



Aftersales: Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme

Bain-Prognose 2035: Mit der zunehmenden Verbreitung von Fahrassistenzsystemen nimmt das Umsatzpotenzial pro Fahrzeug bereits kurzfristig deutlich ab. Langfristig verstärkt die wachsende Zahl von Elektrofahrzeugen den Rückgang noch einmal.

Von Dr. Marcus Hoffmann, Dr. Dominic Seeberger, Karl Stempel und Dr. Eric Zayer

Über die Autoren

Dr. Marcus Hoffmann ist Partner bei Bain & Company in München und Experte in der Praxisgruppe Automobilindustrie und Mobilität. Der Wirtschaftsingenieur und promovierte Elektroingenieur verfügt über mehr als 18 Jahre internationale Beratungserfahrung und ist auf Automobilvertrieb und -marketing sowie Groß- und Einzelhandel fokussiert. Zu seinen Kernkompetenzen zählen Transformation und Weiterentwicklung neuer, digitaler Geschäftsfelder und Strategien sowie Performance- und Effizienzprogramme.

marcus.hoffmann@bain.com

Dr. Dominic Seeberger ist Senior Manager bei Bain & Company in Frankfurt und Mitglied der Praxisgruppe Automobilindustrie und Mobilität. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler verfügt über acht Jahre Beratungserfahrung in Deutschland und Europa. Seine Schwerpunkte sind Vertriebs- und Marketingstrategien sowie Wachstumsstrategien in der Automobilindustrie. Zu seiner Expertise zählen außerdem E-Commerce, Advanced Analytics und Big-Data-Anwendungen.

dominic.seeberger@bain.com

Karl Stempel ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf und Experte in der Praxisgruppe Automobilindustrie und Mobilität. Er verfügt über 13 Jahre Beratungserfahrung in Deutschland, Europa und Asien. Schwerpunktmäßig begleitet er Wachstumsstrategien in Vertrieb und Service sowie die Definition und Umsetzung von (digitalen) Transformationsprozessen. Zu seiner Expertise zählen außerdem die Neuausrichtung und Optimierung von Handelsstrukturen, inklusive der Umsetzung strategischer und operativer Verbesserungsmaßnahmen.

karl.stempel@bain.com

Dr. Eric Zayer ist Partner bei Bain & Company in München und Experte in der Praxisgruppe Automobilindustrie und Mobilität. Der promovierte Kaufmann hat mehr als 13 Jahre Beratungserfahrung und unterstützt Führungskräfte sowie Managementteams bei ihren dringlichsten strategischen Aufgaben. Er verfügt über umfassende Expertise in Bezug auf Vertriebs- und digitale Kundenstrategien und ist auf große Transformationen spezialisiert. Der tiefgreifende Umbruch im Automobil- und Mobilitätssektor beschäftigt ihn daher seit Jahren.

eric.zayer@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin Deutschland, Tel. +49 89 5123 1246
Patrick Pelster, Pressesprecher Schweiz, Tel. +41 79 201 86 47

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2020 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



Auf einen Blick

- ▶ Fahrassistenzsysteme reduzieren die Aftersales-Umsätze in den fünf großen europäischen Märkten Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien bis 2035 um 3,7 Prozent, durch den zunehmenden Anteil an Elektrofahrzeugen sinken sie um weitere 1,9 Prozent.
- ▶ Bis 2035 werden diese negativen Effekte durch den wachsenden Fahrzeugbestand kompensiert. Danach beginnt der Aftersales-Markt in Westeuropa zu schrumpfen, da sich die Zahl der Autos mit Fahrassistenz und Elektroantrieb immer mehr erhöht.
- ▶ In den kommenden Jahren gerät in Westeuropa insbesondere der Gewinn der Hersteller und ihrer angeschlossenen Servicebetriebe unter Druck.
- ▶ Hersteller und Servicebetriebe können gegensteuern, indem sie die Kundenloyalität verbessern, Werkstattnetze anpassen, das Leistungsspektrum erweitern und das Pricing optimieren.

In der Vergangenheit ist das Aftersales-Geschäft stetig gewachsen und war auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie der globalen Finanzkrise 2008/2009 ein Garant für stabile Einnahmen. Doch nun kommt es zu einschneidenden Veränderungen. Kurzfristig trifft die Corona-Pandemie den Aftersales-Markt mit voller Wucht. Während des Lockdowns reduzierte sich in Westeuropa die Fahrleistung um 10 bis 15 Prozent – entsprechend deutlich wird der Umsatz mit Reparaturen, Wartungen und Ersatzteilen im Gesamtjahr 2020 zurückgehen. Eine Erholung zeichnet sich nur langsam ab. Denn die Anzahl an neu zugelassenen Fahrzeugen liegt um mehr als 20 Prozent unter den ursprünglichen Erwartungen – und diese Fahrzeuge fehlen dann auch im Aftersales.

Doch die kurzfristigen Verwerfungen in diesem bislang so stabilen und lukrativen Markt sind erst der Anfang. Sie überdecken einen längerfristigen, für alle Beteiligten noch bedrohlicheren Trend: Die Serviceumsätze pro Pkw gehen signifikant und nachhaltig zurück. Neben der stetigen Qualitätsverbesserung der Fahrzeuge sind dafür in den kommenden Jahren vor allem die wachsende Verbreitung von Fahrassistenzsystemen und nach 2030 zunehmend auch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs verantwortlich. Damit wirken sich zwei der fünf Megatrends im Automobil- und Mobilitätssektor, von Bain als „5 RACES“ bezeichnet, negativ auf das Aftersales-Geschäft aus (siehe Infokasten). Wie hoch die Einbußen sind, hat Bain für die großen europäischen Märkte Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien bis zum Jahr 2035 analysiert.



Die 5 RACES verändern das Automobilgeschäft von Grund auf

Weltweit durchläuft der Automobil- und Mobilitätssektor eine Phase tiefgreifender Veränderungen.

Fünf Trends stehen dabei im Fokus:

R – Real Customer Focus (Echter Kundenfokus): Führende Anbieter stellen die Kunden und deren Bedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt ihrer Geschäftsmodelle. Dies verlangt ein grundlegendes Umdenken in der traditionell technik- und produktorientierten Automobilbranche.

A – Autonomous and Assisted Driving (Autonomes Fahren und Fahrassistenzsysteme): Selbstfahrende Autos und Robotaxis werden in den kommenden Dekaden (2030+) die Basis für völlig neue Mobilitätslösungen sein. Doch bereits heute sind Fahrassistenzsysteme der Level 1 und 2 weitverbreitet und unterstützen Fahrer signifikant.

C – Connectivity (Konnektivität/Digitalisierung): Alle Fahrzeuge verfügen in Zukunft über eine Internetverbindung und werden damit de facto zu „digitalen Endgeräten auf Rädern“.

E – Electric Powertrain (Elektrifizierung des Antriebsstrangs): Um die strikten Emissionsstandards zu erfüllen, müssen die Hersteller ihre Angebotspalette massiv elektrifizieren. Der Durchbruch im Massenmarkt hängt entscheidend vom Erreichen der Preisparität zwischen Elektrofahrzeug und Verbrenner ab.

S – Shared Mobility (Gemeinsam genutzte Mobilität): Fahrzeuge werden zunehmend geteilt. Die Verbreitung von Mobilitätsdiensten wird wieder zunehmen, wenn die Folgen der Corona-Pandemie überwunden sind.

Fahrassistenzsysteme reduzieren Aftersales-Umsatz deutlich

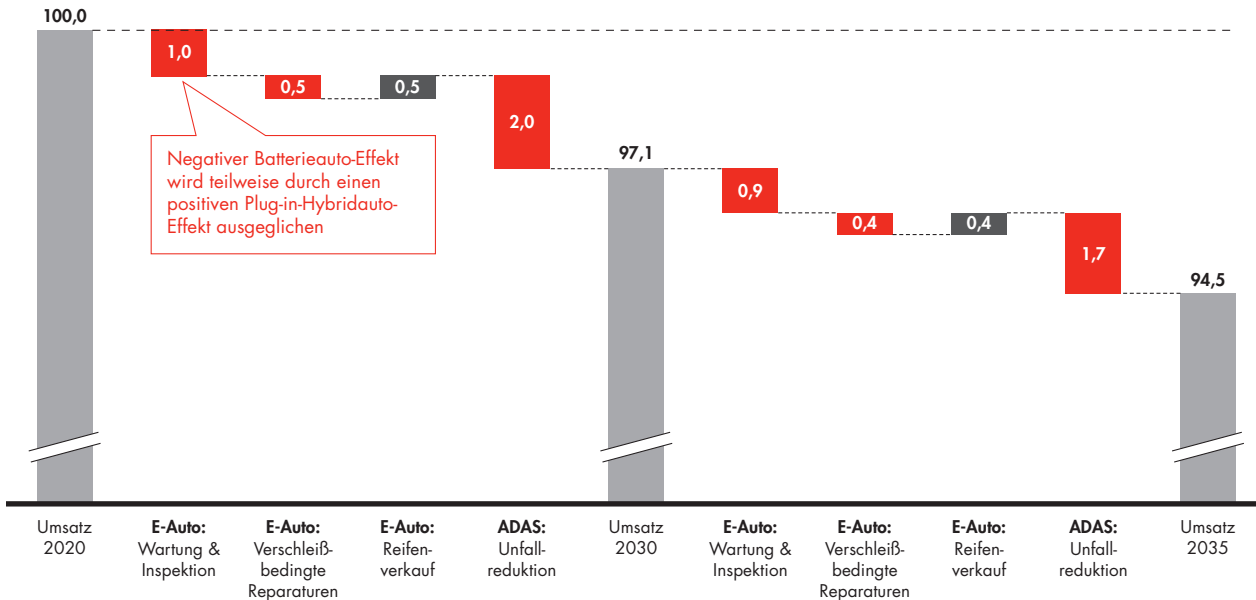
Die Prognose bis zum Jahr 2035 widerlegt die weitverbreitete Auffassung, nach der bereits in den kommenden Jahren eine wachsende Zahl von Elektrofahrzeugen das Aftersales-Geschäft unter Druck setzen wird. Bis 2035 wird dies voraussichtlich zu einem Umsatzrückgang von rund 2 Prozent führen (Abb. 1). Einen beinahe doppelt so hohen Effekt mit minus 3,7 Prozent hat bis dahin die durch Fahrassistenzsysteme zunehmende Automatisierung der Autos. Schon die heute verfügbaren, bei fast jedem dritten Neufahrzeug eingesetzten Systeme (typischerweise Level 1 und Level 2) verhindern Unfälle oder mindern deren Folgen sehr effektiv, indem sie frühzeitig vor Gefahren warnen oder automatisch eingreifen. Level 2 etwa senkt die Unfallwahrscheinlichkeit um 30 Prozent und die Schwere von Unfällen um 10 Prozent.

Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme trifft die Aftersales-Anbieter in den kommenden Jahren europaweit also erheblich früher und stärker als die Elektrifizierung des Antriebs. Zwar werden 2025 nach Bain-Prognosen im Basisszenario weltweit bereits rund 10 bis 15 Prozent aller Neuwagen als reine Elektrofahrzeuge verkauft. Das Bild auf den Straßen prägen allerdings auch in den darauffolgenden Jahren Verbrenner. Dagegen werden Fahrassistenzsysteme unabhängig von der Antriebsart immer häufiger zur Standardausstattung zählen. Bereits 2030 wird mehr als die Hälfte der weltweit genutzten Pkw über Level-1- und Level-2-Systeme verfügen, bis 2035 werden es knapp zwei Drittel sein. Darüber hinaus sind zu diesem Zeitpunkt voraussichtlich schon 10 bis 15 Prozent mit Level-3-Fahrassistenzsystemen sowie ersten Level-4-Modellen ausgestattet. Aus Sicherheitsaspekten ist diese Entwicklung zweifellos sehr zu begrüßen. Doch die Folgen für den Aftersales-Markt sind nachhaltig und verstärken sich in den nächsten Jahren signifikant.

Aftersales: Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme

Abbildung 1: Fahrassistenzsysteme und Elektroautos schmälern Aftersales-Geschäft

Entwicklung Umsätze im Aftersales-Geschäft (Effekte durch Fahrassistenzsysteme und Elektrifizierung, 2020-2035)



Anm.: auf 100 indiziert; Wachstum des Fahrzeugbestands und Inflation nicht berücksichtigt; umfasst alle Fahrzeugsegmente; Prognose für Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien
Quelle: Bain & Company

Reifenverbrauch mindert negative Effekte

Elektrofahrzeuge würden sich auf das Aftersales-Geschäft allerdings schon in den kommenden 15 Jahren deutlich negativer auswirken, würde nicht der Reifenverbrauch steigen. Dieser resultiert aus den Spezifika von Elektrofahrzeugen. Größere Reifen, eine höhere Traktion bei Beschleunigung und Rekuperation sowie tendenziell mehr Gewicht erfordern einen häufigeren Räderwechsel. Doch selbst dadurch lässt sich nicht verhindern, dass die Umsätze je batteriegetriebenem Fahrzeug bis 2035 um durchschnittlich 16 Prozent sinken. Gemessen an der gesamten Fahrzeugflotte führt dies im Aftersales-Geschäft zu Einbußen von rund 2 Prozent. Die Pkw-Hersteller sind für sich genommen davon bereits stärker betroffen, da sie typischerweise nur wenig vom Reifengeschäft profitieren. Das Gleiche gilt für Zulieferer klassischer Bauteile, die für Elektrofahrzeuge nicht mehr benötigt werden.

Deutscher Markt schrumpft früher

Die negativen Effekte der Elektroantriebe wie der Fahrzeugsysteme kann laut Bain-Prognose zunächst noch ein insgesamt wachsender Fahrzeugbestand kompensieren. Die Umsätze in den fünf großen europäischen Märkten legen daher bis 2030 leicht zu, sinken aber bis 2035 wieder auf das Niveau von 2020. In den Folgejahren dürfte sich dieser Rückgang fortsetzen, da sich dann die umsatzmindernden Effekte der wachsenden Flotte von Elektrofahrzeugen immer stärker bemerkbar machen (Abb. 2).



Auf dem Weg zum voll automatisierten Pkw

Systeme der Level 1 bis 5 entlasten die Fahrer auf unterschiedlichste Weise.

Level 1: Assistiertes Fahren.

Fahrassistenzsysteme wie Tempomate oder Einparkhilfen unterstützen den Fahrer. Derzeit der Status quo.

Level 2: Teilautomatisiertes Fahren.

Assistenzsysteme übernehmen Aufgaben wie das Einparken oder Spurhalten nach Vorgaben des Fahrers. Zunehmende Verbreitung.

Level 3: Hoch automatisiertes Fahren.

Das System übernimmt bestimmte Fahraufgaben, etwa auf der Autobahn. Der Fahrer bleibt verantwortlich und muss auf Anforderung kurzfristig eingreifen. Erste Einsätze und Pilotversuche.

Level 4: Voll automatisiertes Fahren.

Der Fahrer wird zum Passagier und ist nur noch in Ausnahmefällen gefordert. Thema in den Entwicklungsabteilungen.

Level 5: Vollautomatisierung.

Der Pkw fährt ohne Lenkrad und Pedale auch ohne Fahrer komplett autonom. Die Zukunftsvision.

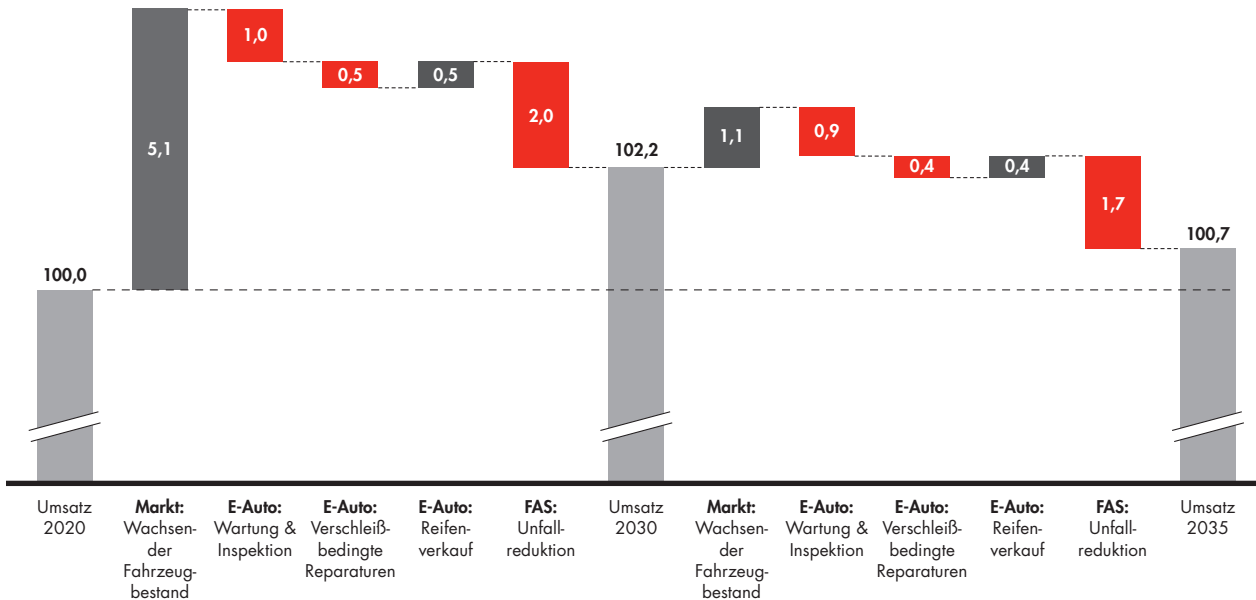
In Deutschland für sich allein genommen nehmen die Umsätze dagegen bereits in der laufenden Dekade ab und verringern sich bis 2035 um 3,1 Prozent. Die Gründe für diesen früheren Rückgang sind der hierzulande kaum noch wachsende Fahrzeugbestand sowie ein größerer Anteil höherwertiger Pkw mit Fahrassistenzsystemen. Zwar hat die Vorliebe der Deutschen für höherwertige und besser ausgestattete Fahrzeuge zur Folge, dass die Werkstätten entgangene Umsätze zumindest teilweise durch höhere Preise ausgleichen können. Doch insgesamt überwiegen aus Sicht der Hersteller sowie der markengebundenen und unabhängigen Servicebetriebe die negativen Effekte. Je mehr Fahrassistenzsysteme Unfälle vermeiden oder Schäden abmildern, desto weniger Geschäft bleibt für sie.

In Deutschland für sich allein genommen nehmen die Umsätze dagegen bereits in der laufenden Dekade ab und verringern sich bis 2035 um 3,1 Prozent. Die Gründe für diesen früheren Rückgang sind der hierzulande kaum noch wachsende Fahrzeugbestand sowie ein größerer Anteil höherwertiger Pkw mit Fahrassistenzsystemen.

Aftersales: Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme

Abbildung 2: Steigender Fahrzeugbestand stabilisiert Aftersales-Geschäft

Entwicklung Umsätze im Aftersales-Geschäft (Effekte durch Fahrassistenzsysteme und Elektrifizierung, 2020-2035)



Anm: auf 100 indiziert; Inflation nicht berücksichtigt; umfasst alle Fahrzeugsegmente; Prognose für Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien
Quelle: Bain & Company

Hybridfahrzeuge werden zum Lichtblick

Eingegrenzt werden die Umsatzeinbußen im Aftersales-Geschäft zumindest temporär durch die Präferenz vieler Verbraucher für Hybridfahrzeuge. (Plug-in-)Hybride verfügen häufig über zwei Antriebsachsen. Damit sind sie technisch komplexer und aufwendiger als reine Verbrenner, was Inspektionen sowie Reparaturen angeht. Entsprechend fallen mehr Servicekosten – und damit Werkstattumsätze – an. Pro Fahrzeug sind das bis zu 8 Prozent. In puncto Verschleiß haben die Hybridantriebe dagegen einen kleinen Kostenvorsprung. Werden jedoch zudem die gewichts- und traktionsbedingten höheren Kosten für die Bereifung berücksichtigt, lässt sich mit Plug-in-Hybriden im Vergleich zu Verbrennern insgesamt ein Umsatzplus von 7 Prozent erzielen.

Je stärker sich rein elektrische Antriebsstränge durchsetzen, desto mehr müssen sich die Marktteilnehmer auf Umsatzeinbußen einstellen. Die geringere mechanische Komplexität von Elektrofahrzeugen führt dazu, dass allein die Kosten für Wartung und Inspektionen nur halb so hoch wie bei Benzin- und Dieselfahrzeugen sind. Hinzu kommt ein geringerer Bedarf an Austausch- und Verschleißteilen.

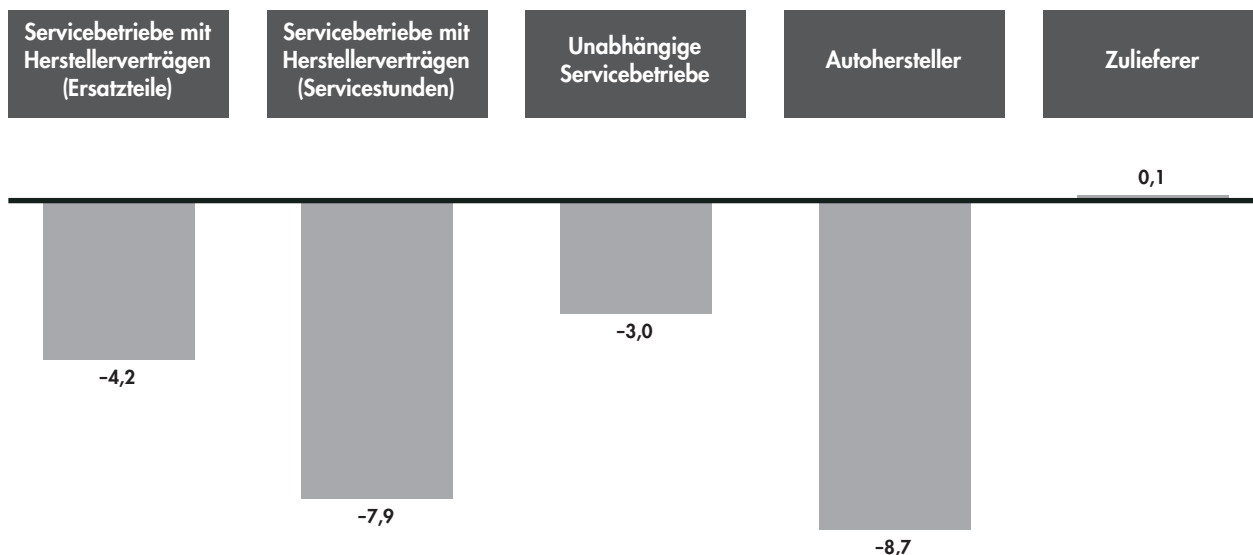
Hersteller und ihre Servicebetriebe sind besonders betroffen

Die Effekte der zunehmenden Automatisierung und Elektrifizierung treffen alle Beteiligten mit unterschiedlicher Wucht. Vergleichsweise hohe Einbußen müssen die Autoproduzenten sowie die markengebundenen Servicebetriebe hinnehmen. Der Gewinn der Hersteller könnte bis 2035 um 8,7 Prozent nachgeben (Abb. 3). Bei den vertragsgebundenen Autohäusern und Werkstätten macht sich im Service vor allem der geringere Repa-

Aftersales: Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme

Abbildung 3: Gewinne der Hersteller und ihrer Servicebetriebe sinken deutlich

Entwicklung Gewinne im Aftersales-Geschäft (Effekte durch Fahrassistenzsystem und Elektrifizierung, 2020-2035, in Prozent)



Anm.: auf 100 indiziert; Wachstum des Fahrzeugbestands und Inflation nicht berücksichtigt; umfasst alle Fahrzeugsegmente; Prognose für Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien
Quelle: Bain & Company

raturbedarf infolge von Fahrassistenzsystemen sowie das rückläufige Wartungsgeschäft mit Elektrofahrzeugen bemerkbar. Noch erzielen die Werkstätten mit Servicestunden gute Umsätze. Da sich diese nun verringern, sinken die Gewinne daraus bis 2035 um 7,9 Prozent. Im Ersatzteilgeschäft reduziert sie sich dagegen lediglich um 4,2 Prozent. In dieser schwierigen Situation müssen die Betriebe sowohl in neue Werkzeuge für Elektro- und Hybridfahrzeuge als auch in die Qualifikation ihrer Monteure investieren.

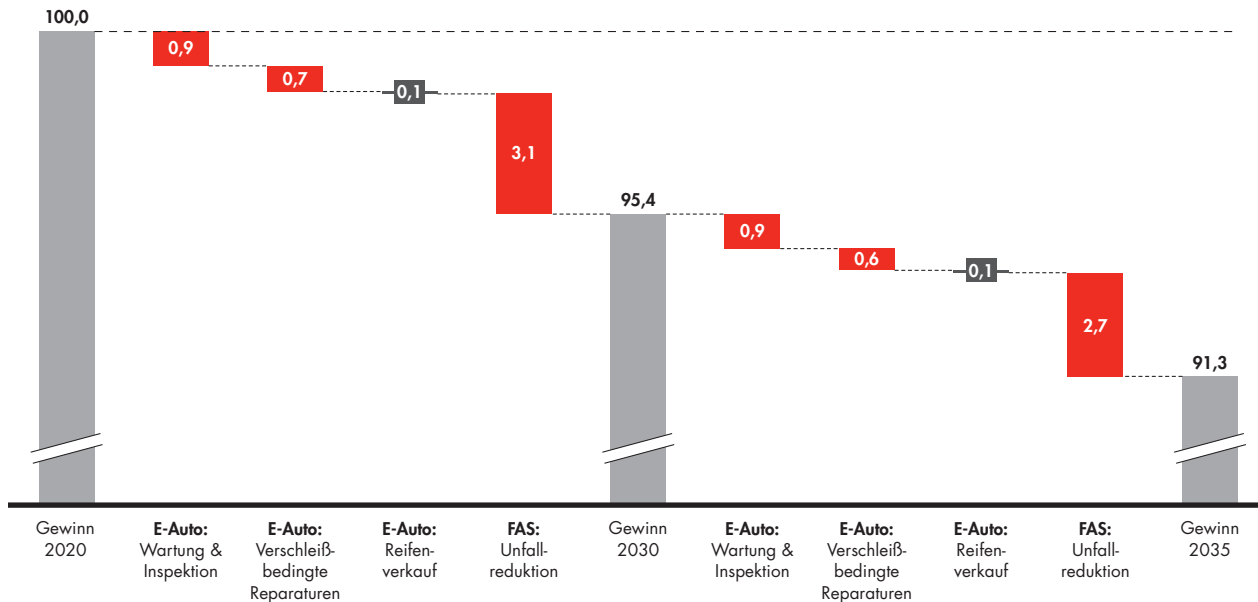
Etwas glimpflicher kommen die unabhängigen Servicebetriebe davon: Der Rückgang ihrer Gewinne beläuft sich auf 3,0 Prozent. Sie konzentrieren sich häufig auf ältere Modelle, die auch in den kommenden Jahren lediglich mit rudimentären Fahrassistenzsystemen ausgestattet sein werden – wenn überhaupt. Allerdings müssen diese Servicebetriebe ebenfalls in Mitarbeiter und Werkzeuge investieren, um auch neuere Pkw fachgerecht warten und reparieren zu können. Im Zulieferbereich wiederum ist dank der höheren Reifennachfrage insgesamt mit einem leichten Zuwachs zu rechnen. Insbesondere die Reifenhersteller profitieren spürbar. Dagegen müssen sich Zulieferer im Bereich Motoren und Getriebe hinsichtlich ihrer Gewinne auf starke Einbußen einstellen.

Etwas glimpflicher kommen die unabhängigen Servicebetriebe davon:
Der Rückgang ihrer Gewinne beläuft sich auf 3,0 Prozent.

After-sales: Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme

Abbildung 4: Unfallreduktion mit größtem Effekt

Entwicklung Gewinne im After-sales-Geschäft (Hersteller, Effekte durch Fahrassistenzsysteme und Elektrifizierung, 2020-2035)



Anm.: auf 100 indiziert; Wachstum des Fahrzeugbestands und Inflation nicht berücksichtigt; umfasst alle Fahrzeugsegmente; Prognose für Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien
Quelle: Bain & Company

Marktteilnehmer müssen reagieren

Das After-sales-Geschäft steht damit vor einem tiefgreifenden Wandel. Je früher sich die Marktteilnehmer mit den neuen Rahmenbedingungen auseinandersetzen, desto besser können sie ihr Geschäft umstellen und ihre Erträge schützen. Insbesondere Servicebetriebe mit Herstellerverträgen und einer schon heute angespannten Ertragslage werden zunehmend in ihrer Existenz bedroht sein. Sie benötigen umfassende strukturelle Veränderungen, um auch in der nächsten Dekade wettbewerbsfähig sein zu können.

Letztlich sind die Herausforderungen aber für alle Beteiligten groß. Sie müssen handeln und sich dabei unterschiedlichsten Aufgaben stellen.

1. Automobilhersteller: Kundenloyalität stärken und Leistungsspektrum erweitern

Die Hersteller wird der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme in den kommenden Jahren mehr als alle anderen Marktteilnehmer treffen. Denn deren Vordringen führt dazu, dass Zahl und Schwere von Unfällen sinken. Diese aus Sicherheitsaspekten sehr erfreuliche und wichtige Entwicklung hat jedoch zur Folge, dass die Nachfrage nach Ersatzteilen zurückgeht. Hinzu kommen negative Effekte einer wachsenden Zahl von Elektrofahrzeugen (Abb. 4).

Doch die Pkw-Hersteller haben etliche Möglichkeiten, um zu reagieren. Wichtigster Hebel ist, die Loyalität der Bestandskunden zu stärken – und dies mit langfristigen Service- und Wartungsverträgen sowie intelligenten Lösungen entlang der Kundenreise.

Doch die Pkw-Hersteller haben etliche Möglichkeiten, um zu reagieren. Wichtigster Hebel ist, die Loyalität der Bestandskunden zu stärken – und dies mit langfristigen Service- und Wartungsverträgen sowie intelligenten Lösungen entlang der Kundenreise. Diese reichen von altersbedingten Pricing-Strategien über an das Fahrprofil angepasste Verträge bis hin zu speziellen Werkstattkanälen für ältere Fahrzeuge. So können die Hersteller zusammen mit ihren markengebundenen Servicebetrieben den Grundstein für eine dauerhafte Kundenbeziehung legen, die es nachhaltig zu pflegen gilt.

Beim Fahrzeugverkauf selbst wird bislang viel zu selten auf den messbaren Sicherheitsgewinn durch Fahrassistenzsysteme hingewiesen. Dabei könnten attraktive Preismodelle zum Einsatz kommen, wenn neben den Sicherheitsaspekten auch die Kostenvorteile aufgezeigt werden und für die Halter sichtbar wird, wie sie über Jahre von diesen Systemen profitieren.

In den Kinderschuhen steckt zudem vielerorts noch das Geschäft mit den Daten, die die Fahrzeuge generieren. Diese besitzen für viele Dienstleister, unter anderem Versicherungen und Flottenmanager, einen erheblichen Wert und können auch für die Kunden Nutzen stiften. Das gilt, wenn sich beispielsweise künftig die Prämien intelligenter aufgesetzter Versicherungsprodukte nach dem verbauten Assistenzsystem (und gegebenenfalls sogar dem Fahrverhalten) richten.

Auch die laufende Vernetzung der Fahrzeuge bietet Chancen wiederkehrender Umsätze nach einem Verkauf. Das Spektrum möglicher Dienstleistungen ist breit. Um wirklich relevante Services herauszufiltern, müssen Hersteller lernen, für welche Dienste ihre Kunden zu zahlen bereit sind und was sie an kostenlosem Service erwarten. Tatsache ist: Echte Mehrwertdienste sind den Kunden das Geld wert, nicht aber kleinere Gimmicks oder Dinge, die heute jedes Smartphone gratis bietet.

2. Servicebetriebe: Kunden binden, Kosten senken und neue Erträge generieren

Der Wandel der Autohäuser beginnt im Idealfall bereits mit einem rundum perfekten Kundenerlebnis am Tag des Pkw-Verkaufs. Denn je zufriedener Kunden sind, desto höher ist die Loyalität nach einem Kauf. Vor diesem Hintergrund sollten die markengebundenen Betriebe alles daransetzen, sowohl beim Verkauf als auch mit exzellentem Service bestehende Kunden langfristig zu binden und Inhaber älterer Fahrzeuge wieder in ihre Werkstätten zu locken.

Doch selbst eine steigende Loyalität wird nicht verhindern können, dass die Werkstattnetze an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Zudem sind signifikante Einsparungen unvermeidbar. Denn zum einen sinkt das Arbeitsaufkommen in den Werkstätten aufgrund des Vordringens der Fahrassistenzsysteme und

After-sales: Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme

der Elektrifizierung, zum anderen sind erhebliche Investitionen in Werkzeuge und Fachkräfte erforderlich, da nur so Kunden auch in Zukunft kompetent bedient werden können. Im Ergebnis wird dies zu einer Konsolidierung der Werkstätten führen.

Das Schrumpfen der klassischen Wartungs- und Reparaturumsätze können die Servicebetriebe zumindest zum Teil kompensieren, wenn sie ihre Dienstleistungen optimieren und ihr Leistungsspektrum erweitern. Erhebliche Ertragschancen ergeben sich beispielsweise im Reifengeschäft, und das in zweierlei Hinsicht. Erstens liegen die Wartungs- und Verschleißkosten sowohl pro Hybrid- als auch Elektrofahrzeug gewichts- und traktionsbedingt höher als bei Verbrennern. Je mehr Pkw mit einem elektrischen Antriebsstrang unterwegs sind, desto attraktiver wird dieses Geschäftsfeld. Und zweitens können die gebundenen Werkstätten so auch bei konventionell angetriebenen Autos Marktanteile von Spezialisten zurückerobern, Kunden regelmäßig in ihren Betrieb lotsen und ihn so besser auslasten.

Aus solchen Werkstattbesuchen ergeben sich zudem vielfältige Anknüpfungspunkte, um weitere Dienstleistungen zu verkaufen – sei es der Wintercheck, sei es der rechtzeitige Austausch von Verschleißteilen. Die Servicebetriebe profitieren von jedem Kontakt, wenn sie ihre Kundeninteraktion entschlossen professionalisieren. Digitale CRM-Tools zeigen Mitarbeitern schon während eines Gesprächs Angebote an, die für den Kunden relevant sind.

Und selbst der „Wartungskiller“ Elektrifizierung birgt eine Ertragschance. Denn derzeit sind die meisten Käufer von Elektro- und Hybridfahrzeugen auf sich selbst gestellt, wenn es um die Auswahl der richtigen Ladebox und eines Stromlieferanten geht. Mit einer qualifizierten Beratung können die herstelleregebundenen Servicebetriebe zusätzliches Geschäft generieren und ihre Kunden besser binden.

3. Unabhängige Werkstätten: Kosten optimieren und Serviceportfolio erneuern

Viele unabhängige Servicebetriebe leben von älteren Fahrzeugen und binden mit guter Leistung und wettbewerbsfähigen Preisen ihre Kunden. Nach und nach werden diese Autos allerdings ebenfalls mit immer besseren Fahrassistenzsystemen ausgestattet sein und dadurch seltener in die Werkstatt müssen. Von daher kommen die Unabhängigen nicht umhin, weitere deutliche Einsparungen zu realisieren. Das kann einzelne Mitarbeiter, bei filialisierten Betrieben aber auch ganze Standorte betreffen.

Viele unabhängige Servicebetriebe leben von älteren Fahrzeugen und binden mit guter Leistung und wettbewerbsfähigen Preisen ihre Kunden. Nach und nach werden diese Autos allerdings ebenfalls mit immer besseren Fahrassistenzsystemen ausgestattet sein und dadurch seltener in die Werkstatt müssen.

Aftersales: Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme

Zugleich sind diese Servicebetriebe gefordert, ihr Leistungsspektrum zu optimieren und zu erweitern. Das gilt gerade in puncto Elektrifizierung und Automatisierung der Fahrzeuge. Manche alteingesessene Werkstatt tastet sich aktuell an die neuen Technologien heran und baut nur zögerlich entsprechende Kompetenzen auf. Aggressiver können viele Unabhängige im Reifengeschäft auftreten, was insbesondere mit Blick auf den höheren Verschleiß bei Hybrid- und Elektrofahrzeugen von Vorteil sein könnte. Je nach Entwicklung der markengebundenen Servicenetzwerke ist nicht auszuschließen, dass sich für die Unabhängigen darüber hinaus neue Möglichkeiten der Kooperation mit Herstellern ergeben.

4. Zulieferer: Vertrieb ausbauen, neue Geschäftsfelder erschließen

Zu den wenigen Gewinnern im Aftersales-Markt der Zukunft zählen Reifenhersteller und -dienstleister. Letztere sollten sich angesichts eines möglichen stärkeren Wettbewerbs durch markengebundene und unabhängige Werkstätten intensiv bemühen, ihren Service weiter zu optimieren. Termintreue, Beratungskompetenz und persönliche Ansprache vertiefen Kundenbeziehungen. Die Reifenproduzenten sollten prüfen, inwieweit sie ihren Vertrieb in Westeuropa nach dem Vorbild anderer Regionen, beispielsweise China, ausbauen können. Denkbar ist ein eigener unabhängiger Großhandel mit Händlergruppen oder der Einstieg in den Onlinedirektvertrieb. Eine andere Möglichkeit bietet die Exklusivvermarktung über ausgewählte Servicebetriebe und -ketten.

Zu den wenigen Gewinnern im Aftersales-Markt der Zukunft zählen Reifenhersteller und -dienstleister. Letztere sollten sich angesichts eines möglichen stärkeren Wettbewerbs durch markengebundene und unabhängige Werkstätten intensiv bemühen, ihren Service weiter zu optimieren.

Die meisten anderen Zulieferer stehen dagegen in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen. Gerade durch die Elektrifizierung der Antriebe sinkt der Bedarf an Verschleiß- und Ersatzteilen, da sie mit einer rückläufigen Zahl von Komponenten einhergeht. Insbesondere Zulieferer von (Verbrenner-)Motorteilen und Getrieben müssen sich neu erfinden und andere Geschäftsfelder erschließen oder sich auf einen schrumpfenden Markt vorbereiten.

Das Aftersales-Geschäft gerät ins Stocken. Speziell der zunehmende Einbau von Fahrassistenzsystemen setzt in den nächsten Jahren dieses bislang so stabile und lukrative Geschäftsfeld unter Druck.

Sich vom stillen Fluch der Fahrassistenzsysteme befreien

Die Bain-Prognose zeigt: Das Aftersales-Geschäft gerät ins Stocken. Speziell der zunehmende Einbau von Fahrassistenzsystemen setzt in den nächsten Jahren dieses bislang so stabile und lukrative Geschäftsfeld unter Druck. Zudem kämpfen erste Marktteilnehmer wegen der Elektrifizierung des Antriebsstrangs bereits mit Umsatzverlusten. Dies gilt vor allem für Zulieferer nicht mehr benötigter Komponenten. Nach 2030 wirkt sich die wachsende Zahl von Elektrofahrzeugen immer stärker auf den Gesamtmarkt aus. Vor diesem Hintergrund gilt es für alle Beteiligten, Strukturen und Kosten schon heute an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Noch konsequenter als bisher sollten brachliegende Ertragspotenziale erschlossen und neue Chancen wahrgenommen werden. Das Spektrum reicht von Versicherungen über das Reifengeschäft bis hin zu Hilfeleistungen, die beim Aufbau einer privaten Ladeinfrastruktur erbracht werden. Wer sich mit solchen Ansätzen im Servicegeschäft strategisch richtig aufstellt, wird sich vom stillen Fluch der Fahrassistenzsysteme besser befreien als andere.

Aftersales: Der stille Fluch der Fahrassistenzsysteme

Über die Studie

Im Mittelpunkt der vorliegenden Bain-Studie steht die Entwicklung des Aftersales-Geschäfts bis zum Jahr 2035 bei den vier zentralen Beteiligten der automobilen Wertschöpfungskette: Hersteller, Zulieferer, Servicebetriebe mit Herstellerverträgen sowie freie Werkstätten. Die Studie analysiert die Auswirkungen der Elektromobilität und des autonomen Fahrens. Sie umfasst die fünf großen europäischen Märkte Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien und differenziert zwischen den drei Antriebsarten Verbrenner, Plug-in-Hybride und Elektromotor sowie sechs Fahrzeugklassen. Dabei stützt sich die Prognose unter anderem auf Quellen von SDAC, BaFin, Bundesanstalt für Straßenwesen, DAT, GDV, LMC Data und des Statistischen Bundesamts. Das vorliegende Datenmaterial erlaubt eine Analyse der Entwicklung des Aftersales-Geschäfts für einzelne Länder, Fahrzeugklassen und Anbietergruppen.

Starke Ideen. Außergewöhnliche Teams. Nachhaltige Ergebnisse.

Bain & Company ist eine international führende Unternehmensberatung, die Entscheiderinnen und Entscheider weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt.

Mit unseren 59 Büros in 37 Ländern sind wir in unmittelbarer Nähe unserer Kunden. Wir arbeiten gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen. Partner aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen mit dafür, dass wir für unsere Kunden bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen. In den kommenden zehn Jahren werden wir weltweit mehr als eine Milliarde US-Dollar in Pro-Bono-Projekte investieren. Wir unterstützen Organisationen, die sich den aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Bildung, Umwelt und wirtschaftliche Entwicklung stellen sowie sich für Gleichberechtigung in jeder Hinsicht engagieren. Seit unserer Gründung 1973 messen wir unseren Erfolg am Erfolg unserer Kunden. Wir sind stolz darauf, dass wir die höchste Weiterempfehlungsrate in der Beratungsbranche haben und dass unsere Kunden die Börsenindizes um das Vierfache übertreffen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOGOTÁ • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS
DOHA • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MINNEAPOLIS • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO
PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE
STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH