



# KRÄFTE- VERSCHIEBUNG IM KFZ- AFTERMARKET

Neue Kundenstruktur erfordert  
neue Vertriebsmethoden

LESEPROBE

Fordern Sie die vollständige  
Studie per Mail an bei:  
[elena.straub@hsh-nordbank.com](mailto:elena.straub@hsh-nordbank.com)

HSB  
NORDBANK



Roland  
Berger



# 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 befindet sich 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 durch eine stark individualisierte Ansprache in das Geflecht seiner ohnehin schon heterogenen Kundenbeziehungen einzubinden. 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 Datenpools 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 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, Leasinggesellschaften 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 Perspektive der großen (>400 Millionen Euro Umsatz) und mittleren Teilegroßhändler (100–400 Millionen Euro Umsatz) zeigt Abbildung → **A** die verschiedenen Spieler in der Kundenlandschaft. Aktuell sind Werkstätten und kleine Teilegroßhändler die wichtigsten Direktabnehmer. Auch reine Onlineshops, 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 rund 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 Premiummarken 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 Glasspezialisten und den Fast Fittern → **D**.

# — A —

## Kundenlandschaft der großen und mittleren Teilegroßhändler

### Kontakt

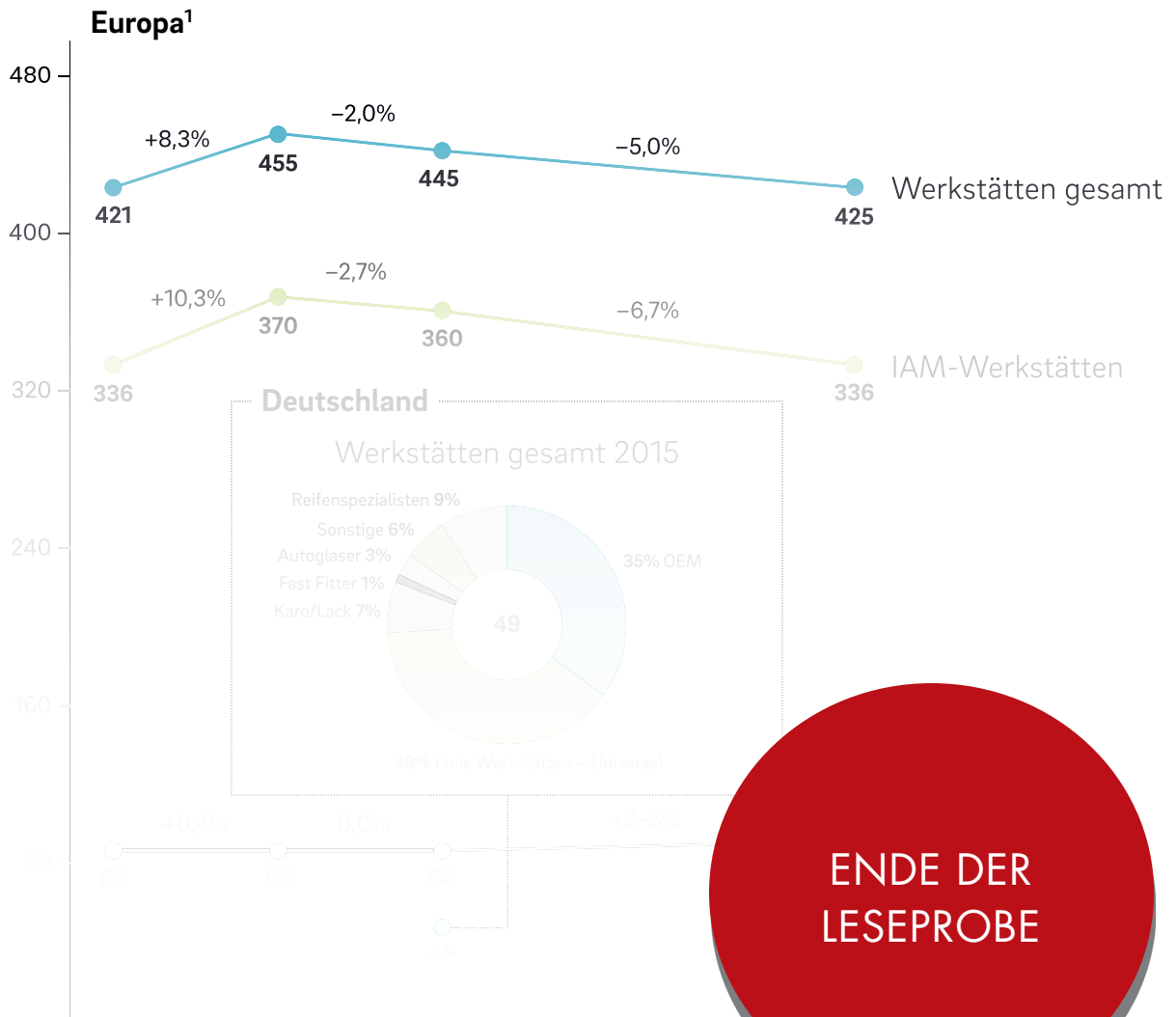


<sup>1</sup> Aktuelle Volumen; Zusatzpotenzial ist nicht abgebildet

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

# — B —

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



**ENDE DER  
LESEPROBE**