

Reifenhandel – "Geschäftsmodell Zukunft"

Kommunikationspapier
für die Reifenindustrie



Inhalt

Seite

A. Ungleichgewicht im Reifenhandel

Die Reifenindustrie weist derzeit eine historisch hohe Profitabilität aus –

Das Gleichgewicht im Distributionsmix verschiebt sich zu Ungunsten des RFH 3

B. Reifenfachhandel als Partner der Industrie

Der Reifenfachhandel ist der starke Partner auf den sich die Reifenindustrie verlassen kann – Auch umgekehrt? 9

C. Handlungsbedarf im Reifenfachhandel

Der RFH hat erkannt, dass er sich weiter professionalisieren muss –

Aufbruchsstimmung mit dem Projekt "Geschäftsmodell Zukunft" 14

D. Mögliche Ansätze für eine gemeinsame Zukunft

Zusammen können Reifenindustrie und Reifenfachhandel auch in Zukunft erfolgreich sein 24

A. Ungleichgewicht im Reifenhandel

Die Reifenindustrie weist derzeit eine historisch hohe Profitabilität aus – Das Gleichgewicht im Distributionsmix verschiebt sich zu Ungunsten des RFH

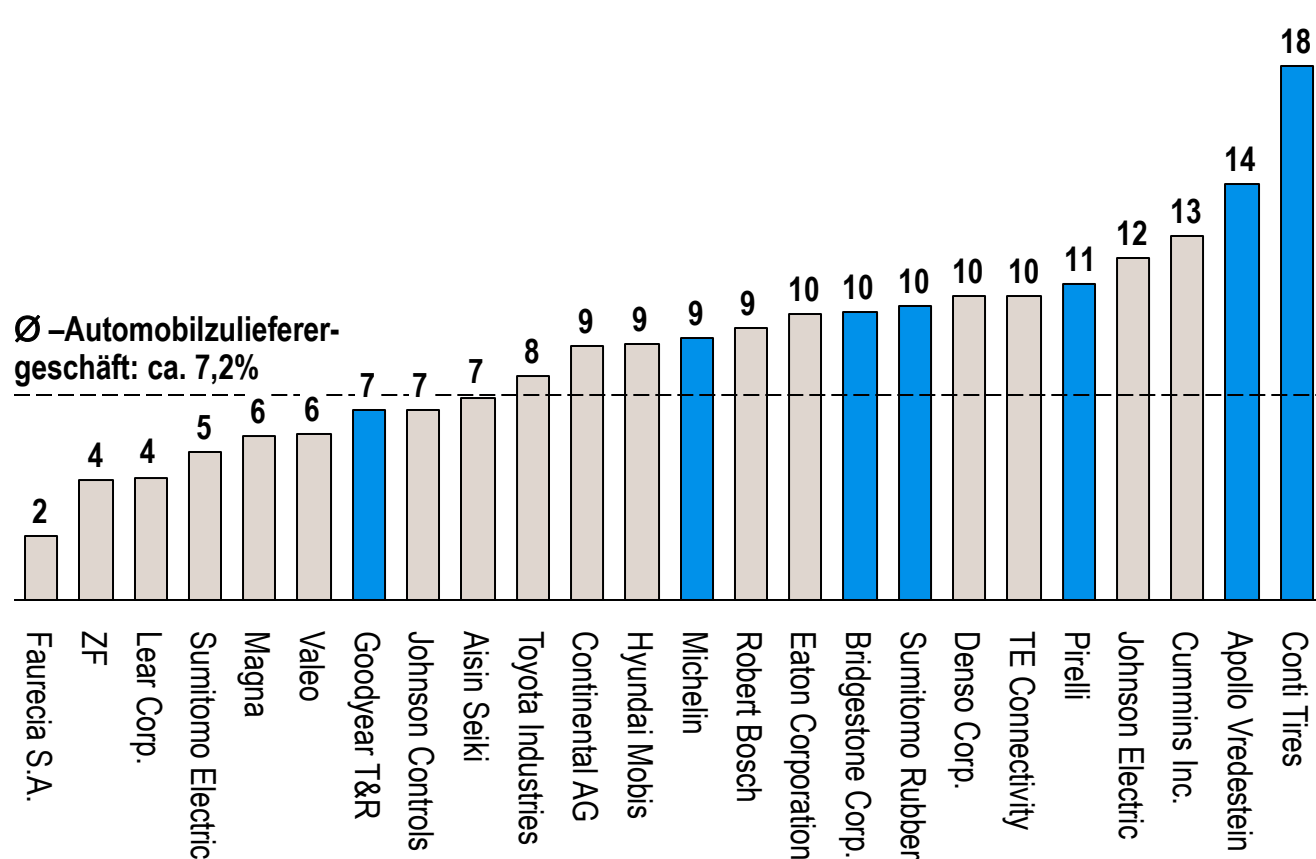


Die Reifenindustrie weist derzeit eine historisch hohe Profitabilität aus – Das Gleichgewicht im Distributionsmix verschiebt sich

- > Die Reifenindustrie ist derzeit **äußerst profitabel** und liegt an **der Spitze der Automobilzulieferer** – Der Grund hierfür sind vor allem **externe Faktoren** wie niedrige Rohstoffpreise
- > Durch die **derzeitige Politik** der Reifenindustrie wird jedoch der Reifenfachhandel als der wichtigste Partner in schlechten Zeiten **nachhaltig geschwächt**:
 - Die **Distributionsordnung** im Reifenhandel hat **keine klaren Regeln** und Verbindlichkeiten – Es wird an jeden distribuiert
 - **Industrieketten leiden** wie der gesamte RFH an schlechten Erträgen und schreiben Verluste – Hersteller gleichen diese am Jahresende aus anstelle für faire Preise zu sorgen und **verzerrten so den Wettbewerb**
 - Trotz sinkendem Absatz und eintrübender Gesamtsituation steigt die Zahl der Outlets im RFH – Betriebswirtschaftlich **nicht überlebensfähige Betriebe** werden gestützt
- > Insbesondere **kleinere RFH** sind von der Situation negativ betroffen – Doch ohne die starke Rolle des gesamten Reifenfachhandels entsteht ein gefährliches **Ungleichgewicht**
 - **OEMs/Autohäuser** bündeln Volumen aus dem Erstausrüster- und Ersatzmarkt – Die Reifenindustrie gerät in ein wachsendes **Abhängigkeitsverhältnis**
 - **Online Handel** setzt niedrige Preispunkte – Das **Preisniveau** im gesamten Reifenhandel wird **gesenkt**

Mit bis zu 18% liegt die Profitabilität der Reifenindustrie deutlich über dem Durchschnitt im Automobilzulieferergeschäft von ca. 7%

EBIT-Margen im Automobilzulieferergeschäft – Fokus Reifenhersteller 2013 [%]

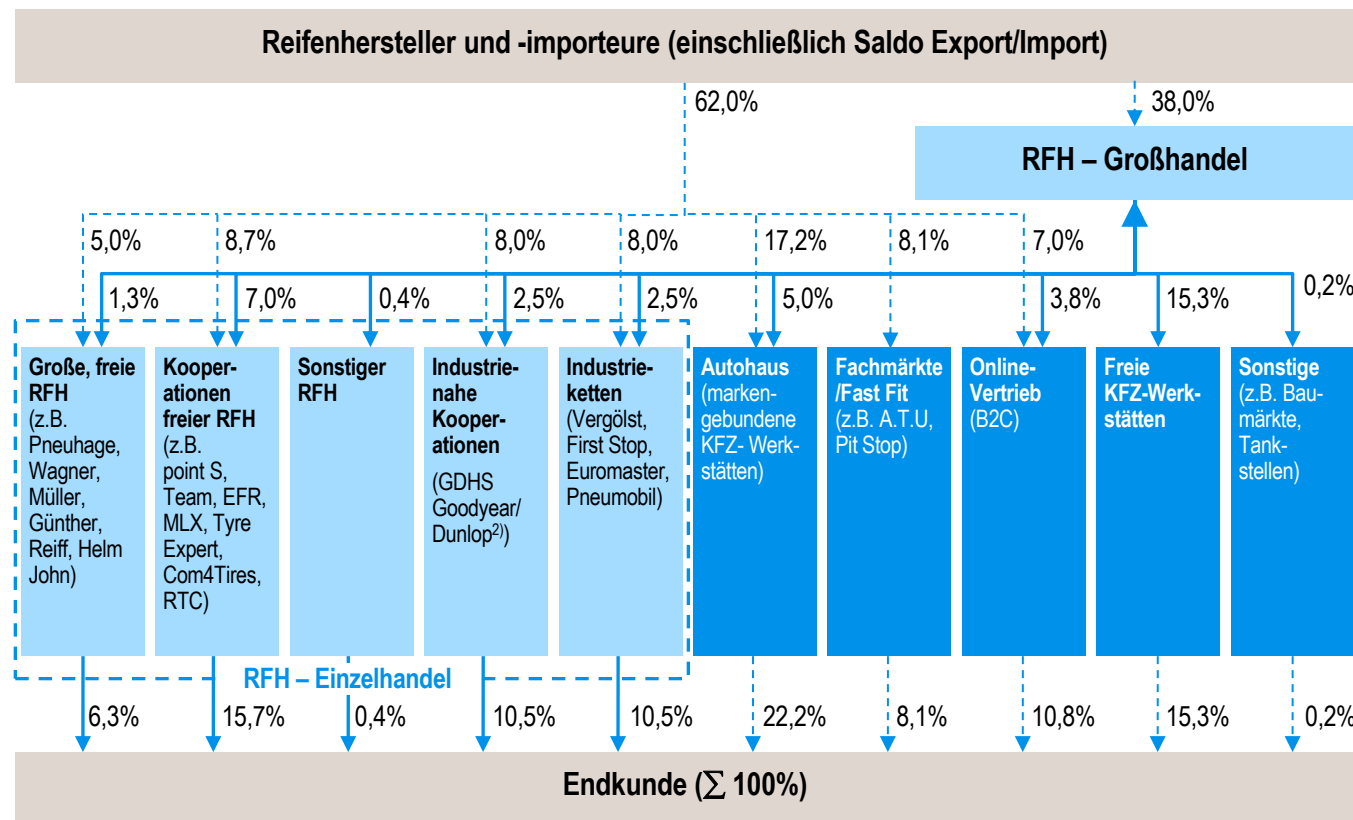


- > Reifenhersteller liegen meist deutlich über dem durchschnittlichen Profitabilitätsniveau im Automobilzuliefererbereich
- > Conti Tires, Apollo Vredestein und Pirelli führen – After-market-Anteil am Umsatz liegt dabei bei >60%
- > Gründe liegen vor allem in externen Faktoren, z.B. Preisverfall bei Gummi von ca. 60% zwischen 2011 und 2014 (Natural rubber, TSR20)
- > Diese Situation wird sich ändern – Ein starker Reifenfachhandel wird dann gebraucht für ein ausgeglichenes Vertriebsnetz

Anmerkung: EBIT-Margen soweit nicht anders gekennzeichnet auf Unternehmensebene

Die Distribution im Reifenfachhandel wird nicht ausreichend reglementiert und gesteuert – Es kommt zu Preisverfall bei den Reifenpreisen

Distributionsanalyse PKW-Reifen¹⁾ [2014, %]



- > Die Distributionsordnung im Reifenhandel hat derzeit keine klaren Regeln und Verbindlichkeiten
- > Auch kleine Händler können über Internet-Plattformen zu Großhändlern werden trotz mangelnder Kompetenz – Einkaufskonditionen ermöglichen dies durch Anlegen überproportionale Bestände
- > Winter- und Sommerreifen werden auch zu Beginn der Saison zu günstigen Preisen z.B. über Baumärkte vertrieben – Niedrige Preispunkte werden gesetzt
- > Die Reifenpreise im gesamten Handel geraten unter Druck

"Im Markt herrscht Anarchie. Jeder verkauft an jeden."

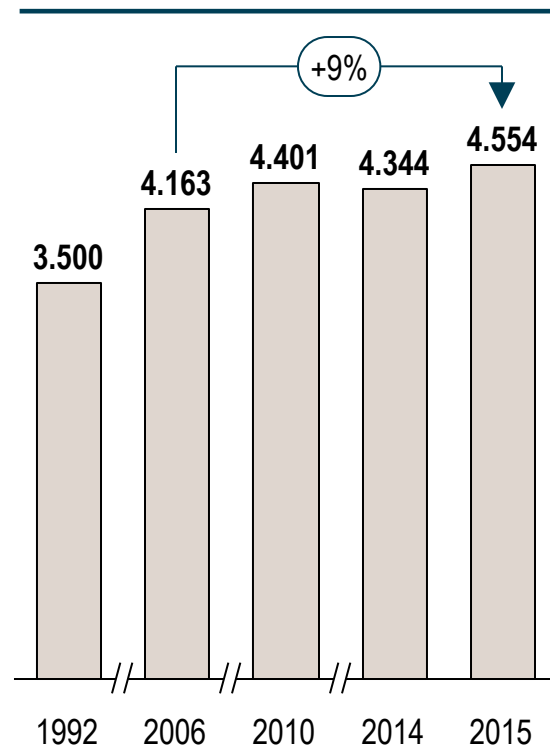
■ Wettbewerber des RFH ■ RFH → Distributionskanal RFH - - - - - Nicht RFH

1) Inkl. 4x4; Insgesamt 45,0 Mio Reifen 2) Inklusive Premio, HMI, Quick

Die Anzahl der Outlets im Reifenfachhandel steigt trotz der sich eintrübenden Geschäftssituation – Eine Konsolidierung findet nicht statt

Anzahl Outlets im Reifenfachhandel und Übernahmen durch Industrieketten

Anzahl Outlets im Reifenfachhandel



Beispiele Übernahme RFH durch Industrieketten



- > Übernahme aller 7 Filialen, Distribution Internet-Handelsplattform und Runderneuerung von ESKA durch Vergölst in 2014

ESKA Jahresfehlbetrag¹⁾ 2012:
EUR -1,4 Mio.



- > Übernahme aller 15 Filialen der Reifen-Wagner R.W. Auto-Technik GmbH durch Pneumobil in 2013

Reifen Wagner Ergebnis¹⁾ 2013:
EUR -2,7 Mio.

- > Trotz des sinkenden Reifenabsatz und der sich eintrübenden Gesamtsituation steigt die Zahl der Outlets im RFH
- > Betriebswirtschaftlich nicht überlebensfähige Betriebe werden durch Einkaufskonditionen oder Übernahmen gestützt
- > Die Fragmentierung des Marktes bleibt bestehen obwohl eine Konsolidierung zur Stärkung des Gesamtmarktes notwendig wäre

"Wir haben traumhafte Konditionen – z.B. Zahlungsziel 6 Monate mit Skonto!"

1) Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

B. Reifenfachhandel als Partner der Industrie

Der Reifenfachhandel ist der starke Partner auf den sich die Reifenindustrie verlassen kann – Auch umgekehrt?

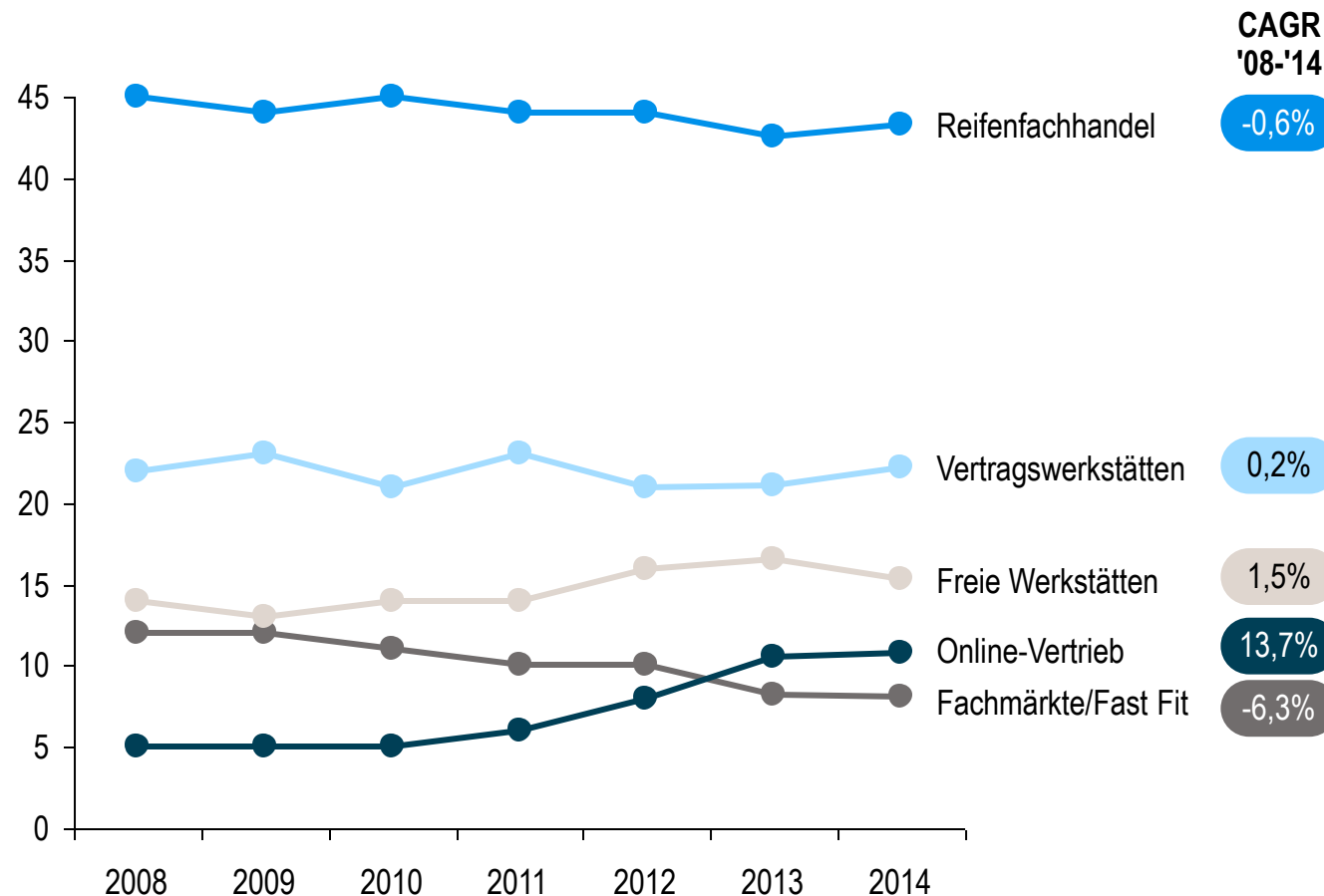


Der Reifenfachhandel ist der starke Partner auf den sich die Reifenindustrie verlassen kann – Auch umgekehrt?

- > Mit einem **Absatzanteil von über 40%** im **PKW-Reifenersatzgeschäft** ist der Reifenfachhandel **der stärkste Vertriebskanal** in Deutschland – Auch im **Flotten-geschäft** kommt die Reifenindustrie am Reifenfachhandel **nicht vorbei** (ca. 80% Marktanteil im PKW-Flottengeschäft und ca. 90% im LKW-Geschäft)
- > **Keiner der anderen Vertriebskanäle kann** der Reifenindustrie ein ähnlich **umfassendes Kompetenzprofil im Bereich Reifen** bieten wie der Reifenfachhandel
 - **Angemessene Beratungskompetenz**, um ein technologisch immer komplexer werdendes Produkt hochqualifiziert zu verkaufen (z.B. Ganzjahresreifen, RDKS)
 - Flächendeckendes, unabhängiges und markenübergreifendes **Vertriebsnetz, Prozesssicherheit** und **einheitliche Ansprechpartner** im Flottengeschäft
 - Persönlicher Zugang zu einem **Kundenstamm**, der dem Reifenfachhandel seit Jahren vertraut und Produkte vor allem im höherwertigen Segment nachfragt (z.B. UHP, SUV)

Mit ca. 40% Marktanteil ist der Reifenfachhandel der absatzstärkste Kanal für PKW-Reifen – Autohäuser, Freie Werkstätten deutlich zurück

Entwicklung der Distributionskanäle PKW-Reifen [2008-2014, %]



- > Der Reifenfachhandel konnte trotz wachsender Konkurrenz in den letzten Jahren seinen Marktanteil von über 40% behaupten – Leichter Rückgang um 0,6% p.a. zwischen 2008 und 2014
- > Signifikante Zunahmen hat vor allem der Online-Vertrieb (ca. 5% auf ca. 11%) erfahren
- > Gleichzeitig deutlicher Rückgang des Marktanteils von Fachmärkten und Fast Fits um ca. 6,3% p.a. zwischen 2008 und 2014 von ca. 12% auf ca. 8%
- > Freie und Vertragswerkstätten stagnierend

Auch im Flottengeschäft ist der Reifenfachhandel der Ansprechpartner für die Reifenindustrie

Distributionskanäle Flotte/Leasing (PKW) und LKW 2014 [%]

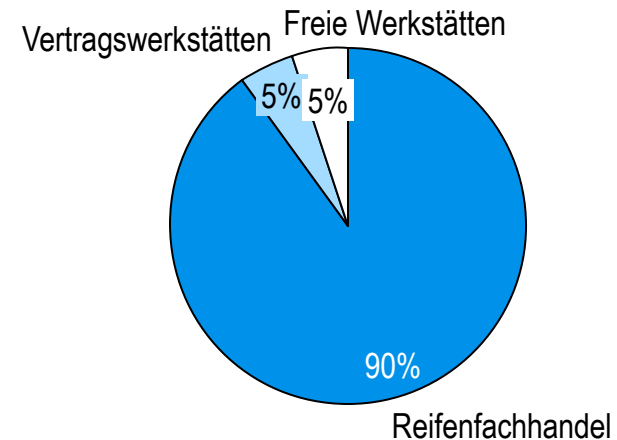
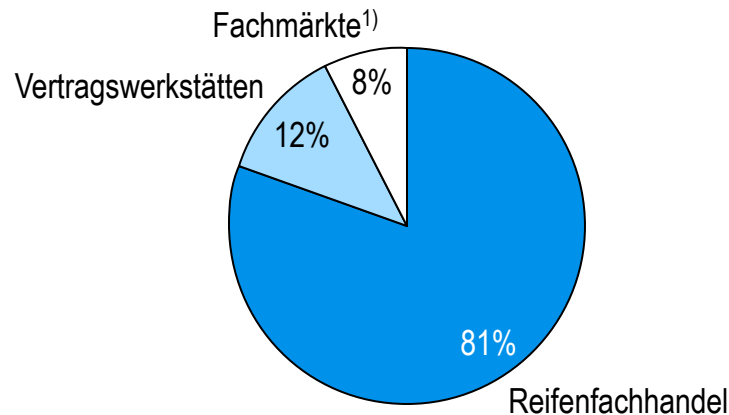
Flotte/Leasing (PKW)

LKW

Marktanteile

Σ 6,8 Mio. Reifen

Σ 2,7 Mio. Reifen



Stärken des RFH

- > Reifenservice unabhängig von der Fahrzeugmarke
- > Prozesssicherheit (z.B. fehlerfreie Rechnungen)
- > Einheitliche Ansprechpartner über Kooperationen
- > Bundesweite Verfügbarkeit (Kooperationen, Ketten der Industrie)

- > Technische Kompetenz
- > Hohe Professionalität
- > Teilweise Runderneuerungskapazitäten
- > Qualifizierter Außendienst und mobiler Pannenservice

1) z.B. ATU, PitStop

Keiner der anderen Vertriebskanäle wird der Reifenindustrie ein ähnlich umfassendes Kompetenzprofil im Reifen bieten wie der RFH

Übersicht Vertriebskanäle im Reifenhandel

Interviewbasiert

	Reifenfachhandel ¹⁾	Vertragswerkstätten	Freie Werkstätten	Online Handel	
Kompetenzen	PKW-Reifen	++	○	○	—
	LKW-Reifen	++	— —	— —	— —
	Flottengeschäft	++	—	—	— —
	Fahrzeugservice	+	++	++	— —
	Kundenerlebnis	—	++	—	(+) ²⁾
	Kundennähe	++	+	++	○
	Prozesse/Effizienz	—	○	—	++
Relevanz für Reifenindustrie	<ul style="list-style-type: none"> > Reifenexperte vor Ort mit hochqualifizierter Beratung > Vertriebskanal für Volumen- und Premiumreifen – Geringer Anteil Budget und chinesischer Fabrikate > Sicherstellung von Flotten- und LKW-Reifenversorgung (stationär/mobil) 	<ul style="list-style-type: none"> > Reifengeschäft hauptsächlich als Frequenzbringer > Erstaustattermarkt (z.B. Winterreifen) – Dadurch starkes Abhängigkeitsverhältnis von OEMs > Vertriebskanal für Volumen- und Premiumreifen (vor allem Komplettträger) 	<ul style="list-style-type: none"> > Reifengeschäft hauptsächlich als Frequenzbringer > Service-Allrounder mit begrenzten Kompetenzen im Reifenersatzgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> > Kanal für preissensitive Kunden > Fehlende Servicekomponente – Kompetenter Montagepartner vor Ort benötigt > Kernelement in Multikanalansprache von Reifenkunden 	

1) Lokaler, stationärer Reifenfachhandel 2) Ausschließlich online

++ Stark ausgeprägt ○ Neutral — — Schwach ausgeprägt

C. Handlungsbedarf im Reifenfachhandel

Der RFH hat erkannt,
dass er sich weiter pro-
fessionalisieren muss –
Aufbruchsstimmung mit
dem Projekt "Geschäfts-
modell Zukunft"



Der RFH hat erkannt, dass er sich weiter professionalisieren muss – Aufbruchsstimmung mit dem Projekt "Geschäftsmodell Zukunft"

- > Der RFH hat **in der Vergangenheit** oft mit einem **Umsetzungsproblem** gekämpft – Zwar wurden Problemfelder erkannt, aber **keine konkreten Maßnahmen** dagegen getroffen
- > Der RFH hat verstanden – Mit dem **Umsetzungsprojekt "Geschäftsmodell Zukunft"** hat der BRV darauf reagiert und Aufbruchsstimmung für eine weitere Professionalisierung erzeugt:
 - Der RFH definiert ein **Zielbild**, angepasst an das **neue Marktumfeld** und **sich wandelnde Kundenbedürfnisse**
 - **"Heute"-Maßnahmen** professionalisieren den RFH **einheitlich** und **flächendeckend**
 - **"Morgen"-** und **"Übermorgen"-Maßnahmen** machen den RFH **fit für die Zukunft**
- > Aus **über 100 Maßnahmen** wurden im Rahmen des Projekts 14 ausgewählt und detailliert – **4 Maßnahmen** sind dabei bereits **umsetzungsbereit** aufbereitet worden
- > Die **Mitglieder des BRV** tragen mehrheitlich die erarbeiteten Konzepte – **91% der befragten Mitglieder** wollen mindestens eine der 4 detaillierten Maßnahmen umsetzen
- > Der lokale Händler soll dabei nicht alleine gelassen werden – Eine **Umsetzungs-Taskforce** könnte in Zukunft **individuelle** und **maßgeschneiderte Unterstützung** leisten

Mit dem "Geschäftsmodell Zukunft" wurde der Handlungsbedarf im Reifenfachhandel gezielt und umsetzungsnah adressiert

Projekt Geschäftsmodell Zukunft

Frühere Studien



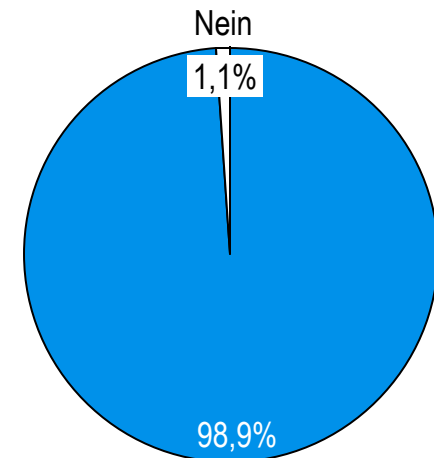
- > Detaillierte Studien zu Marktentwicklungen und Trends im Reifenhandel
- > Fokus auf Erkenntnisgewinn

Geschäftsmodell Zukunft



- > Entwicklung von detaillierten und umsetzungsbereiten Maßnahmen
- > "Wachrütteln" des Reifenfachhandels im Rahmen der Mitgliederversammlung

Frage: Sehen Sie Handlungsbedarf in Reifenfachhandel?



Ja

ca. 99% Zustimmung

Mitgliederbefragung im Rahmen der BRV-Mitgliederversammlung am 11. Juli 2015; n = 94

Kundenbedürfnisse haben sich gewandelt – Kunden haben heute höhere Erwartung an das Angebot des Reifenfachhandel

Übersicht Kundenerwartungen im Reifenfachhandel

Leistungsspektrum

Bequemlichkeit und "One-stop-shopping"



Kundenakquise und -bindung

Individuelle und maßgeschneiderte Angebote



Klar positionierte Marken mit Abgrenzung zu Wettbewerbern



Multikanalansprache mit abgestimmten Verkaufs- und Serviceumgebungen



Profilierung und Positionierung

Dienstleistungsumgebung

Der Reifenfachhandel hat sich ein neues Zielbild gegeben mit Blick die sich wandelnde Kundenbedürfnisse und sein Marktumfeld

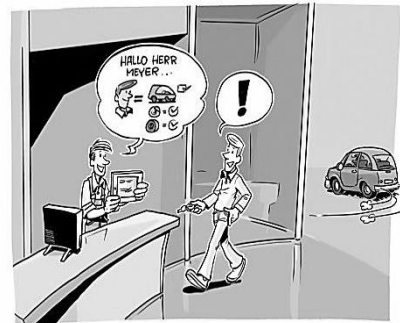
Zielbild des Reifenfachhandels

Leistungsspektrum



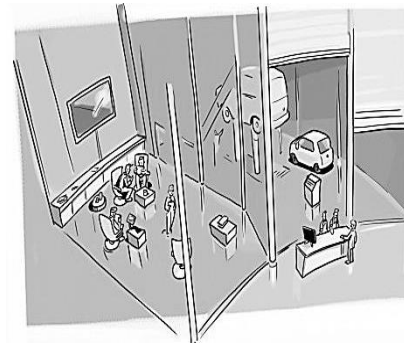
- > Der RFH nutzt das Vertrauen, das Kunden ihm entgegenbringen und bietet auch Dienstleistungen aus reifenfremden Bereichen an
- > Alle Kundenanliegen werden bearbeitet – Die Antwort: "Das können wir hier leider nicht machen" gibt es nicht mehr; Umsetzung ggfs. über Kooperationen

Kundenakquise und -bindung



- > Der RFH kennt seine Kunden und deren individuelle Bedürfnisse genau und adressiert seine Kunden zielgerichtet

Dienstleistungs-umgebung



- > Der RFH bietet seinen Kunden ein Einkaufserlebnis hinsichtlich Räumlichkeiten, Komfort, Beratung, Öffnungszeiten etc.
- > Orientiert sich an Vorbildern aus Dienstleistungssektor wie z.B. Hotels, Einzelhandel

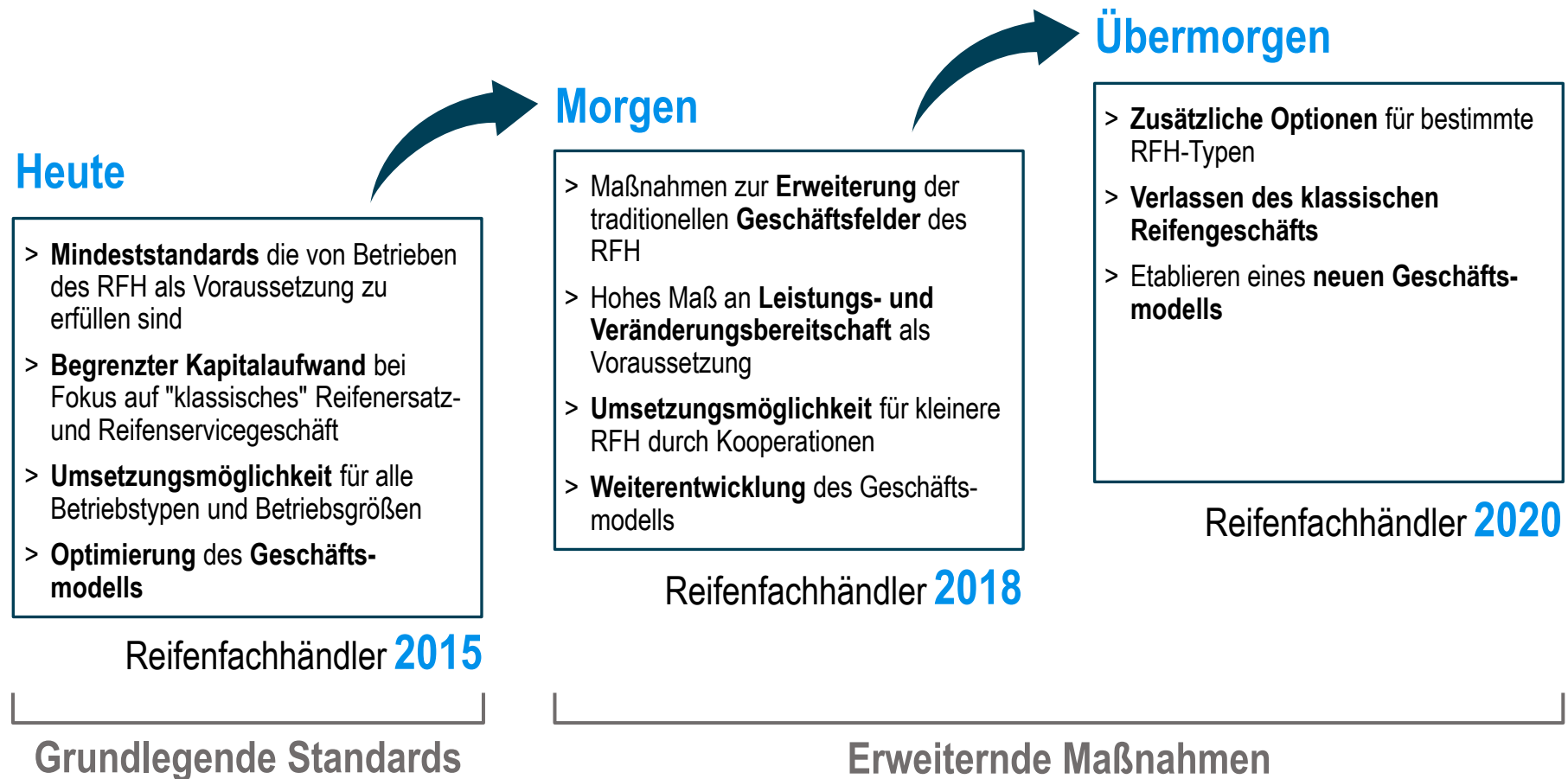
Profilierung und Positionierung



- > Der RFH schärft seine Positionierung als Experte bei allen Reifenfragen und erweitert sie um innovative Mobilitätsdienstleistungen
- > Wird wahrgenommen als fortschrittlich, innovativ und nutzt alle Hebel um sich und seinen Betrieb zu positionieren

Der lokale RFH muss gemäß seiner individuellen Entwicklungsstufe abgeholt werden – Berücksichtigung in Maßnahmenkonzept

Überblick über die Reife der einzelnen Marktteilnehmer



Jedes Kundenbedürfnis wird durch eine Vielzahl von grundlegenden Standards im "Heute" adressiert

Grundlegende Standards – "Heute"-Maßnahmen

Leistungsspektrum



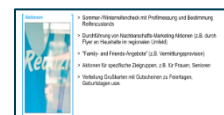
Reifenersatz



Reifenservice



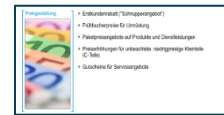
Fahrzeugservice



Aktionen



Werbemaßnahmen



Preisgestaltung

Profilierung und Positionierung



Kundenakquise und -bindung

Systematische
Marktbearbeitung



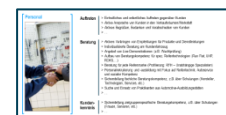
Kundendaten-
management



Kundenzufrieden-
heitsmessung



Personal



Prozesse



Räumlichkeiten

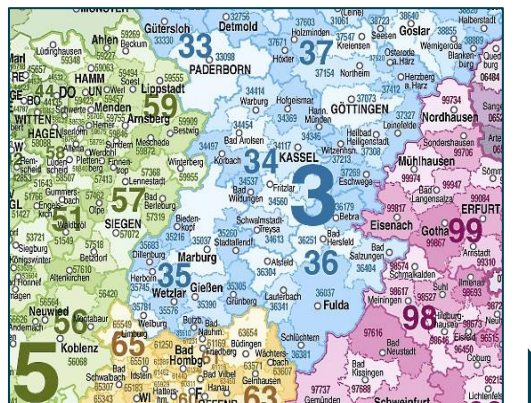


Dienstleistungsumgebung

Eine systematische Marktbearbeitung schließt neben proaktivem Zugehen auf den Kunden eine datengetriebene Standortanalyse ein

Grundlegende Standards – Beispiel: Systematische Marktbearbeitung

Systematische Marktbearbeitung



- > Systematische Analyse und Strukturierung des lokalen Vertriebsgebiets hinsichtlich Potenzial und Bedarf (PKW, LKW, andere)
- > Anpassung des eigenen Angebots an lokale Gegebenheiten

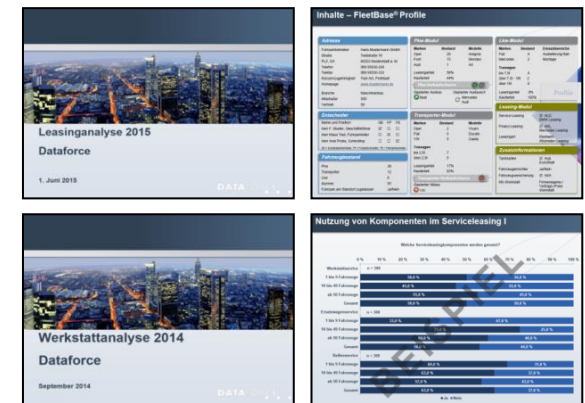
Krafffahrtbundesamt



- > Offizielle Erhebung von Zulassungszahlen und Fahrzeugbestand auf Gemeinde- bzw. Zulassungsbezirksebene
- > Gliederung u.a. nach Fahrzeugtyp und Leistungsklassen, private und gewerbliche Halter – Detailliertere und individualisierte Auswertung kostenpflichtig erhältlich

Dienstleister

Beispiel: Dataforce



- > Erstellung von monatlicher Analysen und Statistiken zum Leasing- und Flottenmarkt in Deutschland
- > Fuhrparkleiterbefragung mit Profilen zu Fuhrparkbetreibern inklusive Fahrzeugbestand PKW/Transporter/ LKW, ggfs. Leasingtyp, Entscheider im Betrieb und anderer Informationen

Für "Morgen" und "Übermorgen" sind aus mehr als 100 Maßnahmen die relevantesten ausgewählt und detailliert worden

Erweiternde Maßnahmen – "Morgen" und "Übermorgen"-Maßnahmen

Leistungsspektrum

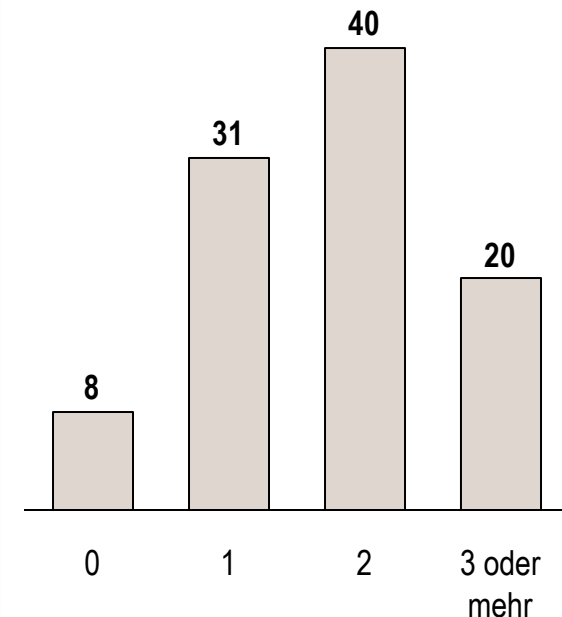
Fahrzeugaufbereitung 47% 
Fahrzeugservice
LKW-Flottenservicekonzept
Verknüpfung Werkstattersatzwagen mit Carsharing 41% 
(Temporäre) Parkplätze
Stromtankstelle
Paketstation/-annahmestelle



Kundenakquise und -bindung

Kundenbindungsprogramm 63% 
Dynamische Preisgestaltung
Syst. Auswertung von Kundendaten mit ext. Partnern
Aufbau Außen-/ Innendienst
Räumliche Trennung Verkaufs- & Serviceumgebung 26% 
Hol- und Bring-Service
Optimierung Kundenerlebnis im Wartebereich

Frage: Wie viele der im Detail vorgestellten Konzepte würden Sie in Ihrem Betrieb gerne umsetzen? [%]



Mitgliederbefragung im Rahmen der BRV-Mitgliederversammlung am 11. Juli 2015; n = 94

Profilierung und Positionierung

Dienstleistungsumgebung

 Detaillierte Umsetzungskonzepte

 Umsetzungsvorhaben für Detailmaßnahme

Der lokale Händler soll bei der Umsetzung nicht alleine gelassen werden – Taskforce könnte maßgeschneiderte Unterstützung leisten

Maßnahmenübersicht zentrale Umsetzungsunterstützung



Frage: Von wem würden Sie gerne bei der Umsetzung unterstützt werden?

OPTION 1:

Eigene BRV Umsetzungs-Taskforce



OPTION 2:

Zertifizierung von Systemzentralen



OPTION 3:

Zertifizierung von externen Dienstleistern (z.B. DEKRA) als Umsetzungsberatung



Frage: Wären Sie bereit, für die Leistung einer solchen Taskforce zu bezahlen?

Ja 75%

Nein 25%

Mitgliederbefragung im Rahmen der BRV-Mitgliederversammlung am 11. Juli 2015; n = 94 (Mehrfachnennungen möglich)

D. Mögliche Ansätze für eine gemeinsame Zukunft

Zusammen können Reifenindustrie und
Reifenfachhandel auch in Zukunft
erfolgreich sein



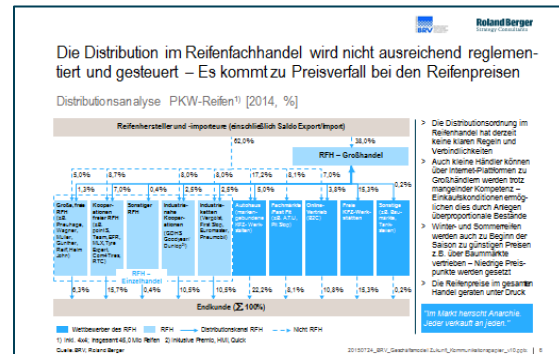
Zusammen können Reifenindustrie und Reifenfachhandel auch in Zukunft erfolgreich sein

- > Der Reifenfachhandel bietet der Reifenindustrie ein **einzigartiges Kompetenzprofil** hinsichtlich **Expertise im Reifen, persönliche Nähe** zum Kunden und **Abwicklung Flottengeschäft**
- > Der Reifenfachhandel hat eigene **Schwächen erkannt**, wird sich weiter **professionalisieren** und sein **Kompetenzprofil erweitern** – Das Projekt "Geschäftsmodell Zukunft" hat dazu die notwendige **Aufbruchsstimmung** und **Willen zur Umsetzung** im Reifenfachhandel erzeugt
- > Doch der Reifenfachhandel **leidet** auch an der **fehlenden Distributionsordnung, Wettbewerbsverzerrung** und **mangelnder Konsolidierung** im Markt – Die Reifenhersteller müssen überdenken, ob sie anhand dieser Hebel den Markt fairer gestalten möchten
- > Sowohl die **Reifenhersteller als auch der Reifenfachhandel profitieren** von einem partnerschaftlichen Umgang – **Wir möchten zusammen erfolgreich sein!**

Der RFH leidet an der fehlenden Distributionsordnung, Wettbewerbsverzerrung und mangelnden Konsolidierung im Markt

Hebel der Reifenindustrie im Reifenfachhandel für eine erfolgreiche Zukunft

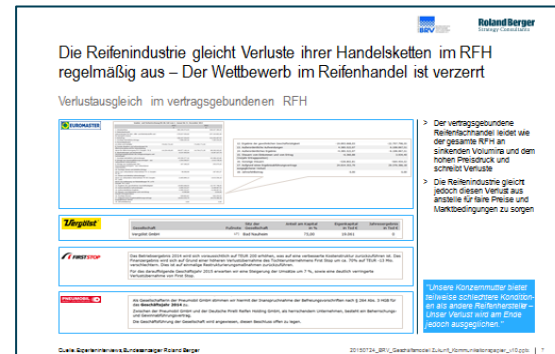
Distributionsordnung



- > Distributionsordnung im Reifenhandel hat keine klaren Regeln und Verbindlichkeiten
- > Reifenpreise geraten unter Druck, da Marktteilnehmer Reifen verramschen

"Im Markt herrscht Anarchie. Jeder verkauft an jeden."

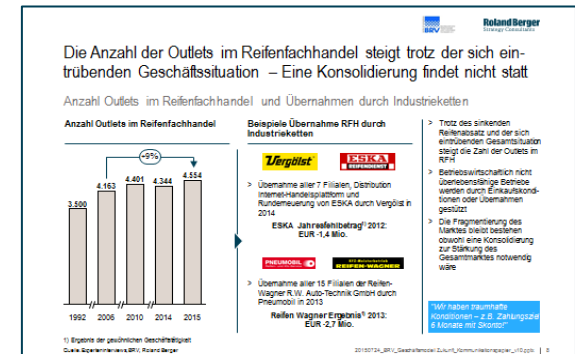
Wettbewerbsverzerrung



- > Industrieketten leiden wie der gesamte RFH an schlechten Erträgen und schreiben Verluste
- > Hersteller gleichen Verlust am Jahresende aus anstelle für faire Preise zu sorgen

"Unsere Konzernmutter bietet teilweise schlechtere Konditionen als andere Reifenhersteller"

Konsolidierung



- > Trotz sinkendem Absatz und eintrübender Gesamtsituation steigt die Zahl der Outlets im RFH
- > Betriebswirtschaftlich nicht überlebensfähige Betriebe werden gestützt

"Wir haben traumhafte Konditionen – z.B. Zahlungsziel 6 Monate mit Skonto!"

1) Inkl. 4x4 2) Auszug 3) 2006 = 100

Reifenindustrie und Reifenfachhandel profitieren von einem partnerschaftlichen Umgang – Wir müssen zusammen erfolgreich sein!



Reifenindustrie

- > Die Reifenindustrie nimmt den Reifenfachhandel wieder als **starken Partner** war und widersetzt sich dem wachsenden **Abhängigkeitsverhältnis** von Automobilherstellern und Vertragswerkstätten
- > Indem sie die **Distributionspolitik**, **Wettbewerbsordnung** und **Konditionen** im Reifenhandel überdenkt und anpasst, macht die Reifenindustrie das Reifengeschäft für alle Teilnehmer **fair** und **attraktiv**



Reifenfachhandel



- > Mit einer klaren Positionierung als der **Reifenexperte** vor Ort ist der Reifenfachhandel der **einzige Kanal**, der das technologisch immer komplexer werdende Produkt "Reifen" **hochqualifiziert vermarkten** kann
- > Der Reifenfachhandel stellt den **unabhängigen** und **markenübergreifenden** Kontakt zu einem **etablierten Kundestamm** her – Vom Budget bis zum Premiumreifen
- > Mit seinem neuen **Zielbild** und **Maßnahmen**, die auch umgesetzt werden, wird der Reifenfachhandel **moderner**, **innovativer**, **professioneller** und attraktiver für seine Kunden, seine Partner und die Reifenindustrie

Roland
Berger

