

Herausforderungen für den Aftermarket der Automobilindustrie.

Die goldenen Zeiten sind vorbei.

Der Aftermarket – Reparaturservice und Ersatzteile – war lange die Cash Cow des Automobilssektors, eine verlässliche Ertragsquelle für die Hersteller auch in schlechten Zeiten und zuletzt der einzige Ertragsbringer für den notleidenden Vertragshandel. Diese goldenen Zeiten sind vorbei und werden aller Voraussicht nach auch nicht wiederkehren. Auf mittlere Sicht kommt die Automobilwirtschaft nicht umhin, mit allen Aktivitäten entweder wieder Geld zu verdienen oder diese einzustellen. Die Aftermarket Profite werden nicht mehr ausreichen, um alle anderen Bereiche zu subventionieren:

Der Aftermarket wird weiter schrumpfen.

- Die Anzahl der Reparaturen stagniert.
 - Die Qualität der Autos wird immer besser. Die Anzahl Werkstattdurchgänge pro Fahrzeug und Jahr liegt mittlerweile unter eins.
 - Abwrackprämie und Feinstaubmaßnahmen haben zusätzlich die Anzahl der älteren Fahrzeuge mit hohem Reparaturbedarf deutlich reduziert.
 - Die Einstellung zum Auto wird zunehmend rational, nicht mehr jeder Steinschlag-Pickel wird repariert.
 - Die durchschnittlichen jährlichen Fahrleistungen gehen immer weiter zurück.
 - Die Qualität der Teile nimmt zu (Edelstahlauspuff hält im Schnitt sieben Jahre, ein Satz Bremsbeläge mittlerweile bis zu 50.000 km); weniger Ersatzbedarf ist die Folge.

- Die OEMs¹ handhaben Garantiereparaturen sehr viel restriktiver als früher, der Selbstbedienungsladen ist geschlossen.
- Elektroautos haben nur noch wenige Verschleißteile und verbrauchen kein Motorenöl.
- Der Do-it-Yourself Markt trocknet wegen der immer höheren technischen Komplexität, die die meisten Hobbyschrauber überfordert, aus.
- Die Preise sinken.
 - Der schrumpfende Markt führt zu intensiverem Wettbewerb. Die Margen sind derzeit noch so attraktiv, dass höhere Rabatte zur Volumen- und Auslastungssteigerung problemlos möglich sind.
 - Online-Vergleichsseiten und Marktplätze im Internet erhöhen die Preistransparenz für Kunden und Händler enorm.
 - Parallelimporte zu deutlich günstigeren Preisen nehmen zu (China, Osteuropa).
 - Versicherungen drücken bei Unfallreparaturen auf die Preise.

Dieser Effekt trifft die Branche an ihrer verwundbarsten Stelle.

- Die bisherigen Exportmärkte werden zunehmend und schneller als erwartet zu Selbstversorgern und Exporteuren (China, Indien etc.).
- Die OECD Märkte sind gesättigt.
- Für die meisten Systembeteiligten – OEMs, Händler, Werkstätten, Großhändler – waren Teile und Öl schon zu normalen Zeiten die Hauptertragsbringer.
- Versuche, hier durch Hard Selling den Absatz zu steigern, riskieren die Vernichtung von Reputation und Brand Equity – siehe zum Beispiel ATU oder Pit Stop.
- Die durch das immer stärkere Melken der Ertragsbringer ausgelösten hohen Preisabstände zwischen OEM-Aftermarket und Standard Retail treiben die Kunden in die Abwanderung.

¹ Original Equipment Manufacturer; gemeint sind in der Automobilindustrie nicht Erstausrüster im engeren Sinne, sondern Automobilhersteller, die Produkte und Ersatzteile unter eigenem Namen in den Handel bringen.

- Zumindest für einige Marktteilnehmer (OEMs, Teilehändler), ist eine Kompensation durch Serviceerlöse (Stunden) nicht möglich, da sie diese kaum oder gar nicht anbieten.

Neue Ertragsquellen müssen erschlossen werden, denn die goldenen Zeiten kehren nicht wieder.

Aus dieser Analyse der Situation ergibt sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen für die Systembeteiligten:

- Das Geld steckt im Service. Teile kann man aus China importieren, Mechaniker nicht. Die Preisstellung sollte dies berücksichtigen.
- Kompetenz für die immer komplexer werdende Technik (Motoren, Aluminium, Luftfederung usw.) kann ökonomisch sinnvoll nicht mehr an jedem Standort vorgehalten werden. Das gilt auch für Vertragswerkstätten.
- Die Industrialisierung von Prozessen, z.B. in Karosserie- und Lackfabriken (das Beispiel Mercedes sollte hier nicht abschrecken!) können über höhere Effizienz neue Ertragsspielräume schaffen. Dies gilt auch für Elektronikzentren.
- Zusätzliche Wertschöpfungsstufen müssen erschlossen werden, z.B. durch Recycling und Aufarbeiten von Teilen, um kostengünstigere Angebote für ältere Fahrzeuge zu haben.
- Ohne Elektronikkompetenz wird in der Zukunft nicht einmal mehr ein simpler Bremsbelagwechsel möglich sein. Auch kleinere Werkstätten werden zumindest Zugang zu dieser Kompetenz brauchen, egal ob sie diese selbst aufbauen und vorhalten können oder nicht.
- Verbreiterung des Kundenservice-Angebots. Hol-/Bringdienst, Übernacht-Service, Ersatzwagen, ansprechende Wartezonen oder lange Öffnungszeiten werden als Hygienefaktoren heute zunehmend vorausgesetzt. Sie müssen geboten werden, auch wenn die Kostenträgerrechnung negativ ist. Sonst wird auch die Hauptleistung nicht mehr gekauft.

Was bedeutet das für die Branche?

- Das Überleben für kleine und/oder gering qualifizierte Anbieter wird immer schwieriger, die ökonomisch effiziente Mindestgröße steigt. Das Werkstattsterben geht weiter.

- „Teure“ Kompetenzen (Alu, Elektronik usw.) werden voraussichtlich nur als Shared Services angeboten werden können. Dafür sind neue Formen der Zusammenarbeit nötig. Eventuell können nur „Dritte“, die nicht zum Kreis der OEMs gehören, das Kapital und die Neutralität aufbringen, um solche „Uni-Kliniken“ profitabel zu betreiben.
- Reine Teilehändler haben keine Zukunft. Die sinkenden Margen werden das heutige hohe Serviceniveau bei Belieferung und Retouren nicht mehr tragen können. Die Logistik- und Volumentransformationsfunktion werden zunehmend wieder die Teilehersteller über Internet-Plattformen und Mikrologistik übernehmen.
- Der Aftermarket wird seine Cash Cow-Funktion für die anderen Bereiche, vor allem den Neuwagenverkauf, verlieren, d. h. jede Funktion eines OEM-Händlers muss auf eigenen Beinen stehen können. Eine Quersubvention des Neuwagenverkaufs durch Service-Erlöse wird nicht mehr möglich sein. Der Wegfall dieser Quersubventionierung muss entweder durch die OEMs ausgeglichen werden (dies wird zur Zeit schon durch die Zuteilung begehrter Junger Gebrauchter versucht), oder die Vertriebsaktivität wird in kostengünstigere Kanäle wie z.B. das Internet oder Autobörsen abwandern.

Berlin, Januar 2011

Theron Advisory Group