

**Der Konzentrationsprozess in der europäischen Kfz-Aftermarket Distribution
wächst**

**Helmut Wolk, Geschäftsführer wolk after sales experts, und
Zoran Nikolic, Senior-Consultant, verantwortlich für die Branchenstudie „The Car
Aftermarket in Europe 2012“
im Gespräch**

Köln, 15.01.2013. Der europäische Kfz-Aftermarket steht angesichts eines intensiven Wettbewerbs mit sinkenden Margen und hohen Kosten sowie einem damit einhergehenden starken Konzentrationsprozess unter zunehmendem Druck. Nachfolgend erläutern die Aftermarket-Experten, basierend auf zweijährigen Marktanalysen zum Car Aftermarket Europe Report 2012, die Entwicklungen im europäischen Kfz-Aftermarket.

Wie beurteilen Sie die Situation auf dem europäischen Kfz-Aftermarket?

Das Gesamtvolumen des europäischen Kfz-Aftermarket für Pkw-Komponenten liegt aktuell bei rund 115 Milliarden Euro. Dabei divergieren die Märkte stark voneinander. So gerät der Aftermarket in den Volumen-Ländern Westeuropas, der durch eine hohe Wettbewerbsdichte im Teilehandel und ein Überangebot von Werkstätten gekennzeichnet ist, zunehmend unter Druck. Je nach Produktgruppe wird diese Tendenz mehr oder minder ausgeprägt sein. Besonders die klassischen Verschleißteile-Sortimente werden betroffen sein. Verbesserte Qualitäten, sinkende Kilometerleistungen sowie steigende Autokosten lassen die Absätze trotz wachsender Pkw-Bestände schrumpfen. Die neuen High-Tech-Produkte werden jedoch aufgrund höherer Preise kleine wertmäßige Zuwachsraten des gesamten Aftermarket-Volumens in der Größenordnung von jährlich ein bis zwei Prozent bewirken. Ebenso in einem starken Aufwärtstrend werden die Remanufactured Parts liegen.

Dagegen werden die osteuropäischen Märkte, allen voran Russland, die Ukraine, Polen und Rumänien, klar zulegen. Vor allem Russland und die Ukraine, in denen bis dato mehr oder minder keine Werkstattdienstleistungsnetzwerke vorhanden sind, verfügen über ansehnliche Wachstumsreserven. Diese sind nicht zuletzt auf einen weiter steigenden Fahrzeugbestand zurückzuführen. Die Handels- und Servicepartner der Autohersteller werden durch stetigen Netzaufbau an Bedeutung gewinnen.

Die südeuropäischen Länder, stellvertretend sind hier Italien und Spanien genannt, befinden sich bedingt durch Wirtschafts- und Eurokrise vor großen Herausforderungen.

Neben Veränderungen beeinflusst durch diese exogenen Faktoren stehen die südeuropäischen Länder auch vor strukturellen Änderungen. Mit ihren zahlreichen kleinen, lokalen Werkstätten sowie klein- und mittelständisch strukturierten Teilehändlern (Jobber) geraten die Marktteilnehmer unter starken Preis- und Margendruck.

Um diesen Druck zu entschärfen, zeichnet sich auch hier eine Tendenz zur Konzentration und Kooperation ab:

- a) Werkstattdirektbelieferung durch Großdistributeure ohne Zwischenhandelsstufe oder in Kooperation mit lokalen Händlern für die Nahlogistik.
- b) Einbindung der kleineren, lokalen Händler in Marketing- und Einkaufsverbände mit zentraler Steuerung und Kontrolle.

Eine Beobachtung, die unsere After Sales Experten während ihrer Recherchen in allen europäischen Märkten machten, war, dass die Masse der Aftermarket-Teilnehmer am Point of Sale zu passiv reagiert und zu wenig proaktive Vermarktungs-Impulse gesetzt werden, vor allem in der Nutzung der Marktchancen beim Verkauf von Service-Leistungen durch die Werkstätten. Die Folge sind brachliegende Wachstums-Potentiale in der Größenordnung von rund 25 Prozent. Der Aftermarket ist somit noch lange nicht ausgereizt.

Wie entwickeln sich die Marktteilnehmer im europäischen Kfz-Aftermarket?

Zusammenfassend gelten für die Distributionsentwicklung einige wenige Kernaussagen:

1. Auf der Ebene des freien Teilegroßhandels wird der freie europäische Aftermarket von vier großen Teilegroßhandels-Kooperationen wie ATRi, TIAG, adi und Gaii sowie von rund 20 bis 25 Großdistributoren dominiert. Z.T. handelt es sich um Mitglieder dieser Kooperationen, wie z.B. Stahlgruber, Trost Autoservice SE, WM – AG, PV-Automotive (Deutschland), Intercars (Polen), Mekonomen (Skandinavien/Baltische Länder), Rhiag (Italien/MOE), Autonet (Rumänien/Ungarn), ECP (Großbritannien), AP United (Niederlande/UK) und Exist (Russland). Die Verbundgruppen als auch einzelne Grossisten sind z.T. auch auf außereuropäischen Märkten, z.B. Brasilien, USA, Kanada, China, Nord Afrika und im mittleren Osten aktiv. Konzentration und Internationalisierung werden auch in Zukunft weiter voranschreiten.

2. Westeuropa ist durch einen extremen Wettbewerb im Teilegroßhandel geprägt. Dieser wird nicht nur als Leistungswettbewerb ausgetragen sondern führt auch zu einem fortschreitenden Preis- und Margenverfall – zum Nutzen der Werkstätten und Autofahrer.

Durch die große Zahl leistungsfähiger Teilegroßhändler, die sich mit umfangreichen Serviceangeboten bei ihren Werkstattkunden bewerben, ist der Ersatzteilemarkt ein Käufermarkt geworden. Der Kunde hat die Marktmacht, nicht der Lieferant. Da Marktwachstum nur noch sehr begrenzt gegeben ist, handelt es sich um einen reinen Verdrängungswettbewerb. Ebenso verzeichnen die Kfz-Werkstätten, forciert durch den Generationenwechsel, einen fortschreitenden Konzentrationsprozess zu weniger, dafür größeren, qualifizierteren und spezialisierteren Werkstätten.

3. Ins Auge sticht darüber hinaus das Vordringen von Private Equity Firmen, welche die Konsolidierung des europäischen Aftermarktes immer stärker vorantreiben. Beispiele hierfür sind AP United (Sator Holding/Unipart) durch H2, A.T.U. durch KKR, Rhiag durch Gruppo Alpha oder Europart durch Triton. Die Private Equity Unternehmen haben das Potenzial des Aftermarktes erkannt und setzen auf die vorhandenen Strukturen traditioneller Distributoren und Werkstattketten weitere Prozessoptimierungen mit dem Ziel eines höheren Profits.

4. Im Bereich der Fachmarkt- und Fast-Fit-Werkstattketten heißen die Player Norauto, Feu Vert (Frankreich), A.T.U., Pit Stop, (Deutschland) oder Kwik Fit (Großbritannien).

5. Europäisch orientierte Werkstattssysteme wie Bosch Car Service, AC Auto Check Service, Autofit, Profi Service Center oder ad garage, die in der Regel von den Großhandels-Kooperationen betrieben werden, gewinnen dabei an Bedeutung. Die Existenz von 385 unterschiedlichen Systemzentralen im freien Aftermarket beweist, dass diese Systeme die Bedürfnisse der Werkstätten und die Anforderungen der Autofahrer erfüllen. Aufwand und Einkaufsloyalität stehen dabei aber oftmals nicht mehr in einem kausalen Zusammenhang. Hier ist Restrukturierungsbedarf angesagt. Systeme mit gleichen Leistungsmerkmalen werden sich aus Kostengründen zusammen finden, wenn nicht unter einer Marke, dann mit gemeinsamen back office Leistungen.

6. Die Autohersteller, allen voran jedoch die Autohandels-Megadealer-Gruppen wie z.B. AVAG, Emil Frey oder Inchape, werden ihre Aftermarket-Aktivitäten aufgrund deren hohen Profitanteils intensivieren. Ebenso werden die technologischen Entwicklungen die OES-Servicepartner mittel- bis langfristig begünstigen, auch wenn gesetzgeberische Maßnahmen und die Leistungsangebote des Teilegroßhandels für einen Nachteilsausgleich sorgen. Elektronische Bestellportale wie Partslink 24 oder auch die intensiven Bemühungen, den OE-Teile-Vertrieb an freie Werkstätten zu forcieren, stehen hierfür als Beispiel. Immer häufiger haben wir bei unseren Marktrecherchen in Europa auch Marktconstellationen vorgefunden, in denen unter einem Konzerndach Autohandel und freier Teilegroßhandel agieren und die Aftermarket-Werkstätten (OES und IAM) koordiniert aus einer Hand mit OE-Teilen der Autohersteller und Teilen des freien Marktes beliefern, so unter anderem in Portugal. Diese Form der koordinierten OES/IAM-

Marktbearbeitung bewerten wir als Benchmarkmodell mit wachsenden Erfolgsaussichten, was letztendlich langfristig zu einer Vernetzung des OES-IAM Aftermarket führen wird.

7. Die After Sales Online-Aktivitäten sind auf dem Vormarsch. Im Gegensatz zum Reifenmarkt befinden sich die B2C Webshops für Autoteile mit <1 Prozent Marktanteil in Europa noch in der Startphase. Wie wir in unserem After Sales Online-Netzwerk beobachten, geht die Entwicklung in Richtung „Kundenzuführung in Werkstatt-System-Netze“, um dort auch die Teile eingebaut zu bekommen. Die Online-Zukunft gehört jedoch eindeutig den Online Service Portalen wie FairGarage oder Werkstatt.Autoscout.de Hier kann der Autofahrer seine kompletten Autoservice-Dienstleistungen buchen, ähnlich wie er seine Hotels bei Hotel Reservation Service (HRS) bucht. Die After Sales Werkstatt-Portale werden den Aftermarket langfristig verändern. (???) Sie werden für den Autofahrer den Autoservice-Markt transparenter machen und damit die Industrie und den Handel vor neue Herausforderungen stellen. Einige Händler haben sich auf diese Herausforderungen eingestellt, indem sie selbst solche Portale für das Service-Angebot ihrer Kunden betreiben und damit den eigenen Teileabsatz sichern.

Die Analysen zum Car Aftermarket Europe Report 2012 ergaben, dass in den EU 27 Ländern der Anteil kleiner Teilehandelsunternehmen im freien Aftermarket (IAM) 93,7 Prozent beträgt, gefolgt von mittelgroßen Händlern mit 5,6 Prozent. Lediglich 0,7 Prozent sind als Distributoren mit einem Umsatz von mehr als 20 Millionen Euro zu bezeichnen, welche alleine rund 59% des Teile-Aftermarkets zu Großhandelspreisen, bedingt auch durch die teilweise Mehrstufigkeit des Absatzweges, genießen. Etwa ein Dutzend Großdistributoren verzeichnen Umsätze zwischen 200 Mio. und 1 Mrd. Euro.

Die kleinen und mittleren Teilehändler müssen ihre Marktnähe und die Augenhöhe mit ihren Kunden sowie ihre Flexibilität nutzen, um im Wettbewerb zu bestehen. Eine der wesentlichen Herausforderungen für diese Marktteilnehmer: Sie stehen zwischen einerseits dem zunehmendem B2C-Online-Business und den Autocentern mit Direktverkauf an den Autofahrer und andererseits zwischen den Großdistributoren, die mehr und mehr direkt an die Werkstätten verkaufen. Die Folge sind künftig mehr denn je Preis- und Margenprobleme. Die größten Vorteile der kleinen und mittleren Teilehändler sind: Sie agieren flexibler, haben ein hervorragendes Verhältnis zu ihren Werkstattkunden und liefern prompt. Dabei gilt es, zwischen kleinen und mittleren Teilehändlern in Großstädten und in ländlichen Gebieten zu unterscheiden. So sind große Distributoren häufig in ländlichen Gebieten, in denen eigene Niederlassungen fehlen, auf kleine Teilehändler angewiesen, um ihre häufigen JIT-Auslieferungen an Werkstätten sicherzustellen. Dazu wurden spezielle Konzepte für kleinere Großhändler wie beispielsweise Coparts plus Partner von GAU Germany installiert. Dagegen

organisieren die Distributeure in Städten, besonders in Metromärkten, das Geschäft zunehmend direkt über eigene Werkstattssysteme.

Kann das Teilegeschäft langfristig den Servicesupport an die Werkstätten finanzieren?

Der Teilehandel ist europaweit mit einem enorm starken Wettbewerb konfrontiert. Nach wie vor verfügt das Gros der Teilehändler über eine hervorragende Logistikleistungen. Verkaufssupport mit dem Angebot von Werkstattssystemen, Training, Marketingunterstützung der Kunden wird immer wichtiger und gehört zu den Kompetenzen eines erfolgreichen Teilegroßhändlers.

Die technologische Entwicklung und die große Zahl von Wettbewerbern veranlassten die Großhändler, ihren Werkstattkunden neben dem klassischen Teilegeschäft schon vor vielen Jahren, technische und kaufmännische Serviceleistungen anzubieten, was inzwischen fast zu einem Überangebot von Werkstatt-Konzepten geführt hat. Die Ware folgt schließlich dem Know-how. Diese unterstützenden Maßnahmen können nicht kostendeckend weiterberechnet werden. Die Rentabilität wird durch einen konzentrierten erhöhten Warenbezug sichergestellt. Zudem entwickeln sich Service-Support-Kosten für IAM-Werkstätten enorm, um deren Wettbewerbsfähigkeit mit den OES Werkstätten zumindest einigermaßen gewährleisten zu können. Hinzu kommt, dass die IAM Werkstätten in dem zukünftig härter werdenden Wettbewerb proaktiv und nicht wie in der Vergangenheit passiv agieren müssen, um den Unternehmensbestand zu sichern. Folgende Fragen drängen sich deshalb für immer mehr Lieferanten (IAM als auch OES) in den Vordergrund:

- „Wie kann ich technischen Support in Zukunft bei steigenden Kosten und sinkenden Roherträgen noch gewährleisten?“
- „Sind die Werkstatt-Systeme bei den enormen Kosten und der begrenzten Einkaufs-Loyalität zukünftig noch zeitadäquat, bzw. welche Restrukturierung ist erforderlich, um sie den veränderten Marktgegebenheiten anzupassen?“
- Wie können die enormen Logistikkosten durch JIT-Belieferungen eingedämmt werden?
- „Wenn meine Werkstätten nicht verkaufsaktiv sind, wie kann ich ihnen Kunden zuführen, um meinen Absatz zu sichern?“

Die Servicefrage ist dahingehend zu beantworten, dass die Lieferanten mit dem Autoservice-Support eigenständige Erträge erwirtschaften müssen – ihn als eigenes Geschäftsmodell neben dem Teilegeschäft betreiben.

Bei der Lösung der JIT-Logistik wird der Einsatz von „Online-Werkstatt-Terminierungsprogrammen“ für den Autofahrer an Bedeutung gewinnen und für Kostenentlastung sorgen.

Bei der Lösung der JIT-Logistik wird der Einsatz von „Online-Werkstatt-Terminierungsprogrammen“ für den Autofahrer an Bedeutung gewinnen und für Kostenentlastung sorgen.

Die Verkaufsfrage erfordert verstärkte „Customer Routing Maßnahmen“, speziell unter Einbeziehung der Online-Vertriebswege.

Beide Strategien sind eng an den „wirklichen“ Werkstattbedürfnissen ausgerichtet und werden die etablierten Werkstatt-Systeme sinnvoll ergänzen bzw. verändern und stehen im Focus zukünftiger System-Relaunches von wolk after sales experts.

Welche Auswirkungen hat der rückläufige Automobilmarkt auf den After Sales-Bereich?

Der jüngste Abschwung in der Automobilindustrie bewirkt auch zahlreiche Negativeffekte auf den Kfz-Aftermarket. So haben die Automobilhersteller vielfach Anstrengungen unternommen, um ihre „Cash Cow“ Fahrzeugteile zu stabilisieren, sprich ihr Geschäft mit Originalteilen zu verstärken. Im B2C-Sektor wurden beispielsweise neue Produktlinien mit niedrigeren und wettbewerbsfähigeren Preisen für die Reparatur von Fahrzeugen älter als 4 bis 8 Jahre eingeführt.

Es ist damit zu rechnen, dass künftig besonders große markengebundene Automobilhändlergruppen freie Teilegroßhändler aufkaufen werden, um OE-Teile der Autohersteller als auch Teile des freien Marktes an OES wie IAM Werkstätten gleichermaßen zu verkaufen. Bei dieser Betrachtung müssen auch den Teile-Aktivitäten von EFA Autoteilewelt (Emil Frey Gruppe) und AutoMega (Dello Gruppe) Erwähnung finden. Insgesamt ist damit zu rechnen, dass in Zukunft die Grenzen zwischen dem gebundenen und unabhängigen Teilemarkt zunehmend verschwinden werden.

In der letzten Automobilkrise von vor 3 Jahren war der Independent Aftermarket wenig betroffen. Er hatte sich als Stabilitätsanker für die Teileindustrie erwiesen. Bei der jüngsten Auto-Krise ist der independent Aftermarket durch diese Erfahrungen vorbereitet und wird trotz der noch schwierigeren, weil komplexeren Rahmenbedingungen, weniger betroffen sein. Der Druck der „Costs of Ownership“ lastet in Anbetracht der europäischen Finanzkrise intensiver auf den Haushaltsbudgets der privaten Haushalte und der gewerblichen Flotten. Zudem ist zu vermerken, dass der Intragruppen-Wettbewerb innerhalb der beiden Marktlager (OES und IAM) weit intensiver ausgefochten wird und stärker dazu beiträgt, den Ausleseprozess der Marktpartner voranzutreiben.

Wie sehen Sie die wichtigsten Unterschiede zwischen dem deutschen Aftermarket und anderen Ländern?

Mit Blick auf den Autofahrer ist zum einen in Deutschland die hohe Fahrzeugdichte, die abnehmenden Emotionen rund um das Auto sowie die immer mehr in den Fokus rückenden Kosten des Fahrzeugbesitzes zu nennen. So ist eine stärkere Konzentration auf das Premium- und Niedrigpreissegment festzustellen, während das traditionell starke Mittelklassensegment sinkt. Hinzu kommt eine durchgängig sinkende Werkstattloyalität, besser charakterisiert als intelligenterere Werkstattauswahl. Auf der Ebene der Werkstätten ist festzustellen, dass in deutschsprachigen Aftermarkets der Einfluss des gebundenen Teilemarktes ungleich stärker ist als in den meisten anderen Ländern Europas. Dies ist vor allem auf die starke Herstellerkonzentration von Marken wie Mercedes-Benz, BMW, Volkswagen, Ford, Opel oder Porsche zurückzuführen.

Fazit: Deutschland verfügt über einen Anteil von ca. 20 Prozent des gesamten europäischen Aftermarkets (35 Länder). Unsere Marktanalysen haben ergeben, dass die Aftermarketvolumina für alle Fahrzeugkomponenten ohne Lohn pro Land und Auto in den west- und südeuropäischen Ländern bei 400 Euro/PKW liegen, in den Skandinavischen Ländern bei 591 Euro/PKW, in den Osteuropäischen Ländern inklusive Russland und der Ukraine bei 293 Euro/PKW und in Südosteuropa bei 267 Euro/PKW (immer Endkonsumentenpreise ohne Mehrwertsteuer).

Auch in den nächsten Jahren wird Deutschland der wichtigste europäische Aftermarket bleiben, bevor Russland langfristig aufgrund der Bestandsentwicklung Deutschland als Nr. 1 ablösen wird.

Herzlichen Dank für das Gespräch.