

Die Online- Revolution im Kfz-Aftermarket

Warum und wie die Marktteilnehmer sich auf den digitalen Wandel vorbereiten sollten

Die Online- Revolution im Kfz-Aftermarket

Warum und wie die Marktteilnehmer sich auf den digitalen Wandel vorbereiten sollten

Juli 2021

Streng vertraulich und rechtlich geschützt. Jegliche Verwendung dieser Unterlagen ohne ausdrückliche Genehmigung durch McKinsey & Company ist streng untersagt.

Inhalt

Online-Revolution: Kfz-Aftermarket goes digital	4
Entwicklungen im Kfz-Aftermarket bis 2030	5
Beschleunigter Trend zu Digitalisierung und Online-Vertrieb	5
Mehr Wettbewerb durch neue (digitale) Marktteilnehmer	7
Veränderungen im Kaufverhalten und bei Kaufentscheidungen	10
B2B: Kaufkriterien Preis und Produktvergleichbarkeit sprechen für Online-Anbieter	10
B2C: Auch für Endkunden zählen günstige Preise und Produktvergleichbarkeit beim Online-Einkauf	12
Drei mögliche Entwicklungsszenarien im Kfz-Aftermarket	16
Wie sich die Marktteilnehmer effektiv vorbereiten können	17
Ausbau des Umsatzes mit DIY-Kunden	17
Ausweitung des IIFM-Online-Geschäfts	17
Mehr E-Tailing durch besseren Kundenservice	17
Notwendige Fähigkeiten für ein erfolgreiches Modell	18
Fazit: Die Online-Revolution im Kfz-Aftermarket hat begonnen – wer ist dabei?	19

Online-Revolution: Kfz-Aftermarket goes digital

Der europäische Kfz-Aftermarket steht vor einem gravierenden Wandel. War insbesondere der B2B-Teilehandel bisher noch weitgehend von traditionellen Strukturen geprägt, wird sich der Online-Handel in den kommenden Jahren weiter etablieren. Auch wenn COVID-19 zu einem vorübergehenden Rückgang des Wachstums geführt hat, deuten Frühindikatoren auf eine Erholung hin. Daher wird der im Jahr 2020 rund 200 Milliarden Euro¹ starke europäische Aftermarket inklusive Services laut unserer Studie bis 2030 jährlich um rund 4 Prozent wachsen. In den B2B-Markt drängen zunehmend erfolgreiche Online-Anbieter aus dem B2C-Markt. Online-Kanäle gewinnen an Bedeutung, sie spielen im gesamten Aftermarket eine immer wichtigere Rolle. Traditionelle Distributoren versuchen daher, ihren Anteil am Gesamtmarkt nicht nur zu behaupten, sondern verstärkt über Online-Plattformen zu steigern. Reine Online-Anbieter wiederum adaptieren die Stärken der traditionellen Händler und wollen damit Marktanteile und Umsätze vergrößern.

Wir zeigen im Folgenden – basierend auf aktuellen McKinsey-Analysen (siehe Textbox) – zunächst unsere Sicht auf den Wandel des Kfz-Aftermarket bis 2030 auf und erläutern anschließend, wie die Marktteilnehmer sich darauf vorbereiten können. Wir skizzieren auch Optionen und Ansätze, wie Marktteilnehmer den Wandel positiv für sich nutzen können. Denn schon jetzt steht fest: Der digitale Wandel wird den Kfz-Aftermarket in den kommenden Jahren grundsätzlich verändern.

Die Resultate des Artikels beruhen auf verschiedenen Analysen, darunter:

- Eine groß angelegte Kundenumfrage in 6 europäischen Ländern mit 6.300 B2C- und 530 B2B-Kunden
- Interviews mit Experten der Industrie
- Proprietäre Modelle wie das globale McKinsey-Aftermarket-Modell, die McKinsey-DIFM-Kundenumfrage und aktuelle Berichte des McKinsey Center for Future Mobility

Online-Kanäle gewinnen an Bedeutung und spielen im gesamten Aftermarket eine immer wichtigere Rolle.

¹ Basierend auf dem globalen McKinsey-Aftermarket-Modell, kalibriert über Internetrecherche.

Entwicklungen im Kfz-Aftermarket bis 2030

Beschleunigter Trend zu Digitalisierung und Online-Vertrieb

Im Jahr 2020 umfasste der Markt für Autoteilezubehör rund 110 Milliarden Euro, ein Anteil von rund 55 Prozent am Gesamtumsatz des Aftermarket inklusive Services. Ein Großteil der Bestellungen erfolgt heute über Telefon, vor Ort und teilweise digitalisiert über angebundene ERP-Systeme. Der Online-Handel zieht in den letzten Jahren aber an – in jüngster Zeit verstärkt durch die Pandemie – und folgt damit anderen Industrien. Online-Anbieter drängen in den Kfz-Aftermarket und erhöhen den Wettbewerbsdruck auf den traditionellen Handel. Die Folge: Geschäftsmodelle müssen sich grundlegend verändern, um den neuen Akteuren auf Dauer Paroli bieten zu können. Die neuen Distributoren starten mit einer reinen Digitalstrategie, fokussieren sich ganz auf den Online-Handel und machen damit den etablierten und bisher erfolgreichen Aftermarket-Akteuren Marktanteile streitig. Gleichzeitig wächst der europäische Aftermarket, der Ersatzteile und Dienstleistungen umfasst, von derzeit 200 Milliarden Euro auf voraussichtlich 280 Milliarden Euro im Jahr 2030.

Der Online-Anteil am Teilehandel ist heute noch relativ gering und beträgt rund 10 Prozent. Allerdings sind die digitalen Kanäle wie IIFM² online und E-Tailing die Haupttreiber des zukünftigen Online-Wachstums (Abbildung 1). Selbst Werkstätten kaufen die benötigten Kfz-Teile nicht mehr ausschließlich bei festen Partnern ein, sondern versuchen über Online-Shops günstigere Preise bei gleichbleibender Qualität zu realisieren.

Da die Preise in diesen Online-Shops transparenter als bisher sind, wird sich das klassische B2B-Geschäft zwischen Werkstätten und Distributoren verändern. Der Anteil von E-Tailing, also von Werkstätten, die Teile über Online-Marktplätze beziehen, wird sich von heute rund 5 Prozent auf bis zu 12 Prozent mehr als verdoppeln. Dadurch verschwimmen die Grenzen von B2B und B2C zunehmend. Während im Do-it-yourself-Segment (DIY) klassischerweise Endkunden Ersatz- und Zubehörteile kaufen und selbst einbauen, steigt inzwischen im Online-Handel der IIFM-Anteil – und wird bis 2030 bis zu 7 Prozent Marktanteil ausmachen.

² IIFM („install it for me“) online steht für Privatkunden, die Teile online kaufen und zur Reparatur in die Werkstatt bringen.

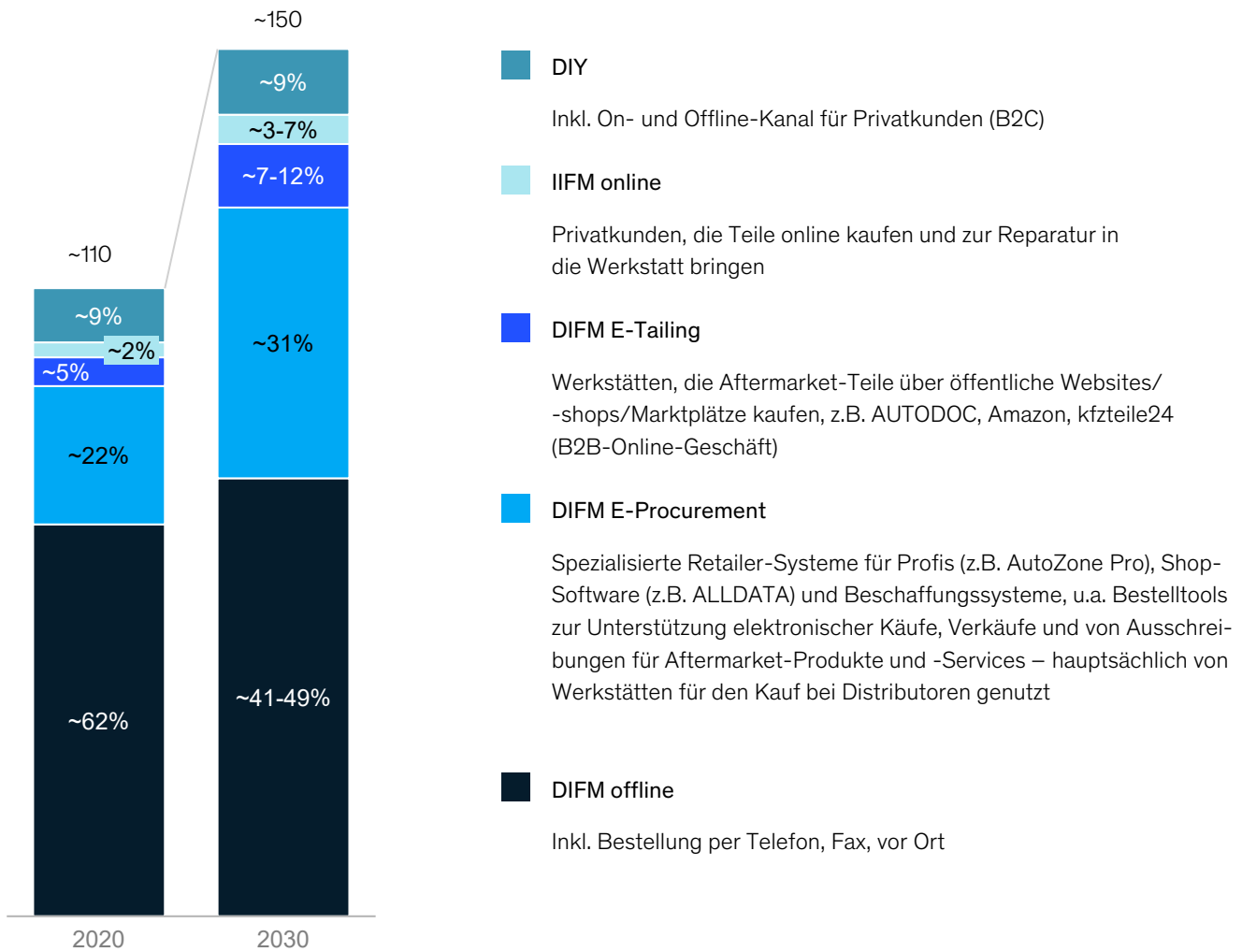
Überblick über Kundensegmente und Vertriebskanäle im Kfz-Aftermarket

Marktupdate: Anpassung an die Zeit nach COVID-19

Aftermarket exkl. Services – Kanalsegmentierung in Europa,

in Mrd. EUR, Anteil am Gesamtmarkt in Prozent

Definition unterschiedlicher Segmente und Kanäle



Quelle: Globales McKinsey-Aftermarket-Modell und DIFM-Umfrage (2019) – Update, das den Effekt von COVID-19 berücksichtigt

Perspektivisch werden die Online-Kanäle noch weiter an Bedeutung gewinnen. Das gilt sowohl für das B2C-Segment, das historisch schon einen höheren Online-Anteil aufweist, als auch für das klassische B2B-E-Tailing und das IIFM-Online-Geschäft, die zentrale Treiber des Wachstums mit einem CAGR von 7 bis 15 Prozent bis 2030 sein werden.

Die Entwicklung der Distributionswege hin zu mehr Online-Verkauf führt dazu, dass sich die bisherigen Akteure des Aftermarket strategisch anpassen müssen. Nur so können sie in einem sich schnell verändernden Umfeld ihre starke Position halten.

Mehr Wettbewerb durch neue (digitale) Marktteilnehmer

Der Druck auf die traditionellen Distributoren wird aus zwei unterschiedlichen Richtungen verschärft. Neben spezialisierten Online-Anbietern wie AUTODOC oder kfzteile24 gewinnen große Marktplätze wie Amazon und eBay als Teileverkäufer immer mehr an Bedeutung. Sie zählen laut unserer aktuellen Befragung inzwischen zu den Topanbietern in Europa. Obwohl sie teilweise ein relativ breites Sortiment anbieten, ist die Angebotsvielfalt spezialisierter, digitaler Aftermarket-Plattformen meist jedoch wesentlich größer. Hierzu gehören regionale Anbieter wie kfzteile24, Oscaro oder Halfords. Amazon, eBay und AUTODOC mit seiner Multi-Brand-Strategie zählen jedoch inzwischen in Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Großbritannien und Schweden zu den Topverkaufsplattformen.

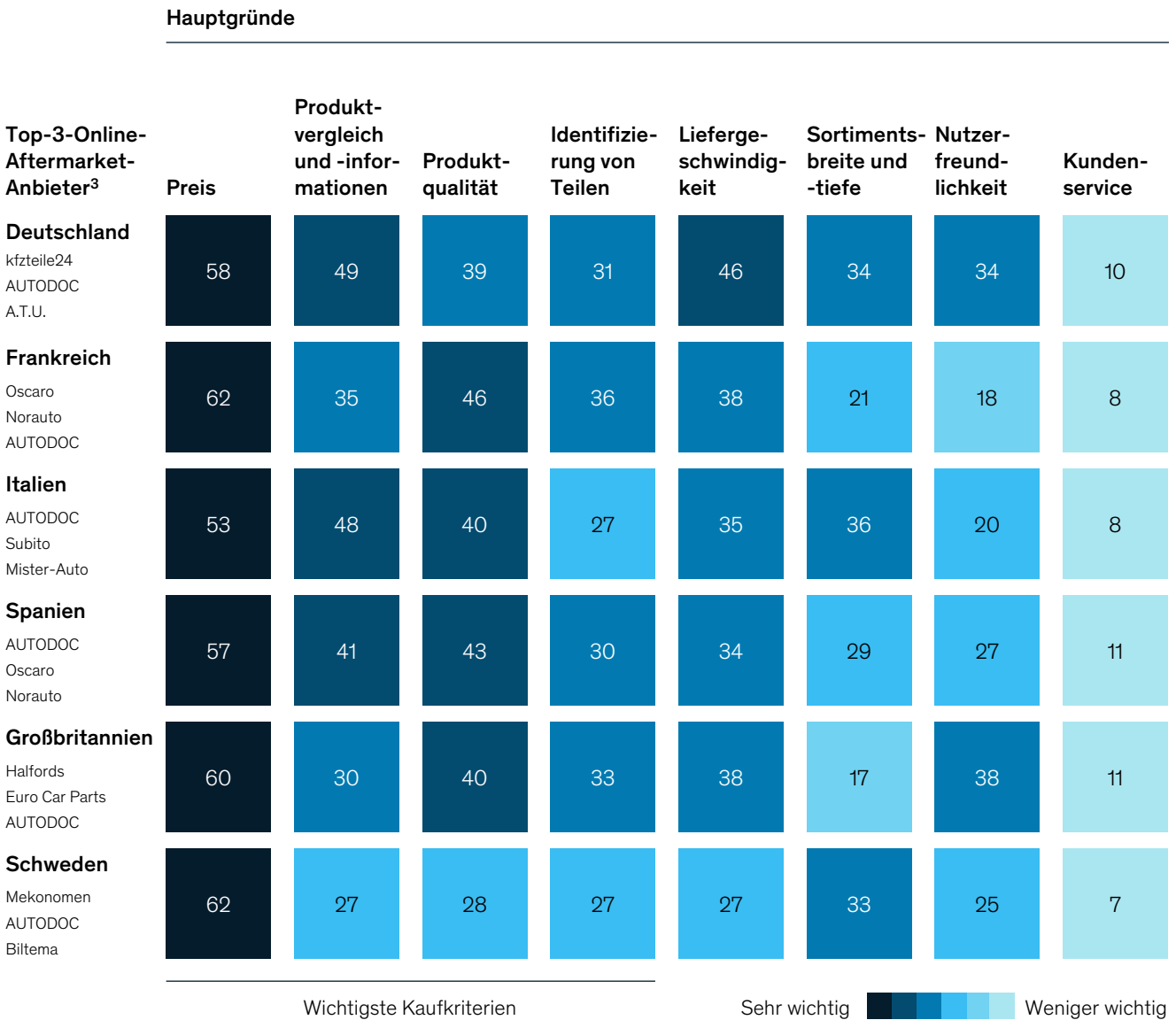
Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Ergebnisse einer eigens durchgeführten Kundenumfrage in sechs europäischen Ländern mit rund 6.300 B2C- und 530 B2B-Kunden. Die Umfrageergebnisse zeigen, wie bekannt Aftermarket-spezialisierte Online-Anbieter für Autoteile und Zubehör sind. Insbesondere AUTODOC und kfzteile24 sind bereits in der relevanten Zielgruppe bekannt und gut verankert. Gefragt nach den wichtigsten Gründen für den Kauf bei Online-Anbietern wird zudem deutlich, dass der Preis als Kriterium ganz oben auf der Liste steht. Weitere wichtige Kriterien sind die Möglichkeit zum Produktvergleich, die Liefergeschwindigkeit sowie die Produktqualität.

Neben den bekannten Online-Marktplätzen und großen spezialisierten Online-Anbietern wie AUTODOC haben in den untersuchten Ländern landesspezifische Händler wie das Online-Business der A.T.U. in Deutschland oder Euro Car Parts in Großbritannien ebenfalls nennenswerte Umsatzanteile am Kfz-Aftermarket (Abbildung 3).

Eines der Hauptkriterien für den Online-Kauf ist der Preis.

Kunden in Europa entscheiden hauptsächlich nach Preis – Aftermarket-spezialisierte Online-Anbieter¹

Umfrageergebnisse², Kategorisierung nach Kaufdimensionen, Anteil der Antworten in Prozent



Der Preis ist der Hauptgrund für die Wahl von Online-Anbietern, gefolgt von Produktvergleichen, der Identifizierung von Teilen und der Produktqualität

Zu den großen regionalen Anbietern gehören kfzteile24, AUTODOC (Deutschland), Oscaro (Frankreich und Spanien), Norauto (Frankreich), AUTODOC, Subito (Italien), Halfords, Euro Car Parts (Großbritannien), Mekonomen und Biltema (Schweden)

Amazon, ebay und AUTODOC mit seiner Multibrand-Strategie gehören zu den Top-3-Online-Anbietern in Europa

1. Inkl. Aftermarket-spezialisierter Online-Anbieter mit einem Fokus auf Teilezubehör, exkl. vertikaler Spezialisten in Teilgebieten wie Reifenfachhändler

2. Fragen: „Welche Websites nutzen Sie für Ihre Online-Käufe von Autoteilen?“; „Welches sind die Hauptgründe, warum Sie diese Websites nutzen?“

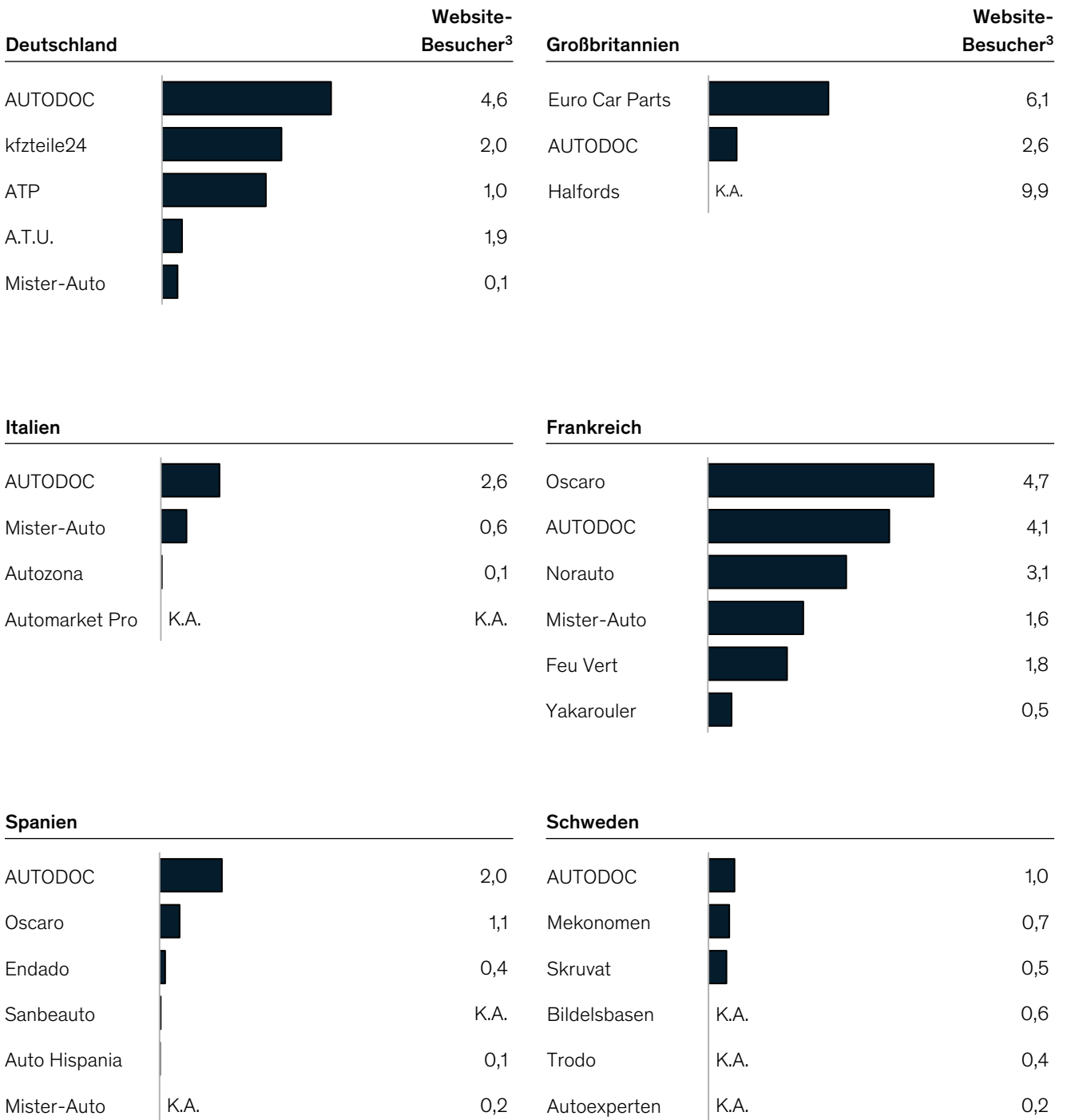
3. Fokus der Analyse sind Aftermarket-spezialisierte Online-Anbieter, Analyse berücksichtigt auch Teildomänen von AUTODOC, kfzteile24

Quelle: McKinsey-Umfrage 2021, B2B, n=536 Werkstätten, B2C, n=6.304 DIY-Reparateure in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Schweden und Spanien

Die größten Aftermarket-spezialisierten Online-Anbieter¹ in 6 europäischen Ländern

Umsatz 2020 in Mio. EUR, Website-Besucher in Mio.

Outside-in-Analyse, Umsätze basieren auf öffentlich verfügbaren Daten²



1. Inkl. Aftermarket-spezialisierter Online-Anbieter mit einem Fokus auf Teilezubehör, exkl. vertikaler Spezialisten in Teilgebieten wie Reifenfachhändler

2. Umsätze pro Region im Jahr 2020 oder letztes verfügbares Finanzjahr, für einige Online-Anbieter ohne öffentlich verfügbare Daten wurden Werte über eCommerceDB approximiert auf Basis von E-Commerce-KPIs wie Traffic, Conversion Rate etc.

3. Stand Mai 2021

Quelle: Orbis; Geschäftsberichte; eCommerceDB; similarweb; DBK; Presseerklärungen; Unternehmensdaten

Als weitere Reaktion auf die Marktentwicklung haben Kfz-Teile-Hersteller und traditionelle Distributoren angefangen, eigene E-Commerce-Plattformen aufzubauen oder in bestehende digitale Plattformen zu investieren. Sie haben in den vergangenen Jahren den Wandel hin zum Online-Kanal maßgeblich mitgetrieben und werden dies auch in Zukunft versuchen. Überzeugende Geschäftsmodelle bieten hier mitunter weiteres Skalierungs- und Wachstumspotenzial (siehe Abbildung 1 zum Wachstum der Kanäle und Segmente). Vorausgehende Kundenumfragen und die aktuelle Kundenumfrage zeigen, dass ein erfolgreiches Geschäftsmodell vor allem geprägt ist durch eine starke Ausrichtung an Kundenbedürfnissen – kompetitiven Preisen, schnellen Lieferungen, hoher Zuverlässigkeit und sehr gutem Kundenservice.

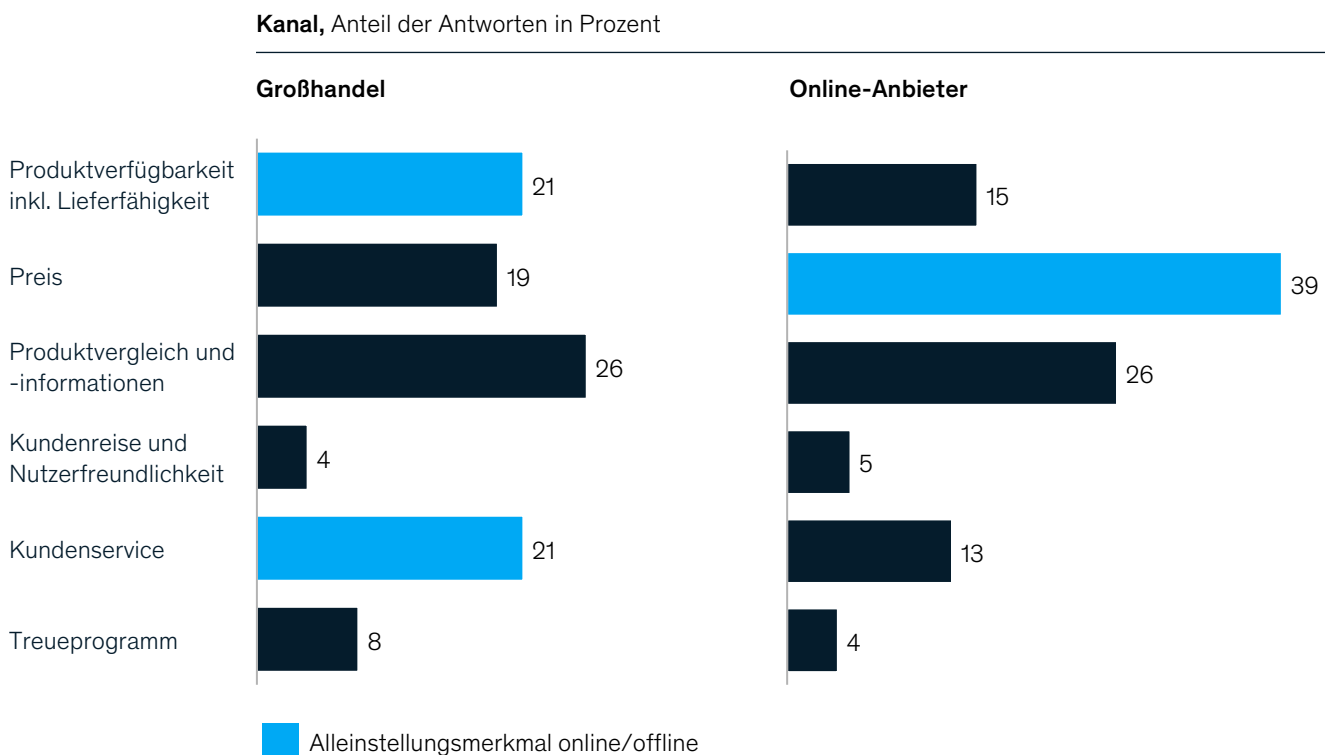
Veränderungen im Kaufverhalten und bei Kaufentscheidungen

Der Erfolg der Marktteilnehmer hängt maßgeblich von der Käuferfahrung und der Kundenzufriedenheit ab; Letztere wird vor allem durch das Erfüllen der wichtigsten Kaufkriterien der Kunden bestimmt, welche das zukünftig erfolgreiche Distributionsmodell im Blick behalten muss. Um welche Kaufkriterien es sich bei Kunden im B2B- und B2C-Bereich dabei jeweils handelt, zeigen wir im Folgenden anhand der Ergebnisse unserer Kundenumfrage.

Abbildung 4

Der Preisvorteil ist einer der Hauptgründe für den Online-Kauf für B2B-Kunden

Erkenntnisse aus Umfragen – wichtigste Kaufkriterien für B2B-Kunden¹



Alleinstellungsmerkmal von Online-Anbietern sind derzeit die wettbewerbsfähigen Preise

Im Großhandel sind Produktverfügbarkeit und Kundenservice die entscheidenden Argumente für Kunden – bei Online-Anbietern besteht dort noch unausgeschöpftes Potenzial

1. Fragen: „Was ist für Sie derzeit der wichtigste Faktor für den Online-Kauf von Teilen?“; „Was ist für Sie derzeit der wichtigste Faktor für den Offline-Kauf von Teilen?“

Quelle: McKinsey-Umfrage 2021, B2B, n=536 Werkstätten, B2C, n=6.304 DIY-Reparateure in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Schweden und Spanien

B2B: Die Kaufkriterien Preis und Produktvergleichbarkeit sprechen für Online-Anbieter

B2B-Kunden setzen bei Produktverfügbarkeit und Kundenservice auf die Großhändler. Das mit Abstand wichtigste Kriterium, das für den Kauf bei Online-Anbietern spricht, ist aber der Preis (Abbildung 4).

Preisstrukturen sind in der offline geprägten Distribution relativ intransparent und Preisvergleiche spielten lange Zeit eine eher untergeordnete Rolle. Auch Produktvergleiche sind kaum möglich oder mit hohem Aufwand und Kosten verbunden. Dies hat sich durch E-Commerce-Plattformen für Autoersatzteile geändert. Besonders bei hochpreisigen Ersatzteilen nutzen B2B-Kunden verstärkt Online-Kanäle als Ergänzung, um unter anderem mit Großhändlern geringere Preise auszuhandeln. Verstärkt nutzen Werkstätten aber selbst den Online-Kauf, um sich mit häufig zu verbauenden Ersatzteilen einzudecken.

Im B2B-Geschäft werden eher hochpreisige Artikel mit einem durchschnittlichen Bestellwert (Average Order Value, AOV) von 330 bis 430 Euro gehandelt, etwa Reifen und größere Fahrzeugteile. Zudem sind die Werkstätten meist durch Verträge an einzelne Distributoren gebunden, der Wechsel ist nur mit längeren Vorlaufzeiten möglich. Online-Anbieter nutzen das und ziehen die Aufmerksamkeit der Kunden mit Produktvergleichen und wettbewerbsfähigen Preisen auf sich. Daher sind Online-Shops wie Amazon, eBay, AUTODOC, kfzteile24 und Oscaro für Werkstätten inzwischen zu einer Alternative für den Kauf bestimmter Ersatzteile geworden.

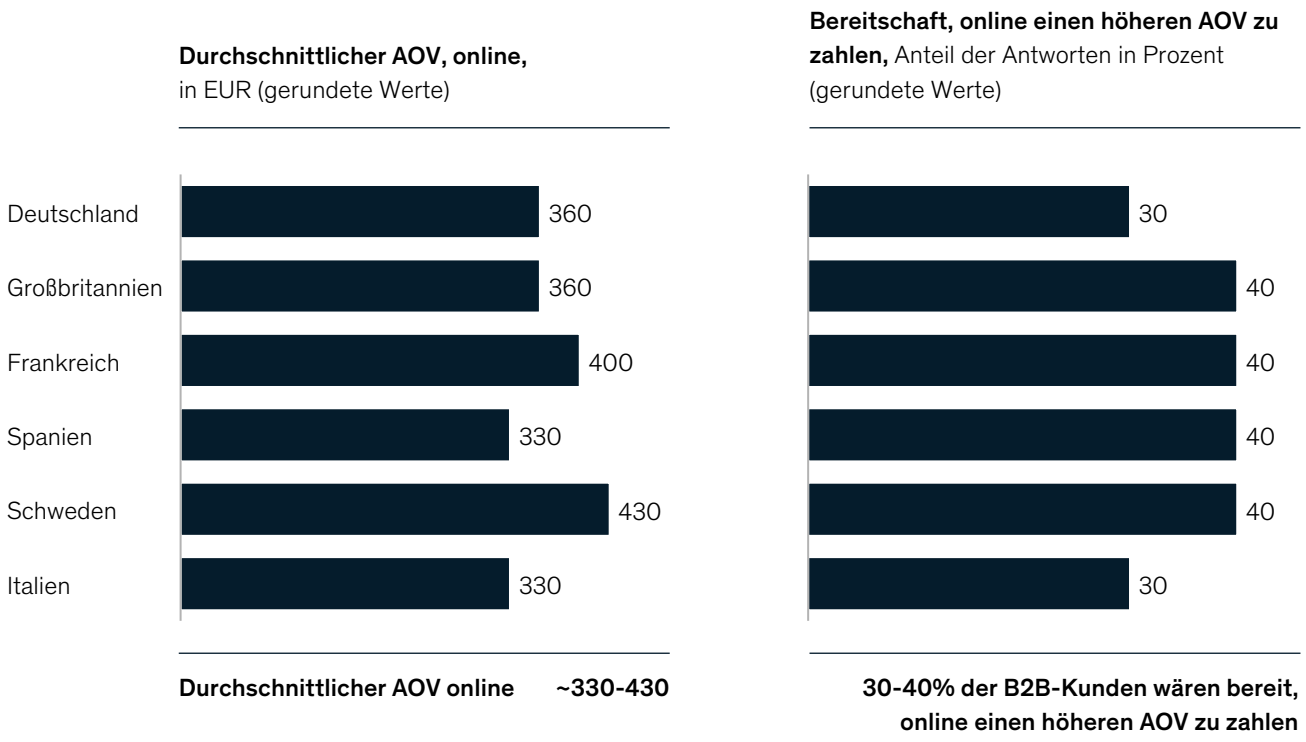
B2B-Kunden vergleichen meistens mehrere Online-Anbieter, bevor sie ein Ersatzteil kaufen. Wichtig sind ihnen Lieferzeit und Kundenservice, da sie ihren Kunden eine schnelle Reparatur garantieren wollen. Werkstätten sind von ihren bisherigen Distributoren schnelle Lieferzeiten mit einem Ansprechpartner zur persönlichen Beratung gewohnt. Teilweise liefern sie die bestellte Ware mehrmals am Tag, in dringenden Fällen erfolgt sogar eine Ad-hoc-Zustellung. Viele spezialisierte Online-Anbieter konnten diesen Kunden- und Lieferservice noch nicht abbilden.

30 bis 40 Prozent der B2B-Kunden sind bereit, ihren Bestellwert bei Online-Käufen zu erhöhen.

Schaffen es Online-Anbieter, auf die Kundenbedürfnisse stärker einzugehen, können sie einen signifikanten Mehrwert leisten und einen höheren Marktanteil erzielen. Bieten Online-Distributoren neben günstigeren Preisen auch kürzere Lieferzeiten bei hoher Produktverfügbarkeit an und verbessern den Kundenservice durch persönliche Beratung, sind in den befragten Ländern rund 30 bis 40 Prozent der B2B-Kunden bereit, ihren Bestellwert bei Online-Käufen zu erhöhen (Abbildung 5).

30-40% höheres B2B-Ausgabevolumen möglich – bei günstigeren Preisen, schnellerer Lieferung und besserem Kundenservice

Umfrageergebnisse¹



B2B-Kunden zahlen derzeit ~330-430 EUR je Online-Bestellung und wären bereit, ihren Online-AOV um 30-40% zu steigern

Günstigere Preise, schnellere Lieferung, besserer Kundenservice und bessere Produktverfügbarkeit sind die Hauptkriterien für Werkstätten, mehr Teile online zu kaufen

1. Fragen: „Wie hoch ist Ihr durchschnittlicher Warenkorbwert je Online-Bestellung (lediglich Wert bestellter Teile)?“; „Wie viel mehr wären Sie bereit, pro Jahr online für Autoteile auszugeben?“; „Welche der folgenden Kriterien würden Sie dazu veranlassen, mehr für Online-Käufe auszugeben?“

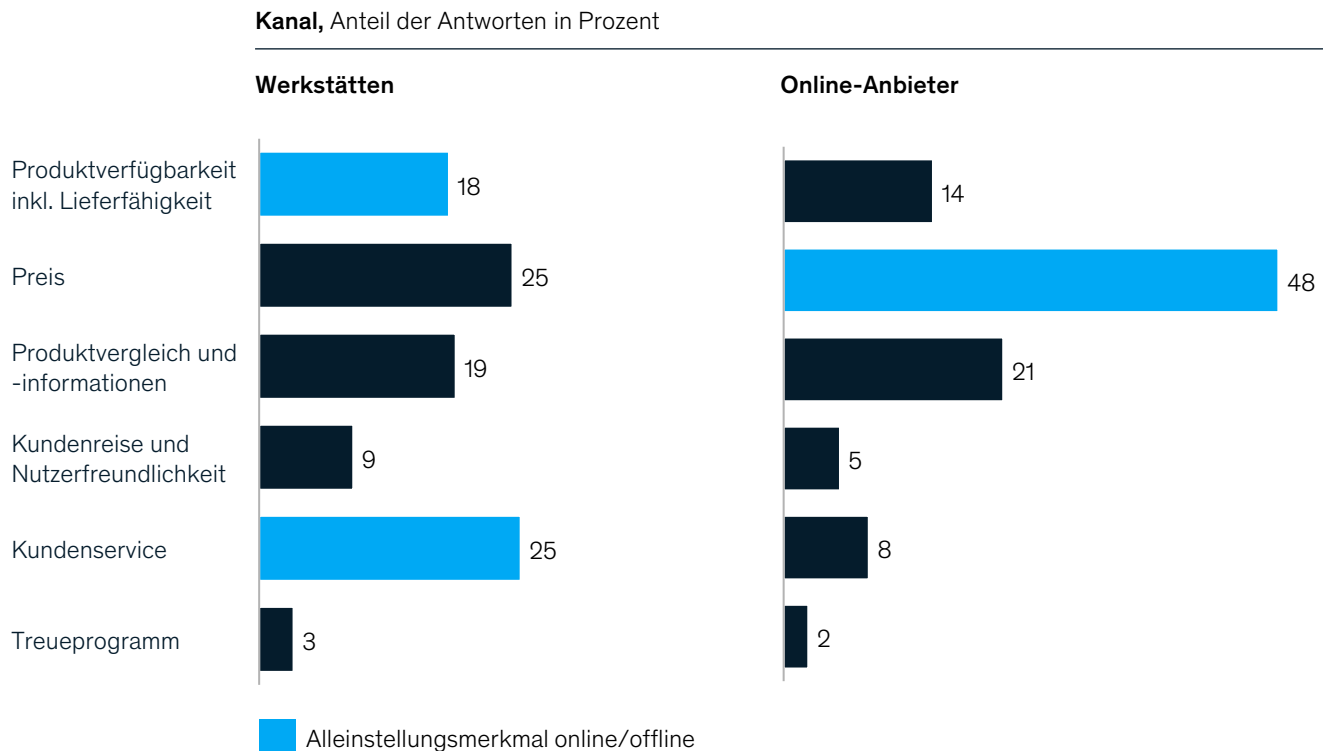
Quelle: McKinsey-Umfrage 2021, B2B, n=536 Werkstätten, B2C, n=6.304 DIY-Reparateure in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Schweden und Spanien

B2C: Auch für Endkunden zählen günstige Preise und Produktvergleichbarkeit beim Online-Einkauf

Das eindeutig dominierende Kriterium für das Online-Kaufverhalten der B2C-Kunden im Aftermarket ist der Preis. Ein Großteil kauft online, weil die Preise im Vergleich zu Werkstattpreisen günstiger sind. Endkunden sehen im Online-Kauf die Vorzüge der Produktvergleichbarkeit und der gegenüber Werkstätten einfachen Kundenreise. Auch B2C-Kunden schätzen es, dass Produktverfügbarkeit und Servicequalität in Werkstätten höher sind (Abbildung 6). Insbesondere der bessere Kundenservice ist für ein Viertel der befragten B2C-Kunden ein wichtiger Grund, Werkstätten zu vertrauen.

Der Preisvorteil ist für B2C-Kunden einer der Hauptgründe, online einzukaufen

Erkenntnisse aus Umfragen – wichtigste Kaufkriterien für B2C-Kunden¹



Alleinstellungsmerkmal von Online-Anbietern sind derzeit die wettbewerbsfähigen Preise

Bei Werkstätten sind Produktverfügbarkeit und Kundenservice die entscheidenden Argumente – bei Online-Anbietern besteht dort noch weiteres unausgeschöpftes Potenzial

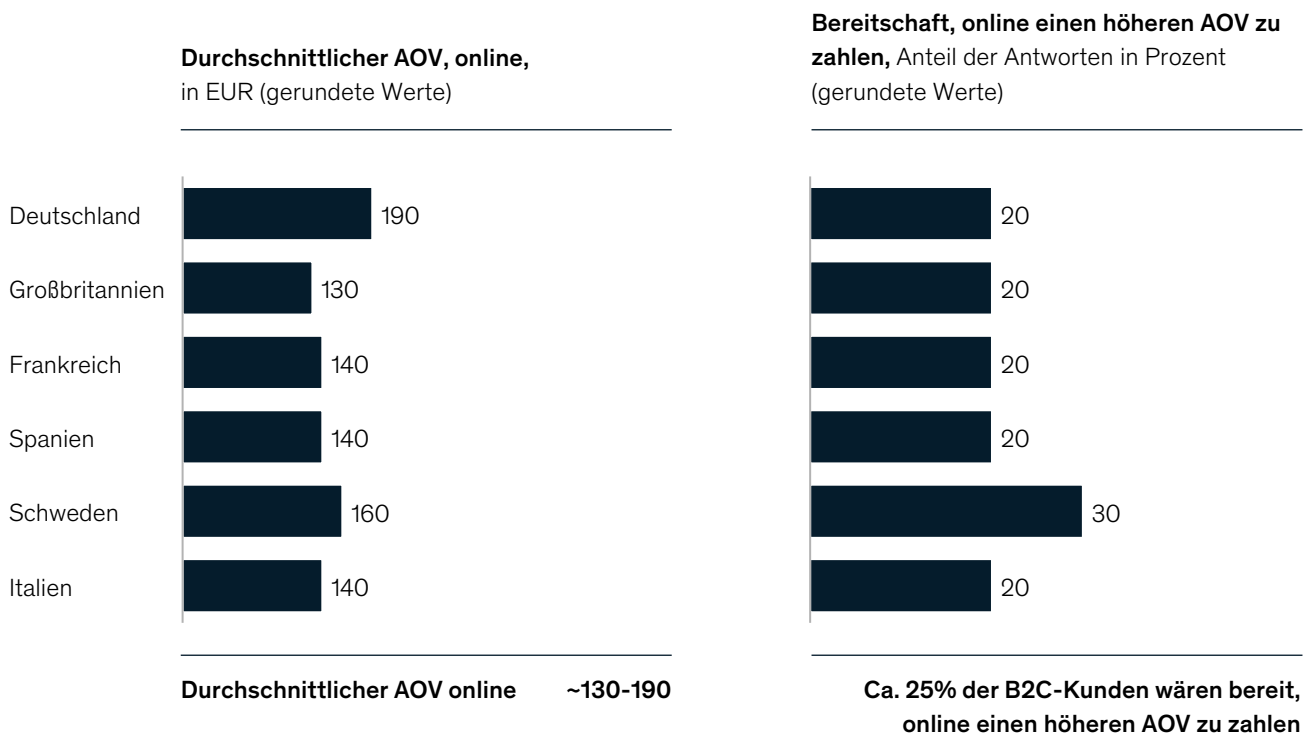
1. Fragen: „Was ist für Sie derzeit der wichtigste Faktor für den Online-Kauf von Teilen?“; „Was ist für Sie derzeit der wichtigste Faktor für den Offline-Kauf von Teilen?“

Quelle: McKinsey-Umfrage 2021, B2B, n=536 Werkstätten, B2C, n=6.304 DIY-Reparateure in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Schweden und Spanien

Auch B2C-Kunden sind bereit, mehr in Online-Shops zu kaufen, wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind. Derzeit liegen die durchschnittlichen B2C-Ausgaben für Autoteile in Europa zwischen 130 und 190 Euro. Würden die Shops ihren Kundenservice verbessern und schneller liefern, wäre rund ein Viertel aller B2C-Kunden bereit, ihren Warenkorbwert (AOV) zu steigern (Abbildung 7). Allerdings kaufen B2C-Kunden vornehmlich wenig komplexe und leicht identifizierbare Teile für ihre DIY-Reparaturen online. Dies sind in der Regel Zubehör, Leuchten, Batterien oder Motoröl.

25% höheres B2C-Ausgabevolumen möglich – bei günstigeren Preisen und besserem Kundenservice

Umfrageergebnisse¹



Günstigere Preise, besserer Kundenservice und eine schnellere Lieferung sind die Hauptgründe für Verbraucher, mehr online zu kaufen

1. Fragen: „Wie hoch ist Ihr durchschnittlicher Warenkorbwert je Online-Bestellung?“; „Wie viel mehr wären Sie bereit, pro Jahr online für Autoteile auszugeben?“; „Welche der folgenden Kriterien würden Sie dazu veranlassen, mehr für Online-Käufe auszugeben?“

Quelle: McKinsey-Umfrage 2021, B2B, n=536 Werkstätten, B2C, n=6.304 DIY-Reparateure in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Schweden und Spanien

Eine interessante Entwicklung im B2C-Markt ist der IIFM-Online-Markt, der 2020 einen Marktanteil von rund 2 Prozent hatte, aber voraussichtlich bis 2030 auf bis zu 7 Prozent ansteigen wird. Statt eine Reparatur komplett inklusive Ersatzteilen in der Werkstatt durchführen zu lassen, kaufen immer mehr B2C-Kunden die Ersatzteile oder einen bestimmten Umfang der Ersatzteile selbst in einem Online-Shop und lassen sie dann in einer Werkstatt einbauen. Dazu gehören neben komplexeren Ersatzteilen für Motoren, Klimaanlage oder Antriebe auch einfach zu installierende Teile wie Reifen oder Filter (Abbildung 8). Infolgedessen ist IIFM online auch einer der wichtigsten Wachstumstreiber des Aftermarket in der Zukunft.

Online- und Offline-Kanal bei B2C-Kunden – Teilekauf und -einbau

B2C-Anwendungsfall für Autoteile nach Produktkategorie¹, Anteil der Antworten in Prozent

		DIY online	IIFM online
DIY und IIFM online	Zubehör	46	54
	Beleuchtung und Lampen	43	57
	Batterien	42	58
	Motoröl	39	61
	Reifen und Felgen	35	65
	Filter	32	68
Eher IIFM online	Bremsenteile	19	81
	Anlasserteile und Zündkerzen	18	82
	Chemikalien	13	87
	Keilriemen und Schläuche	13	87
	Motorteile	10	90
	Teile für das Auspuffsystem	10	90
	Scheibenwischerteile	9	91
	Teile für die Klimaanlage	9	91
	Kühl- und Motorkühlsysteme	8	92
	Elektronische Module	8	92
	Anlasser und Lichtmaschinen	8	92
	Antriebsteile	7	93
	Aufhängungs- und Lenkungsteile	7	93
	Sensoren und Emissionskontrolle	6	94
	Getriebeteile und Kupplungen	4	96

Die meisten Verbraucher bevorzugen den Online-Kauf von Teilen zu wettbewerbsfähigen Preisen, überlassen aber Werkstätten die Reparatur (IIFM online), insb. bei hochkomplexen Produkten (z.B. elektronische Module, Motorteile, Kühler, Anlasser und Lichtmaschinen)

Für einfachere Produkte (z.B. Zubehör, Beleuchtung und Lampen, Motoröl) sind Online-Käufe beliebt, sowohl für DIY als auch für IIFM online

Die Zunahme des IIFM-Online-Geschäfts ist darauf zurückzuführen, dass Teile online für DIY-Reparaturen gekauft, dann aber in Werkstätten montiert werden

1. Frage: „Welche der folgenden Ersatzteile könnten Sie selbst problemlos austauschen?“

Quelle: McKinsey-Umfrage 2021, B2B, n=536 Werkstätten, B2C, n=6.304 DIY-Reparateure in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Schweden und Spanien

Drei mögliche Entwicklungsszenarien im Kfz-Aftermarket

Alle Entwicklungen im B2B- und B2C-Markt zeigen eindeutig in eine Richtung: Der Online-Anteil am Markt für Autoteilezubehör, inklusive E-Tailing, IIFM online und DIY online, wird laut unseren Marktprognosen im Jahr 2030 je nach Szenario zwischen 14 und 25 Prozent erreichen. Das Wachstum ist allerdings abhängig von Entwicklungen, die sich in der Intensität der unterstellten Online-Adaption der Kunden unterscheiden: die zögerliche, die typische und die rasante Variante.

1. Szenario: „zögerlich“

Hier gehen wir von einer langsamen und schrittweisen Online-Adaption aus, in der der Online-Anteil inkrementell weiterwächst: von 10 Prozent im Jahr 2020 auf 14 Prozent im Jahr 2030. In diesem Szenario sind vor allem Mobilitäts- und Technologietrends rund um ACES³ ausschlaggebend, z.B. ein über den Erwartungen liegender Absatz von E-Autos. Durch die schnelle Verbreitung von E-Autos sinkt der Bedarf an Reparaturen, unter anderem auf Grund von Over-the-Air-Updates. Die Komplexität von Reparaturen steigt dagegen (und minimiert dadurch den DIY-Anteil). Gleichzeitig nimmt die Akzeptanz von Shared-Mobility-Konzepten zu. Die Teilehersteller verlangsamen ihre Adaption des Online-Kanals und bündeln die Beschaffung der Teile über bestehende Distributionskanäle.

2. Szenario: „typisch“

Der Markt entwickelt sich nach typischen Online-Mustern, wie wir sie aus anderen Branchen bereits kennen. Das Interesse am Online-Kauf nimmt deutlich zu. Die traditionellen Großhandelssegmente wechseln schneller zu Online-Kanälen. Es kommt jedoch nicht zu einem „Von-jetzt-auf-gleich-Effekt“, sondern der Anstieg des Online-Absatzes ist bei diesem Szenario deutlicher als im ersten Szenario, erfolgt aber weitgehend kontinuierlich. Ältere Autos mit Verbrennungsmotoren behalten vorerst ihre Dominanz, was den regelmäßigen Reparaturbedarf für weitere fünf bis zehn Jahre aufrechterhält. Ein Teil der B2B- und B2C-Kunden bringt eine hohe Online-Affinität mit. Online-Anbieter investieren zusätzlich in bessere Kundenreisen und -zufriedenheit und gehen stärker auf die Bedürfnisse ihrer Kundschaft ein. Der Online-Aftermarket würde bei diesem Szenario bis 2030 um das 2,6-Fache wachsen im Vergleich zu Szenario 1, bei dem nur mit einem zweifachen Wachstum des gesamten Online-Markts zu rechnen ist.

3. Szenario: „rasant“

Das Online-Geschäft entwickelt sich überdurchschnittlich schnell. Die Kunden wollen von besseren Preisen und dem einfacheren Produktvergleich profitieren. Auch der IIFM-Online-Anteil wächst deutlich. Zusätzlich entflieht sich die Offline- und Online-Teilebeschaffung. E-Autos, d.h. Hybridelektrofahrzeuge (HEV), Plug-in-Hybride (PHEV) und batterieelektrische Autos (BEV), machen 2030 rund 20 Prozent des Fuhrparks in Europa aus. In diesem Fall könnten sich erfolgreiche Online-Anbieter als „Market Makers“ mit hohen Marketing- und Sales-Investitionen etablieren. Treten diese Annahmen ein, würde der Anteil des Online-Aftermarket bis 2030 auf bis zu 25 Prozent steigen – im Vergleich zu einem Anteil von 10 Prozent im Jahr 2020. In absoluten Zahlen würde das Online-Marktsegment in diesem Szenario um das Dreifache wachsen.

Die Szenarien 2 und 3 sind realistisch, wenn Online-Anbieter es schaffen, ihren Mehrwert gegenüber Kunden klar zu entwickeln, z.B. durch bessere Preise bei gleicher Qualität, mehr Service und hohe Lieferfähigkeit. Die tatsächliche künftige Entwicklung hängt allerdings von den Kundenbedürfnissen und der Marktentwicklung ab.

³ ACES: Autonomous, Connectivity, Electrification, Shared Mobility.

Wie sich die Marktteilnehmer effektiv vorbereiten können

Was bedeuten die Veränderungen für den Kfz-Aftermarket der kommenden Jahre?

Die technischen Trends, die zukünftige Marktentwicklung und das sich ändernde Kundenverhalten führen dazu, dass bisher erfolgreiche Akteure – traditionelle und Online-Distributoren – im Aftermarket strategische Schritte einleiten müssen, um sich rechtzeitig auf die neuen Marktbedingungen einzustellen. Wer sich am Ende durchsetzen will, muss mehrere strategische Weichenstellungen in Sachen Digitalisierung vornehmen.

Wie sich in anderen Branchen zeigt, kann der ins Rollen gekommene Online-Zug Märkte in kürzester Zeit disruptiv verändern. Sich sicher führende Anbieter laufen Gefahr, mit großer Geschwindigkeit überrollt zu werden. Wie können die bisherigen Marktführer auch weiterhin erfolgreich sein? Die Antworten kommen aus den folgenden Bereichen:

Ausbau des Umsatzes mit DIY-Kunden

Innerhalb des DIY-Kundensegments besteht im B2C-Online-Absatz die Chance, den Umsatz durch kundenspezifische Ansprache zu erhöhen. Für die Neukundengewinnung sollten Online-Distributoren im B2C-Bereich auf datengestützte Angebote setzen, um auf die Kundenbedürfnisse stärker einzugehen. Kennziffern geben Auskunft über das Nutzerverhalten auf einer Website und lassen Rückschlüsse auf die Relevanz und den Inhalt zu. Auf Basis der Daten aus dem Nutzerverhalten lässt sich durch personalisierte Angebote der eigene Anteil an den Ausgaben des Kunden erhöhen. Mit dynamischer Preisoptimierung (Dynamic Pricing) lassen sich Produktpreise auf Basis von Algorithmen automatisiert an den aktuellen Marktbedarf anpassen. Dazu erfasst die Pricing-Lösung unter anderem die aktuelle Nachfrage von Produkten und beobachtet die Preise von Wettbewerbern. In die intelligente Pricing-Lösung fließen überdies Echtzeitdaten aus dem Nutzerverhalten im Online-Shop ein. Welche Produkte werden gesucht? Wie klicken sich die Besucher durch die Warenkörbe? Zudem fließen die individuellen historischen Transaktionsdaten eines Kunden in den Preis ein, den sie angezeigt bekommen.

Ausweitung des IIFM-Online-Geschäfts

Die zunehmende Komplexität der Fahrzeuge führt zu einem verstärkten IIFM-Online-Trend. Online-Distributoren sollten den IIFM-Bereich durch gezieltes Online-Marketing weiter erschließen. Erste Schritte sind Maßnahmen zur Suchmaschinenoptimierung (SEO – Search Engine Optimization), um die Sichtbarkeit der Website bei Google und anderen Suchmaschinen zu erhöhen. Dazu lassen sich zum Beispiel gezielt Keywords rund um IIFM-Themen definieren. Eine weitere Online-Marketing-Maßnahme ist das Suchmaschinenmarketing (SEM – Search Engine Marketing). Dies können Werbeanzeigen sein, die bei der Eingabe von festgelegten Suchbegriffen eingeblendet werden und den Kunden zum Klicken animieren sollen. Auch das Social-Media- und Influencer-Marketing erhöht die Sichtbarkeit insbesondere im B2C-Bereich deutlich.

Mehr E-Tailing durch besseren Kundenservice

Wer als B2B-Anbieter seine traditionelle Distribution um Online-Shops erweitert, sollte seine bisherige Stärke im personalisierten Kundenservice auch in der Online-Welt ausspielen. Werkstätten legen Wert darauf, dass die Distributoren die bisherigen kurzen Lieferzeiten auch beim Online-Einkauf beibehalten. Auch die Lieferfähigkeit spielt eine große Rolle für Werkstätten. Eine weitere Stärke des traditionellen B2B-Handels ist die persönliche Beratung durch feste Ansprechpartner. Traditionelle Händler sollten diese Kundenbindung auch im Online-Handel erhalten. Im B2B-Bereich bieten sich zudem eine Erweiterung des Sortiments sowie zusätzliche Services an; so lässt sich mitunter durch eine automatische Wiederbestellung von Teilen die Kundenzufriedenheit steigern und die Kundenbindung stärken.

Notwendige Fähigkeiten für ein erfolgreiches Modell

Wer seine Online-Distribution ausbauen und sich auf die zukünftige Marktlandschaft vorbereiten will, muss digitale Kompetenzen aufbauen, um bestmöglich auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Die wesentlichen Treiber – insbesondere im B2C-Bereich – sind unter anderem dynamisches Pricing, personalisierte Angebote und Online-Marketing.

Da die Umsetzung dieser Treiber weitgehend auf der Erfassung und Analyse von Daten zum Kundenverhalten beruht, müssen Online-Anbieter ein technisch modernes IT-Backbone einrichten. Darauf lassen sich Lösungen wie ein Empfehlungsdienst (Recommendation Engine) aufbauen, mit dem sich vorhersagen lässt, welches Interesse welcher Benutzer an einem Produkt hat. Ein dynamisches Pricing kann dann helfen, einen finalen Kaufimpuls zu generieren. Solche Lösungen bauen auf Datenanalyse durch smarte Algorithmen auf. Mit Business-Intelligence-Lösungen können genauere Vorhersagen zur zukünftigen Nachfrage nach Ersatzteilen gemacht und im Anschluss Lieferketten optimiert werden. Online-Anbieter haben bei diesen Fähigkeiten bereits einen Vorsprung.

Für die B2B-Online-Händler führt daher kaum ein Weg daran vorbei, ihre laut Befragung größten Schwächen abzustellen und bisher typische Stärken der traditionellen Distribution auch für den Online-Handel zu nutzen. Ihr Geschäftsmodell der Zukunft sollte daher folgende Aspekte in den Mittelpunkt rücken:

1. Kompetitive Preise
2. Exzellente Kundenreise mit einfacher Navigation und Vergleichbarkeit von Produkten
3. Ausgeprägte Servicekompetenz mit persönlicher Beratung
4. Hohe Lieferfähigkeit und -treue, vergleichbar mit traditionellen Distributoren.

**Wer online erfolgreich sein will,
muss digitale Kompetenzen
aufbauen, um bestmöglich auf
Kundenbedürfnisse einzugehen.**

Fazit: Die Online-Revolution im Kfz-Aftermarket hat begonnen – wer ist dabei?

Alles spricht dafür, dass der Online-Handel im Kfz-Aftermarket schnell weitere Marktanteile gewinnen wird. Die Digitalisierung hat stark an Fahrt aufgenommen. Schreitet der Trend zum Online-Einkauf im Endkundensegment (B2C) schon seit ein paar Jahren unaufhaltsam voran, wird er im B2B-Sektor in den kommenden Jahren überdurchschnittlich wachsen. Alle Marktteilnehmer müssen daher ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen und zügig anpassen. Besonders die traditionellen B2B-Lieferketten können innerhalb kurzer Zeit aufbrechen, wenn Werkstätten Preisvorteile nutzen wollen. Ein Selbstläufer wird es jedoch für die bisher erfolgreichen Online-Anbieter nicht. Auch sie können sich nicht auf ihren bisherigen Erfolgen ausruhen, denn Werkstätten verlangen weiter den gewohnten Service, da ihr Geschäft mit Kunden sehr stark von Terminen und Verfügbarkeiten abhängt.

Das erfolgreiche Geschäftsmodell der zukünftigen Distribution vereint die Stärken des traditionellen Handels mit denen aus dem Online-Handel und gewährleistet somit eine starke Kundenausrichtung mit gezielten, personalisierten Angeboten, kompetitive Preise, eine schnelle Lieferung und hohe Lieferverlässlichkeit, eine einfache und angenehme Kundenreise sowie einen guten Kundenservice. Jeder Marktteilnehmer sollte die Veränderung jetzt aktiv gestalten und so zur digitalen Revolution beitragen.

□ □ □

Die Online-Revolution im Kfz-Aftermarket hat bereits begonnen, sie wird die Wettbewerbslandschaft in den kommenden Jahren substantiell verändern. Mutige Entscheidungen, mehr Kundenorientierung, operative und digitale Exzellenz und Entrepreneurship werden die Erfolgsfaktoren sein, um in diesem Umfeld zu bestehen.

Ansprechpartner und Autoren:

Sebastian Kempf

Partner, Düsseldorf

Sebastian_Kempf@mckinsey.com

Thomas Schumacher

Partner, Düsseldorf

Thomas_Schumacher@mckinsey.com

Jonas Hofmann

Engagement Manager, Berlin

Jonas_Hofmann@mckinsey.com

Gamze Schrempf

Engagement Manager, Berlin

Gamze_Schrempf@mckinsey.com

Contributor:

Denis Hörner

Senior Capabilities and Insights Analyst, München

Juli 2021
Copyright © McKinsey & Company
Designed by Visual Media Europe
www.mckinsey.com

