

Der Markt von Kfz-Ersatzteilen und -Zubehör in Osteuropa ist zwar bereits strukturiert, trotzdem aber für „Newcomer“ noch aufnahmefähig

„Zentralorganisationen“ dominieren Polens Teilegroßhandel ...

# In Polen ist noch viel zu holen

Eine von der Unternehmensberatung KMC\* auf dem osteuropäischen Automobilmarkt durchgeführte Studie kam zu dem Ergebnis, dass Ersatzteil- und Zubehörhersteller von den derzeitigen Veränderungen im Konsumverhalten der Osteuropäer profitieren könnten. Voraussetzung sind allerdings effiziente Distributionsstrukturen. KMC nennt dafür erfolgreiche Beispiele.

Gestiegene Einkommen führen auch in Osteuropa sowohl zu höheren Service- als auch Qualitätsansprüchen und somit zu einer Verschiebung des Kfz-Massenmarktes in Richtung „neue“ Gebrauchtwagen (3-9 Jahre). Dies hat zur Folge, dass qualitativ hochwertige Äquivalenzteile und die Nutzung von Werkstätten immer mehr an Bedeutung gewinnen.

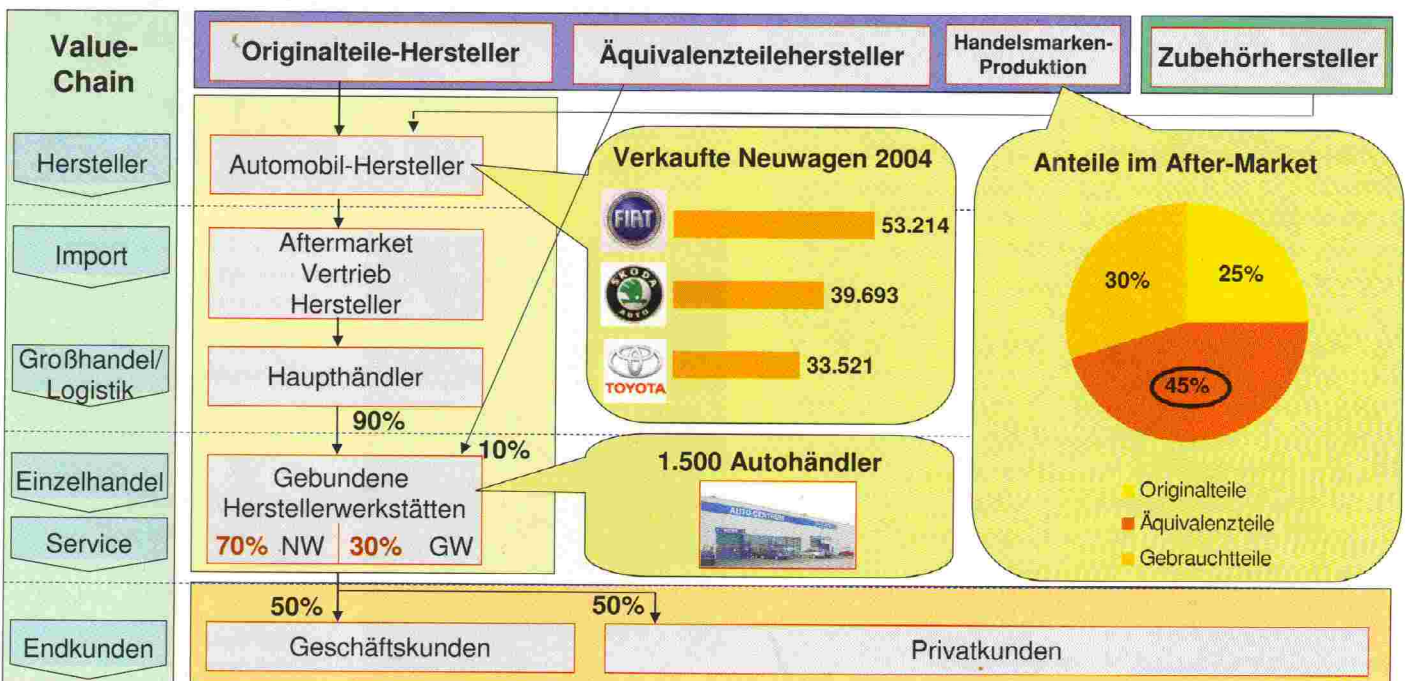
Besonders deutlich wird dies auf dem Automobilmarkt in Polen, der aufgrund

von absoluter Marktgröße und -potenzial zu den wachstumsstärksten zählt. KMC empfiehlt nun, für die einzelnen Gebiete einen individuellen „Masterplan der Distribution“ zu erstellen, um somit regionale Marktpotenziale optimal abzudecken. Durch die Anwendung einer Multi-Kanal-Management-Strategie versucht man so, der fehlenden Systematik innerhalb der derzeit bestehenden Partnerschaftskonzepte entgegenzuwirken.

Der polnische Markt für Ersatzteile und Zubehör wird von Äquivalenzteilen dominiert (45 Prozent Marktanteil). Unsere Grafik zeigt die Aftermarket-Distributionsstruktur auf den verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette. Die Distribution von Originalteilen (25 Prozent Marktanteil) erfolgt meistens durch Herstellerwerkstätten. Äquivalenzteile hingegen werden durch zwei Hauptkanäle vertrieben:

- Auf Großhandelsebene findet man sowohl klassische Großhändler/Importeure wie Polcar, Hart und Polsam,
- als auch Zentralorganisationen (Inter Cars, Polska und Fota), die aufgrund ihres Umsatzes und ihrer Struktur die Hauptrolle im Großhandel spielen (siehe Abb. 2).

Die Abbildung zeigt auch, wie die Strategie der Zentralorganisationen deutlich die Abdeckung aller Distributionsstufen zum Ziel hat. Auf Einzelhandelsebene tendieren Zentralorganisationen zum Netzaufbau durch Kauf von freien Werkstätten oder deren Bindung durch Soft-Franchising. Inter Cars beispielsweise hält bereits 370 Franchisenehmer – so genannte Q-Ser-



After-Market-Distributionsstruktur in Polen.

Quelle: KMC Experteninterviews 2005



vices – unter Vertrag. Fota zählt sogar 650 Lieder Servis. Außerdem geht der Trend hin zu einer starken Regionalabdeckung. Inter Cars besitzt bereits 51 Niederlassungen und Fota 80. Zusätzlich lassen Inter Cars und Fota in Fernost eigene Handelsmarken (4-Max, Kager) zur kompletten Abdeckung der Wertschöpfungskette produzieren.

### ... 16.000 Händler und Werkstätten den Einzelhandel

Auf Einzelhandelsebene wird der Aftermarket von 16.000 freien Händlern/Werkstätten, 6.800 Teilehändlern/DIY/Supermärkten und 1.500 Werkstattketten dominiert. Während die freien Händler/Werkstätten (mit einem Marktanteil von 50 Prozent) vor allem die ländlichen Gebiete abdecken, sind Werkstattketten und Markenhändler in Städten vertreten. Aufgrund ihrer Kundennähe und dem Verkauf preiswerter Teile sind freie Werkstätten für Teile- und Zubehörhersteller noch immer von großer Bedeutung. Markenhändler sind „an Ersatzteilege-

schäften nie richtig beteiligt“, weil sie „horizontal mit null Marge an freie Händler (Leistungsziel: Umsatz) verkaufen“ oder „die Händlerqualität nicht westeuropäischer Norm entspricht“, berichten die befragten Autohersteller. Außerdem sieht man ein großes Problem darin, dass Geschäftskunden gleichzeitig sowohl mit Importeuren als auch Händlern verhandeln und somit das Preisniveau verzerren.

### Auch im Ersatzmarkt Anpassung an EU-Niveau

Endkundenbefragungen zeigen, wie Fahrzeuge in Polen zunehmend als Prestigeobjekt wahrgenommen werden. Polen ist ein Gebrauchtwagenmarkt mit steigendem Anteil an Fahrzeugen, die zwischen 3 und 9 Jahre alt sind. Die Gründe für die Entwicklung des Kfz-Marktes in Richtung „neue Gebrauchtwagen“ liegen an den neuen EU-Regelungen, wie z. B. die Aufhebung von Importzöllen und -beschränkungen, der Wegfall der Euro-II-Abgasnorm und die Anpassung der Neuwagenpreise an das

EU-Niveau (+12,3 Prozent in 2003). Im Aftermarket ist das wachsende Interesse an Fahrzeugpflege und das zunehmende Markenbewusstsein seitens Endkunden klar zu erkennen. Jedoch bleibt der Preis nach wie vor der wichtigste Kauffaktor. Durch gestiegene Haushaltseinkommen in Polen lässt sich aber eine Verlagerung der Konsumgewohnheiten beobachten. Dies äußert sich darin, dass sich der Trend weg von alten Gebrauchtteilen, hin zu neuen, qualitativ hochwertigen Äquivalenzteilen/Zubehör bewegt. Demzufolge nimmt im Aftermarket die Nutzung von Werkstattketten und Werkstattketten an Stelle von DIYs stetig zu.

Das gestiegene Haushaltseinkommen, die EU-Regelungen zusammen mit der Liberalisierung des Kfz-Ersatzmarktes und die Erfüllung der zunehmenden Garantie Richtlinien von Äquivalenzteilen wirken auf das Ersatzteil- und Servicegeschäft und stellen strategische Herausforderungen für Teilehersteller und -Großhändler dar. Voraussetzung für eine optimale Ausschöpfung des Potenzials im Ersatzmarkt



Innovation, Kundensupport und exzellente Logistik. Deshalb ist BOSAL die

## Nr. 1 in Abgassystemen!

Der Profi entscheidet sich für Original BOSAL Produkte. Top-Qualität, ein Vollsortiment mit hoher Verfügbarkeit, die patentierte Radial-Flow Technologie für Katalysatoren, E-Business-Lösungen und ein hochmoderner Webkatalog der Maßstäbe setzt. All das ist der Garant für zufriedene Kunden. Ihre Kunden! Und das ist es, was zählt.

Für weitere Informationen:

[www.catalogue.bosal.com](http://www.catalogue.bosal.com)

**Für zufriedene Kunden!**



ABGASSYSTEME

# bosal

[www.bosal.com](http://www.bosal.com)

**BOSAL Katalysatoren mit Radial-Flow Technologie**

Das innovative Metallsubstrat und das patentierte Radial-Flow-Konzept garantieren eine gleichmäßige Verteilung der Gasströmung im Katalysator und sorgen so für eine optimierte Umwandlung der schädlichen Gase und konstante Emissionswerte.

ist, dass sowohl die „richtigen“ Vertriebsstrukturen gewählt werden, als auch auf die dynamischen Marktveränderungen reagiert werden kann.

**Strategien zur optimalen Marktbearbeitung**

Tendenziell erreichen westliche Ersatzteil- und Zubehörhersteller derzeit den polnischen Markt durch drei strategische Ansätze, die hier an konkreten Beispielen erläutert werden:

■ **Siemens VDO**

Siemens VDO hat sich für eine pragmatische Lösung entschieden, da sich der Markt noch in einer Entwicklungsphase befindet. Der deutsche Ersatzteilehersteller organisiert seine Distribution in Polen über Importeure, die wiederum ihre eigenen Händlerstrukturen aufweisen. Die Kontrolle der Vertriebsstruktur erfolgt durch VDO.

■ **NGK**

NGK, der Marktführer im Bereich Zündkerzen, besitzt neben der Kooperation mit Großhändlern eine eigene Vertriebsniederlassung und somit einen (im Gegensatz zu VDO) engeren Kontakt zu Werkstätten und Zubehörhändlern.

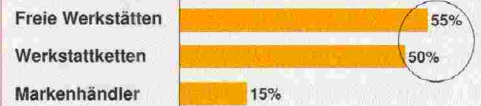
■ **Pirelli**

Als dritte Option hält beispielsweise der Reifenhersteller Pirelli seinen Distributionschwerpunkt auf dem Großhandel und zusätzlich auf einem Soft-Franchise-System (Driver-Programm) mit 65 freien Werkstätten. Auf Großhandelsebene berücksichtigt Pirelli den positiven Trend von Ketten, wie die Kooperation mit Zentralorganisationen (Intercars und Point S) und deren Werkstattketten zeigt.

Allgemein wird der strategische Kanalfokus der Teilehersteller künftig auf Partnerschaften, insbesondere mit Zentralorganisationen, liegen. Wie bereits erläutert, ist der Kfz-Werkstatt- und -Ersatzteilemarkt in Polen aufgrund von gewachsenen Distributionsstrukturen und fehlender Systematik innerhalb der bestehenden Partnerschaftskonzepte immensen Herausforderungen ausgesetzt. Zu diesem Ergebnis kam KMC aufgrund von in Deutschland und Osteuropa durchgeführten Marktrecherchen und Interviews mit Managern aus den verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette (z. B. Ersatzteil- und Zubehörhersteller, Automobilhersteller und Handel).

\* Die gesamte Studie „Effiziente Distribution von Ersatzteilen und Zubehör in Osteuropa“ wird gewerblichen Interessenten kostenlos zur Verfügung gestellt. Ansprechpartner ist KMC-Managing-Partner Matthias Kant (E-Mail: M.Kant@KMConsultants.com)

**Bedeutung Distributionskanäle im Markt\***



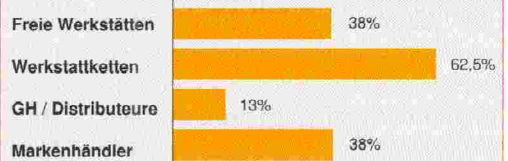
**Freie Werkstätten..**

- „sind historisch bedingt am verbreitetsten in Polen“
- „werden sich in Einkaufsgemeinschaften (EG) organisieren – dadurch noch unabhängiger vom GH (westeuropäische EG engagieren sich bereits)“
- „mit Vorteilen:
  - Preiswert & nah
  - Zeitfaktor und 24h Lieferservice weniger wichtig, als in Westeuropa“

**Markenhändler...**

- „waren am Ersatzteilgeschäft nie richtig beteiligt“

**Strategischer Kanalfokus der Teilehersteller**



**Ist-Zustand**

- Direkter Vertrieb nur an einige Fast-Fits und freie Werkstätten (teilweise Partnerprogramme)
- Indirekter Vertrieb an Werkstattketten der GH

**Zukunft**

- Ausbau der Direktpartnerschaften
- Fokus auf Partnerschaften mit Zentralorganisationen (z.B. Intercars mit Q-Service)
- Parallel Markenhändlergeschäft über OEM

Quelle: KMC Experteninterviews 2005

■ **Großes Potenzial bei freien Werkstätten und Werkstattketten, jedoch begrenzte Mittel und Anstrengungen der Anbieter zur Hebung dieser Potenziale.**