen sowohl günstige Preise als auch hochwertige Qualität.

Die Kräfteverhältnisse im Beziehungsgeflecht des Kfz-Aftermarket verschieben sich. Die Teilegroßhändler stehen vor der Herausforderung, ihren Platz in der neuen Kundenlandschaft zu behaupten. Die hier skizzierten Trends beeinflussen die Positionierung und die Marktmacht der einzelnen Akteure maßgeblich → F.

### Werkstätten: Unter Druck

Die Zahl der Werkstätten geht zurück. Diese Entwicklung beschleunigt den Konzentrationsprozess und trägt zur Professionalisierung der im Markt verbleibenden Anbieter bei. Dabei sind die Werkstätten in einer unbequemen „Sandwichposition“, da sie verschiedene Trends im Kfz-Aftermarket zu spüren bekommen: Grundsätzlich steigt die Preissensitivität der Kunden; zugleich schreitet der Konsolidierungsprozess im Teilegroßhandel fort, und Intermediäre drängen in das Beziehungsgefüge zwischen Werkstätten und ihren Kunden.

Diese Gemengelage verschärft den Wettbewerbsdruck unter den Werkstätten und fördert deren Tendenz, sich Werkstattkonzepten anzuschließen. Solche Kooperationen werden von einem zentralen Dienstleister gesteuert. Der unterstützt die Werkstattpartner im „Überbau“ des operativen Betriebs, unter anderem mit IT-Lösungen, Marketing-Hilfen sowie überbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Im Gegenzug verpflichten sich die Werkstätten zur Einhaltung von Qualitätsstandards und entrichten eine Systemgebühr. Nach der Devise „gemeinsam sind wir stärker“ haben die Werkstattkonzepte mehr Gewicht, um Preise und Konditionen am Markt durchzusetzen. Auch gegenüber dem Teilegroßhandel sind Werkstattssysteme in einer besseren Verhandlungsposition als Einzelkämpfer. Offenbar überzeugen diese Vorteile: In Deutschland gehörten 2010 circa 60% der freien Werkstätten einem Werkstattkonzept an; fünf Jahre später waren es bereits 80%. In Europa gibt es über 800, teilweise multinational aktive, Werkstattkonzepte mit insgesamt knapp 110.000 angeschlossenen Werkstätten.

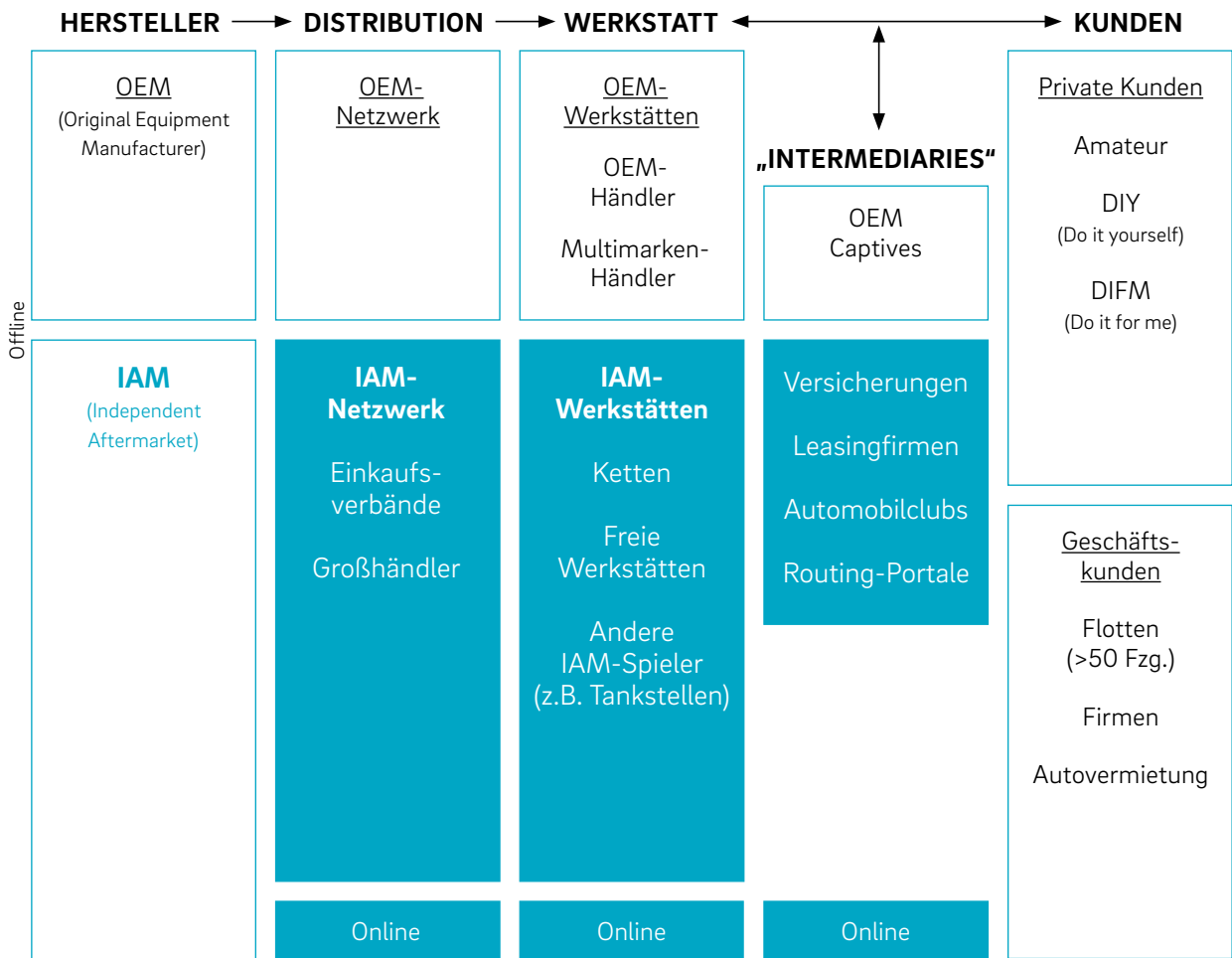
## Diese Neu-Akzentuierung der Kundenwünsche bietet Chancen für den Teilegroßhandel, wenn er sich als kompetenter und verlässlicher Partner der Werkstätten profiliert.

Der Teilegroßhandel selbst hat ebenfalls erfolgreiche Werkstattkonzepte initiiert, unter anderem 1a Autoservice (Coler, Knoll, Küblbeck, Lorch, WM SE/Trost), Autofit (PV) und Meisterhaft (Handelskooperation ATR). Mithilfe solcher Werkstattkonzepte fördert der Teilegroßhandel die Professionalisierung der Werkstätten. Unabhängig von der Zugehörigkeit zu einem Werkstattssystem verändert die fortschreitende Professionalisierung der IAM-Werkstätten deren Anforderungen an den Teilegroßhandel. Preis- und mengengetriebene Anforderungen sind nach wie vor wichtig, aber Faktoren wie fachliche Unterstützung, Service und Qualität bekommen mehr Gewicht. Diese Neu-Akzentuierung der Kundenwünsche bietet Chancen für den Teilegroßhandel, wenn er sich als kompetenter und verlässlicher Partner der Werkstätten profiliert. Im Zuge einer Professionalisierung sind häufig Anpassungen an technische Anforderungen sowie das Erreichen einer bestimmten Betriebsgröße erforderlich – und damit Investitionen. Aber vielen Werkstätten fehlen die notwendigen Mittel. Insofern



# Wertschöpfungskette IAM-Teilemarkt

Schematische Darstellung (vereinfacht)



■ Fokuskanäle für diese Studie



könnte aus Sicht des Teilegroßhandels die Unterstützung der Werkstätten bei kapitalintensiven Anschaffungen ein Instrument der Kundenbindung darstellen.

### Schärfere Rivalität zwischen markengebundenen und unabhängigen Werkstätten

Der Wettbewerb zwischen OEM- und IAM-Werkstätten spitzt sich zu und wird teilweise mit harten Bandagen ausgefochten. In einem Werbespot zeigte ein deutscher Premium-Hersteller, wie eine Masse ölverschmierter Zombies ein Coupé jagt, das sich gerade noch hinter die Tore einer Markenwerkstatt retten kann. Die Botschaft: „Damit Ihr XXX nicht in falsche Hände gerät“. Im Gegenzug attackierte die Kampagne einer Handelskooperation die OEM-Markenwerkstätten mit dem Claim „#Wir befreien Autofahrer“.

Nicht nur mit Marketing-Maßnahmen bemühen sich Autohersteller, die Fahrzeugbesitzer auf direktem Weg in OEM-Werkstätten zu manövrieren. Komplexe Teile, deren Einbau OE-Werkzeuge erfordert, erschweren bzw. verhindern, dass IAM-Werkstätten Hand an die Autos legen. Außerdem fürchten Endkunden den Verfall der Garantieansprüche, wenn Teile nicht korrekt eingebaut werden. So bauen Autohersteller Hürden für die autonome Werkstattwahl. Hinzu kommt die Rolle von Autohändlern mit angeschlossenem Werkstatt-Service: Einige gewähren ihren Kunden Rabatte auf den Kaufpreis, wenn sich der Besitzer verpflichtet, Wartung und Service beim Verkäufer vornehmen zu lassen. Schließlich tragen auch Konnektivitätslösungen der OEM dazu bei, dass Autofahrer für Instandhaltungs- oder Reparaturarbeiten direkt in die markengebundene Werkstatt gelotst werden. Hier versuchen die IAM-Werkstätten mit OBD-Dongles gegenzusteuern.

Diese App-basierten Nachrüstlösungen verwandeln auch ältere Fahrzeuge in „smart cars“ und bereiten Informationen (etwa Benzinverbrauch, Batteriespannung, Serviceintervalle) für die Darstellung auf Handy oder Tablet nutzerfreundlich auf. Viele Apps sind in der Lage,

Fehlerdiagnose zu betreiben, und können dann direkt eine Werkstatt empfehlen. Diese „digitale Nachrüstung“ können die freien Werkstätten jedoch nicht im Alleingang stemmen. Die Unterstützung seitens des Teilegroßhandels hätte deshalb großes Potenzial bei der Kundenbindung. Ein Beispiel liefert der Automobilzulieferer Bosch mit „Drivelog Connect“: Ein spezieller Stecker, der Drivelog Connector, wird in die OBD2-Diagnoseschnittstelle einer Fahrzeugs gesteckt. Via Bluetooth werden alle wichtigen Daten zum Zustand des Fahrzeugs an die Drivelog Connect App auf dem Smartphone übertragen. Diese App meldet, wann der nächste Fahrzeug-Check fällig ist; auch Werkstatttermine können über diese Anwendung gebucht werden.

### Multi-Sourcing weit verbreitet

In den Beziehungen zwischen Werkstätten und ihren Teilelieferanten ist das monogame Zeitalter vorbei. Multi-Sourcing hat sich als Standard etabliert; fast 90% der IAM-Werkstätten nutzen mehrere Quellen, um Teile zu bestellen. In der Regel verteilt sich das Geschäft auf zwei Hauptlieferanten sowie eine oder zwei weitere Bezugsquellen für spezielle oder besonders günstige Teile. Haben sich Werkstätten für ihre Top-Lieferanten entschieden, ist die Wechselbereitschaft eher geringer. Wenn Teilegroßhändler ihren Status als Top-Lieferanten eingebüßt haben, liegt das vor allem an verzögerten Lieferungen. Es ist extrem mühsam und kostspielig, verlorenes Terrain zurückzuerobern.

Neben der Zuverlässigkeit ist auch die Frequenz der Lieferung für die Festigung und den Ausbau der Kundenbeziehungen entscheidend. Kleine Werkstätten erwarten auch in der Fläche die prompte Zustellung der geordneten Teile, um Aufträge schnell abarbeiten zu können. Die Tourenfrequenz muss mindestens drei Mal am Tag möglich sein. Der Großteil der Teilegroßhändler kann bis zu acht Mal täglich liefern. Größere Werkstätten haben häufig kleine Lager, sodass sie bei regelmäßig verwendeten Teilen nicht zwingend auf derart häufige Lieferfrequenzen angewiesen sind.

---

Die meisten Werkstätten zeigen sich durchaus preissensitiv. Dennoch ist der Preis allein kein ausschlaggebender Grund, sich von einem Lieferanten zu trennen. Stattdessen tendieren die meisten Werkstätten dazu, ihr Lieferantennetz um eine günstige Bezugsquelle zu erweitern. In einer Befragung, die Roland Berger unter rund 100 deutschen Werkstätten durchgeführt hat, erklärte fast die Hälfte der Werkstätten, sie würden dann einen Wechsel ihrer Top-Lieferanten erwägen, wenn die Preise des Konkurrenten mindestens 10% günstiger lägen.

### **Kleine Teilegroßhändler: Chancen als „local champions“**

Im Konzentrationsprozess der Branche laufen kleine Teilegroßhändler unterhalb einer Umsatzschwelle von 100 Millionen Euro Gefahr, von größeren Wettbewerbern aus dem Markt gedrängt zu werden. Um diesem Los zu entgehen, bleibt den kleinen Spielern vor allem die Strategie, sich als „local champion“ zu profilieren. Wer diese Rolle ausfüllen will, muss bei seiner regionalen Kundschaft höchste Anforderungen an Qualität, Zuverlässigkeit und Service erfüllen. Um in diesen Disziplinen zu punkten, ist der kleine Teilegroßhandel auf perfekt funktionierende Lieferketten angewiesen. Hier ist der im Feeder-Business aktive Teilegroßhandel gefordert, der über seine Stärken in der Logistik langfristig die Kundenbindung festigen kann.

Es gibt auch kleine Teilegroßhändler, die eine Fusion mit einem größeren Akteur in Erwägung ziehen. Solche Pläne könnten sich als Chance für mittlere und größere Teilegroßhändler darstellen, einen führenden Part in der betreffenden Region einzunehmen.

### **Endkunden: Preisbewusst und online-affin**

Die Gruppe der Do-it-for-me-Kunden wird mittelfristig zunehmen. Diese Entwicklung hat mehrere Gründe: Zum einen wird der Einbau von Teilen immer komplexer – was sowohl das Know-how als auch das Equipment

von Werkstatt-Profis erfordert. Zum anderen lässt die Begeisterung für Do-it-yourself-Reparaturen am Fahrzeug gerade in den jüngeren Generationen nach. Gleichzeitig fördern die im Online-Zeitalter größer gewordene Kostentransparenz und die zunehmende Preissensitivität der Konsumenten deren Aufgeschlossenheit für DIFM-Modelle. Hinzu kommt, dass private Endkunden nicht mehr so stark auf bestimmte Marken fokussiert sind.

Bei der Ansprache von Endkunden spielen Online-Vertriebskanäle eine Schlüsselrolle. Das Internet hat sich für Endkunden zu einer unverzichtbaren Recherchequelle entwickelt. Insbesondere DIY- und DIFM-Kunden nutzen immer häufiger Online-Plattformen, um sich über Service- und Reparaturarbeiten sowie deren Preise und Konditionen zu informieren. Etwa ein Drittel dieser Kundengruppe ist bereit, online einen Termin in der Werkstatt zu vereinbaren. Künftig wird ein weiterer Anstieg der Nutzerzahlen solcher Online-Angebote erwartet.

Aus diesen Trends ergeben sich Ansätze für den Teilegroßhandel, die direkten Geschäftsbeziehungen zu den Endkunden auszubauen. Optionen sind beispielsweise, die Entwicklung von Eigenmarkenkonzepten sowie der Einstieg ins Endkundenmarketing.

### **Intermediäre: Wachsender Einfluss**

Intermediäre wie Versicherer werden die Kräfteverhältnisse im Kfz-Aftermarket nachhaltig verändern. Es zeichnet sich ab, dass Intermediäre nicht nur indirekt über Vorgaben zur Werkstattauswahl die Geschäfte des Teilegroßhandels beeinflussen. Einige Versicherer planen, den Teilekauf in Eigenregie zu übernehmen – sehr zum Missfallen der Werkstätten. Der Zentralverband für Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF) kritisierte diese Taktik: „Die ertragsarme, aber know-how-intensive Reparatur-Dienstleistung an immer komplexer werdenden Fahrzeugkonzepten sollen die Werkstätten zu den zu niedrig vereinbarten Stundenverrechnungs-

sätzen erbringen, während Versicherer den Zukauf von Ersatzteilen möglicherweise übernehmen möchten“, so ZKF-Hauptgeschäftsführer Thomas Aukamm. Er warnte, dass damit ein weiterer überlebensnotwendiger Teil der heutigen Erträge in den Karosserie- und Lackierfachbetrieben wegbreche.

Der Anteil der von Intermediären gesteuerten Nachfrage am Volumen des Kfz-Aftermarket wird in den nächsten Jahren deutlich zunehmen. Angesichts dieser wachsenden Marktmacht sollten Teilegroßhändler die Aktivitäten der Intermediäre sehr ernst nehmen und genau analysieren. Aufgrund hoher Volumina kann es überaus lukrativ sein, einen Intermediär als Direkt-Abnehmer zu gewinnen. Andererseits stellen diese hohen Volumina auch ein Risiko dar: Diese kann der Intermediär nämlich nutzen, um seine Teile direkt beim Hersteller zu beziehen. In diesem Fall geht der Teilegroßhandel leer aus.

### Online-Handel: Mehr Transparenz im Markt

Neben den Intermediären beeinflusst der Online-Vertrieb die Kräfteverhältnisse und das Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren des Kfz-Aftermarket. Das Internet als großes, globales Schaufenster verspricht, mehr Klarheit in die unübersichtliche Gestaltung von Preisen und Konditionen zu bringen, die das mehrstufige Vertriebssystem im IAM prägen.

Mit dieser neuen Übersichtlichkeit der Angebote und Konditionen sorgt der Online-Handel für einen Kulturwandel im Teilevertrieb: Die Preissensitivität der Kunden steigt. Außerdem verändert sich die Wettbewerbslandschaft, weil Angebot und Nachfrage auf den virtuellen Marktplätzen und in den Online-Shops nicht mehr regional gebunden sind. Diese geografische Entkoppelung schafft neue Auswahl-Optionen für Käufer.

Je nach Werkstattgröße ist die Aufgeschlossenheit für das Online-Shopping von Teilen unterschiedlich ausgeprägt. Ein Drittel aller kleinen Werkstätten mit bis zu fünf Mitarbeitern nutzt Online-Anbieter, um Teile zu bestellen. Bei Werkstätten mit mehr als zehn Beschäftig-

## Bei der Ansprache von Endkunden spielen Online-Vertriebskanäle eine Schlüsselrolle.

## Das Internet hat sich für Endkunden zu einer unverzichtbaren Recherchequelle entwickelt.

ten liegt dieser Wert in Deutschland nur bei rund 20% – häufig sind diese aber auch Mitglied eines Konzepts. Grundsätzlich gewinnen B2B-Plattformen im Teilegroßhandel an Bedeutung. Plattformen wie beispielsweise Tyre24 bieten kleinen Teilegroßhändlern die Chance, ohne großen Aufwand im Online-Geschäft mitzumischen.

Den etablierten Teilegroßhändlern begegnen Online-Shops in einer Doppelrolle, die Risiken und Chancen bietet: Einerseits sind sie Wettbewerber, die Kunden auf einen anderen Vertriebskanal locken. Andererseits sind die reinen Online-Shops auch eine neue Kundengruppe. Die meisten Online-Akteure beziehen nämlich Teile und Inventar vom Teilegroßhandel. Über diese Lieferbeziehung erschließt sich dem Teilegroßhandel die Chance, indirekt am wachsenden Umsatz der Online-Plattformen zu partizipieren.

## Exkurs

# EINBLICKE: DER MARKT FÜR WERKSTATT- AUSRÜSTUNGEN

Zum Kfz-Aftermarket gehört auch das Segment Werkstattausrüstung mit der Hauptzielgruppe Geschäftskunden. In den letzten Jahren haben immer mehr Teilegroßhändler das Ausrüstungsgeschäft entdeckt. Zum einen um den Werkstätten eine möglichst umfassende Betreuung zu bieten. Zum anderen sind bei der Werkstattausrüstung in der Regel üppigere Margen zu erzielen als im Teilegeschäft.

Zum Markt für Werkstattausrüstungen gehören Anlagen und Gerätschaften für Arbeiten am Fahrzeug, etwa Hebebühnen, Achsmessgeräte, Bremsprüfstände, Reifenmontier- und Reifenwuchtmaschinen und Prüfstraßen. Ein weiterer Bereich sind Diagnose-Tools zur Auswertung von Motor, Elektronik, Fahrverhalten etc. Die Wertschöpfungskette im Segment Werkstattausrüstung ist mit drei Stufen weniger komplex als im Teileverkauf → **F, G**.

Bei den Herstellern lassen sich europäische (high-end) und chinesische (low-/medium-end) Anbieter unterscheiden. Letztere produzieren zum Teil auch „Private Label“-Artikel für Werkstattausrüster und den Teilegroßhandel. Auf der Stufe der Vertriebsorganisation agieren verschiedene nationale und internationale Player, die sich in fünf Gruppen unterteilen.

1. Werkstattausrüster (zum Beispiel WHB Autohaus Profi Service, Gemco Sales & Service, Uhl Werkstatt-Technik, Explora X) sind Spezialisten mit regionalem Fokus. Sie beziehen ihre Produkte von EU-Herstellern und beliefern vor allem OEM-Werkstätten.

2. OEM-Werkstätten sind auch die Zielgruppe von Dienstleistern wie AMN Garage Services & Equipment. Unternehmen dieses Typs definieren sich als reine Service-Anbieter mit nationalem Fokus.

3. Hersteller können über ihren Direktvertrieb ebenfalls als Bezugsquelle für Werkstattausrüstung dienen. Der Direktvertrieb ist jedoch eher die Ausnahme.

4. Überregional oder international agierende Teilegroßhändler (unter anderem Stahlgruber, Groupauto international, WM, Autodistribution) sind ebenfalls im Vertrieb von Werkstattausrüstung aktiv. Ihr Schwerpunkt liegt in der Belieferung von IAM-Werkstätten, wobei die Produkte hauptsächlich aus dem mittleren und unteren Preissegment stammen. Hier spielen Importe aus China eine zunehmend wichtigere Rolle.

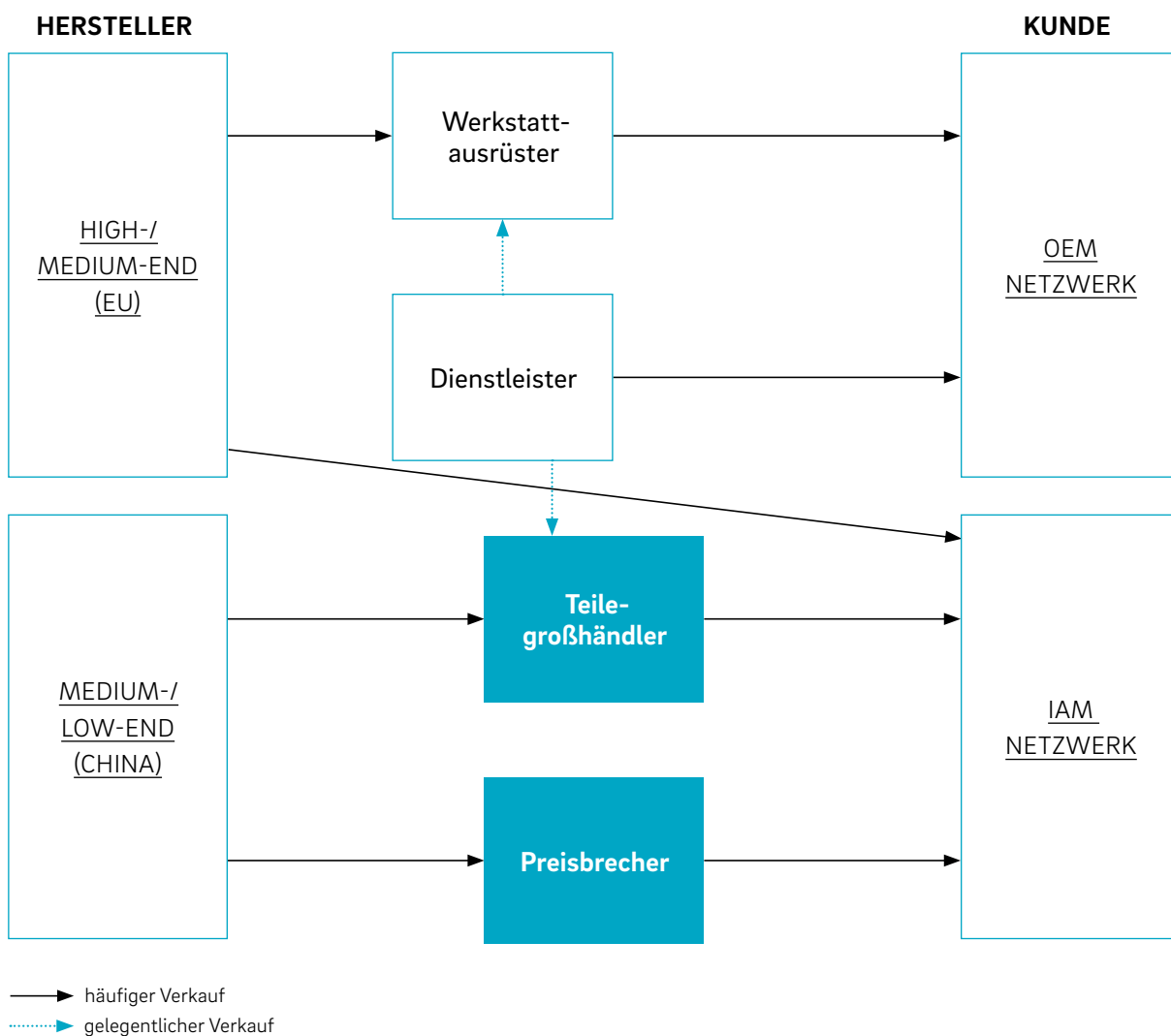
5. Die sogenannten Preisbrecher haben in erster Linie kleinere freie Werkstätten sowie Privatleute als Zielgruppen. Unternehmen wie Twin Busch, RP Tools, ATA und Fog Automotive importieren Werkstatt-Equipment aus China.

Der Kauf neuer Werkstattausrüstung ist ein großer Ausgabenposten und in der Regel eine langfristige Investition. Deshalb sind Entscheidungen über solche Anschaffungen normalerweise „Chefsache“. Die meisten Teilegroßhändler haben gute, langjährig gewachsene Beziehungen zu Inhabern und Meistern von Werkstätten. Solche Kontakte können sich als sehr wertvoll erweisen, wenn mittlere und große Teilegroßhändler ins Segment Werkstattausrüstung expandieren wollen.

# — G —

## Wertschöpfungskette im Segment Werkstattausrüstung

Schematische Darstellung (vereinfacht)



# — 3 —

## HANDLUNGS- FELDER: WAS JETZT ZU TUN IST

In der alten Ordnung des Kfz-Aftermarket konnten sich mittlere und große Teilegroßhändler auf die Belieferung der Werkstätten und das Feeder-Business konzentrieren. Diese Zielgruppen waren ihnen bestens vertraut und lieferten den Großteil der Umsätze. Doch diese Berechenbarkeit ist passé. Die Kundenlandschaft heute ist weniger übersichtlich. Langfristig müssen die Teilegroßhändler die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Abnehmergruppen erfüllen. Dies erfordert ein Fine-Tuning in der Kundenansprache und die Bereitschaft zu einer Omni-Channel-Strategie.



## Mehr Kunden erreichen durch Omni-Channel-Vertrieb

---

Das Kundenspektrum des Teilegroßhandels besteht aus verschiedenen Akteuren, die jedoch alle einen relevanten Beitrag zum Geschäftserfolg leisten. Nur eine differenzierte Marketing- und Vertriebsstrategie kann den Bedürfnissen einzelner Kundengruppen gerecht werden. Die Neigung, Online-Kanäle zu nutzen, ist unterschiedlich ausgeprägt. Deshalb sollten mittlere und große Teilegroßhändler einen Omni-Channel-Ansatz wählen. So stellen sie sicher, über verschiedene Vertriebskanäle das gesamte Kundenspektrum zu erreichen. Die B2B-Kunden (Werkstätten, kleine Teilegroßhändler, Online-Shops) sowie die Endkunden sollten in die Lage versetzt werden, zwischen den verschiedenen Kanälen (online, mobil, Callcenter und gegebenenfalls auch Katalog) zu wählen.



## Service-Partner der Kunden werden

---

Mit der Komplexität der Fahrzeugtechnik und dem zunehmenden Konkurrenzdruck steigen die Anforderungen der Werkstätten an Beratung und professionelle Unterstützung. Diese Entwicklung kann der Teilegroßhandel nutzen, um die Kundenbindung zu stärken. Auch markengebundene Werkstätten kommen als Abnehmer des IAM-Teilegroßhandels in Frage. Diese Zielgruppe lässt sich zum Beispiel über die Teileversorgung für ältere Fahrzeuge ansprechen; insbesondere Eigenmarken haben hier Potenzial. Grundsätzlich gilt es, die Lieferantenbeziehung als Partnerschaft zu gestalten. Ein vielversprechender Ansatz sind dabei Werkstattkonzepte, um die Konsolidierung und Professionalisierung von IAM-Werkstätten zu fördern.



## Intermediäre als Kunden akzeptieren und gezielt ansprechen

---

Die Intermediäre spielen eine zunehmend wichtige Rolle im IAM. Gerade Versicherer bauen ihre Marktmacht aus, weil sie an den Hebeln der Werkstattauswahl sitzen und perspektivisch auch die Regie beim Teilekauf übernehmen wollen. Vor diesem Hintergrund sollte der Teilegroßhandel unbedingt den Beziehungsaufbau zu dieser Kundengruppe forcieren. Dazu bedarf es zum einen der Bereitschaft, sich auf das (noch) nicht vertraute Parkett einer neuen Kundengruppe zu begeben. Zum anderen müssen die Vertriebsstrukturen entsprechend angepasst werden. Während das Vertriebsnetz und die Kontaktpflege mit Werkstätten seit Jahrzehnten eingespielt sind, erfordert das Key-Account-Management von Versicherungs- oder Leasinggesellschaften andere Herangehensweisen.



## Privatkunden ins Visier nehmen – und online erreichen

---

Der Teilegroßhandel sollte künftig stärker auf das B2C-Geschäft setzen. Die Endkunden haben sich zu einer relevanten Kundengruppe im Kfz-Aftermarket entwickelt. Insofern tut der Teilegroßhandel gut daran, neue Ideen zu entwickeln, wie er mit privaten Abnehmern direkt ins Geschäft kommen könnte. Dieser unmittelbare Kontakt brächte außerdem wertvolle Erkenntnisse über die Präferenzen und Verhaltensweise der Endkunden. Dieses Know-how würde auch frische Impulse für die Geschäftsbeziehungen mit Werkstätten und kleinen Teilegroßhändlern liefern. Immerhin beeinflussen die Endkunden maßgeblich die Entwicklung dieser Akteure. Um direkte Geschäftskontakte mit dem B2C-Segment anzubahnen, gibt es für Teilegroßhändler verschiedene Optionen. Der Online-Vertrieb ist der wichtigste Kanal, um die Endkunden anzusprechen. Dementsprechend führt ein vielversprechender Weg zum Endkunden über Service-Plattformen oder Online-Shops. Dabei bietet sich die Möglichkeit, durch Kooperation oder Akquisition in eine Service-Plattform einzusteigen oder in Eigenregie einen digitalen Vertriebskanal aufzubauen. Online-Shops bieten auch die Chance für Teilegroßhändler Eigenmarken an den Endkunden zu bringen, die höhere Margen garantieren und die Abhängigkeit von den traditionellen Zulieferern reduzieren. Somit kann auch eine Abwanderung zu den OEM-Werkstätten vermieden werden. Umgekehrt ist es für Online-Shops interessant durch den Aufbau eines stationären Vertriebs am traditionellen Offline-Geschäft teilzunehmen.





## Durch Big Data versteckte Potenziale nutzen

---

Gerade kleine und mittlere Teilegroßhändler haben häufig nicht die personellen und materiellen Ressourcen, um das Kundenmanagement durch IT-Lösungen und gezielte Marketing-Aktivitäten systematisch voranzutreiben. So bleiben viele Chancen ungenutzt. Um diese Potenziale zu heben, sollte die Kooperation in Einkaufsverbänden über das Sourcing hinaus intensiviert werden. Die Entwicklung gemeinsamer Big-Data-Lösungen ist dabei eine Option, auch eine gemeinsame Kundenansprache ist eine Möglichkeit.



## Kundenbedürfnisse analysieren und Ange- bote maßschneidern

---

Vielen Teilegroßhändlern ist noch nicht klar, welche Schätze in ihren Datenarchiven verborgen sind. Aus der Sammlung, Aufbereitung und Nutzung von Kundendaten lassen sich wesentliche Erkenntnisse für eine gezielte, individualisierte Kundenansprache gewinnen. Die systematische Auswertung des Daten-Pools mithilfe einer CRM-Software oder anderer IT-Instrumente kann die Bedürfnisse und Präferenzen verschiedener Kundengruppen offenbaren. Auf dieser Basis lassen sich maßgeschneiderte Angebote entwickeln, um eine Micromarketing-Strategie zu verwirklichen. Mögliche Maßnahmen sind individualisierte Rabatt-Angebote für häufig gekaufte Teile, besondere Lieferkonditionen, Newsletter mit individuell angepassten Inhalten etc. Bestenfalls lassen sich auf diesem Weg auch Pull-Effekte für Eigenmarken generieren. Wer die Bestellmuster seiner Kunden mittels Daten-Analyse entschlüsselt, kann beispielsweise die Routenplanung für Lieferungen verbessern. So ermöglicht die Auswertung der Kundendaten auch Rückschlüsse für die Optimierung interner Prozesse, beispielsweise in Hinblick auf Lagerhaltung und effiziente Logistikplanung.

# 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.



## **Publisher**

**ROLAND BERGER GMBH**

Sederanger 1

80538 München

Deutschland

+49 89 9230-0

**HSB NORDBANK AG**

Gerhart-Hauptmann Platz 50

20095 Hamburg

Deutschland