

Attacke auf den Markt für Auto-Ersatzteile

A.T. Kearney und SupplierBusiness untersuchen in einer gemeinsamen Studie die Zukunft des Independent Aftermarket

Automobilhersteller (OEMs) setzen den unabhängigen Markt für Auto-Ersatzteile, „Independent Aftermarket“ (IAM), massiv unter Druck. Vertragshändler (OES) werden in den kommenden Jahren eine führende Marktposition einnehmen. Zudem ist mit einem intensiven Wettbewerb aus Schwellenländern zu rechnen. Die klassischen Anbieter von Auto-Ersatzteilen sehen sich mit Preisreduktionen und einer wachsenden Verhandlungsmacht von Einzel- und Großhändlern konfrontiert.

Für die meisten Marktakteure in Europa ist das Aftermarket-Geschäft ein Kerngeschäftsfeld mit hohen Margenpotenzialen. Automobilhersteller (OEMs) und Zulieferer, die sowohl Vertrags- (OES) als auch unabhängige Werkstätten (IAM) bedienen, „ringen“ um ein Marktvolumen von insgesamt 165 Milliarden Euro. Zudem ist ein reales Gesamtwachstum von 40 Prozent im europäischen Aftermarket-Geschäft bis 2020 zu erwarten, was einer Marktgröße zu Endkundenpreisen von 230 Milliarden Euro entspricht. Je nach Region werden sich die Umsätze im Aftermarket-Geschäft in Europa unterschiedlich entwickeln – hauptsächlich getrieben durch die Veränderung des Fahrzeugbestandes. Innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette muss mit einer nur leichten Zunahme im zukünftigen After-

market-Geschäft in Westeuropa gerechnet werden. Im Gegensatz dazu werden sich die Umsätze in Osteuropa bis 2020 verdreifachen. Dies entspricht einer zukünftigen Marktgröße in Höhe von 66 Milliarden Euro zu Endkundenpreisen.

Um in Zukunft im Auto-Ersatzteilgeschäft weiter wachsen zu können, sollten die etablierten Hersteller vor allem auf Langzeitstrategien und die Entwicklung einer lokalen Präsenz in den wachsenden Märkten Osteuropas setzen und ihr bisheriges Produktportfolio mit Teilen aus den wachstumsstärksten Segmenten ergänzen. OEMs sollten ihre OES- und IAM-Strategien aufeinander abstimmen, um Kannibalisierungseffekte besonders im Aftermarket-Geschäft für Fahrzeuge im Alter zwischen vier und sieben Jahren zu vermeiden.



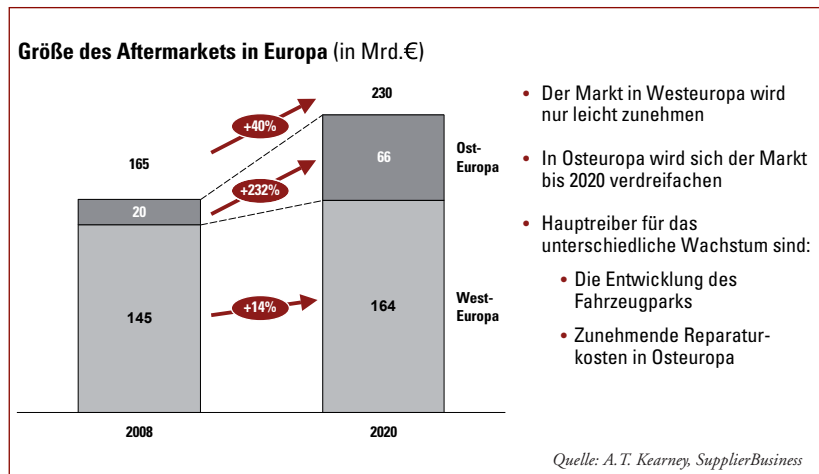
Automobilhersteller (OEMs) und Zulieferer, die sowohl Vertrags- (OES) als auch unabhängige Werkstätten (IAM) bedienen, „ringen“ um ein Marktvolumen von insgesamt 165 Milliarden Euro.

Produkte und Technologie als Haupttreiber der Veränderungen

Im Rahmen der Studie wurden Veränderungen bei Produkten und Technologie als einer der „Makrotrends“ mit dem höchsten Einfluss auf das Aftermarket-Geschäft identifiziert. Dieser Trend wird vornehmlich durch den zunehmenden Anteil an Elektronik im Fahrzeug sowie eine höhere Lebensdauer von Einzelteilen vorangetrieben. Ebenso sind Auswirkungen auf das Aftermarket-Geschäft von wirtschaftlichen, umweltbedingten sowie kundenseitigen Veränderungen zu erwarten, jedoch haben diese einen wesentlich geringeren Effekt. Eine zunehmende Lebensdauer von Einzelteilen sowie ein umwelt- und wirtschaftlich bedingter Rückgang der Fahrzeugnutzung werden zu einer reduzierten Nachfrage nach Verschleiß- sowie Wartungsteilen führen. Man kann davon ausgehen, dass dieser Trend zu Umsatzeinbrüchen in den betroffenen Teilesegmenten in Höhe von mehr als 20 Prozent bis zum Jahr 2020 führen wird. Der höhere Anteil von Elektronik am Fahrzeugesamtwert wird auch das Aftermarket-Geschäft in diesem Segment stimulieren. Die Umsätze im Elektronik-Aftermarket werden um zirka 7 Prozent pro Jahr zulegen.

Mit der Zielsetzung, den Benzinverbrauch zu senken und höhere Emissionsstandards zu erfüllen,

Abbildung 1: Bis 2020 wird der europäische Aftermarket real um 40% auf 230 Milliarden Euro zu Endkundenpreisen anwachsen



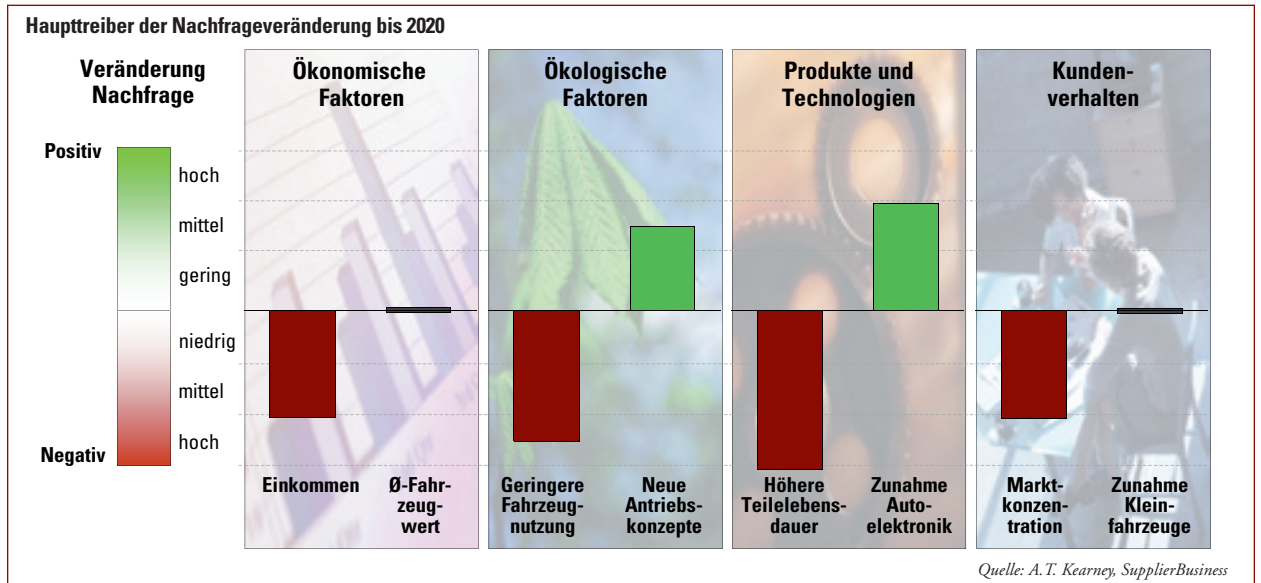
wird die Antriebstechnik immer komplexer, z.B. durch Hybridisierung. Die neuen Antriebskonzepte führen in diesem Segment zu höheren Umsätzen. Dies wird unter anderem durch einen höheren Anteil von Antriebskomponenten am Gesamtfahrzeugwert hervorgerufen. Des Weiteren können durch die zunehmende Komplexität höhere Umsätze aus Dienstleistungen erzielt werden. Die steigende Komplexität stellt allerdings auch eine wachsende Gefahr für den IAM-Kanal dar, da dieser die für anspruchsvolle Reparaturen erforderlichen Fähigkeiten erst mit hohen Investitionen aufbauen muss.

Strukturelle Veränderungen bis 2020

Auf Basis der breit angelegten Analyse lassen sich einige Schlüsselstrategien für eine erfolgreiche Marktpositionierung ableiten: Ne-

ben zunehmenden Investitionen in das IAM-Servicegeschäft werden OEMs versuchen, ihr OES Aftermarket-Geschäft zu stärken – hauptsächlich durch die Ausweitung von Garantien und das Angebot von Full-Service-Verträgen. Diese aggressiven Strategien im OES-Kanal, gemeinsam mit der zunehmenden Reparaturkomplexität, werden eine signifikante Bedrohung für IAM-Marktteilnehmer wie beispielsweise Reparaturwerkstätten im Franchiseformat oder Auto-Center sein. Die Fähigkeit, umfassende markenübergreifende Diagnosesoftware, -werkzeuge und -Know-how für den unabhängigen Aftermarket bereitzustellen, wird zum kritischen Erfolgsfaktor für die weitere Entwicklung des IAM-Kanals. Nach Jahrzehnten des Rückgangs erwarten die für die Studie befragten Unternehmen nun gesamtheitlich, dass der OES-

Abbildung 2: Fahrzeugelektronik und neue Antriebstechnologien verändern das Aftermarket-Geschäft

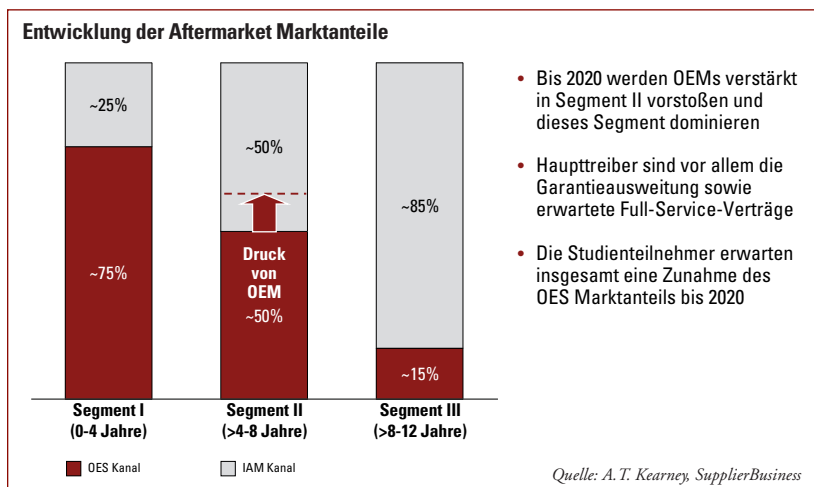


Kanal zukünftig an Marktanteil gewinnen wird.

Die befragten Führungskräfte der Automobilindustrie rechnen mit einer Zunahme von IAM-Produktionen auf Ebene der Zulieferer zur Senkung der Herstellkosten als Reaktion auf rückläufige Preise. Ebenso ist eine wachsende Anzahl von Aftermarket-Kooperationen zwischen Zulieferern zu erwarten. Am wahrscheinlich-

sten sind dabei Kooperationen in den Bereichen Verkauf und Logistik. Auf IAM-Großhandelsebene wird es laut Marktexperten zu weiteren Fusionen und Übernahmen, zu einer verstärkten Internationalisierung und einem daraus resultierenden „globaleren“ Einkauf kommen. Dies stellt eine zunehmende Bedrohung für das Aftermarket-Geschäft der Zulieferer dar. Gerade bei Standardteilen kann mit mehr Wettbewerb aus Schwellenländern und in der Konsequenz mit höheren Preis-Nachlässen von den etablierten Marktteilnehmern gerechnet werden. Der Wettbewerb wird durch steigende Verhandlungsmacht auf Retail- und Wholesale-Ebene in Folge von Marktkonzentration und Internationalisierung verschärft.

Abbildung 3: Automobilhersteller gewinnen Anteile bei Fahrzeugen bis 8 Jahre zurück und drängen den IAM zu älteren Fahrzeugen



Der Weg zum Erfolg

Um erfolgreich im Aftermarket-Geschäft zu wachsen, sollten Zulieferer

- Langzeitstrategien und lokale Marktpräsenz (Verkauf und/oder Logistik) für die zunehmenden Chancen in Osteuropa entwickeln. Joint Ventures mit anderen Zulieferern stellen dabei eine wichtige Option dar. Vor einem Eintritt in ein Kooperationsabkommen müssen die möglichen Chancen und Risiken der geplanten Partnerschaft jedoch detailliert analysiert und verstanden werden.
- ihr Produktportfolio weiter ausdehnen, z.B. durch Steigerung ihres Handelswarengeschäfts, als strategische Antwort auf einen stagnierenden westeuropäischen Markt. Die Ausweitung von Produktportfolios kann auch eine mögliche Antwort für Zulieferer von Verschleiß- und Wartungsteilen sein.
- eine klare Aftermarket-Elektronikstrategie entwickeln, um von diesem wachsenden Segment sowie von der zunehmenden Notwendigkeit für Diagnosesoftware, -werkzeuge und -training zu profitieren. Zulieferer mit abweichenden Kernkompetenzen sollten andere strategische Optionen, wie z.B. regionale Expansion in Wachstumsmärkte, evaluieren.

OEMs sollten auf der anderen Seite

- ihr Teile- und Finanzgeschäft weiter verzahnen, um die Grundlage für die Ausweitung der Full-Service-Konzepte zu schaffen.
- ihre OES- und IAM-Strategien aufeinander abstimmen, um Kannibalisierungseffekte insbesondere im Fahrzeugalter von vier bis sieben Jahren zu vermeiden.

Die Studie der Top-Managementberatung A.T. Kearney, in Zusammenarbeit mit SupplierBusiness, basiert auf einer Befragung von 70 Führungskräften aus dem europäischen Aftermarket-Geschäft. Die Umfrage wurde zwischen Juni und August 2008 durchgeführt.

Autoren:

Dr. Martin Haubensak (Düsseldorf) erreichen Sie unter martin.haubensak@atkearney.com.

Jörg Branschädel (Wien) erreichen Sie unter joerg.branschaedel@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de