

Die europäische Fahrradindustrie im Krisenmodus

Wie Hersteller trotz anhaltender
Marktschwäche erfolgreich bleiben und
sich für die Zukunft resilienter aufstellen



Management summary

Die europäische Fahrradindustrie steckt in der Krise. Nach den Boomjahren 2021 und 2022 kämpfen die Hersteller nun mit Unterauslastung in der Produktion, steigenden Kosten, hohen Lagerbeständen und Liquiditätsproblemen. Vor allem die Nachfrage nach Bio-Bikes (Fahrräder ohne Motor) ist massiv zurückgegangen. 2023 brach der Absatz laut Zahlen des ZIV bereits um 13 Prozent ein, und eine Markterholung ist nicht in Sicht. Auch der Zugang zu Bankenfinanzierungen wird immer schwieriger. Hersteller müssen daher kurzfristig Maßnahmen ergreifen, um ihre Liquidität zu sichern. Der Abbau von Lagerbeständen, eine strenge Kostendisziplin sowie die Optimierung des Working Capital haben hierbei oberste Priorität.

Auch wenn die wesentlichen Nachfragetreiber intakt sind, wird der Absatz mittelfristig stagnieren. Zudem drängen neue, branchenfremde Wettbewerber, wie Automobilhersteller, in den Markt. Für Fahrradhersteller ist es daher umso wichtiger, schnell und konsequent ihre Kosten zu senken, ihre Prozesse zu professionalisieren und ihre strategische Ausrichtung zu überdenken. Nur so können sie auch in Zukunft erfolgreich sein.

Inhaltsverzeichnis

Seite	4	1	Die Fahrradbranche im Krisenmodus
	5	2	Die Markterholung dauert länger als erwartet
	7	3	Vier kurzfristige Maßnahmen sichern die Handlungsfähigkeit
	8	4	Mittelfristig wird der Absatz stagnieren, aber E-Bikes bleiben im Trend
	13	5	Fünf Erfolgsfaktoren für resiliente Geschäftsmodelle in der Fahrradbranche

Methodik

Roland Berger hat zusammen mit dem pressedienst-fahrrad als Medienpartner von Mitte Juli bis Mitte August 2024 insgesamt 34 Verantwortliche in der Geschäftsführung von Fahrradherstellern in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Daneben wurden sechs Geschäftsführer und Branchenexperten interviewt.

1

Die Fahrradbranche im Krisenmodus

Die Boomjahre sind vorbei: volle Lager, Überkapazitäten und hohe Rabatte belasten die Gewinne

Übervolle Lager, steigende Kosten und ein historisch schlechtes Konsumklima: Es gibt nur wenige Wirtschaftszweige, die in jüngster Zeit einen solch massiven Abschwung verzeichneten wie die Fahrradbranche.

Durch den Nachfrageboom während der Pandemie haben viele Fahrradhändler große Mengen bestellt und sitzen nun weiterhin auf zu hohen Lagerbeständen. Hinzu kommt, dass die in den Jahren 2020/2021 gestörten Lieferketten nun wieder funktionieren und viele Händler die bestellte Ware von allen Lieferanten gleichzeitig erhalten.

Bereits 2023 brach der Absatz von Fahrrädern und E-Bikes in Deutschland laut Zahlen des ZIV um 13 Prozent gegenüber dem Vorjahr ein. Der Rückgang betrifft vor allem sog. Bio-Bikes, also Fahrräder ohne Motor. E-Bikes verzeichnen dagegen eine recht stabile Nachfrage. Ein Grund sind Leasingmodelle, die u.a. bei Arbeitgebern immer beliebter werden.

Die hohen Bestände und der damit verbundene Bestellrückgang des Handels führten bei einigen Fahrradherstellern zu Absatzrückgängen von mehr als 30 Prozent und entsprechend hohen Gewinneinbußen. Giant, einer der größten Fahrradhersteller der Welt, musste 2023 sogar einen Gewinneinbruch von 45 Prozent hinnehmen. Die Pierer Mobility Group, ein großer europäischer Hersteller, erwartet für 2024 einen Verlust von 110 Millionen Euro im Fahrradgeschäft.

Einige Unternehmen sind bereits 2023 in die Krise geraten, andere wie VanMoof, Cycle Union oder der Onlinehändler fahrrad.de haben Insolvenz angemeldet. So kommt der Fahrradriese Accell-Group mit Marken wie Haibike, Ghost und Winora seit Monaten nicht aus den Negativschlagzeilen. Der Schweizer Fahrradhersteller Scott brauchte zur Fortführung des Unternehmens eine Kapitalspritze von 160 Millionen US-Dollar seitens des koreanischen Mutterkonzerns.

Auch im Jahr 2024 bleibt bisher die Lage schwierig. In den ersten vier Monaten registrierten die Hersteller in Deutschland einen Absatzrückgang um weitere zehn Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Auch die Leitmesse Eurobike im Juli brachte keine Trendwende: Sowohl Neuheiten als auch Sonderangebote zur Messe fanden nur wenig Anklang, und die erhoffte übliche Frühjahrsnachfrage blieb weitgehend aus. Wichtige Marktplayer gehen davon aus, dass der Absatz und Umsatz 2025 nochmals unter dem Vorjahr liegt und sich die Probleme der Fahrrad- und Komponentenhersteller weiter verschärfen könnten.

Die anhaltend hohen Lagerbestände erhöhen den Preisdruck bei Herstellern und Händlern, die mit hohen Rabatten um Kunden werben. Aufgrund der aktuellen Marktsituation werden die Hersteller ihre Rabattpolitik 2024 und 2025 fortsetzen müssen.

Dennoch ist die Fahrradbranche optimistisch und sieht die aktuelle Marktkorrektur nur als vorübergehendes Phänomen. Denn der Megatrend der CO₂-freien Mobilität in den Städten und der Wille zur Verkehrswende werden die Nachfrage nach Fahrrädern mittelfristig wieder ankurbeln. Haupttreiber sind dabei die umsatz- und margenstärkeren E-Bikes sowie das zunehmende Fahrradleasing. Aus Gesprächen mit Verantwortlichen der Branche und den einschlägigen Verbänden ist abzuleiten, dass die Branche mit der Saison 2026 eine Normalisierung der Marktsituation erwartet – allerdings deutlich unter den Boomjahren 2021 und 2022.

2

Die Markterholung dauert länger als erwartet

Liquiditätssicherung hat oberste Priorität

Basierend auf Rückmeldungen aus der Industrie und Einschätzungen im Rahmen laufender Projekte erwarten wir kurzfristig keine starke Verbesserung des Marktumfeldes. Insbesondere die immer noch sehr hohen Lagerbestände von Fahrrädern und Komponenten werden die Hersteller noch länger belasten als erwartet.

1. DIE ERHOLUNGSPHASE DAUERT LÄNGER ALS ERWARTET

Die hohen Bestandsüberhänge bei den Herstellern können nicht innerhalb der nächsten sechs Monate abgebaut werden. Denn der Handel wird bis auf Weiteres nur sehr verhalten bestellen und zunächst die eigenen Lagerbestände reduzieren, bis es zu signifikanten Neubestellungen kommen wird. Wir gehen davon aus, dass die Erholungsphase erst mit der Saison 2026 beginnen wird.

Statistische Daten des nordamerikanischen Industrieministeriums Bicycle Retailer & Industry News lassen darauf schließen, dass die Bestände im Handel immer noch um den Faktor zwei höher sind als in einem normalen Jahr vor der Pandemie und sich nur langsam abbauen. Für den europäischen Markt ist von einem ähnlichen Trend auszugehen.

Die momentanen Margen für mich als Händler sind aufgrund der laufenden Rabattaktionen so niedrig, dass es deutlich risikoreicher ist, Ware bei meinen Fahrradmarken zu bestellen als auf den Zusatzumsatz zu verzichten."

Geschäftsführer eines großen Fahrradhändlers mit mehreren Standorten

Mehr als die Hälfte unserer befragten Fahrradhersteller haben Bestände mit Bestandsreichweiten von mehr als sechs Monaten; über ein Viertel sogar mehr als neun Monate.

Wir erwarten, dass es für Fahrradhersteller auch 2025 schwierig bleiben wird. Denn die Konsumlaune ist anhaltend niedrig, und Verbraucher halten sich bei nicht notwendigen Ausgaben zurück. Dadurch werden die Bestände im Handel sich nicht so schnell abbauen lassen wie erhofft (s.o.).

Über 70 Prozent unserer befragten Teilnehmer geht von weiteren Umsatzrückgängen aus - mehr als die Hälfte sogar von mehr als 10 Prozent.

Wir planen für 2025 nochmals einen Mengenrückgang in einer Größenordnung von 15 Prozent gegenüber 2024 und richten unsere Organisation darauf aus."

Geschäftsführer eines E-Bike-Herstellers

// Die Eurobike war für uns – trotz bereits im Vorfeld platzierter starker Messeangebote – ernüchternd. Unsere Händler haben klar signalisiert, dass die Vororder für 2025 nur ein Bruchteil des sonst üblichen Ordervolumens sein wird."

Geschäftsführer einer großen E-Bike-Marke

Es zeichnet sich jetzt schon ab, dass der Auftragseingang, insbesondere auch für die Vororder 2025, auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau bleiben wird; der Handel betreibt „Cherrypicking“ und bestellt nur das, was unbedingt nötig ist.

Über zwei Drittel der von uns befragten Marktteilnehmer erwarten eine beginnende Normalisierung erst nach dem Sommer 2025. Das Orderverhalten der Händler während der Eurobike wurde von Interviewpartnern als insgesamt sehr schwach im Vergleich zu den Vorjahren beschrieben.

Strenge Kostendisziplin, absatzangepasste Kosten und Konzentration auf die wesentlichen Ausgaben bleiben das Gebot der Stunde für die nächsten 24 Monate.

2. CASH IS KING

Zur Sicherung der Liquidität ergreifen Fahrradhersteller verschiedene Maßnahmen: Neben dem Abbau der weiterhin sehr hohen Komponentenbestände und einer Reduzierung des Materialeinkaufs werden sie auch ihre Rabattpolitik länger fortsetzen müssen als geplant.

60 Prozent unserer befragten Marktteilnehmer erwarten eine unverändert schlechte oder sich weiter verschlechternde Finanzierungssituation insbesondere auf Seiten der Kreditinstitute.

Zugang zu Liquidität, strenge Ausgabendisziplin und die Optimierung des Working Capital bleiben die Fokusthemen der nächsten zwei Jahre. Dazu müssen die Planungssysteme angepasst und flexibel gestaltet werden.

// Wir haben derzeit praktisch keinen Materialeinkauf mehr. Aufgrund des Überschwangs 2021/22 haben wir auch wegen der langen Bestellvorlaufzeiten viel zu viel bestellt. Wir müssen kleine Ergänzungen für das eine oder andere Neuheitenmodell beschaffen, aber wir können circa 85 Prozent unseres Materialbedarfs für die nächsten 15 Monate aus dem Teilelager bestreiten. Nur damit halten wir uns liquiditätsmäßig über Wasser."

Geschäftsführer eines Fahrradherstellers

“ Wir sehen die Fahrradbranche in der Zukunft weiter als interessantes Feld. Allerdings sind die Einbrüche in den Kreditratings bei uns im Hause groß, sodass wir derzeit keine Neuengagements eingehen und bestehende Engagements reduzieren müssen oder die Unternehmen deutlich stärker mit Eigenkapital unterlegt sehen wollen.”

Spezialkreditbetreuer eines großen deutschen Kreditinstituts

3. WEITERE RESTRUKTURIERUNGEN UND INSOLVENZEN SIND NICHT AUSZUSCHLIESSEN

Die Kapitalsituation bei einigen Herstellern ist sehr angespannt. Bestandsfinanzierungen belasten die Bilanzen, und Finanzierer stehen der Branche deutlich kritischer gegenüber als noch vor zwei Jahren. Banken, die in der Vergangenheit bei der Finanzierung von Fahrradherstellern stark engagiert waren, sind im Rahmen der Optimierung ihrer Kreditportfolien nicht mehr bereit, vorhandene Linien zu verlängern oder Saisonfinanzierungen bereitzustellen.

In der Fahrradbranche, die vornehmlich durch mittelständische Unternehmen geprägt ist, verfügen nicht alle Unternehmen über die notwendigen finanziellen Mittel oder haben den entsprechenden Zugang, um die Zeit bis zum Einsetzen der Erholung durchstehen zu können.

Wesentliche Restrukturierungsmaßnahmen auf operativer und bilanzieller Ebene dürfen nicht aufgeschoben werden. Die Unternehmen müssen jetzt handeln!

3

Vier kurzfristige Maßnahmen sichern die Handlungsfähigkeit

Neben Kostensenkungen und Working Capital Management müssen auch Prozesse angepasst werden

1. LIQUIDITÄT SICHERN

Liquidität und Cashflow bleiben die zentralen Fokusthemen der nächsten zwei Jahre. Konsequentes Liquiditätsmanagement hat daher oberste Priorität, und es müssen alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, um Cash zu generieren. Zudem müssen potenzielle Finanzierungsoptionen in Betracht gezogen werden.

2. KOSTEN KONSEQUENT UND SCHNELL SENKEN

Eine schnelle Anpassung der Kostenbasis und Kapazitäten an die gesunkenen Absätze sind zwingend. Das betrifft v.a. die indirekten Kosten und Personalkosten. Aufgrund der hohen

Lagerbestände bei Herstellern sind die Materialkosten als größter Kostenblock neben Personal kurzfristig allerdings nur gering beeinflussbar.

Fast drei Viertel der von uns befragten Hersteller haben bereits die Kapazitäten stark angepasst; mehr als die Hälfte stellt derzeit kein Personal ein, um die Kosten stabil zu halten, und ein Drittel hat insbesondere die Marketingausgaben stark gekürzt.

3. WORKING CAPITAL OPTIMIEREN

Die weiterhin hohen Bestände bei Herstellern, die teilweise bis zu 18 Monate ausreichen, binden viel Kapital. Hinzu kommen verzögerte Zahlungen der Händler oder ein Ausfall von Forderungen. Alle Maßnahmen zur Reduzierung der Bestände (z.B. Sondermodelle, Rabatte, Verkauf von Komponenten, weniger Neuheiten), eine präzise Materialbedarfsplanung sowie die Vermeidung von Zahlungsausfällen bei Kunden sind daher essenziell.

Fast zwei Drittel der Befragten nutzen derzeit hohe Rabatte und eine deutlich verringerte Neuheitenanzahl, um die Bestandssituation zu verbessern und Liquidität zu generieren.

4. PROZESSE VERBESSERN

Der Aufbau professioneller Geschäftsprozesse hatte bisher – auch wegen der Boomjahre 2021/22 – keine Priorität in der Fahrradbranche.

Nicht zuletzt aufgrund der hohen Lagerbestände ist eine Verbesserung der Planungssysteme zwingend notwendig. Zudem müssen Prozesse gut eingespielt und flexibel sein, um schnell auf die sich verändernden Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Mehr als 70 Prozent der von uns befragten Hersteller arbeiten an organisatorischen Verbesserungen inkl. Personalabbau als eine Reaktion auf die momentane Krise.

4

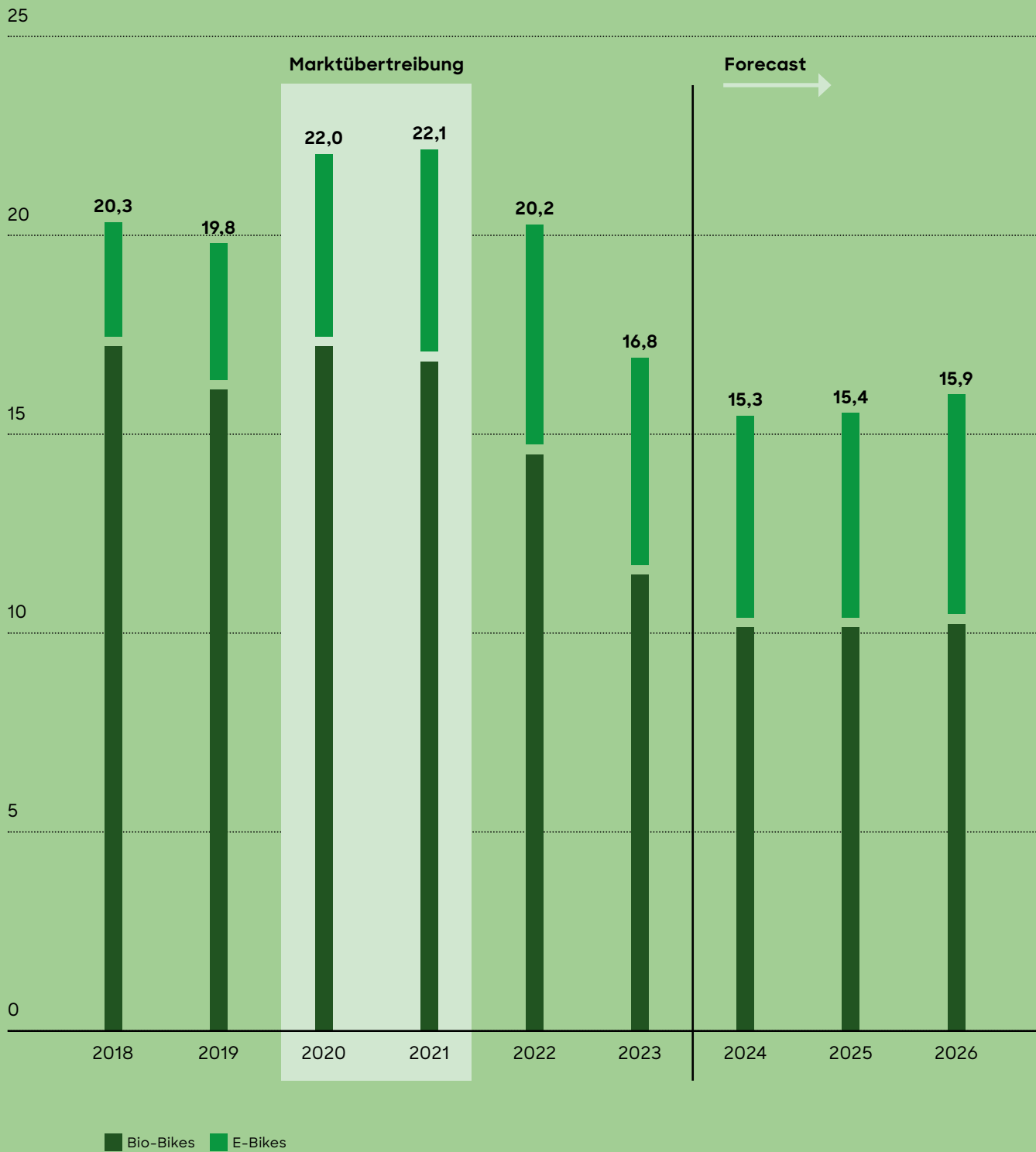
Mittelfristig wird der Absatz stagnieren, aber E-Bikes bleiben im Trend

Leasingmöglichkeiten und steuerliche Vorteile treiben die Nachfrage an

Die künftigen Aussichten der Branche sind stabil, und der übergeordnete Megatrend der CO₂-freien Mobilität in den Städten ist intakt. Auch in der Politik setzt sich durch, dass das Fahrrad, vor allem in urbanen Räumen, ein wesentlicher Treiber der Verkehrswende ist. Dies unterstreicht unter anderem die Resolution des Europäischen Parlaments, die Anzahl der gefahrenen Fahrradkilometer in der EU bis 2030 zu verdoppeln.

Trotz solcher Vorgaben resultiert die Markterholung allerdings vornehmlich aus steigenden Durchschnittspreisen pro Fahrrad aufgrund der weiter zunehmenden E-Bike-Durchdringung und weniger durch höhere Absatzzahlen. Wir gehen davon aus, dass der Absatz in Europa in den nächsten Jahren stagnieren wird; der Umsatz allerdings steigt – siehe nebenstehend Grafik. ► **A**

A Fahrradabsatz in Europa [Mio. Stk.]



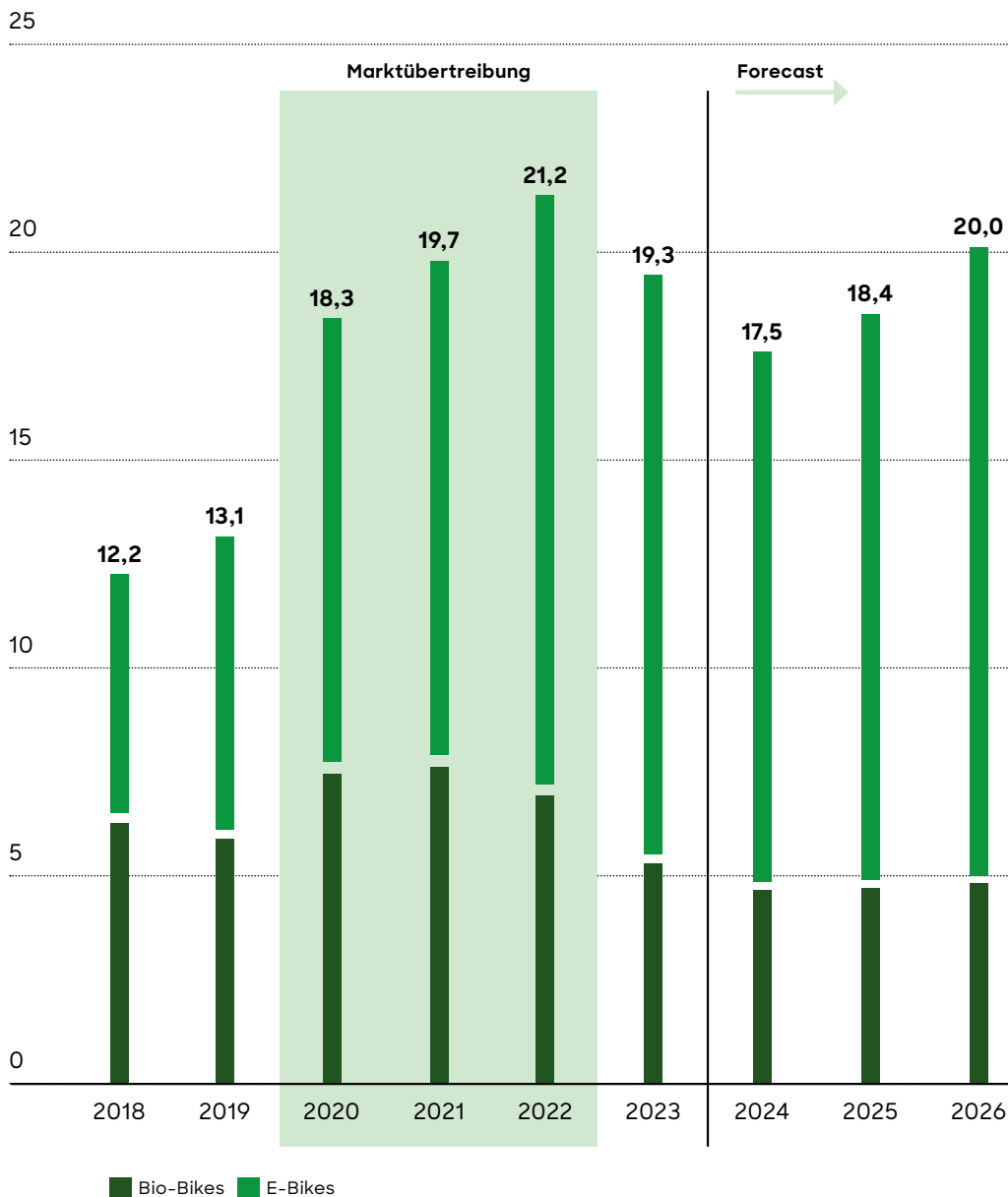
Quelle: ZIV, Conebi, Roland Berger Marktmodell

Welche Faktoren werden in Zukunft die Branche prägen und den Erfolg bestimmen? Fünf Themen sind aus Sicht der befragten Marktteilnehmer und unserer Einschätzung nach wesentlich:

1. E-BIKES BESTIMMEN DEN FAHRRADMARKT DER NÄCHSTEN JAHRE

2023 wurden in Deutschland, dem größten E-Bike-Markt in Europa, insgesamt 2,1 Millionen E-Bikes und 1,9 Millionen Bio-Bikes verkauft. Steuerliche Vergünstigungen, Leasingmöglichkeiten und die Bereitstellung von E-Bikes als Incentive für Mitarbeitende treiben den Absatz von E-Bikes mittelfristig weiter. ► **B**

B Fahrradumsatz in Europa [Mrd. EUR]



Quelle: ZIV, Conebi, Roland Berger Marktmodell

// Attraktive E-Bike-Produkte sind der wesentliche Baustein in unserem Produktportfolio. Wir erwarten aber, dass der Preispunkt sinken muss. Die Preise für ein gutes E-Bike sind häufig getrieben durch hohe Preise der Komponentenhersteller. Daher liegt unser Augenmerk in Zukunft darauf, die Materialkosten zu reduzieren."

Produktverantwortlicher einer großen Fahrradmarke

Während andere wesentliche Fahrradmärkte (z.B. Niederlande, Österreich, Schweiz) bereits eine hohe E-Bike-Durchdringung aufweisen, liegt der E-Bike-Anteil in Europa derzeit nur bei insgesamt circa 30 Prozent. Für Fahrradhersteller bietet der Markt daher weiteres Wachstumspotenzial. Durch potenziell sinkende Einstiegspreise werden E-Bikes zudem für breitere Käuferschichten erschwinglich.

Der Komfort von E-Bikes sowie die steuerlich begünstigten Leasingmöglichkeiten machen E-Bikes auch in Zukunft interessant. Allerdings gehen wir davon aus, dass sich die Durchschnittspreise auf einem niedrigeren Niveau einpendeln werden.

// Die Fahrradhersteller sitzen in der Zwickmühle: Einerseits herrschen Kostendruck und Margentransparenz, andererseits braucht es Markenbildung, um unterscheidbar zu bleiben und Preise durchsetzen zu können. Wer hier nicht auf einen gewachsenen Markenkern zurückgreifen kann, wird ihn im gegenwärtigen Marktumfeld nicht aus eigenen Kräften aufbauen können und somit seine Marktposition kaum halten, geschweige denn verbessern können."

Gunnar Fehlau, pressedienst-fahrrad

2. STARKE MARKEN GEWINNEN

In der Vergangenheit wurden E-Bikes oftmals nach der Empfehlung des Verkäufers und mit Blick auf starke Komponentenmarken wie z.B. Shimano, Schwalbe oder Bosch gekauft. Zudem unterscheiden sich die Hersteller nur in der technischen Ausstattung und im Rahmendsign. Die Markteintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer sind demnach eher gering.

Künftig wird die Markenbildung für Fahrradhersteller daher immer wichtiger. Fahrradhersteller müssen sich stärker differenzieren und Marketing/Kommunikation als integralen Bestandteil ihrer Wertschöpfung begreifen, um auch gegenüber dem Handel größere Spielräume zu haben.

3. FAHRRADHERSTELLER WOLLEN EINEN GRÖßEREN TEIL AN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE DOWNSTREAM UND UPSTREAM

Ein großes Potenzial zur Margenverbesserung steckt für Hersteller in den Materialkosten. Typischerweise entwickeln Fahrradhersteller (ggf. mit einem Rahmenlieferanten) das Rahmendesign und spezifizieren dann die meisten Komponenten von entsprechenden (Marken-)Lieferanten. Fahrradhersteller haben angefangen, ihren Footprint in der Wertschöpfungskette durch eigene Komponentenentwicklung oder Kooperation mit entsprechenden Herstellern in Asien zu vergrößern. So hat Trek seit Langem mit Bontrager eine eigene Komponenten- und Zubehörmarke, welche genau auf das eigene Fahrradangebot zugeschnitten ist. Wir erwarten, dass Fahrradhersteller verstärkt in Eigenentwicklungen investieren werden, um (i) einen größeren Anteil an der Marge zu (ii) Abhängigkeiten bei wichtigen Komponenten zu verringern (s.o.) und (iii) passgenaue Komponenten zu entwickeln, welche eine Differenzierung gegenüber dem Konsumenten erlauben.

So rechnen mehr als 60 Prozent unserer befragten Teilnehmer weiter mit steigenden Komponentenpreisen von fünf bis zehn Prozent bis Ende 2025.

Daneben streben Fahrradhersteller einen direkteren Zugang zum Konsumenten an. Der Fahrradhandel reagiert(e) häufig mit starker Ablehnung auf Fahrradhersteller, die ihre Produkte auch über einen eigenen D2C-Kanal vertreiben. Große Fahrradhandelsunternehmen und -verbände investieren signifikante Ressourcen in Eigenmarken und treten damit direkt in Konkurrenz mit den klassischen Fahrradmarken. Wir erwarten, dass Fahrradhersteller ihr D2C-Angebot deutlicher ausbauen werden, um (i) Margen zu verbessern, (ii) Daten für eine konsumentenorientiertere Produktentwicklung zu generieren, (iii) Marketingangebote zielgenauer platzieren zu können und (iv) Überbestände besser zu vermarkten. Hochqualitativer Vertrieb ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor insbesondere im E-Bike-Bereich. Wir gehen davon aus, dass Fahrradhersteller – sofern sie nicht eine Historie im D2C-Bereich haben – ihre D2C-Angebote allerdings in Kooperation mit ihren etablierten Händlern implementieren, um Kanal Konflikte zu vermeiden.

Etwa ein Viertel der von uns befragten Unternehmen plant (kurzfristig) einen eigenen D2C-Vertrieb oder vermarktet – insbesondere in der aktuellen Überbestands-situation – bereits verstärkt über D2C.

4. PROFESSIONALISIERUNG DER BRANCHE UND RESILIENTE LIEFERKETTEN

Die Fahrradbranche ist geprägt durch mittelständische Unternehmen, die vor allem in den Boomjahren 2021/22 stark gewachsen sind und nun sehr schnell in den „Restrukturierungsmodus“ schalten mussten. Neben der Anpassung von Prozessen müssen Hersteller auch ihre Aufbau- und Ablauforganisation professionell und flexibel aufstellen, um künftig weiterhin erfolgreich zu sein.

Eine der wichtigsten Maßnahmen ist dabei die Optimierung der Planungssysteme, um den sogenannten Peitscheneffekt, d.h. Nachfrageschwankungen entlang der Lieferkette, zu minimieren. Der Peitscheneffekt beschreibt die Auswirkungen von Nachfrageschwankungen entlang einer mehrstufigen Lieferkette, die häufig durch einen mangelnden Informations-

austausch zwischen den einzelnen Ebenen verursacht werden. Je weiter man sich vom Endkunden in Richtung Hersteller bewegt, desto stärker werden die Auswirkungen. Am Ende übersteigen die Bestellmengen den eigentlichen Bedarf, und es entstehen hohe Lagerbestände.

Hinzu kommt, dass Hersteller Lieferketten resilienter aufstellen müssen. Erste Ansätze gibt es bereits bei der Montage und Komponentenfertigung. High-End-Hersteller lassen etwa in Portugal montieren oder Rahmen produzieren, Giant hat eine Fertigung in Ungarn eröffnet, und DT Swiss verlagert einen Teil der Fertigung aus Taiwan ins eigene Werk nach Polen.

Mit den aktuell verfügbaren Kapazitäten in Europa können allerdings nur etwa 15 Prozent der in der EU verkauften Fahrräder auch in Europa gefertigt werden. Die Rückverlagerung von Produktionsstätten (Reshoring) stellt derzeit eher eine Maßnahme zur Risikominimierung dar. Wir gehen aber davon aus, dass sich der Trend verstärken wird.

5. MARKTKONSOLIDIERUNG UND EINTRITT NEUER AKTEURE

Die Investitionen für neue Produkte, Vertrieb und Marketing werden künftig nicht alle Hersteller aufbringen können. Wir erwarten daher eine Marktkonsolidierung, bei der weniger profilierte Hersteller bzw. kleinere Marken unter dem Dach größerer Hersteller vereint werden. Hersteller ohne ein klares Profil oder mit unattraktiven Preismodellen werden mittelfristig ebenfalls aus dem Markt ausscheiden.

Der Erfolg von E-Bikes macht den Markt aber auch für andere Akteure, wie Automobil- und Kraftrad-/Rollerhersteller, interessant. Porsche will mit dem Kauf des Motorenherstellers Fzua die eigene Motorentwicklung vorantreiben. Der indische Motorscooter- und Leichtkraftradhersteller TVS Motor kauft gezielt europäische E-Bike-Marken wie EGO Movement und die Swiss E-Mobility Group AG mit verschiedenen Marken. Diese Unternehmen verfügen häufig über eine deutlich größere Finanzkraft als bestehende Fahrradhersteller und sind in ihren Prozessen stark professionalisiert.

5

Fünf Erfolgsfaktoren für resiliente Geschäftsmodelle in der Fahrradbranche

Auch starke Marken brauchen mehr Kundennähe und Mut zur Veränderung

1. SORTIMENTE OPTIMIEREN

Einige Hersteller haben über die letzten Jahre ihr Sortiment mit einer Vielzahl von Modellen und Ausstattungsvarianten zu stark ausgebaut. Eine deutliche Straffung des Produktportfolios führt zu einem geringeren Working-Capital-Einsatz, besserer Ressourcennutzung und einer Reduktion der Komplexität bei der Bedarfsplanung, im Einkauf und Produktmanagement. Ziel sollte es sein, die SKUs um ein Drittel zu reduzieren.

Fast zwei Drittel unserer befragten Teilnehmer sehen bei sich und anderen Fahrradherstellern die Sortimente als (deutlich) zu groß an.

2. NEUHEITENPOLITIK ÜBERDENKEN UND AUF KUNDEN FOKUSSIEREN

Zu viele Neuheiten erschweren die Bedarfsplanung, belasten das Working Capital sowie interne Ressourcen und erhöhen die Teilekomplexität. Größere Überarbeitungen des Modellprogramms sind nicht für jede Saison notwendig. Mit einer begrenzten Anzahl an Neuheiten erhöhen die Hersteller dennoch die Aufmerksamkeit der Kunden, ohne die Organisation und die finanzielle Situation zu stark zu belasten.

Zudem müssen Hersteller kundenzentrierter arbeiten und das Produktmanagement klar an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer sieht bei der klaren Konsumentenfokussierung Defizite.

Produkte werden zu häufig an dem vorbei entwickelt, was der Konsument wirklich braucht.

3. ABHÄNGIGKEITEN VERRINGERN

Bei bestimmten Komponenten haben einige Teilehersteller eine Marktmacht (z.B. Shimano, Bosch). Dies führt zu Einschränkungen bei der Belieferung, Teileauswahl und Produktgestaltung. Die Stärkung einer breiteren Lieferantenbasis hilft, diese Abhängigkeiten zu vermeiden.

4. MARKE STÄRKEN

E-Bikes sind teuer und komplex. Damit steigt auch die Involvierung der Konsumenten bei Kauf und Besitz eines Bikes. Dadurch werden Marken wichtiger, um den Konsumenten eine Orientierung zu geben.

Fast die Hälfte unserer Teilnehmer will in Zukunft mehr Investitionen in Marke und Markenbildung tätigen.

5. STRATEGIE ÜBERDENKEN

Trotz der volatilen Entwicklungen der vergangenen Jahre ist die Veränderungsbereitschaft der Fahrradbranche eher gering. Die derzeitigen operativen Herausforderungen erfordern allerdings ein schnelles und konsequentes Handeln. Es gilt daher, die Strategie mit Blick auf die Vertriebswege (B2B vs. D2C) sowie Marken- und Marktpositionierung (Vollsortimenter vs. Nischenanbieter, local vs. regional vs. global) zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen.

AUTOREN

Mathias Heller

Director | Roland Berger IMPEX
mathias.heller@rolandberger.com

Gunnar Fehlau

Geschäftsführer | pressedienst-fahrrad pd-f
gf@pd-f.de

WEITERE EXPERTEN

Richard Federowski

Partner | Roland Berger
richard.federowski@rolandberger.com

ÜBER ROLAND BERGER IMPEX

Roland Berger IMPEX ist Teil der weltweit tätigen Strategieberatung Roland Berger. Roland Berger IMPEX stellt erfahrenes Personal für die Bewältigung von Unternehmenskrisen und Transformationssituationen zur Verfügung. Die Mitarbeiter von Roland Berger IMPEX sind tätig als CRO, Geschäftsführer oder in ähnlichen Positionen im Rahmen von Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten; sie verfügen über langjährige Erfahrungen in der Führung von Unternehmen in Krisen- und Restrukturierungssituation. An die Stelle klassischer Unternehmensberatung treten dabei erfahrene Interim-Manager, unterstützt durch den Einsatz von Expertenteams aus dem Roland Berger Universum. Die einzigartige Kombination aus Transformationsexpertise und Umsetzungsfähigkeit ermöglicht ein Unterstützungsangebot, das weit über das branchenübliche Niveau hinausgeht.



10.2024

[ROLANDBERGER.COM](https://www.rolandberger.com)

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2024 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

ROLAND BERGER ist eine weltweit führende Strategieberatung mit einem breiten Leistungsangebot für alle relevanten Branchen und Unternehmensfunktionen. Roland Berger wurde 1967 gegründet und hat seinen Hauptsitz in München. Die Strategieberatung ist vor allem für ihre Expertise in den Bereichen Transformation, industrieübergreifende Innovation und Performance-Steigerung bekannt und hat sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit in all ihren Projekten zu verankern. Im Jahr 2023 verzeichnete Roland Berger einen Umsatz von über einer Milliarde Euro.

Der **pressediens-fahrrad pd-f** ist der im DACH-Raum führende Themendienst für Medienschaffende zum Thema „Fahrrad/Pedelec“. Seit 2003 unterstützt der pd-f Journalist:innen und Content-Creator:innen bei jeder Art von Berichterstattung mit Hintergrundinformationen, Texten, Statements, Kontakten, Beweg-/Bildmaterial und Vor-Ort-Betreuung. Mehr unter www.pd-f.de.

Außerdem bietet das Team des pd-f Unternehmen und Mitarbeitenden, die neu in der Fahrradbranche aktiv werden (wollen), unter www.bootcamp.bike in Form verschiedener Onboarding- und Workshop-Formaten Unterstützung.

Herausgeber

Roland Berger GmbH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0