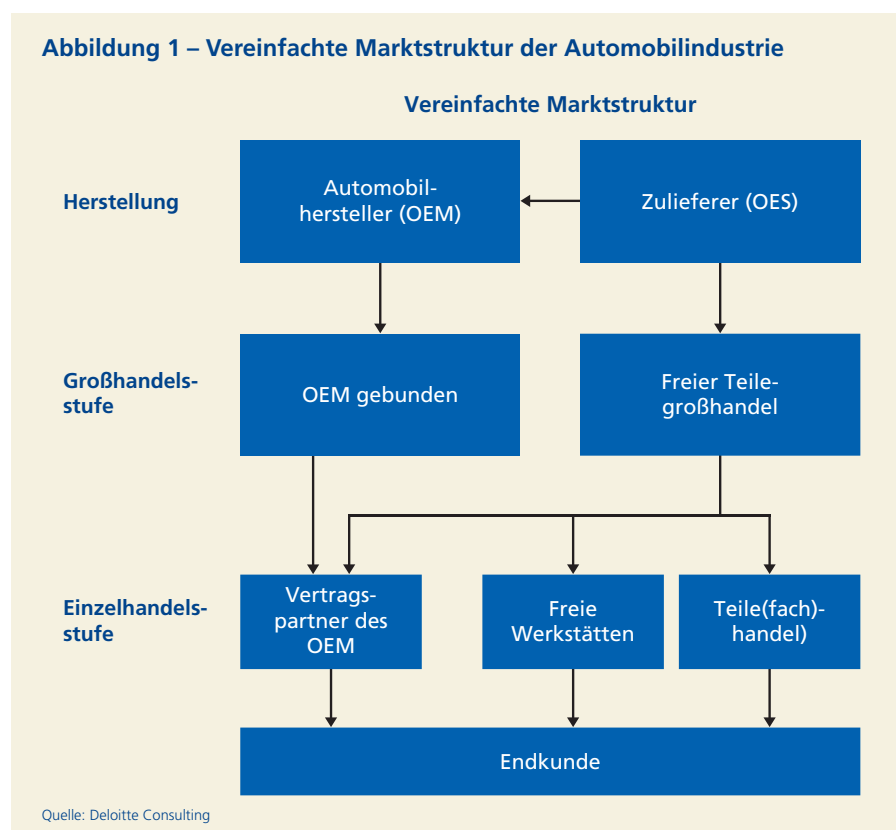


Vertriebsstrategien für das Aftersales-Geschäft in der Automobilindustrie

Seit längerem versuchen Automobilhersteller (OEMs) mit Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen schrumpfenden Margen, steigendem Wettbewerbsdruck, fallenden Aktienkursen, und Überkapazitäten entgegenzusteuern. Umso wichtiger ist der Erhalt bestehender und der Ausbau neuer gewinnbringender Geschäftsbereiche. Der Aftersales-Markt macht mit etwa 35 Mrd. Euro knapp ein Drittel des gesamten Branchenumsatzes von knapp 100 Mrd. Euro aus und gehört zu den gewinnträchtigsten Bereichen der OEMs. Das Teile- und Zubehörgeschäft ist mit einem Umsatzanteil von weniger als 10% der profitabelste Geschäftsbereich. Dieser macht 50–60% der Gewinne der OEMs

aus, gefolgt von Finanzdienstleistungen. Jedoch zwingen stagnierende Umsätze der OEMs im Servicegeschäft, gesetzliche Änderungen in Europa (Stichwort: GVO), Marktkonsolidierungen, Änderungen des Verbraucherverhaltens und verbesserte Teilequalität die OEMs dazu, neue Wege zu gehen, um das lukrative Geschäft mit den Ersatzteilen aufrecht erhalten zu können. Während die OEMs auf allen Handelsstufen Verluste einbüßen, zeichnen sich auf der Gewinnerseite immer deutlicher die Zuliefererindustrie (OES), der unabhängige Teilegroßhandel und freie Werkstätten ab (Abb. 1).

Abbildung 1 – Vereinfachte Marktstruktur der Automobilindustrie



1. Marktanteile der OEMs im Ersatzteilgeschäft geraten durch neue Marktteilnehmer und Marktstrukturen unter Druck

Halten Vertragswerkstätten bei Reparaturen noch einen Anteil von 84% bei Fahrzeugen mit einem Alter von bis zu vier Jahren (Segment I), so nimmt dieser Anteil im Segment II (Fahrzeugalter 5–7 Jahre) auf 50% ab und fällt bei Fahrzeugen des Segments III (Fahrzeuge älter als acht Jahre) auf 35%. Dieser Trend wurde in einer telefonischen Befragung ca. 700 Automobilbesitzern durch Deloitte Consulting im Mai 2007 bestätigt.

Wurde Juni 2005 bei ca. 41% aller Befragten die Aussage getroffen, man würde im Zuge einer Wartung oder Reparatur le-

diglich Originalteile einbauen, so lag der Wert bei nur noch bei 37% im Mai 2007. Bei Fahrzeugen mit einem Alter ab fünf Jahre, würden sich sogar nur noch ca. 28% der Besitzer für ein Originalteil entscheiden.

Insbesondere bei Premiummarken erwartet man eine stärkere Bindung der Kunden an Originalteile. Allerdings kann man Abbildung 2 entnehmen, dass die Situation im Premiumsegment vergleichbar mit der des Gesamtmarkts ist.

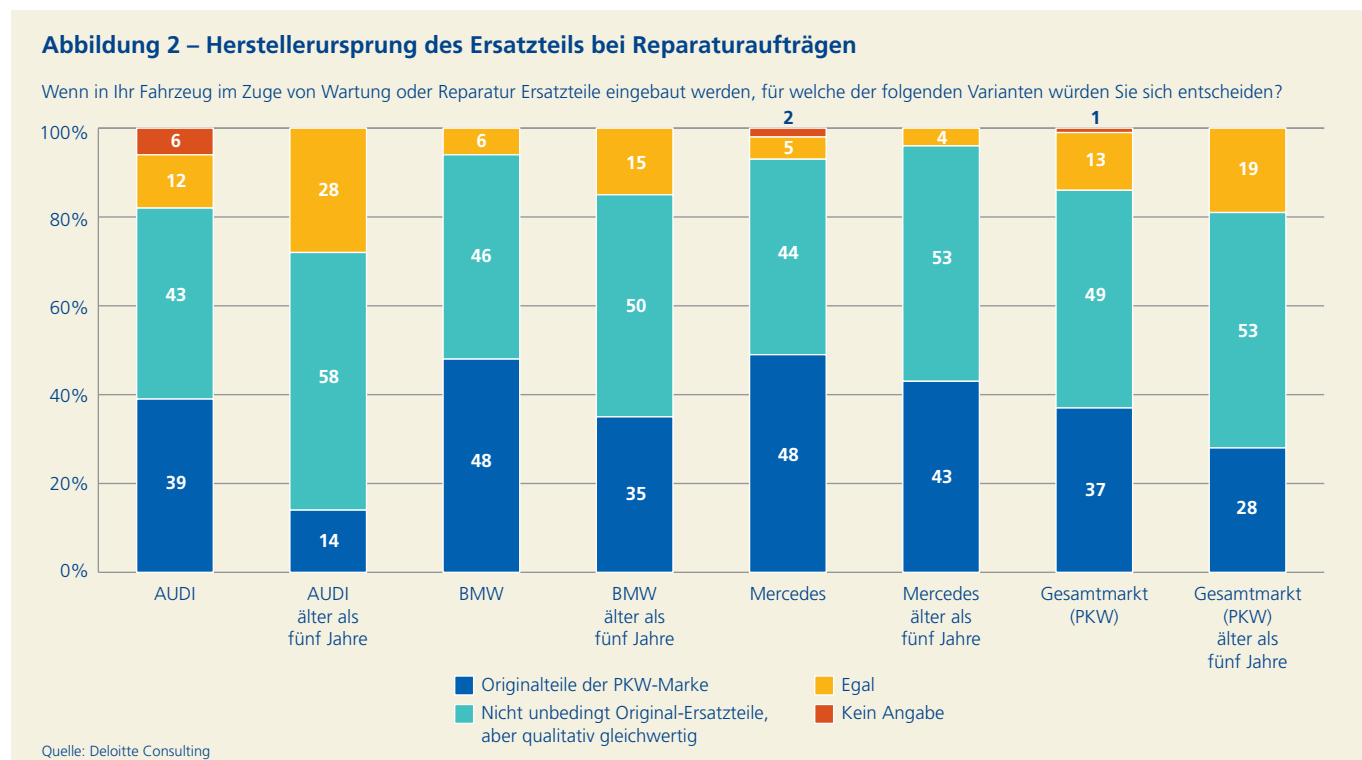


Abbildung 3 zeigt wesentliche Veränderungen im Vergleich zur Situation im Jahr 2005 bei Fahrzeugen der Premiummarken, die jünger als fünf Jahre sind. Interessant ist die Erkenntnis, daß sowohl bei den Marken Mercedes Benz als auch Audi die Notwendigkeit der Verwendung von Original Ersatzteilen stark abgenommen hat. Hingegen bei Fahrzeugen der Marke BMW ist die Notwendigkeit der Verwendung von Original Ersatzteilen gestiegen.

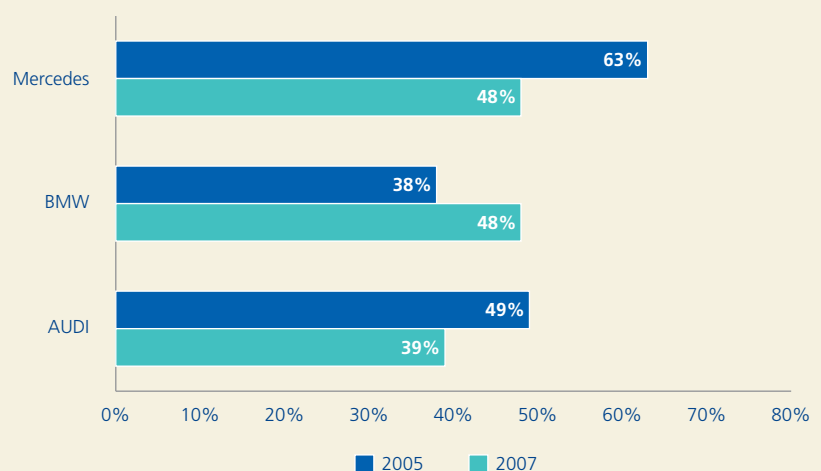
Vor dem Hintergrund eines alternden Fahrzeugbestands und zunehmender Reparaturhäufigkeit sind die Marktanteils- und Umsatzverluste für die OEMs langfristig nicht tragbar. Einige OEMs haben auf diesen Trend schon reagiert bzw. befinden sich in einer Pilotphase, um zukunftsfähige Konzepte zu entwickeln. Andere Marktteilnehmer versuchen dem härter werdenden Konkurrenzkampf durch Zusammenschlüsse entgegenzuwirken. Dabei entstehen neue Vertriebsformen. Ein Beispiel ist der Zusammenschluss von Großhändlern zu Marktkooperationen (ATR, CARAT, CENTRO, COPARTS, TEMOT, etc.). Nicht zu unterschätzen ist

auch die Tatsache, dass ein Großteil der Originalersatzteile von der Zulieferindustrie (OES) gefertigt wird. Nur etwa 20–25% der in der Erstausrüstung verbauten Komponenten werden von den OEMs selbst gefertigt. Der Rest stammt von den Kfz-Zulieferern. Zwar kontrollieren die OEMs aufgrund ihrer Lieferantenbeziehung wegen des Erstausrüstungsgeschäftes noch ca. zwei Drittel des Aftermarkts, doch dieser Einfluss auf die Lieferanten nimmt spürbar ab.

Die Stärkung der Zulieferindustrie ist unter anderem auf die Kfz-Gruppenfreistellungsverordnung 14000/2002 der Europäischen Kommission (GVO), die am 01.10.2002 in Kraft getreten ist, zurückzuführen. Die Einführung des Begriffs „Originalersatzteil“ und zum einen und die Ausweitung der Vertriebs- und Bezugsrechte von Originalersatzteilen zum anderen, erleichtert der OEM-Konkurrenz im Aftermarket an Boden zu gewinnen. Große Werkstattketten (wie z.B. Auto-Teile-Unger, Pit-Stop) werden immer erfolgreicher und expandieren, wohingegen Vertragswerkstätten und freie Werkstätten an Boden verlieren.

Abbildung 3 – Verwendung von Original Ersatzteilen der PKW-Hersteller

„Ich möchte, dass ausschließlich Original-Ersatzteile der PKW-Marke verwendet werden.“



Quelle: Deloitte Consulting

2. Aktuelle Entwicklungen des Aftersales-Marktes deuten auf noch härtere Bedingungen für die OEMs in Zukunft

Zur optimalen strategischen Ausrichtung des Ersatzteilgeschäfts der Fahrzeughersteller bedarf es einer genauen Analyse des Marktgeschehens. Das Marktgeschehen spiegelt die Zusammenwirkung aktueller Trends auf dem Fahrzeugersatzteilmarkt wider, die durch eine Reihe von Einflußfaktoren ausgelöst werden (Abb. 4).

Eine Auswahl an Einflussfaktoren ist links (mit abnehmender Prognostizierbarkeit nach unten) aufgelistet. So ist z.B. die konjunkturelle Entwicklung leichter prognostizierbar als etwa Veränderungen des Endverbraucherhaltens. Alle Einflussfaktoren müssen zusammenhängend betrachtet, analysiert und bewertet werden, denn nur so können sinnvolle Handlungsoptionen aufgebaut werden. Die rechte Seite der Abbildung 4 zeigt exemplarisch eine Auswahl von Trends, die seitens der Hersteller für ihre strategische Ausrichtung berücksichtigt werden müssen.

So erfordern u.a. folgende Markttrends eine zeitnahe und angepasste Strategie der OEMs:

- Der Wettlauf der Versicherungen mit Werkstattnetzen ins Unfallreparaturgeschäft einzusteigen, erhöht den Margendruck und Wettbewerbsdruck. Die ersten Geschäftsmodelle (z.B. HUK-Schadensservice Plus) wurden bereits erfolgreich eingeführt.
- Die Internationalisierung und Konsolidierung auf der Großhandels- und Service-/Werkstattebene zu homogenen Gruppen erhöhen die Marktmacht der OES und schwächt dadurch die relative Position der OEMs ab.
- Der erfolgreiche Aufbau von OES-Servicenetzen (z.B. Valeo, Bosch) bedeutet gerade bei abnehmender Fertigungstiefe eine Verschärfung des Konkurrenzdrucks, da – bedingt durch die Neuregelungen der GVO – aufgrund des Wegfalls der Exklusivrechte für Fahrzeug- und Teilevertrieb sowie die Ausweitung der Definition des Originalteils per se weitere Vertriebskanäle für Teilehersteller zugänglich werden.

Abbildung 4 – Einflußfaktoren und Trends des automobilen Aftersalesmarkts

Einflussfaktoren (Auswahl)



Aktuelle Trends (Auswahl)



Quelle: Deloitte Consulting

3. Nur mit einer flexiblen Strategie können die OEMs die Herausforderungen des Aftermarkets meistern

Die Vertriebsstrategie wird auf Basis von Szenarien entwickelt und dann auf Standhaftigkeit überprüft und bewertet. Die Szenarien für die Entwicklung der strategischen Optionen werden entlang von Einflussfaktoren aufgebaut. Anschließend wird ein „best-case“-Szenario, ein „worst-case“-Szenario und ein „Mittelweg“-Szenario entwickelt. Hierauf basierend wird eine Strategie des „perfekten Wettbewerbers“ abgeleitet, detailliert und geprüft (Abb. 5).

Aufgrund der rasanten Entwicklungen auf dem Ersatzteilmarkt wird es keine eingleisige Strategieempfehlung geben, die alle drei Szenarien optimal abdecken kann. Viel sinnvoller ist es, eine Strategie zu entwerfen, die an Veränderungen anpassbar ist und somit Flexibilität bietet.

Mögliche Punkte, die in einem Strategieentwurf Beachtung finden sollten sind beispielsweise:

- Marktsegmentierung: Der Markt muss detaillierter segmentiert (nicht nur fahrzeug-, sondern auch kundenspezifisch) und die Marktbearbeitung feiner ausgerichtet werden. Diese Segmentierung sollte in Abstimmung mit der Fahrzeugentwicklung, dem Vertrieb und der Finanzabteilung vorgenommen werden, um die dauerhafte Kundenbindung gewährleisten zu können.
- Preis-/Nachlassstrategie für Ersatzteile: Wegen der verzerrten bzw. ungenauen Preiswahrnehmung des Produktportfolio der OEM-Werkstätten, ist es zu empfehlen der generellen Hoch-

preiswahrnehmung frühzeitig entgegenzuwirken, um die Abwanderung der Kunden zu freien Werkstattketten mit steigendem Fahrzeugalter zu minimieren. Ein wichtiges Merkmal wird die Ausrichtung der Pricing-Strategie auf den Lebenszyklus eines Fahrzeuges sein.

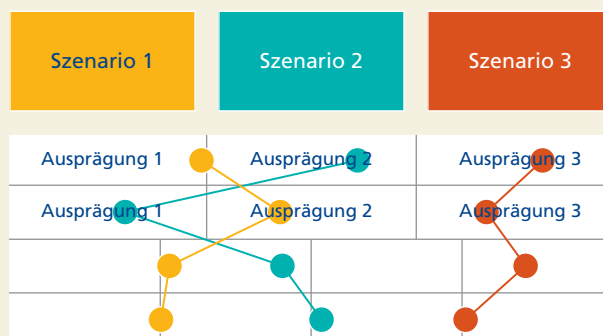
- Kooperationsstrukturen: Eine weitere Kernaufgabe für OEMs wird die Neuausrichtung der Kooperationen mit den eigenen Händlern und Werkstätten, aber insbesondere mit anderen Marktteilnehmern des Aftersales Markets, sein. Ob es Lieferanten, die eigenen/fremde Händler und Händlerketten, freie Werkstätten oder andere OEMs sind: bei abnehmender Zahlungsbereitschaft der Fahrzeugbesitzer, starken Konsolidierungsbewegungen auf allen Ebenen des Marktes und bei steigender Lebensdauer und Qualität der Ersatzteile, werden alle Marktteilnehmer unter erhöhtem Margendruck um jeden einzelnen Kunden kämpfen müssen.

Ferner sind weitere Optionen je nach Marktlage und im Einklang mit der strategischen Ausrichtung des Gesamtunternehmens auszuarbeiten. Die aktuellen Entwicklungen und Trends erfordern jedoch ein schnelles Handeln der OEMs, um das margenreiche Geschäft erhalten und auszubauen. Die Konkurrenz im Servicegeschäft wächst an mehreren Fronten weiter und kostet die OEMs wertvolle Marktanteile, die bei sinkenden Bindungsgraden der Kunden an die Vertragswerkstätten immer schwieriger zurückzuerobert sind.

Abbildung 5 – Darstellung der Szenarienentwicklung

Einflussfaktoren (Auswahl)

Endverbraucherverhalten
Entwicklung Wettbewerbsintensität im Ersatzteilbereich (OEM, OES)
Wettbewerbersverhalten im Ersatzteilbereich (freier Markt)
Verhalten Großkunden-/Leasinggesellschaften sowie Versicherungen



Quelle: Deloitte Consulting

Über Deloitte

Deloitte ist eine der führenden Beratungs- und Prüfungsgesellschaften weltweit und in Deutschland. Das breite Leistungsspektrum umfasst Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung.

Mit mehr als 300 erfahrenen Beratern in Deutschland unterstützt Deloitte Global Player und mittelständische Unternehmen der Automobilindustrie in allen Bereichen der Automotive-Wertschöpfungskette. Zu unseren Mandanten gehören OEMs, Zulieferer genauso wie Handelsunternehmen, After-Sales-Handel und absatznahe Dienstleister.

Gemeinsam mit unseren Mandanten entwickeln wir Strategien, verbessern Prozesse und implementieren Lösungen – von der Herstellung und Lieferung von Komponenten und Logistik-Fragestellungen bis zu Vertriebs-, Marketing- und Service-Themen von PKWs und Nutzfahrzeugen. Unsere Spezialisten stehen Ihnen auch für steuernde und unterstützende Prozesse wie Finanz, Personal und Informationstechnologie zur Seite.

Ihre Ansprechpartner

Dr. Martin Hölz
Löffelstrasse 42
70597 Stuttgart
Tel +49 711 16554-7305
Mobil +49 173 8780931
mhoelz@deloitte.de

Ramazan Bagceci
Franklinstrasse 46–48
60486 Frankfurt
Tel +49 69 97137-367
Mobil +49 172 2327664
rbagceci@deloitte.de

Deloitte ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Wir bieten Ihnen ein breites Leistungsspektrum aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Mit unserem Verbund Deloitte Touche Tohmatsu steht Ihnen das Know-how von rund 150.000 Mitarbeitern in der ganzen Welt zur Verfügung – mehr als 80 Prozent der weltweit größten Unternehmen profitieren bereits davon.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, dessen Mitgliedsunternehmen einschließlich der mit diesen verbundenen Gesellschaften. Als Verein schweizerischen Rechts haften weder Deloitte Touche Tohmatsu als Verein noch dessen Mitgliedsunternehmen für das Handeln oder Unterlassen des/der jeweils anderen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig, auch wenn es unter dem Namen „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ oder einem damit verbundenen Namen auftritt. Leistungen werden jeweils durch die einzelnen Mitgliedsunternehmen, nicht jedoch durch den Verein Deloitte Touche Tohmatsu erbracht.
Copyright © 2007 Deloitte Consulting GmbH. Alle Rechte vorbehalten.