



Distribution im Independent Aftermarket

Die Top 10 Herausforderungen



Ihr persönlicher Ansprechpartner:

Kai Pastuch

kai.pastuch@roll-pastuch.de

Mobil: +49 (0)176/133 27 111



Die Top 10 Herausforderungen in der IAM Teile Distribution

*Die Top 10
Herausforderungen
in der IAM Teile
Distribution*

Die Distribution im Independent Aftermarket (IAM) sieht sich aktuell mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert. Neue Technologien und Fahrzeuge, hohe Anforderungen an die Logistik, sowie ein verstärkter Trend zum Onlinehandel und zur fortschreitenden Internationalisierung forcieren die Komplexität. Während die Distribution im IAM nach wie vor eine zentrale Rolle zwischen Herstellern, Werkstätten, kleinen Händlern und Flottenbetreibern übernimmt, muss sie sich zukünftig doch verstärkt mit den anstehenden Herausforderungen auseinandersetzen. Demjenigen, der sich den Herausforderungen proaktiv stellt, bieten sich vielfältige Chancen.

Die Top 10 Herausforderungen für die Distribution im IAM haben wir Ihnen im Folgenden zusammengestellt. Gehen Sie voran und gestalten Sie Ihre Zukunft aktiv!

1. Konsolidierung

Der Trend zu einer weitreichenden Konsolidierung im IAM wird sich zukünftig weiter verstärken. Dies betrifft sowohl Werkstätten, die in größeren Franchise-Systemen oder Unternehmensgruppen aufgehen, wie auch den Teilehandel, der auf den wachsenden Wettbewerbsdruck ebenfalls mit Zusammenschlüssen reagiert. Ein erster Schritt ist häufig die Gründung von Einkaufskooperationen, dem über die Zeit oft eine schrittweise unternehmerische Integration folgt. Alternde Eigentümer ohne aussichtsreiche Nachfolgeregelung und stagnierende Distributoren mit steigenden Overheadkosten forcieren diesen Trend.

*Kompetenzen für
externes Wachstum
werden zum
Erfolgsfaktor*

Händler, die in diesem Umfeld erfolgreich tätig sein wollen, müssen Kompetenzen zum externen Wachstum erlangen und konsequent ausbauen. Vertriebsorganisationen müssen Standardprozesse und Methoden etablieren, die im Falle von Zukäufen ehemaliger Wettbewerber stringent und effizient auf die erweiterte Vertriebsorganisation ausgerollt werden können. Hierzu zählen ein adäquates IT-Umfeld sowie konkrete Richtlinien zur Marktbearbeitung, Konditionenfindung und Vertragsvereinbarungen mit Kunden.

Durchdenken Sie Ihre aktuelle Marktstellung und Prozesse: Sind Sie im Markt zukunftsfähig aufgestellt? Sind Ihre Prozesse und Methoden im Fall von Zukäufen skalierbar? In welchen Bereichen können Sie sich noch weiterentwickeln?

2. Web-Selling

Der Vertrieb von Ersatzteilen im IAM erfolgt immer stärker über elektronische Bestellplattformen wie Webshops im Internet. Teile werden online gesucht und bestellt. Große Werkstätten haben nicht selten Zugang zu mehreren Webshops von IAM Distributoren und bestellen flexibel je nach Bedarf.

Daher ist es für Händler essenziell, entsprechende Plattformen bereit zu halten, um den Kundenanforderungen nachzukommen. Teile müssen komfortabel und schnell identifiziert werden können. Eine klare Sortimentsstruktur sowie gepflegte Stammdaten und Produktinformationen sind hierfür unerlässlich. Eine der größten Herausforderungen der Webshops ist jedoch häufig die Abbildung der Kundenpreise bzw. Konditionen. Mindestanforderung ist eine Standardisierung der Preisfindung in einem Maße, das auch für Neukunden eine zeitnahe, vollständige und vor allen Dingen auch marktgerechte Preisauskunft sicherstellt. Preise von Bestandskunden müssen systematisch überführt werden und Preise für Neuprodukte müssen sich an der bestehenden Konditionenhistorie orientieren. Durch die hohe Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen Distributoren müssen Preise von vornherein marktgerecht sein. Kunden dürfen nicht den Eindruck bekommen, nur vernünftige Preise zu erhalten, wenn Sie den persönlichen Kontakt suchen. Die besondere Herausforderung liegt im Spagat zwischen marktgerechten Preisen und der Sicherung bzw. Verbesserung der eigenen Ertragslage.

Datenqualität und marktgerechtes Pricing sind Grundvoraussetzungen

Überprüfen Sie Ihren aktuellen Web-Selling Ansatz: Sind alle Informationen und Daten umfassend gepflegt und verfügbar? Haben Sie ein Preis- und Konditionensystem, welches marktgerechte Preise sicherstellt und gleichzeitig hilft, Ihre Ertragssituation zu verbessern?

3. Big Data

*BI-Tools machen
große Datenmengen
nutzbar*

Auch vor dem IAM macht die Digitalisierung nicht halt. Dies betrifft nicht nur die größer werdende Bedeutung von Webshops, sondern auch alle anderen Bereiche im Vertriebs- und Sortimentsmanagement. Die immer umfangreichere Datenverfügbarkeit erfordert den Einsatz von adäquaten Werkzeugen, um ihre optimale Nutzung sicherzustellen. Self-Service BI-Tools ermöglichen der Vertriebsleitung und dem Category Management einen umfassenden und detaillierten sowie jederzeit einen aktuellen Blick auf die Vertriebskennzahlen zu werfen. Welches sind die Renner- und welches die Penner-Artikel? Bei welchen Kunden verbrennen wir Marge? Welche Rabatt-Niveaus sind aus dem Ruder gelaufen?

Auch die Wettbewerbsbeobachtung erfolgt zunehmend automatisiert. Webcrawler stellen zeitnah – oder sogar Real Time – Übersichten zum Wettbewerbspricing zur Verfügung und liefern eine wertvolle Basis zur Steuerung von Sortiment und Vertrieb sowie für das operative Pricing. So lassen sich systematisch Sortimentslücken oder wenig marktgerechte Preisstellungen identifizieren.

Diskutieren Sie gemeinsam im Vertrieb und Category Management: Werden alle notwendigen Informationen systematisch erhoben und verwendet? Gibt es aussagekräftige Berichte und Auswertungen zur Steuerung der Geschäftstätigkeiten? Haben Sie Zugriff auf Marktpreisinformationen oder externe Benchmarks?

4. Logistik

Die Komplexität in der Distribution wird zukünftig weiter steigen. Dies wird durch weiter wachsende Portfolios und steigende Kundenansprüche getrieben. Die Anzahl der Teile wird sich weiter erhöhen, genauso wie die Kundenanforderungen hinsichtlich der Verfügbarkeit. Endkunden wie auch Werkstätten gewöhnen sich an die Geschwindigkeit des Internets und erwarten ebenso schnelle Lieferungen der benötigten Teile. Dies stellt hohe Anforderungen an die Logistik und bietet zugleich ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber dem zunehmend aufkommenden reinen Internethandel.

Logistikdienstleistungen müssen intelligent bepreist werden

Damit einhergehende, steigende Logistikkosten müssen zukünftig noch intelligenter weiter verrechnet werden. Dies stellt entsprechend hohe Anforderungen an das Preissystem. So ist mittelfristig sehr bewusst über eine konsequentere, separate Logistikverrechnung nachzudenken. Die wachsende Preistransparenz der Webshops wird eine vollständige Umlage auf den Teilepreis zunehmend erschweren. Attraktive Rahmenvereinbarungen zu Logistikpauschalen können sowohl aus Ertrags- als auch unter Kundenbindungsgesichtspunkten eine vorteilhafte Lösungsmöglichkeit darstellen.

Überprüfen Sie Ihre Abrechnung von Logistikleistungen: Werden die Leistungen und Aufwände von Kunden wahrgenommen und deren Werte berücksichtigt? Findet eine faire und transparente Abrechnung der erbrachten Leistungen statt?

5. Globalisierung

Globalisierung ist eine zunehmende Herausforderung auch im IAM. Globale Plattformen der Automobilhersteller zwingen Teilehersteller zu einer weitreichenden Standardisierung und den Ausbau ihrer internationalen Präsenz. Zunehmender Preisdruck im internationalen Umfeld auf Tier 1 und Tier 2 Zulieferer führt zu einer steigenden Bedeutung des IAM Channels für die betroffenen Zulieferer. Dabei erwarten immer größer und internationaler werdende Teilehersteller adäquate Distributoren als Channel Partner. Der Wettbewerbsdruck trägt sein Übriges dazu bei, dass die Marktkonsolidierung vor Ländergrenzen keinen Halt macht.

Internationalisierung von Wettbewerb und Kunden erhöht die Komplexität

Die zunehmend internationale Aufstellung der Distributoren steigert dabei die interne Komplexität erheblich. Da viele Unternehmen durch Zukäufe gewachsen sind, stehen sich zum Teil kaum integrierte Vertriebs- und IT-Systeme gegenüber. Verkäufen einige Länderorganisationen weitestgehend über Brutto-minus-Rabatt-Systeme, so handeln andere nur über Nettopreise. Hier gilt es anzusetzen, um die Skaleneffekte und Standortvorteile einer internationalen Organisation zu nutzen. Auch Werkstattketten werden zunehmend globaler und Inkonsistenzen können langfristig ineffizient und teuer werden.

Hinterfragen Sie Ihre aktuelle internationale Ausrichtung: Berücksichtigen Sie systematische die Chancen und Risi-

ken der Globalisierung? Bedienen Sie die jeweiligen Märkte zielgerichtet mit den richtigen Ansätzen und Methoden?

Markenstrategien beeinflussen nachhaltig die Wettbewerbsposition

6. Eigenmarken

Eigenmarken haben über die Zeit auch den IAM erreicht. Aktiv handelnden Unternehmen bieten sie zahlreiche Möglichkeiten zur Marktbearbeitung. Durch die Verschleierung der Produktherkunft und spezielle Einkaufspreise können attraktive Preispunkte bei zugleich auskömmlichen Margen besetzt werden. Mit einer intelligenten Portfoliostrategie kann die Eigenmarke zudem wesentlich zur Positionierung der Unternehmung beitragen. Dabei sind die Potenziale noch lange nicht ausgeschöpft. Ein Blick auf den Lebensmitteleinzelhandel, führend in der Vermarktung von Eigenmarken, zeigt noch viel Luft nach oben. So stellen Eigenmarken schon lange nicht mehr nur eine preisgünstige Produktalternative dar, vielmehr erstreckt sich ihre Vielfalt vom Preiseinstieg über die preiswerte Alternative zum Markenprodukt bis hin zum imagegebenden Premiumartikel.

Für nachhaltigen Erfolg ist eine aktive (Eigen-)Markenstrategie unumgänglich – eine abgestimmte Preispolitik sichert die erfolgreiche und nachhaltige Verankerung im Markt.

Überprüfen Sie Ihr Sortiment hinsichtlich Optimierungsbedarf: Gibt es Sortimentsbereiche oder Preisklassen, die Sie nicht bedienen? Für welche Produkte würden sich Eigenmarken eignen? Wie können Sie die Marge mithilfe von Eigenmarken optimieren?

7. Vorwärtsintegration

Der Vertrieb von Ersatzteilen ist ein milliardenschweres Geschäft und die Distribution gewinnt weiterhin an Bedeutung. Gleichwohl macht der Teilehandel nur einen Bruchteil des Gesamtumsatzes im Aftermarket aus. Wir gehen daher davon aus, dass einige der großen Distributoren mittelfristig der Versuchung nachgeben werden, ihren Vertrieb um eigene Servicestationen oder Werkstätten zu ergänzen, um sich einen noch größeren Anteil am Aftermarket zu sichern. Auch werden führende OEMs ihre eigenen Werkstattkonzepte weiter ausbauen.

Integrationsstrategien hängen von der Marktposition ab

Für die reinen Distributoren stellt eine solche Entwicklung durchaus ein Risiko dar. Die Vorwärtsintegration von Wettbewerbern reduziert naturgemäß den verfügbaren Markt. Gelingt sie, können sich Synergievorteile ergeben, die den Kunden der Distributoren nachhaltig zusetzen. So werden insbesondere Werkstätten eine Vorwärtsintegration des Handels sehr kritisch bewerten und sich bewusst von diesen Distributoren lösen. Dies bietet wiederum den „echten“ Distributoren die Möglichkeit, ihren Marktanteil bei diesen Kunden weiter auszubauen. Der Schlüssel liegt letztendlich in der Wettbewerbsstärke der verbliebenen freien Werkstätten. Diese gilt es als Distributor gezielt zu stärken. Eigene Werkstattkonzepte sind hierzu ein zentrales Element.

Diskutieren Sie Ihren Marktansatz: Bietet eine Vorwärtsintegration zusätzliches Umsatz- und Ertragspotenzial? Wie können Sie auf das Vorgehen der Wettbewerber reagieren? Welche Chancen und Risiken ergeben sich für Sie?

8. Werkstattkonzepte

Services gewinnen auch für Händler an Bedeutung

Viele unabhängige Werkstätten konnten bisher im Wettbewerb erfolgreich mithalten. Dies gilt besonders für Marktsegmente in denen sie gegenüber den großen Ketten keine wesentlichen Wettbewerbsnachteile aufweisen. Bestimmte Bereiche, wie die Reparatur von Elektrofahrzeugen, wurden hierbei häufig bewusst ausgeklammert. Mit steigender Bedeutung von Hybridtechnologie und Elektrofahrzeugen, sowie der zunehmenden Dominanz der elektronischen Komponenten und Assistenzsysteme werden freie Werkstätten gezwungen, zukünftig stärker in Training und Ausstattung zu investieren. Darüber hinaus zeigt sich, dass Sonderthemen wie der Einsatz von wiederaufbereiteten Ersatzteilen eine noch stärkere Integration der Logistikkonzepte erfordert. Ob dies für völlig eigenständige, kleine Werkstätten in einem ausreichenden Maße umsetzbar ist, darf zumindest in Frage gestellt werden.

Die Bedeutung von Services der Händler im Zusammenhang mit Werkstattkonzepten wird entsprechend deutlich zunehmen. Zukünftig erfolgreiche Distributoren müssen hier ansetzen und ein entsprechend attraktives und umfangreiches Angebot für ihre Kunden entwickeln. Bei immer breiter werdenden Sortimenten und wachsendem Preisdruck haben sie im Kampf mit den Werkstattkonzepten der oft tendenziell hochpreisigen OEMs

grundsätzlich gute Chancen. Nur so bleibt ihnen dieser wichtige und margenträchtige Absatzkanal erhalten und ihr eigener Vertrieb gegenüber den integrierten Werkstattketten wettbewerbsfähig.

Durchdenken Sie bestehende und neue Werkstattkonzepte: Wie können Sie mit Hilfe von Werkstattkonzepten die Kompetenz Ihrer Kunden erhöhen? Welche Maßnahmen bieten sich an, um Werkstätten an Sie zu binden?

9. Netzwerke

Um der zunehmenden Komplexität zu begegnen, werden kleinere Werkstätten zu einer stärkeren Spezialisierung gezwungen werden. Dieser Trend ist bereits heute deutlich erkennbar. Die hohe technische Komplexität der Fahrzeuge erfordert eine besondere Qualifikation der Techniker und auch eine spezielle Werkstattausrüstung. Diese Investitionen wird sich nicht jede Werkstatt leisten können. Bereits heute gibt es zahlreiche Smart Repair-Spezialisten die sich auf eine attraktive Nische konzentriert haben. Beispielsweise befassen sich erste Spezialisten mit der Reparatur von Carbonfaserteilen oder konzentrieren sich auf die Instandsetzung der Unterhaltungselektronik. So bietet die Reparatur eingebauter Navigationssysteme erhebliches Margenpotenzial.

Spezialisierung und Netzwerke bieten neue Wachstumschancen

Zukünftig wird es zunehmend darauf ankommen, Reparaturaufträge in komplexen Netzwerken zu managen. Diagnosezentren werden als Hubs die interne Verteilung organisieren. Der Handel kann unter Einbeziehung der Werkstattkonzepte die zentrale Dienstleistung der Verteilung und Koordination unterstützen oder gegebenenfalls sogar übernehmen. Er hätte somit potenziellen Zugang zu einer zentralen Schlüsselfunktion im zukünftigen IAM.

Überprüfen Sie Ihr Leistungsportfolio: Welche zusätzlichen Leistungen und Funktionen können Sie alleine oder in einem Netzwerk anbieten? Welche Leistungen entlasten Ihre Kunden und bieten beiden Seiten zusätzliches Potenzial?

10. Vertriebskanäle

*Vertriebskanäle
müssen strategisch
ausgewählt und
kombiniert werden*

Eine klare Trennung der Vertriebskanäle ist in Zeiten des Internets immer schwieriger. Auch wenn viele Werkstätten ausschließlich über den Fachhandel beziehen, schaffen Online Plattformen wie DAPARTO oder Webshops wie Autoteile24 eine für Werkstätten wie Endkunden hohe Preistransparenz. Der klassische Teilehandel schafft zunehmend umfangreichere Webangebote, während reine Onlinehändler über repräsentative Flagship Stores nachdenken. Teilehersteller und -händler bieten beiderseits Werkstattkonzepte an und durch die Weiterentwicklung von 3D-Druckern könnte eine weitere Kanalkomplexität hinzukommen. Nicht auszuschließen ist hierüber auch der Einstieg neuer Wettbewerber. Noch halten die hohen Anforderungen an Logistik branchenfremde Unternehmen wie Amazon aus dem wesentlichen Wettbewerb um die Werkstätten heraus. Es ist jedoch eine Frage der Zeit, wie sich das Wettbewerbsumfeld langfristig entwickelt.

Für den IAM Teilehandel stellt sich die Herausforderung, online wie offline zu agieren und ein auf den jeweiligen Kunden zugeschnittenes attraktives Angebot zu offerieren. So muss er mit seinem Angebot den hohen Anforderungen der serviceorientierten Meisterwerkstatt gerecht werden, wie auch gegenüber dem preisorientierten Nachfragern wettbewerbsfähig sein. Schlüssel hierzu ist ein kanalübergreifendes, in sich schlüssiges Logistik- und Vertriebskonzept, gestützt durch ein professionelles Preis- und Konditionensystem.

Diskutieren Sie Ihren Vertriebsansatz: Haben Sie eine klare Ausrichtung zum Umgang mit unterschiedlichen Zielgruppen und Kundenbedürfnissen? Nutzen Sie unterschiedliche Vertriebskanäle zielgerichtet und effizient? Ist eine Preis- und Leistungskonsistenz sichergestellt?

Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants ist eine auf Erlös- und Preismanagement spezialisierte Unternehmensberatung. Durch die pragmatische Anwendung fortgeschrittener Pricing-Methoden unterstützen wir unsere Kunden, ihren Ertrag auf der Umsatzseite nachhaltig zu steigern.

Sie finden den einen oder anderen Ansatz spannend und wollen den Gedankengang weiterführen? Nehmen Sie unverbindlich Kontakt zu uns auf! Gerne kommen wir auch zu Ihnen, um Ihre individuellen Herausforderungen zu diskutieren. Nur was man anpackt, bekommt man in den Griff!

Köln - München - Osnabrück - Zürich

Büro Köln
Eiler Straße 3
D-51107 Köln
Tel 0221/995 791 - 0

Ihre Vertriebsexperten:

Kai Pastuch, Managing Partner

kai.pastuch@roll-pastuch.de
Mobil +49 (0)176/133 27 111



Steffen Kampmann, Project Manager

steffen.kampmann@roll-pastuch.de
Mobil +49 (0)176/133 27 103



Sven Krampitz, Project Manager

sven.krampitz@roll-pastuch.de
Mobil +49 (0)176/133 27 113

