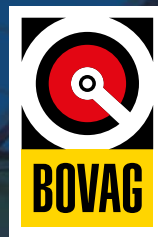
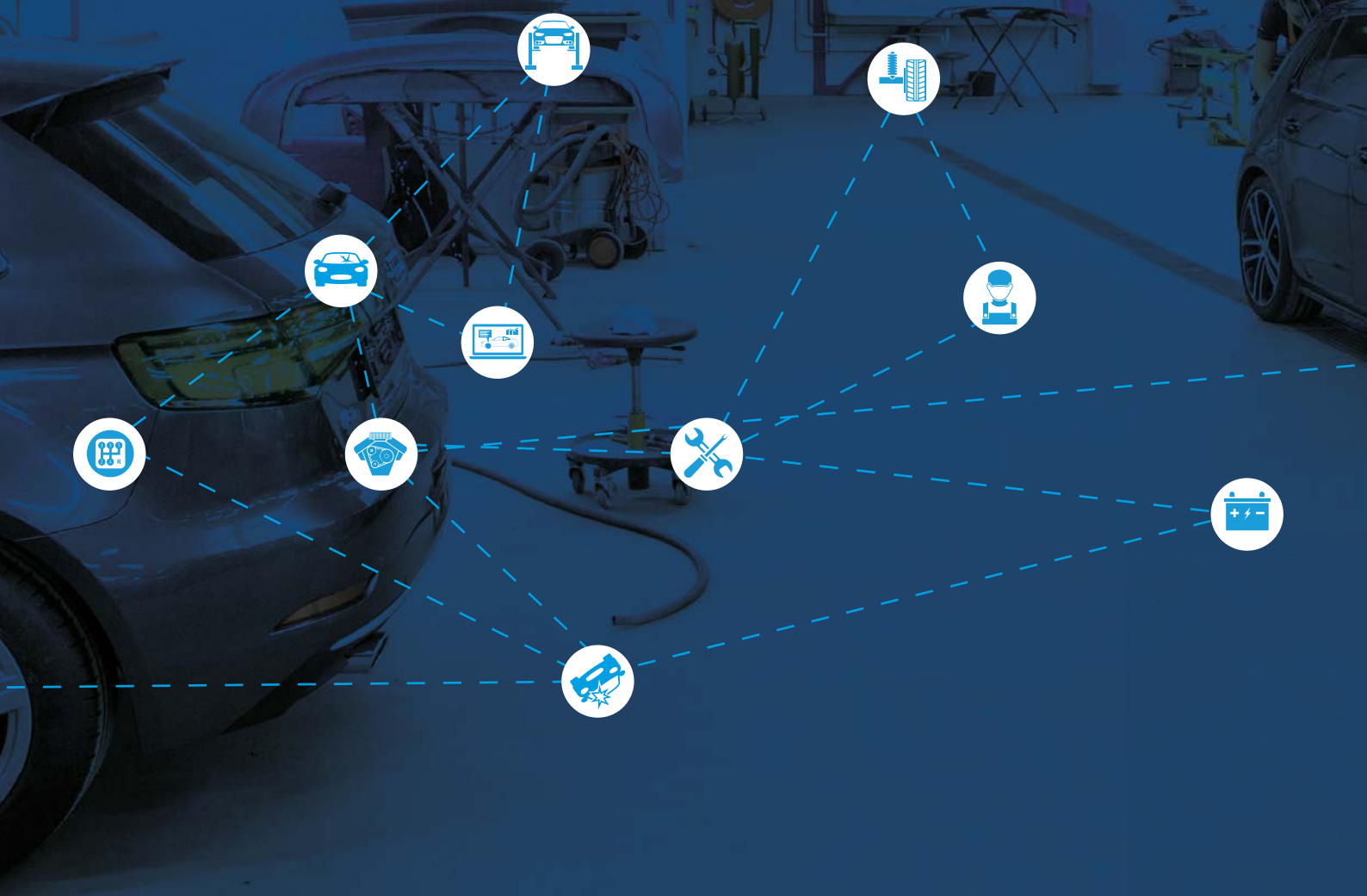


BOVAG TOEKOMSTVISIE SCHADEHERSTEL



2030



Voorwoord

De schadeherstelbranche gaat de komende jaren sterk veranderen. De omvang en de samenstelling van het schadevolume veranderen mee. Er zijn veel factoren van invloed op de markt, die bovendien wordt bepaald door meerdere spelers met verschillende belangen. Welke factoren dat zijn, hoe de verschillende stakeholders daarmee omgaan en wat de impact is op schadeherstelbedrijven, dat heeft Roland Berger in opdracht van BOVAG onderzocht en uitgewerkt in de Toekomstvisie Schadeherstel tot 2030. Middels verscheidene workshops, interviews, deskresearch en validatiesessies met alle stakeholders is deze toekomstvisie tot stand gekomen. Hiermee ondersteunen wij als BOVAG onze leden bij het maken van (strategische) keuzes en de transitie naar nieuwe, toekomstbestendige bedrijfsmodellen.

Er is grote behoefte aan cijfers en aan een ‘integraal beeld’ van de relevante marktontwikkelingen en trends. Daarom is het toekomstvraagstuk in de volle breedte van het netwerk onderzocht. Dit geeft een totaalbeeld van de branche richting 2030. Vanzelfsprekend hebben we dit traject samen met alle belangrijke stakeholders doorlopen en we hebben wederom geconcludeerd dat de Nederlandse schadeherstelbranche een buitengewoon professioneel georganiseerde branche is. Er wordt volop data verzameld en binnen het netwerk is veel kennis en expertise aanwezig. Het is wel zaak dat we die kennis én die data op structurele basis met elkaar gaan delen. Dat is in het belang van alle spelers!

Deze visie en bijbehorend prognosemodel zien wij als de basis voor het ontwikkelen van een gezamenlijke agenda; voor BOVAG, voor onze leden én voor de branche. Graag maken wij van de gelegenheid gebruik om iedereen, die tot nu toe heeft bijgedragen aan de toekomstvisie, te bedanken voor de geïnvesteerde tijd en energie. Laten we deze koers voortzetten en elkaar blijven opzoeken. Bij deze nodigen wij ook u uit om mee te doen. Laten we samen nadenken over de brancheagenda en samen dingen in gang zetten en gewoon regelen.

Bunnik, 26 november 2018

BOVAG Schadeherstelbedrijven

Toine Beljaars
Voorzitter

Frank Ruygrok
Branchemanager

COLOFON

Deze publicatie is een coproductie van:
BOVAG en Roland Berger

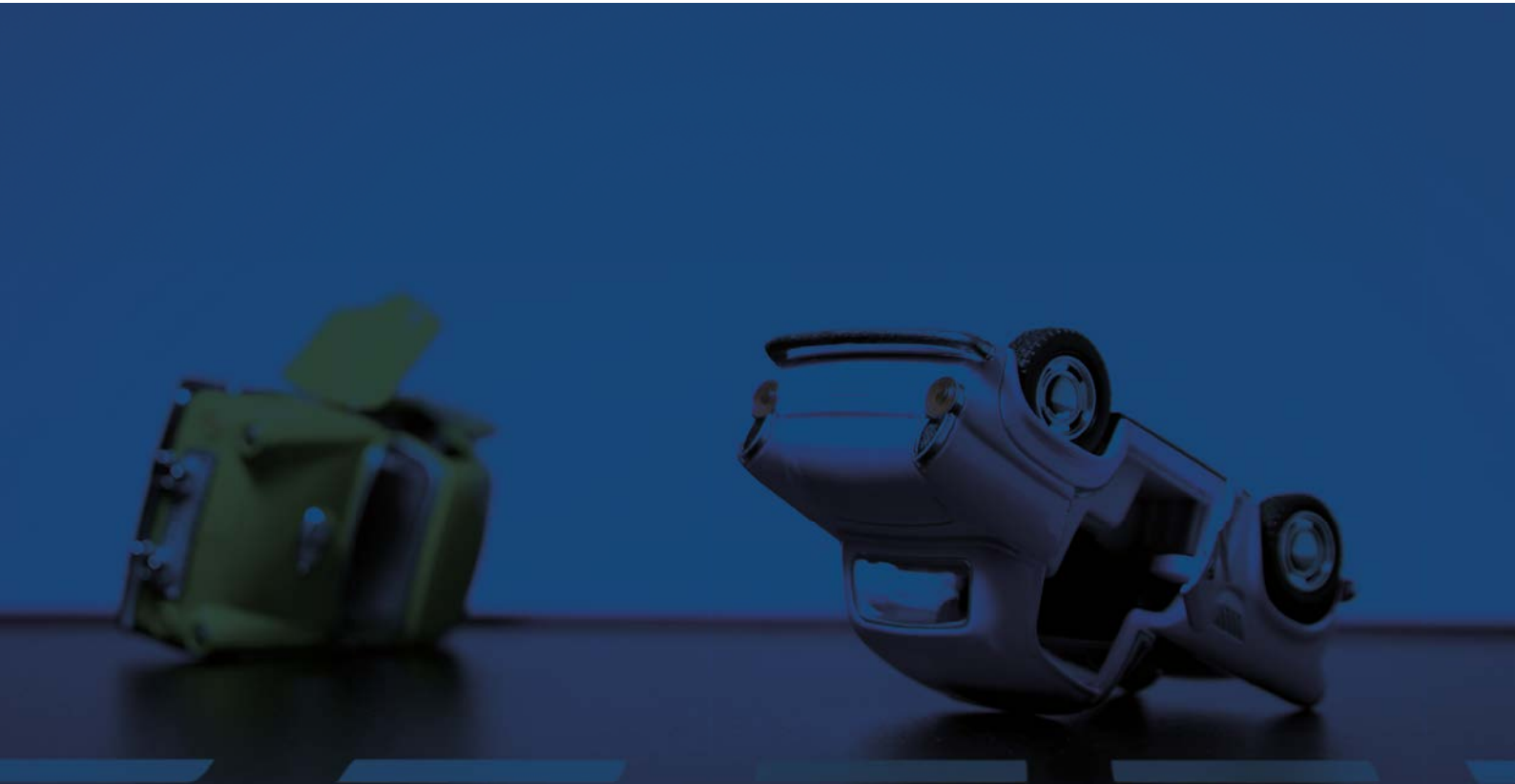
Meer informatie over dit rapport?
☎ BOVAG Ledenadvies: (030) 65 95 300
✉ schadeherstel@bovag.nl

© 2018

Dankwoord

Dank gaat uit naar de stakeholders die hebben bijgedragen aan dit onderzoek. Zonder hun deelname aan workshops, het delen van data, inzichten of een andere vorm van medewerking had Toekomstvisie Schadeherstel tot 2030 niet tot stand kunnen komen. Graag bedanken wij (op alfabetische volgorde):

- ABS Autoherstel
- ABS Splinter
- Achmea
- AEGON
- AkzoNobel
- Allianz
- ASN
- Autoglasservice Veldman
- Autoschade Grou BV
- Autoschade Posthuma Leeuwarden
- Autoschadehuis
- Autotaalglas Nijmegen
- Dijkema's Autoglas
- Ford Nederland
- Individuele marktexperts
- Leaseplan
- Opel Nederland
- Oude Essink Business-Advies/Automotive Insiders
- Peugeot/Citroen
- POF
- Renault Nederland
- Schadegarant
- Schadeherstelmeesters/ Broekhuis
- Solera
- Stern
- Terberg Leasing
- Tesla Nederland
- Toyota Nederland
- Unigarant
- Zilverstad Consultancy



Samenvatting

De meeste autoschadeherstelbedrijven in Nederland anno 2018 hebben een mix van volumes (gestuurd, niet-gestuurd, via verzekeraars, lease en/of particulier) die op korte termijn voldoende winstgevend is. Zij 'doen alles voor iedereen' en maken weinig tot geen verschil in prijs en/of reparatiekwaliteit.

Dat model verliest in hoog tempo zijn houdbaarheid. Driver daarin zijn de ontwikkelingen in de voertuigtechniek. De grote spelers in de markt reageren daarop, elk met het oog op hun eigen belangen. Daardoor verandert de sturing. Autoschadeherstelbedrijven zijn grotendeels versnipperd, en kunnen daarom niet bepalen maar alleen volgen wat er in de markt gebeurt. Ook de volumes gaan richting 2030 dalen.

Centrale factor is de toenemende complexiteit van auto's. Elk merk ontwikkelt eigen systemen voor het steeds verder ondersteunen en assisteren van de bestuurder. Daarom wordt reparatie voor een bepaald merk steeds meer een vak apart: er is speciale kennis, kunde en apparatuur voor nodig. De opkomst van systemen die de bestuurder ondersteunen, leidt uiteindelijk tot volledige autonomie van de auto. Het aantal rijdende schades zal daardoor uiteindelijk sterk dalen.

De toenemende autonomie van auto's brengt verzekeraars in een lastig parket. Wanneer auto's straks volledig autonoom (ADAS level 5) aan het verkeer kunnen deelnemen, is het businessmodel van autoverzekeringen grotendeels weg. Maar ook vandaag de dag is dat model in zwaar weer. Iedere fabrikant gebruikt eigen systemen en materialen, waardoor de reparatiekosten per merk steeds verder uiteenlopen. Ook stijgen de onderdeelprijzen. Verzekeringspremies worden traditioneel vastgesteld op basis van verschillende factoren zoals: catalogusprijs, gewicht, postcode en leeftijd berijder. De link tussen de schadegevoeligheid en reparatiekosten van de auto enerzijds en het verzekeringssysteem anderzijds wordt alsmat zwakker. Verder zijn verzekeraars beducht op de aansprakelijkheid voor letselschade als gevolg van ondeugdelijke reparaties. Zij zullen dus sturen op kwaliteit en veiligheid, en daarmee steeds vaker doorverwijzen naar merk-erkende reparaties.

Wanneer de auto zelf een grotere rol gaat spelen in de veiligheid op de weg, wil de fabrikant van die auto meer grip op onderhoud en reparatie van die auto. Zijn reputatie staat immers op het spel. Daarom zal de fabrikant in toenemende mate eisen stellen aan de kennis en apparatuur die een schadehersteller in huis moet hebben om voor dat merk te repareren. Dat vraagt forse investeringen van ondernemers, en die moeten terugverdiend worden.

Leasemaatschappijen daarentegen drijven op volume. Cascoschades in eigen beheer zijn een belangrijke factor in hun exploitatie. Zij kopen strak in en gebruiken hun positie om zo laag mogelijke tarieven en een zo snel mogelijke afwikkeling met een goede service af te dwingen.

Gezien de bewegingen van deze drie groepen stakeholders is het bestaande systeem van 'voor iedereen hetzelfde' niet meer te handhaven. Naar de toekomst toe kunnen schadebedrijven niet meer alles voor iedereen op dezelfde manier doen, maar moeten toe naar een aparte waardepropositie voor ieder segment.

De opties voor een specifiek schadeherstelbedrijf op langere termijn hangen mede af van de uitgangssituatie. Elk van de hieronder geschetste modellen gaat uit van één dominante schadestroom. Dat wil niet zeggen dat schadeherstellers zich tot die stroom moeten beperken, maar wel dat andere stromen aanvullend zijn (voor dekking of extra winst) en dat hun concurrentiepositie afhangt van optimalisatie van de dominante stroom.

Om in de toekomst rendabel te zijn, moet een vestiging minimaal 10 productieve FTE hebben en een minimale omzet van ongeveer 1,8 tot 2 miljoen euro draaien. Alleen zo zijn de vereiste investeringen in apparatuur, opleidingen en personeel duurzaam op te brengen. Voor veel schadeherstelbedrijven betekent dat dat een aanzienlijke groei nodig is, zeker ook gezien de noodzaak tot investeren om aan te kunnen sluiten bij de nieuwe marktordening. Bedrijven met weinig financiële reserves, zonder merkerkenningen en bedrijven die momenteel niet of nauwelijks rendabel zijn, moeten zich afvragen of zij wel mee kunnen in deze transitie.

BOVAG ziet het als zijn taak om ondernemers bewust te maken van wat er op hen afkomt. Daar is dit rapport een belangrijke aanzet toe. Ook helpt BOVAG ondernemers met het maken van strategische keuzes voor de toekomst: wat is uw uitgangssituatie, welke kansen zijn er voor uw bedrijf, hebt u de middelen om die kansen te realiseren, welke andere opties heeft u? Dit rapport vormt het beginpunt van een periode van zelfonderzoek voor de branche en voor individuele ondernemers.

Hoofdstuk A. Uitgangssituatie: de markt voor schadeherstel is een gefragmenteerde markt met grote, professionele klanten

Consumenten kiezen meestal geen schadeherstelbedrijf, maar primair een verzekering. Wie alleen WA verzekerd is, is vrij in zijn keuze. Wie ook de schade aan de eigen auto meeverzekert (beperkt of volledig casco) wordt in meer of mindere mate gestuurd door zijn leasemaatschappij, verzekeraar of merkorganisatie. Deze grote, professionele partijen kopen schadeherstel in bij

een relatief gefragmenteerde branche met circa 1.600 schadeherstelbedrijven (beste schatting) waarvan er circa 650 actief zijn in gestuurde schadestroom; hiervan zijn zij voor circa 60% afhankelijk. Deze 650 schadeherstelbedrijven hadden een marktomvang te verdelen van minimaal 1,2 miljard euro (casco schadelast) in 2017.

Hoofdstuk B. Krachtenveld: de markt is naar verwachting in 2030 tot een derde kleiner dan nu en de inrichting wordt sterk beïnvloed door het handelen van merkorganisaties, verzekeraars, leasemaatschappijen en de overheid

De autoschadeherstelbranche gaat een onzekere periode tegemoet. Trends in technologie en autogebruik leiden tot een markt die ten opzichte van vandaag tot 2030 zal krimpen met een derde. Het aantal schadegevallen daalt met 4% per jaar, de totale marktomvang daalt met 3% per jaar. Door dat verschil zijn er minder reparaties te verdelen onder herstellende. Nieuwe toetreders als ruit schadeherstellers kunnen bovendien een deel van de cosmetische reparaties naar zich toe gaan halen. De overcapaciteit anno 2018 bedraagt 15-25%. Dat die overcapaciteit verder zal toenemen is onvermijdelijk. In deze kleiner wordende markt zijn de kaarten deels al geschud. Fabrikanten, importeurs en dealernetwerken sluiten de keten, integreren naar verzekering en (private) lease, en contracteren schadeherstel steeds meer bij merk-erkende bedrijven. Verzekeraars lijden aanzienlijk verlies op WA-verzekeringen en halen weinig tot geen rendement op hun cascotekening. Daarom zullen ze nog scherper worden op de aspecten kwaliteit en veiligheid van door hen gestuurde schades. Grote, onafhankelijke leasemaatschappijen blijven scherp inkopen op prijs; kleine leasemaatschappijen gaan zich differentiëren op klantniveau. Doordat de omvang van de schadeherstelmarkt in de komende vijf jaar het snelst krimpt, wordt in die periode ook de markt verdeeld.

Hoofdstuk C. Handelingsperspectief: Schadeherstellers kunnen zich positioneren als 'local hero', 'brand's best friend', 'lease lover' of zich richten op een bepaalde niche

De opties voor schadeherstellers hangen mede af van hun uitgangssituatie. In elk van de mogelijke modellen

is één schadestroom dominant. 'Local heroes', met een stevige basis van lokale, ongestuurde volumes (consumenten), kunnen zich als enige of beste in hun regio goed positioneren voor merk-, verzekeraars- en/of leasevolumes. 'Brand's best friends' zijn voorgesorteerd op een groeiende schadestroom, maar moeten rekening houden met leasevolumes die verschuiven naar herstellende die volledig ingericht zijn op lease. Binnen één bedrijf proberen te concurreren op zowel prijs als merk-erkenning lijkt op termijn onhoudbaar; specialisatie is essentieel. Leasespecialisten - ofwel 'lease lovers' - richten zich namelijk helemaal in op grote volumes, hoge bezetting en lage kosten in een zeer professionele, harde franchise met landelijke dekking. De rol van nichespeler is weggelegd voor bedrijven die zich specialiseren op een bepaald gebied. Zij kunnen zich laten inhuren of werk aannemen van bedrijven die zich richten op lease of merk-erkende reparaties. Deze rol vergt dat schadebedrijven scherpe keuzes maken in wat zij blijven doen en wat zij afstoten of uitbesteden.

Hoofdstuk D. De weg voorwaarts: een gezamenlijke branche-agenda

BOVAG ziet de ontwikkelingen en onzekerheden in de markt voor schadeherstel en wil haar leden helpen daarin de beste weg(en) voorwaarts te vinden. Daartoe wil zij met haar leden een gezamenlijke agenda ontwikkelen die ten minste bestaat uit: (1) het opbouwen van een gedegen en gedeelde kennisbasis en onderzoek ten behoeve hiervan, (2) het begeleiden van de transitie naar nieuwe businessmodellen en (3) de branche versterken door focus op kwaliteit en veiligheid van reparaties en de randvoorwaarden die de leden daarvoor nodig hebben, zoals opleidingen en toegang tot technische informatie. Schadeherstellers, ketens, verzekeraars, fabrikanten en opleiders kunnen hierin ieder hun steentje bijdragen. BOVAG pakt haar rol als brancheorganisatie op door het voortouw te nemen in de opzet van concrete initiatieven.

→ INHOUD

Voorwoord	2
Dankwoord	3
Samenvatting	4
A. Uitgangssituatie: de markt voor schadeherstel is een gefragmenteerde markt met grote, professionele klanten	8
A1. Consumenten kiezen geen schadeherstelbedrijf, maar primair een verzekering	9
A2. Leasemaatschappijen, verzekeraars en merkorganisaties sturen de consument in zijn keuze	11
A3. 650 schadeherstelbedrijven actief in met name gestuurde schadestroom verdelen een schadeherstelmarkt met een minimale omvang van EUR 1,2 miljard euro (casco schadelast) in 2017	13
A Samenvatting	15
B. Krachtenveld: de markt is naar verwachting in 2030 tot een derde kleiner dan nu; de inrichting wordt sterk beïnvloed door het handelen van merkorganisaties, verzekeraars, leasemaatschappijen en de overheid	16
B1. Trends in technologie en autogebruik drijven de markt voor schadeherstel	17
B2. In het verwachte scenario is de schadeherstelmarkt (in euro's) in 2030 tot een derde kleiner dan nu; het aantal schades daalt nog harder	30
B3. Ruitschadeherstellers kunnen nog een deel van de cosmetische reparaties naar zich toe gaan halen	32
B4. Er is sprake van 15-25% overcapaciteit in de schadeherstelmarkt anno 2018; dit percentage verdriedubbelt mogelijk de komende 5-10 jaar	33
B5. Het handelen van merkorganisaties, verzekeraars, leasemaatschappijen en de overheid hebben een sterke invloed op de inrichting van de markt in de komende 5-10 jaar	34
B6. Minder volume, veranderende aansturing en een nieuwe marktordening leiden tot veel onzekerheid, ook na 2030	38
B Samenvatting	39
C. Handelingsperspectief: Schadeherstellers kunnen zich positioneren als 'local hero', 'brand's best friend', 'lease lover' of zich te richten op een bepaalde niche	40
C1. 'Local heroes' bouwen een sterke positie op lokale, ongestuurde volumes (consumenten)	43
C2. 'Brand's best friends' zijn voorgesorteerd op een groeiende gestuurde schadestroom, maar moeten rekening houden met teruglopende leasevolumes	44
C3. 'Lease lovers' richten zich helemaal in op grote volumes, hoge bezetting en lage kosten in een zeer professionele, harde franchise met landelijke dekking	45
C4. Een alternatief is zich te verenigen in een nichemodel en daarmee een specifiek segment te bedienen	47
C5. De noodzaak tot specialiseren: de schadeherstelmarkt van de toekomst en the nightmare competitor	48
C Samenvatting	49
D. De weg voorwaarts: een gezamenlijke agenda voor de branche, BOVAG en ondernemers	50
D Samenvatting	54
Appendix I	56
Appendix II	57

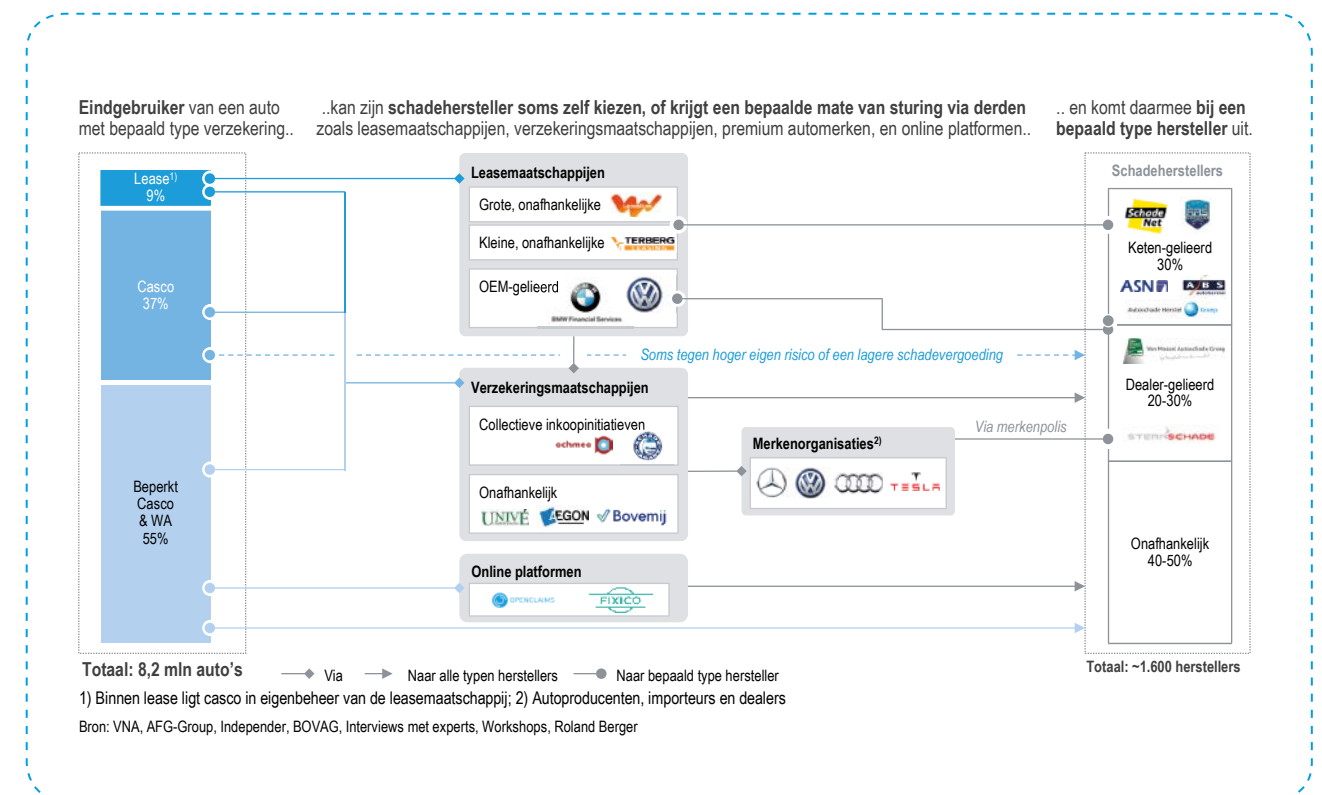
A. Uitgangssituatie:

De markt voor schadeherstel is een relatief gefragmenteerde markt met grote, professionele klanten

Wie betaalt, bepaalt. Dat geldt voor iedere markt, en de markt voor autoschadeherstel vormt hierop geen uitzondering. Schadeherstellers hebben niet alleen te maken met consumenten, maar daarnaast met leasemaatschappijen, verzekeraars en merkorganisaties (fabrikanten, importeurs en dealers). Die claimen allemaal hun positie in de waardeketen; allemaal beïnvloeden zij de keuze voor een schadeherstelbedrijf in meer of minder mate.

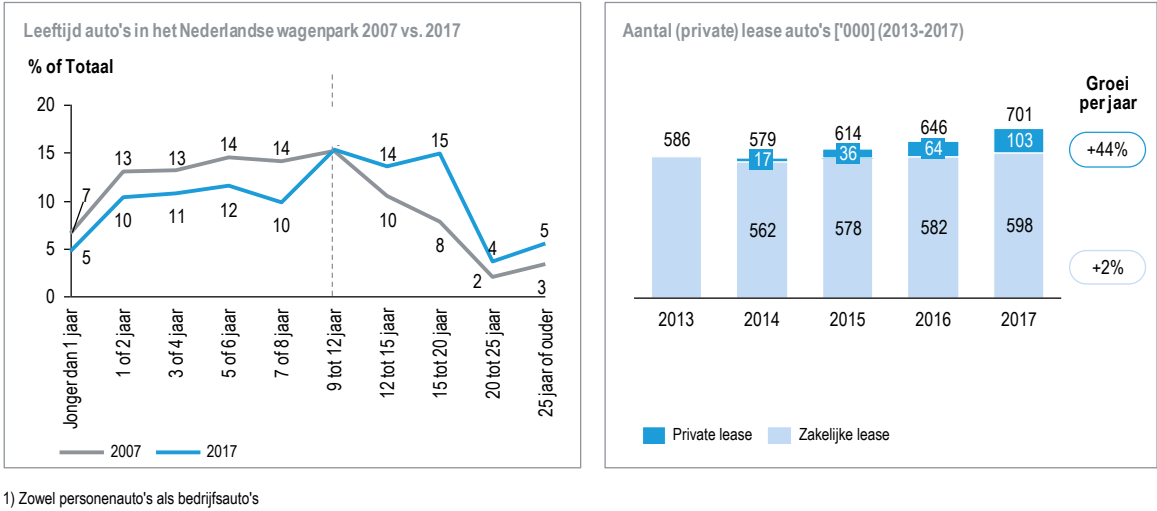
A1. Consumenten kiezen geen schadeherstelbedrijf, maar primair een verzekering

Nederland telt circa 8,2 miljoen auto's. Iedere auto is verzekerd. De wet vereist een WA-verzekering voor schade aan een ander (persoon of voertuig). Wie alleen WA verzekerd is, is vrij in zijn keuze. Verzekering van de schade aan het eigen voertuig (beperkt of volledig casco) is optioneel. Een consument met een leaseauto is volledig door de leasemaatschappij verzekerd (operationele lease) of moet nog een extra autoverzekering afsluiten (financial of private lease). Leaserijders en (beperkt) casco verzekerde auto's worden in meer of mindere mate gestuurd door hun leasemaatschappij, verzekeraar of merkorganisatie (zie figuur 1). Wie alleen WA verzekerd is, kan zelf beslissen waar hij schade aan de auto laat herstellen.



Figuur 1 - Keuze van schadehersteller (bron: VNA, AFG-Group, Independer, BOVAG, interviews, workshops)

De keuze voor een verzekering hangt doorgaans af van de leeftijd van de auto: volledig casco voor jonge(re)/duurdere auto's, beperkt casco bij auto's tussen de zes en tien jaar oud, en alleen WA voor oudere auto's. Het Nederlandse wagenpark is de afgelopen jaren verouderd,¹ waarmee er in de regel een verschuiving plaatsvindt van volledig casco naar beperkt casco/WA. Nu is het zo dat de autoverzekeringspremie in Nederland (in vergelijking met de rest van Europa) laag is en er hoge no-claim kortingen van toepassing zijn. Daarom stappen consumenten minder snel over naar een beperktere verzekering. Bovendien biedt de forse groei van private lease - met een gemiddelde leeftijd van 2 jaar - tegenwicht aan de verschuiving (Figuur 2). Het aandeel leaseauto's in het totale wagenpark bedraagt nu nog minder dan 10%, maar leaseauto's leggen over het algemeen wel meer kilometers af en rijden meer schades, die vaker worden gerepareerd.



Figuur 2 - Het Nederlandse wagenpark wordt ouder (2007 vs. 2017) en opkomst van lease (2013-2017) (bron: CBS, VNA, AFG-Group, Independer, BOVAG, interviews, workshops)

¹ De gemiddelde leeftijd van een auto is met 2 jaar toegenomen van 8 jaar (in 2016) naar 10 jaar (in 2018) (bron: CBS)

A2. Leasemaatschappijen, verzekeraars en merkorganisaties sturen de consument in zijn keuze

Consumenten worden gestuurd naar schadeherstel-bedrijven waarmee de houder of aanbieder van de verzekering afspraken heeft gemaakt over kosten, kwaliteit en service. Circa 60% van de omzet van schadeherstellers die actief zijn in de gestuurde schadestroom is afkomstig van de gestuurde schadestroom zelf. Hierbinnen is naar schatting 50% afkomstig van verzekeraars, komt 20% via leasemaatschappijen, 15% van dealers en 10% van fleetowners. De top-10 autoverzekeraars is goed voor 80% van het schadevolume vanuit verzekeraars (waarbinnen SchadeGarant en Achmea leidend zijn). De vijf grootste leasemaatschappijen zijn goed voor circa 60% van het schadevolume vanuit lease; Leaseplan, Volkswagen Pon Financial Services, Athlon, Alphabet en ICLH/van Mossel.

Deze gestuurde schadestroom vanuit derde partijen kan zacht of hard zijn. Bij zachte (tolerante) sturing kan de consument de schadehersteller min of meer zelf kiezen. Zijn keuze wordt beïnvloed door (financiële) prikkels als vervangend vervoer, een verhoogd eigen risico of het weigeren van vergoeding. Bij harde (strikte) sturing krijgt de consument geen keuze. Zachte sturing wordt meestal toegepast door verzekeraars en merkorganisaties, harde sturing bijvoorbeeld door leasemaatschappijen bij operationele lease. De consument is nog steeds de eindklant, maar voor een steeds groter deel van de reparaties niet degene die (volledig vrij) beslist.



"Verhoudingen tussen de spelers verschillen per geografie in Nederland: randstad vs. regio. In de regio hebben herstellende meer invloed op de consument doordat er minder inmenging van grote professionele partijen is."

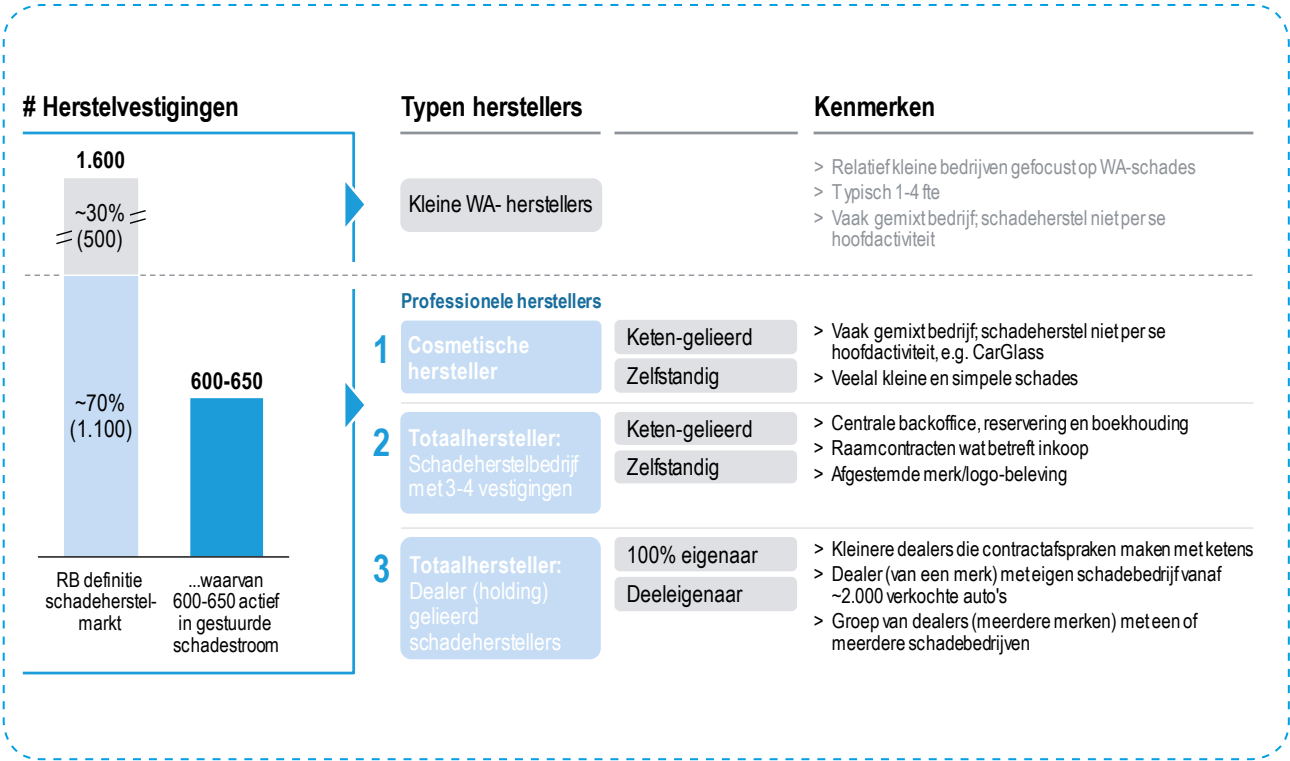
- Deelnemers schadeherstelworkshop





A3. 650 schadeherstelbedrijven actief in met name gestuurde schadestroom verdelen een schadeherstelmarkt met een minimale omvang van 1,2 miljard euro (casco schadelast) in 2017

Leasemaatschappijen, verzekeraars en fabrikanten zijn grote, professionele partijen met veel inkoopmacht/-kracht. Het gaat om enkele tientallen bedrijven. Daarbij vergeleken is schadeherstel een gefragmenteerde branche. Het totaal aantal schadeherstellers in Nederland is op basis van interviews en beschikbare data (onder andere aansluitingen op schade-calculatiesysteem Audatex) geschat op 1.600 (figuur 3). Circa 500 hiervan zijn relatief kleine business-to-consumer-bedrijven (b2c) die zich voornamelijk richten op consumenten met kleine WA-schades. De overige 1.100 zijn business-to-businessbedrijven (b2b-herstellers), vooral gericht op de grote, professionele partijen: leasemaatschappijen, verzekeraars en merkorganisaties. Van deze 1.100 b2b-herstellers zijn circa 650 bedrijven zogenoemde totaalherstellers, die voornamelijk actief zijn in de gestuurde schadestroom. Totaalherstellers repareren naast cosmetische ook grote(re) reguliere en complexe schades.² Cosmetische schadeherstellers doen met name WA-schades, waarvoor minder specialistische kennis vereist is. Het aandeel van cosmetische schades bedraagt circa 25% van de markt.



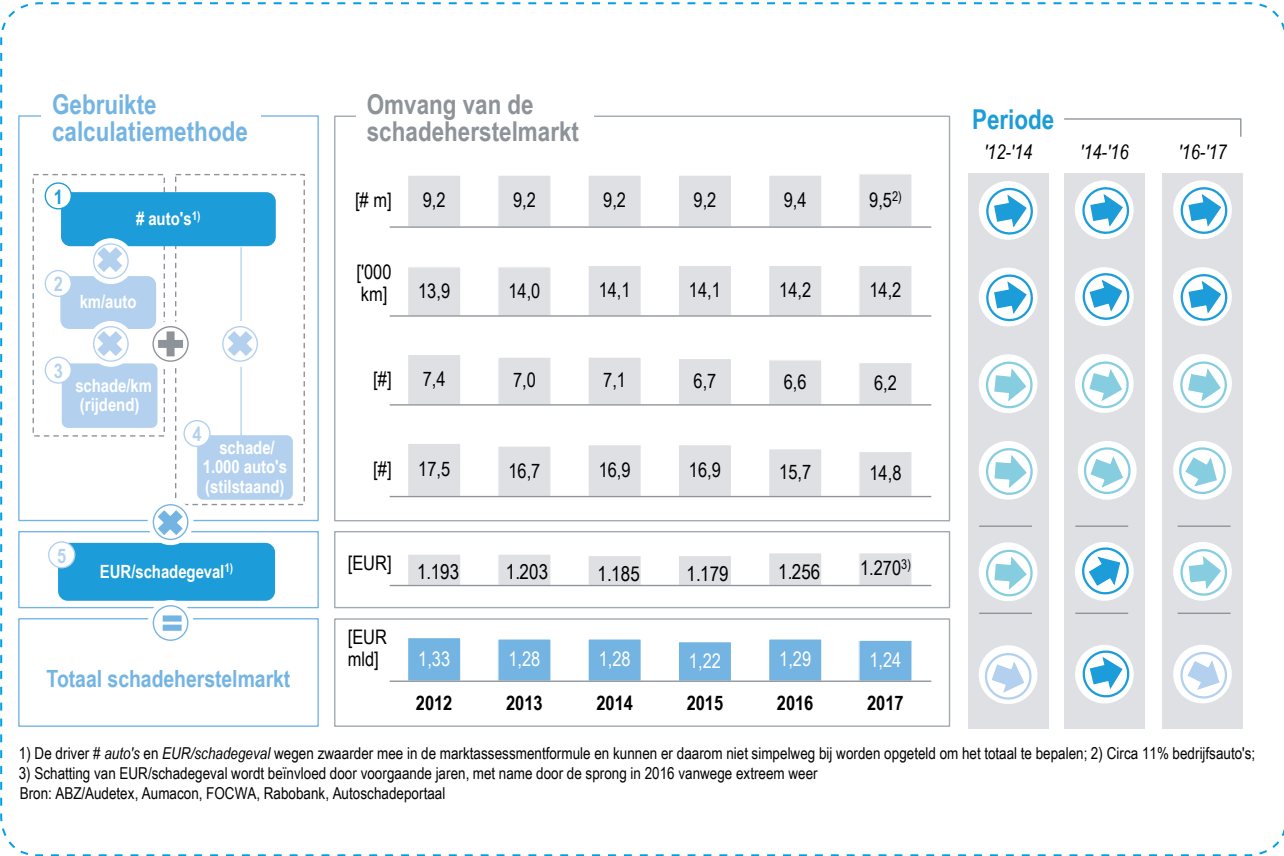
Figuur 3 – Indeling Nederlands schadeherstellende (bron: BOVAG, interviews met experts)

² In de markt wordt vaak onderscheid gemaakt tussen complexe, reguliere schades versus simpele, cosmetische schades. Er worden in de schadeherstelmarkt meerdere definities gebruikt, hiervan is een voorbeeld opgenomen in Appendix I.

Van de b2b-schadeherstellers is naar schatting 20% dealer-gelieerd (bijvoorbeeld Stern, Van Mossel). 40% van de schadeherstellers is aangesloten bij een keten. Beide groepen overlappen deels; zo is Van Mossel bijvoorbeeld aangesloten bij Schadenet en Louwman bij ASN. Ongeveer 40% van de schadeherstellers is onafhankelijk. Van de ketens is Schadenet (120 vestigingen) veruit het grootste, gevolgd door AAS (85), ABS Autoherstel (79), ASN (71) en AHG (51).³ De meeste ketens zijn zogenoemde soft franchises die de aangesloten bedrijven grotendeels vrijlaten in hun ondernemerschap. Alleen ASN en Schadenet voeren een wat strakkere regie richting een hard franchise.

De totale omvang van de schademarkt is niet met zekerheid vast te stellen. Het aantal schadecalculaties en het gemiddelde schadebedrag in Audatex geven echter een goede (en beschikbare) indicatie van de omvang van de schadeherstelmarkt. Op basis van de data van Audatex is berekend dat de minimale omvang van de schademarkt in 2017 1,2 miljard euro bedroeg (figuur 4).

In Audatex worden de (casco) schades voor verzekeraars en leasemaatschappijen gecalculeerd. Die gecalculeerde schades komen echter niet noodzakelijkerwijs overeen met het aantal gerepareerde schades – er vindt bijvoorbeeld geen reparatie plaats als de calculatie uitwijst dat de auto total loss is. Aan de andere kant wordt voor sommige (cosmetische) schades en volumes via organisaties als Fixico geen calculatie gemaakt. De onderkant van de markt (WA-schades door bedrijven die meestal niet verbonden zijn binnen de branche) wordt geschat op circa 200 miljoen euro additioneel schadepotentieel. Desalniettemin wordt Audatex als meest valide bron aangehouden. De cijfers in dit rapport hebben dus vooral betrekking op het (beperkt) casco-deel van de schadeherstelmarkt. Een uitgebreidere toelichting op de gebruikte calculatiemethode staat in Appendix II.



Figuur 4 – Berekening van de schadeherstelmarkt 2012-2017 (bron: ABZ/Audatex, Aumacon, FOCWA, Rabobank, Autoschadeportaal)⁴

³ Bron: Aumacon Schadeketen Top-25 (2016) bijgewerkt op basis van actuele informatie
⁴ Voor het aantal auto's is gebruik gemaakt van 'Kerncijfers Auto en Mobiliteit' (BOVAG/RAI, 2018)

A: Samenvatting

Consumenten kiezen meestal geen schadeherstelbedrijf, maar primair een verzekering. Wie alleen WA verzekerd is, is vrij in zijn keuze. Wie ook de schade aan de eigen auto meeverzekert (beperkt of volledig casco) wordt in meer of mindere mate gestuurd door zijn leasemaatschappij, verzekeraar of merkorganisatie. Deze grote, professionele partijen kopen schadeherstel in bij een relatief gefragmenteerde branche met circa 1.600 schadeherstelbedrijven (beste schatting) waarvan er circa 650 actief zijn in gestuurde schadestroom; hiervan zijn zij voor circa 60% afhankelijk. Deze 650 schadeherstelbedrijven hadden een marktomvang te verdelen van minimaal 1,2 miljard euro (casco schadelast) in 2017.

B. Krachtenveld:

De markt is naar verwachting in 2030 tot een derde kleiner dan nu; de inrichting wordt sterk beïnvloed door het handelen van merkorganisaties, verzekeraars, leasemaatschappijen en de overheid

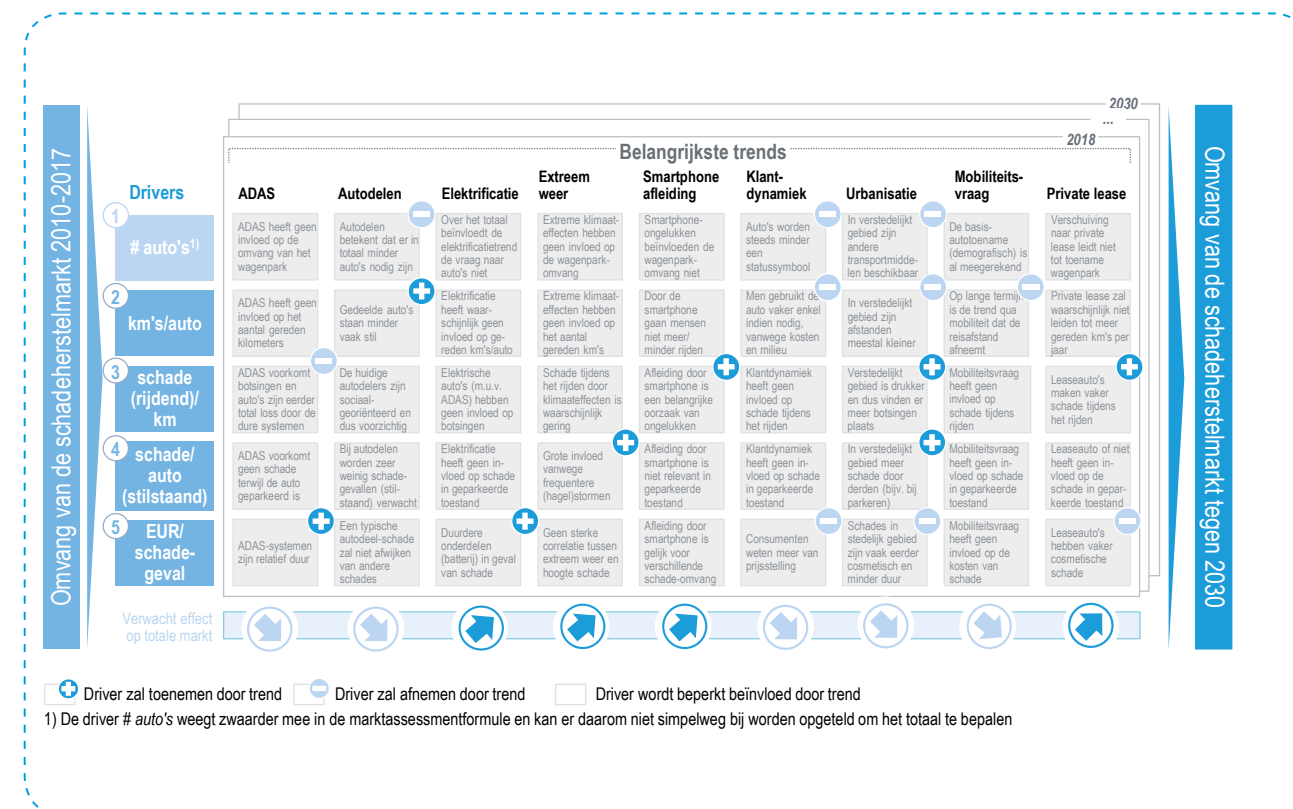
Schadeherstelbedrijven zien zich geconfronteerd met diverse ontwikkelingen en grote onzekerheid.

Ook de dynamiek in de markt verandert - met name door het handelen van de grote partijen in de

waardeketen. Een goed begrip van het krachtenveld is essentieel voor het verkrijgen van duidelijkheid.

B1. Trends in technologie en autogebruik drijven de markt voor schadeherstel

De omvang van de schademarkt wordt bepaald door aantal factoren (in dit rapport ook wel 'drivers' genoemd): het aantal auto's, de kilometers per auto, de schades per kilometer (rijdend) en auto (stilstaand) en het gemiddelde schadebedrag. Trends in technologie en autogebruik hebben ieder een stuwende of matigende invloed op één of meer van deze drivers. Samen maken zij het mogelijk de ontwikkeling van het volume in de schadeherstelmarkt te modelleren (figuur 5).



Figuur 5 - Invloed van belangrijkste trends op de drivers van de schadeherstelmarkt (bron: interviews met experts, workshops)

Baseline

Een van de belangrijkste drijfveren van de schadeherstelmarkt is de Nederlandse economie. Wanneer de economische activiteit toeneemt, groeit het aantal auto's, het aantal gereden kilometers, het aantal schades dat daadwerkelijk gerepareerd wordt, het bedrag dat men bereid is te betalen voor schadeherstelwerkzaamheden enzovoort. Naast de Nederlandse economie is de veranderende demografie van invloed. Richting 2030 neemt het aantal personen per huishouden af terwijl het aantal huishoudens toeneemt.⁵ Deze economische en demografische trends zijn meegenomen in het marktmodel door deze als achterliggende historische trendlijn per driver door te zetten richting 2030.



Trends

In de workshops zijn de negen belangrijkste trends geïdentificeerd (figuur 5). De impact hiervan op de ontwikkeling van de schadeherstelmarkt zijn per trend inzichtelijk gemaakt. Deze trends hebben dus een stuwende of matigende invloed op elk van de drivers, bovenop de baseline.

"Hoewel ADAS door de Europese Commissie verplicht wordt per 2021, moet de kanttekening geplaatst worden dat het juiste/intensieve gebruik daarmee niet inherent plaatsvindt."

- Interview marktextpert

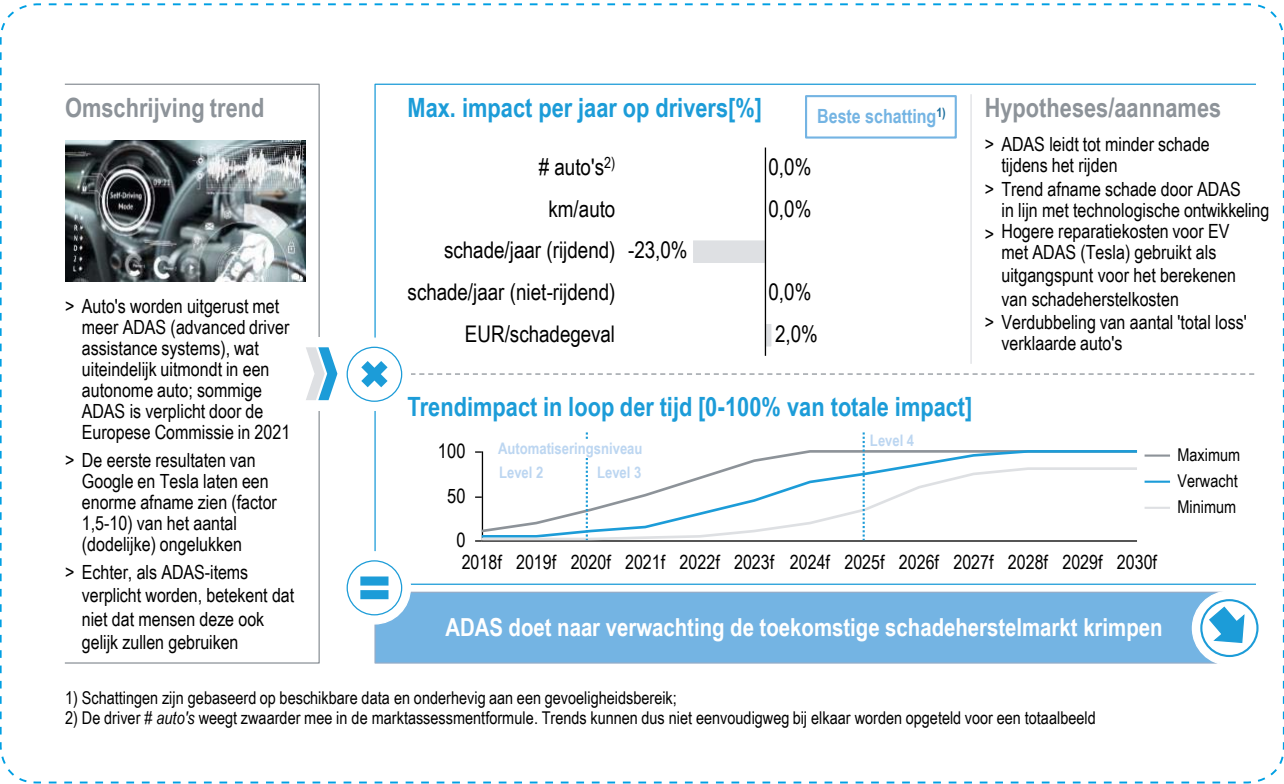
"Overheidsregulering kan trends versnellen of vertragen; denk bijvoorbeeld aan voordelige financiële regelingen voor elektrische auto's."

- Deelnemer workshop schadeherstellers

ADAS

ADAS (Advanced Driver Assistance Systems) en autonome auto's zullen in de toekomst uiteindelijk leiden tot veel minder rijdende schades, omdat menselijk handelen ingeperkt wordt. ADAS kent verschillende vormen, die van elkaar verschillen in niveau (ADAS level 0 tot level 5, zie ook Appendix II - Ontwikkeling van ADAS) en in toepassing.⁶ Er bestaan veel verschillende ADAS met gelijkwaardige functionaliteiten maar verschillende namen, en omgekeerd bestaan er ADAS met soortgelijke namen maar andere functionaliteiten.⁷ Zolang weinig auto's met deze systemen zijn uitgerust, neemt het aantal aanrijdingen initieel nog wel iets toe. Bovendien zijn er onderzoeken die uitwijzen dat ADAS zou kunnen leiden tot een toename van schades wanneer gebruikers niet bekend zijn met of gewend zijn aan ADAS.⁸ Toelichting vanuit merk-organisaties lijkt dan ook essentieel om doorbraak van ADAS te bewerkstelligen, zowel op het gebied van bewustwording en het juiste gebruik ervan. Kortom: voor het effect van ADAS op de schadeherstelmarkt blijft menselijk gedrag een bepalende component. Het omslagpunt waarbij ADAS in het verkeer

gaat leiden tot minder schades wordt geschat op een penetratiegraad van 15-20%.⁹ Doordat ADAS zich naar verwachting snel ontwikkelt via een S-vormige curve, is het lastig om ADAS-systemen over verschillende jaren te vergelijken. Immers: in de loop der jaren kan het (zelfde) systeem verbeterd zijn of kan de samenhang met andere systemen vergroot zijn. Meer onderzoek naar het effect van de verschillende ADAS-levels en systemen is gewenst om de verdere impact hiervan te bepalen. De onderlinge samenhang tussen systemen is bovendien een belangrijk thema bij reparatie of vervanging. De samenhang zal de komende jaren alleen maar toenemen. De toenemende inzet van steeds complexere ADAS die steeds meer samenhangt met andere onderdelen zal ertoe leiden dat schades duurder worden. Dat effect van ADAS wordt echter ruimschoots van tegengewicht voorzien door het effect van betere systemen en toenemende kennis en vaardigheden in het gebruik daarvan onder berijders. Het netto-effect van ADAS is, dat de schademarkt krimpt vanwege het uiteindelijk afnemende aantal rijdende schades.



Figuur 6 – Trend 1: ADAS (bron: Google, Tesla, Audatex, Rabobank, Marktmodel Roland Berger)

⁶ Voorbeelden van ADAS zijn: Navigatie (zonder actuele verkeersinformatie), Live-Navigatie (met actuele verkeersinformatie), Cruise Control, Adaptive Cruise Control (ACC), Speed Limiter, Intelligent Speed Adaptation (ISA), Lane Departure Warning, Lane Keeping Aid, Lane Change Merge Aid, Park Assist Pilot, Emergency Brake, Distance Alert, Verkeersbordenherkenning, Kruispuntassistent, Cross Traffic Alert en Traffic Jam Assistant.

⁷ Bron: ADAS: van bezit tot gebruik De voorwaarden voor een doorbraak van Advanced Driver Assistance Systems (ADAS), Connected Mobility

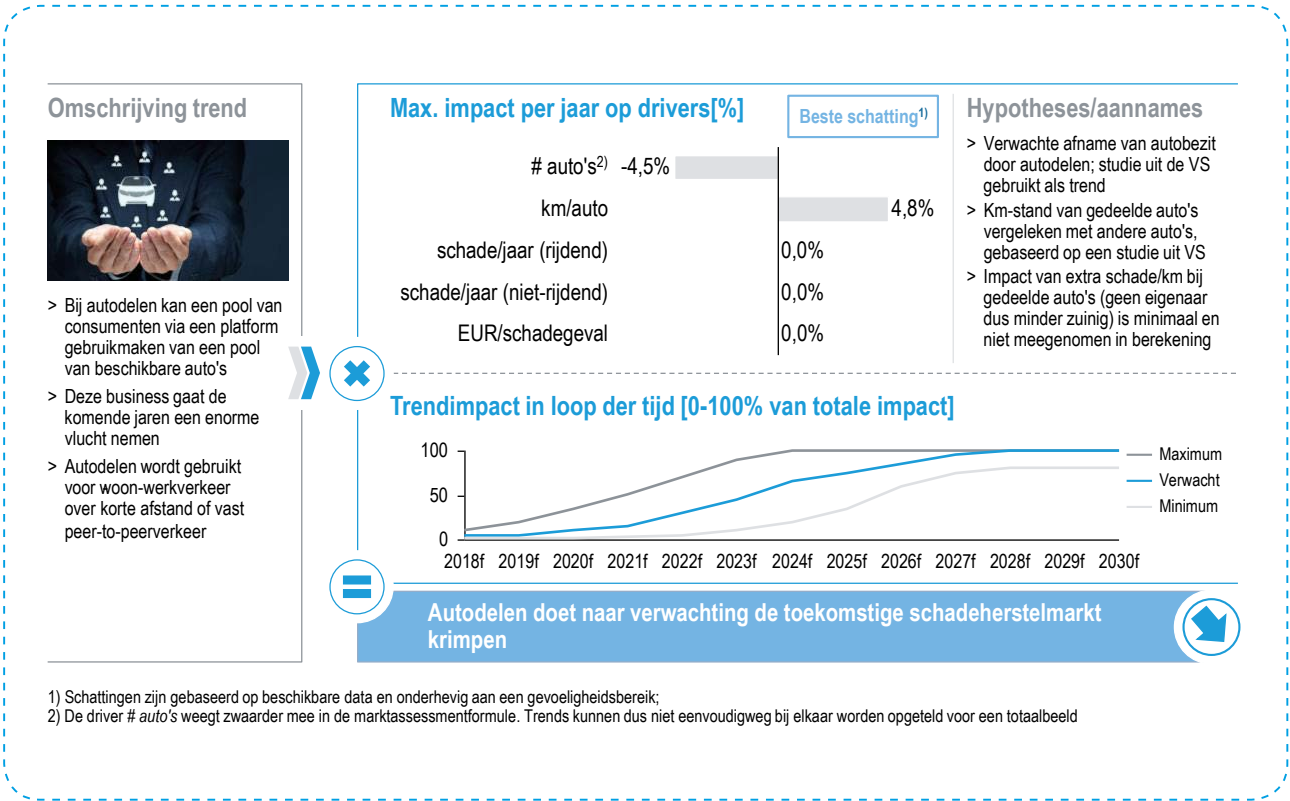
⁸ Bron: ADAS: from owner to user Insights in the conditions for a breakthrough of Advanced Driver Assistance Systems, Connecting Mobility (2017)

⁹ Bron: Implicatie zelfrijdende auto's op wegontwerp, Royal HaskoningDHV (2016)

⁵ Bron: Huishoudensprognose 2016-2060: jongeren en ouderen langer thuis, CBS (2016)

AUTODELEN

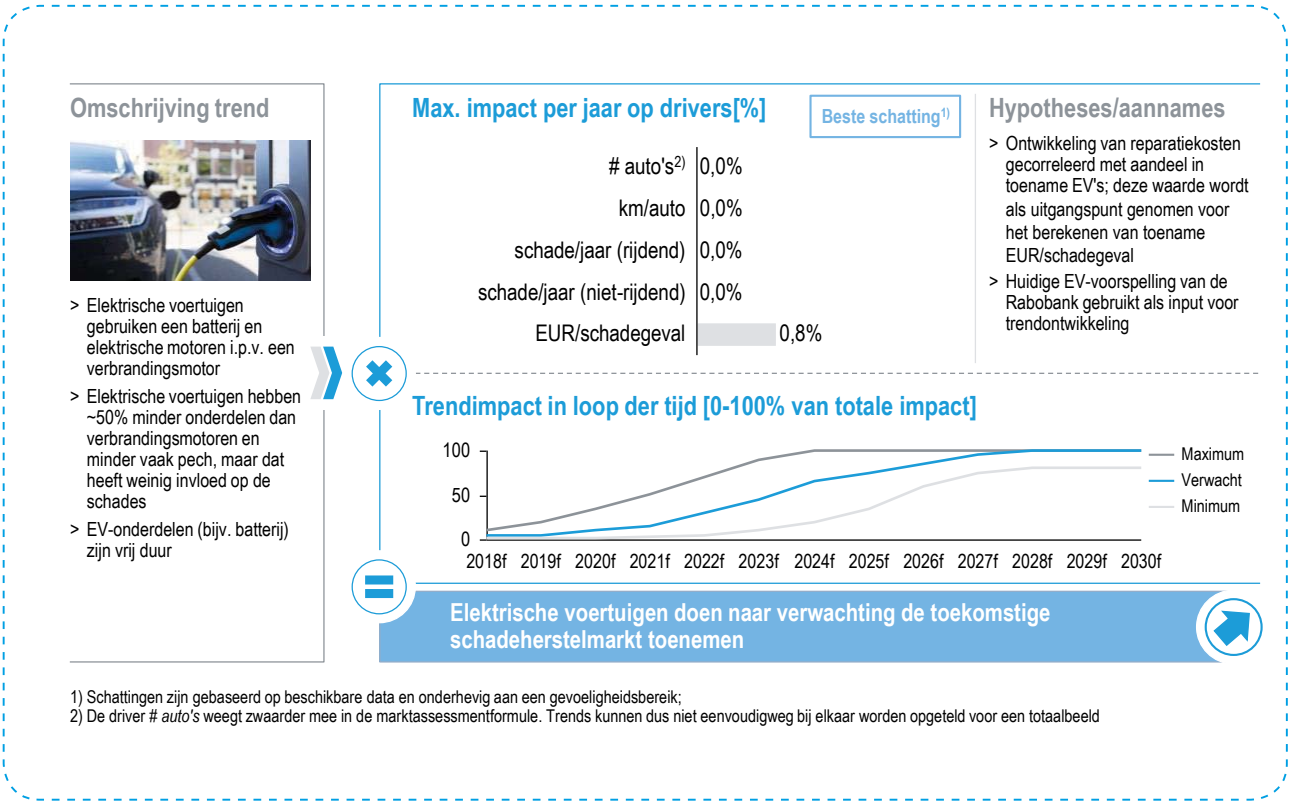
Autodelen neemt de komende jaren een grote vlucht. Het leidt tot een afname van het aantal auto's, maar een toename van de gereden kilometers per (gedeelde) auto. Immers, doordat het aantal gebruikers van een auto toeneemt, rijdt zo'n auto meer kilometers. De meningen over de toekomst van autodelen liepen in de workshops uiteen; in de regio verwacht men dat individuele auto's een belangrijke rol blijven spelen. Anderzijds verwachten andere partijen dat autodelen binnen nu en vijf jaar 'het nieuwe AirBnB' wordt. De verwachting is dat autodelen uiteindelijk de herstelmarkt doet krimpen.



Figuur 7 - Trend 2: Autodelen (bron: University of Michigan, Marktmodel Roland Berger)

ELEKTRIFICATIE

Elektrificatie beïnvloedt enkel het schadebedrag vanwege duurdere onderdelen (zoals accu's) en extra handelingen (zoals stroom van de auto afhalen). Elektrische voertuigen hebben circa 50% minder onderdelen en hebben bovendien minder onderhoud nodig, maar deze aspecten hebben in principe geen invloed op het aantal schades. Elektrische voertuigen doen daarom naar verwachting de toekomstige schadeherstelmarkt toenemen.



Figuur 8 - Trend 3: Elektrificatie (bron: Rabobank, ING economisch bureau, Audatex, Marktmodel Roland Berger)

EXTREEM WEER

Extreem weer ten gevolge van klimaatverandering leidt tot meer schade aan stilstaande auto's door bijvoorbeeld extreme wind of hagelstormen. Eén enkel rampjaar is lastig te voorspellen. Daarom is er een gemiddelde genomen van diverse jaren om het effect van extreem weer

mee te nemen in het marktmodel. Het verwachte effect op lange termijn is een toename van de schadeherstelmarkt.

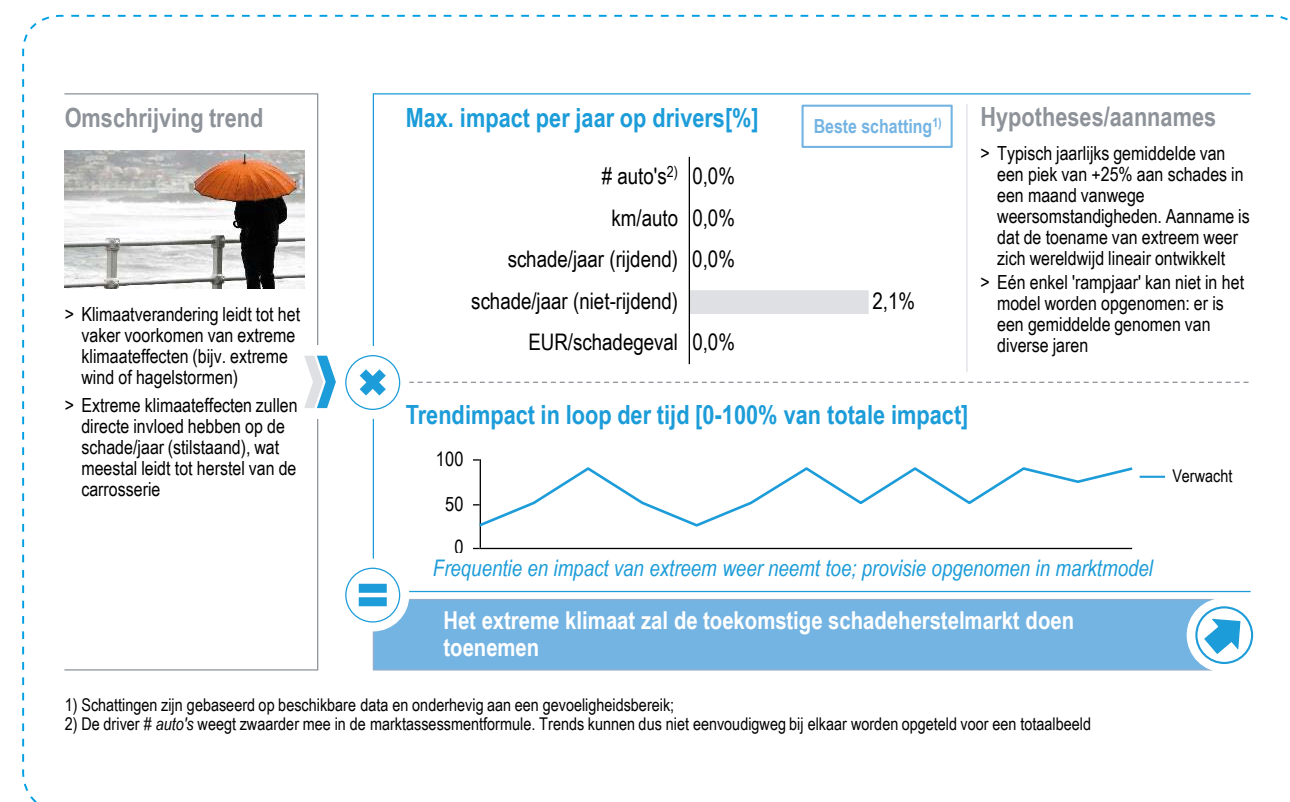
SMARTPHONE-AFLEIDING

Smartphone-afleiding leidt op korte termijn tot meer rijdende schades. Het aantal verkeersdoden is tussen 2014 en 2017 toegenomen en het meeste onderzoek wijst erop dat 5-25% van de ongelukken wordt veroorzaakt door afleiding. Op langere termijn zullen striktere regelgeving en controles dit effect

indammen: op smartphonegebruik achter het stuur komen hogere boetes te staan. Het verwachte effect is een toename van het schadeherstelvolumen op korte termijn.

22

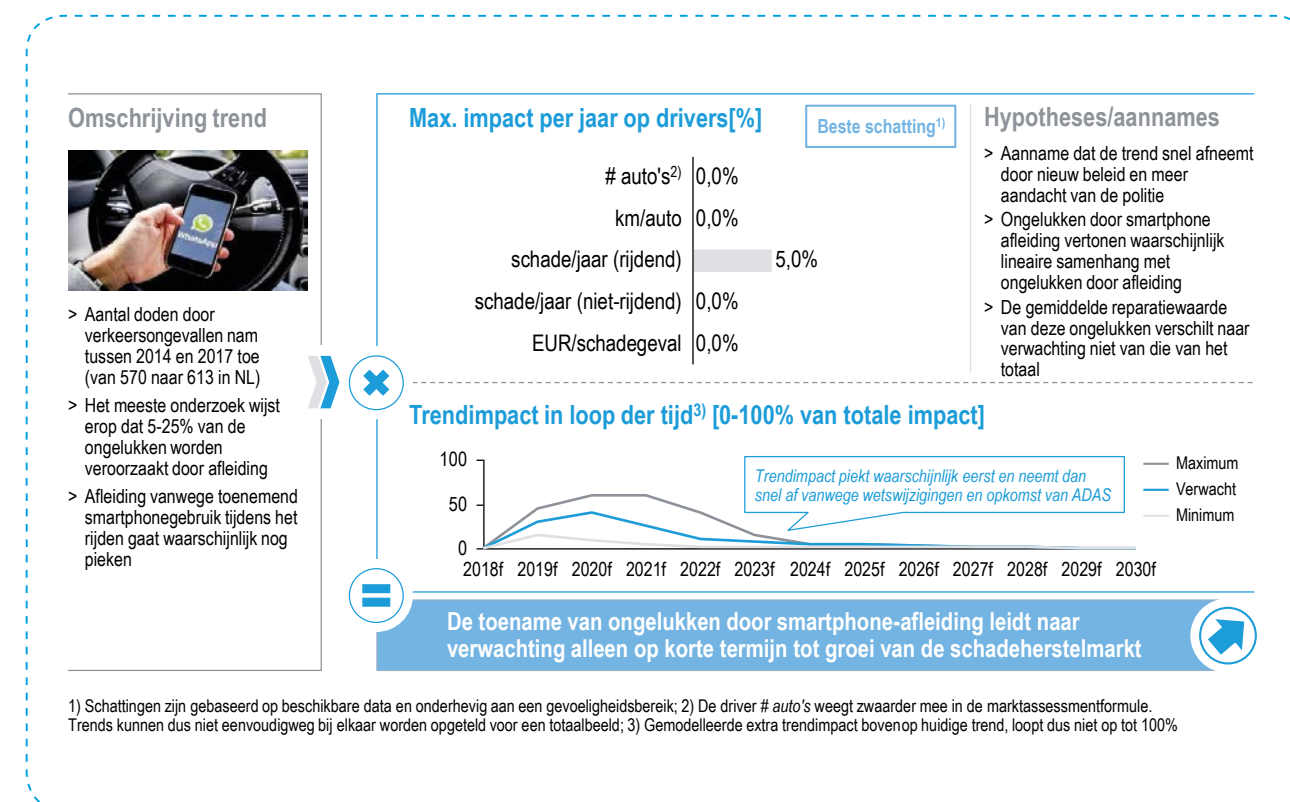
BOVAG TOEKOMSTVISIE SCHADEHERSTEL TOT 2030



Figuur 9 - Trend 4: Extreem klimaat (bron: Audatex, Interviews met experts, CRED/OFDA International Disaster Database, Marktmodel Roland Berger)

23

BOVAG TOEKOMSTVISIE SCHADEHERSTEL TOT 2030



Figuur 10 - Trend 5: Smartphone-afleiding (bron: SWOV, CBS, Rijksoverheid, AD, Marktmodel Roland Berger)

KLANTDYNAMIEK

Veranderingen in **klantdynamiek** (bijvoorbeeld prijs- en milieubewustzijn) leiden tot een afname van het autobezit onder jongere generaties en minder autogebruik. Ook het gemiddelde schadebedrag dat men bereid is te betalen, neemt af. Veel consumenten, met name jongeren, zien een auto

steeds minder als statussymbool waardoor de auto ook minder vaak gerepareerd wordt. De veranderende klantdynamiek leidt naar verwachting tot een krimp van de schadeherstelmarkt.

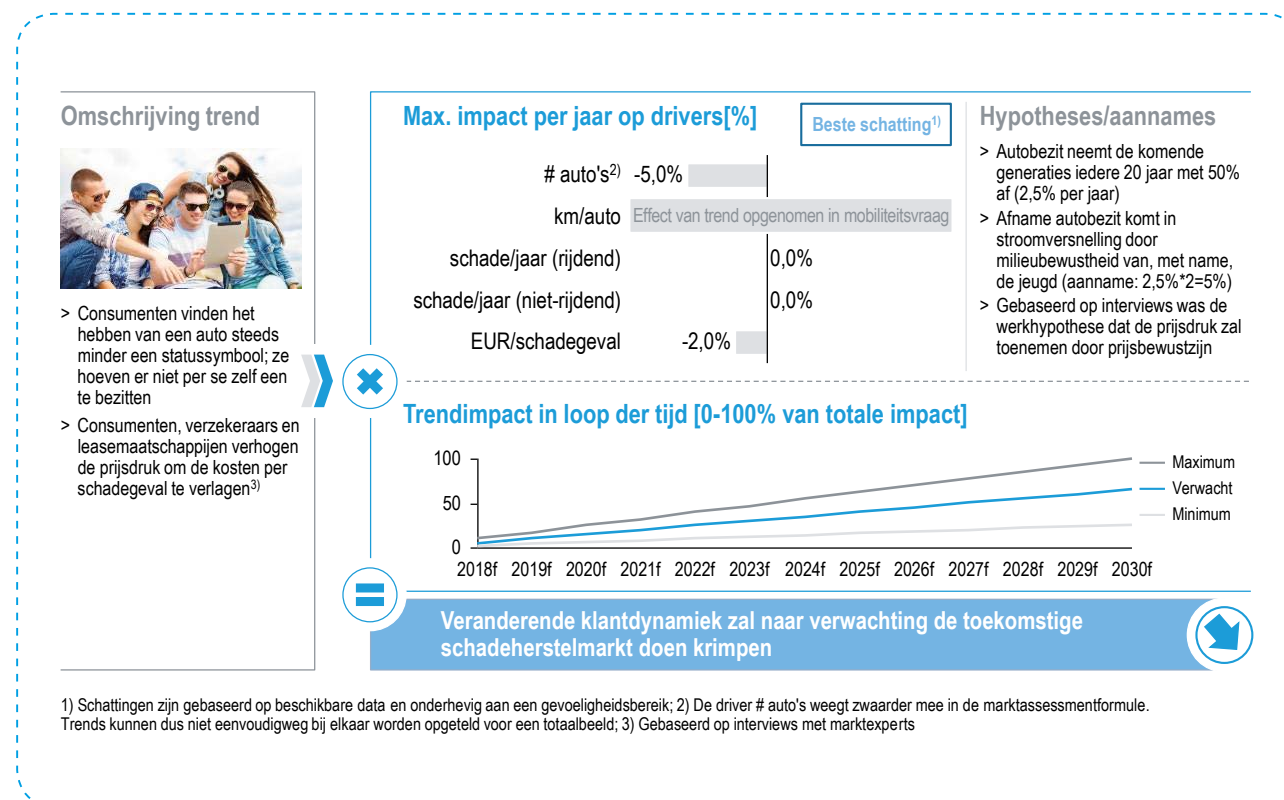
URBANISATIE

Urbanisatie leidt tot minder auto's (verschuiving naar andere modaliteiten) en minder gereden kilometers (kortere afstanden). Aan de andere kant levert urbanisatie meer schades op door druk verkeer en (in)parkeren, maar ook een lager bedrag per schade (vooral cosmetisch). Steeds meer

mensen wonen dicht op elkaar, wat ertoe leidt dat schades kleiner en meer cosmetisch van aard zijn. Hierdoor is het schadebedrag dus lager. Urbanisatie leidt naar verwachting tot een krimp van de schadeherstelmarkt.

24

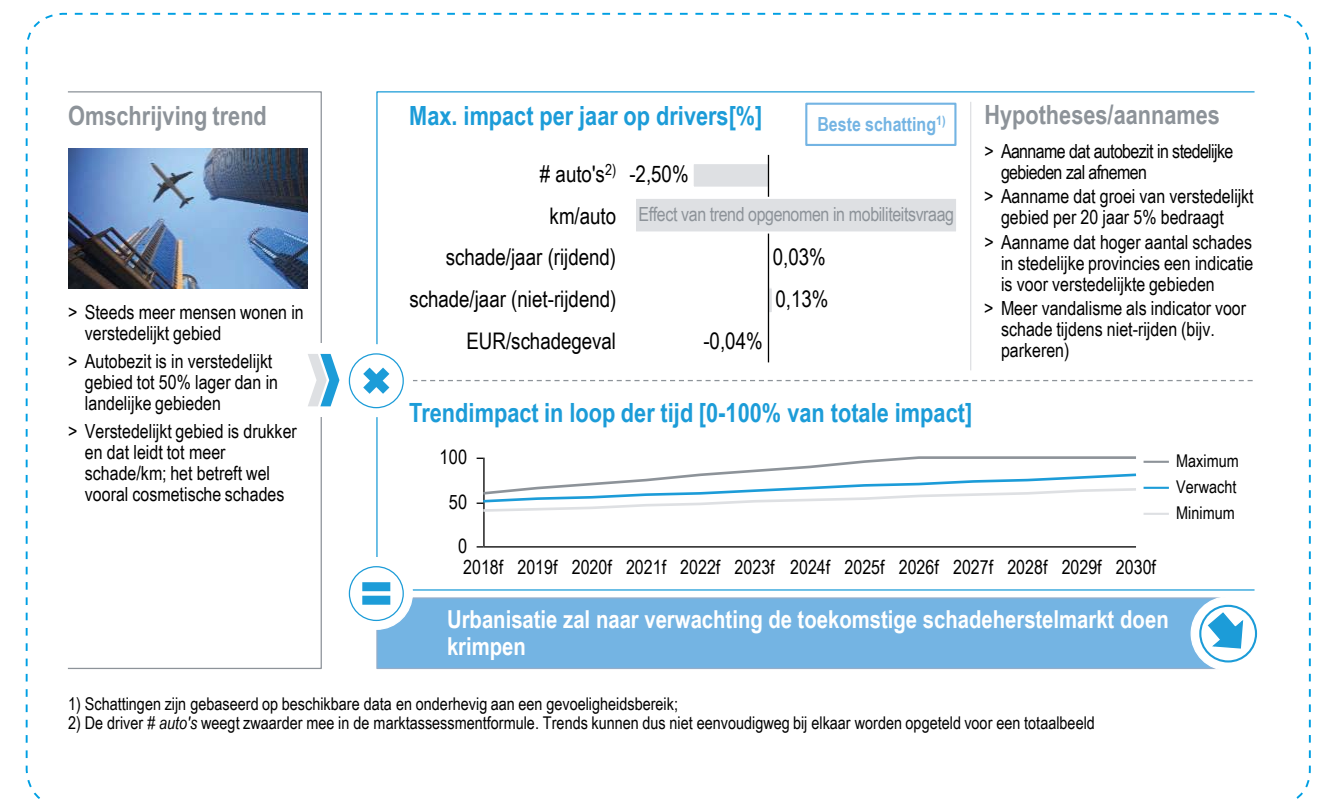
BOVAG TOEKOMSTVISIE SCHADEHERSTEL TOT 2030



Figuur 11 - Trend 6: Klantdynamiek (bron: RTL, FD, Interviews met experts, Marktmodel Roland Berger)

25

BOVAG TOEKOMSTVISIE SCHADEHERSTEL TOT 2030



Figuur 12 - Trend 7: Urbanisatie (bron: Independer, CBS, Audatex, Marktmodel Roland)

MOBILITEITSVRAAG

Een verschuivende **mobilitéitsvraag** leidt uiteindelijk tot een afname van het aantal gereden kilometers. Op de korte termijn veroorzaakt de huidige economische groei een lichte toename van het autogebruik, maar de langetermijntrend is dalend; er vindt een verschuiving plaats

naar andere mobiliteitsoplossingen (zoals trein en vliegtuig). Het verwachte effect door de veranderende mobiliteitsvraag is een krimp van de schadeherstelmarkt.

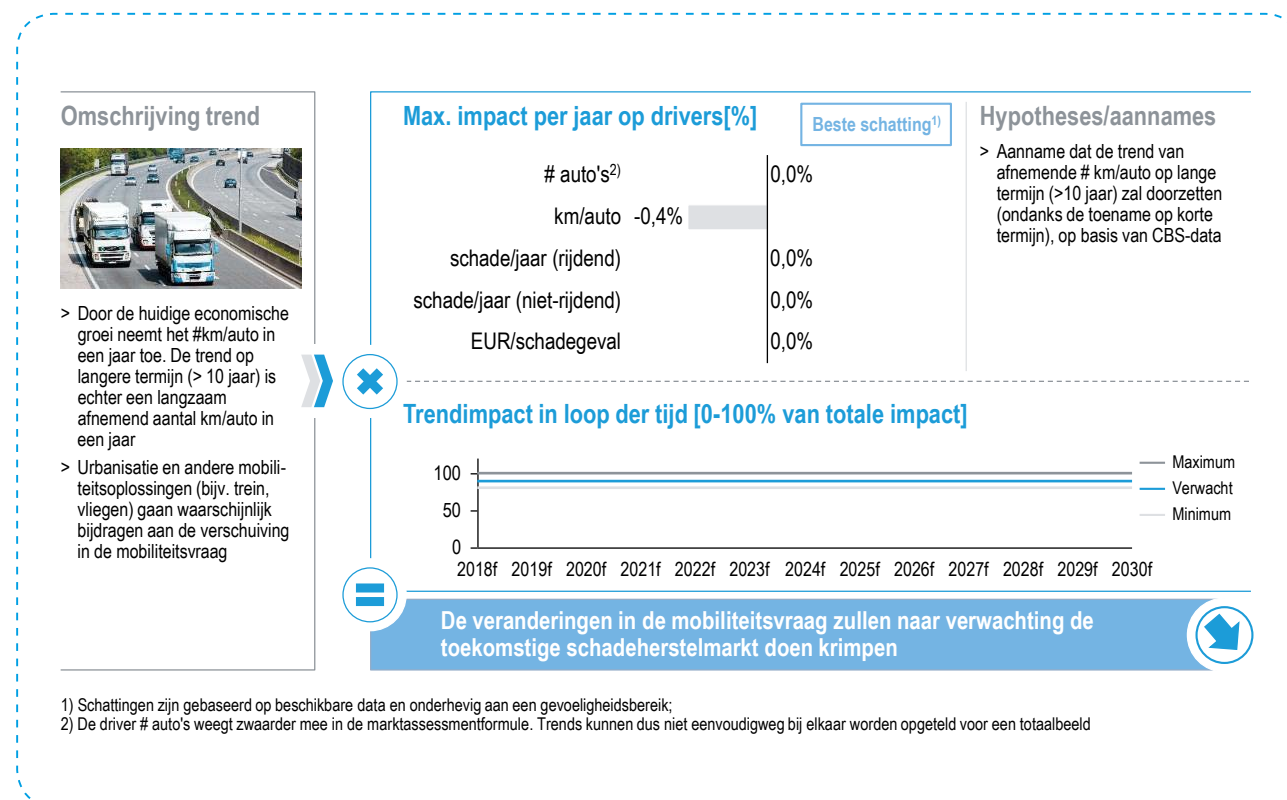
PRIVATE LEASE

De toename van **private lease** leidt tot meer maar goedkopere schades (veelal cosmetisch). Private leaseauto's rijden vaker schade door het grote aantal kilometers dat zulke auto's afleggen. Tevens worden kleine krasjes (cosmetische schades) eerder gerepareerd, omdat de gebruiker geen

eigenaar is van de auto. Door private lease neemt de schadeherstelmarkt toe.

26

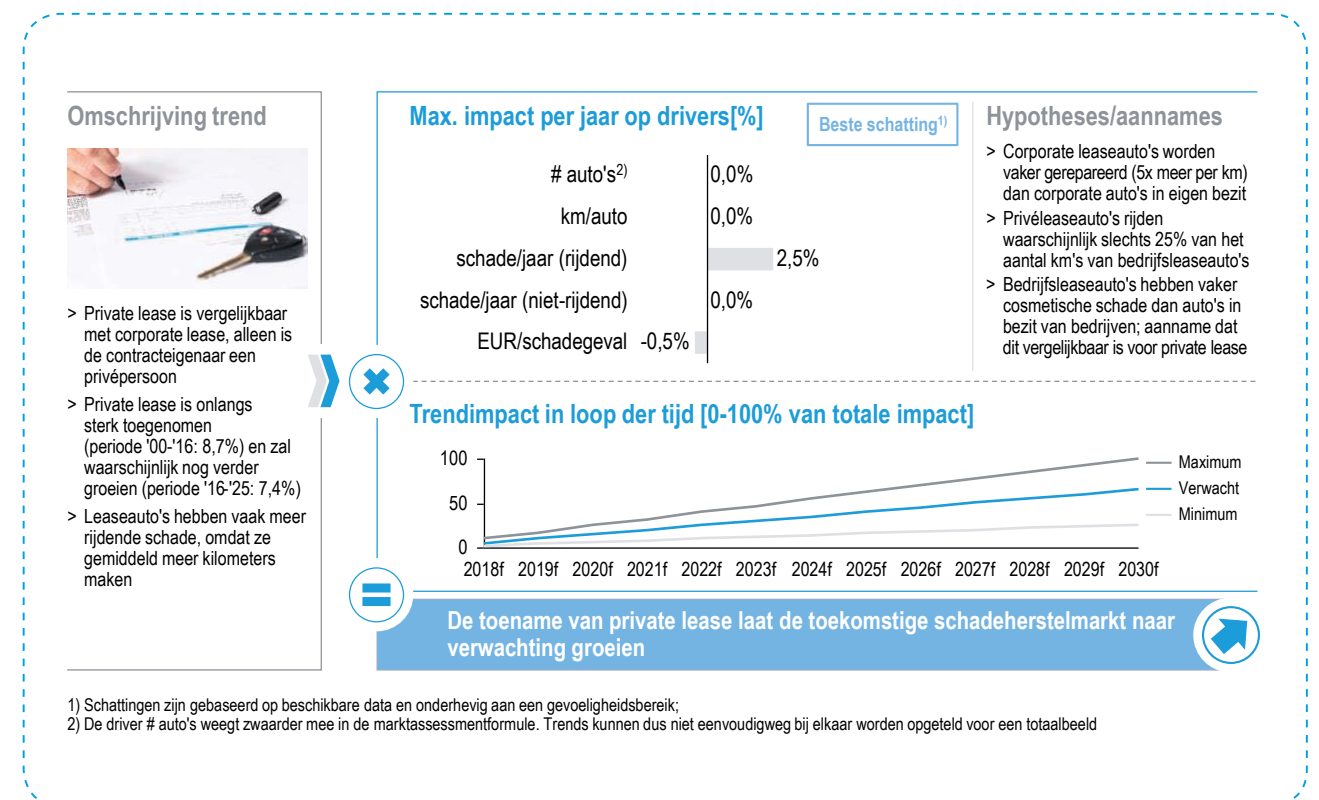
BOVAG TOEKOMSTVISIE SCHADEHERSTEL TOT 2030



Figuur 13 - Trend 8: Mobiliteitsvraag (bron: CBS, Volkskrant, Marktmodel Roland Berger)

27

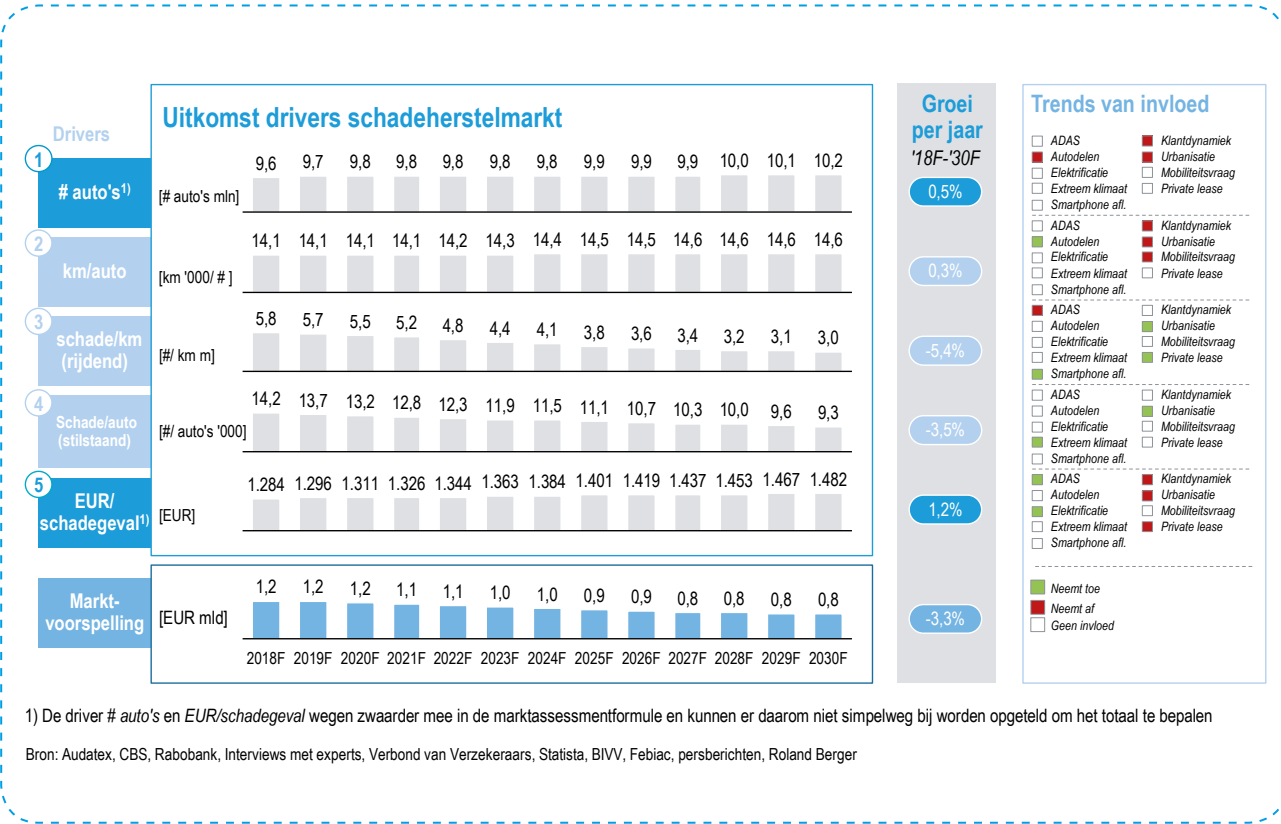
BOVAG TOEKOMSTVISIE SCHADEHERSTEL TOT 2030



Figuur 14 - Trend 9: Private lease (bron: HIS, Frost & Sullivan, Profit pool analysis (RB-studie 2016), interviews, Marktmodel Roland Berger)

TOTAALFFECT VAN DEZE TRENDS

Het netto-effect van al deze trends (bovenop de historische trendlijn) is een markt die krimpt (figuur 15) met circa 30% tussen 2018 en 2030 in het verwachte scenario. De belangrijkste drivers – met de grootste invloed op de omvang van de schadeherstelmarkt – zijn het aantal auto’s en het schadebedrag (zie toelichting in volgende paragraaf). Deze drivers wegen dan ook het zwaarst mee in het door Roland Berger ontwikkelde marktmodel. Daarnaast is schade/km (rijdend) een belangrijke driver, omdat deze de snelste daling heeft van wel 5,4% per jaar.



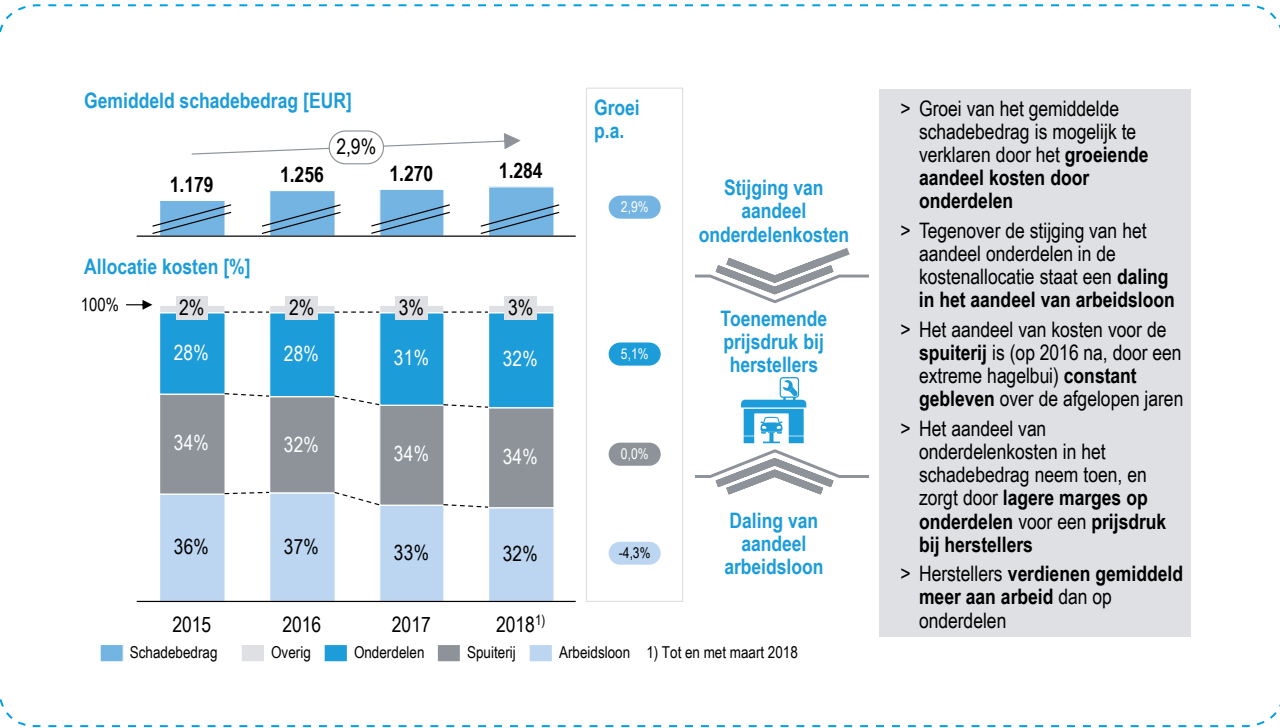
Figuur 15 – Verwachte ontwikkeling van marktdrivers 2018-2030 (bron: Audatex, CBS, Rabobank, interviews met experts, Verbond van Verzekeraars, Statista, BIVV, Febiac, persberichten, marktmodel Roland Berger)

UITSPLITSING SCHADEBEDRAG

Tussen 2015 en 2018 is het schadebedrag toegenomen met 2,9% per jaar (figuur 16). Dit geldt voor het gemiddelde schadebedrag voor alle auto's. Voor jonge auto's ligt dit bedrag aanzienlijk hoger (circa 1.600 euro). Aanwijsbare redenen hiervoor zijn de invloed van onderdeelprijzen van onder andere ADAS en de invloed van het investeringsniveau in apparatuur, training en opleiding. Ook geldt voor nieuwere auto's dat er extra handelingen worden verricht, zoals het uitlezen van elektronica.

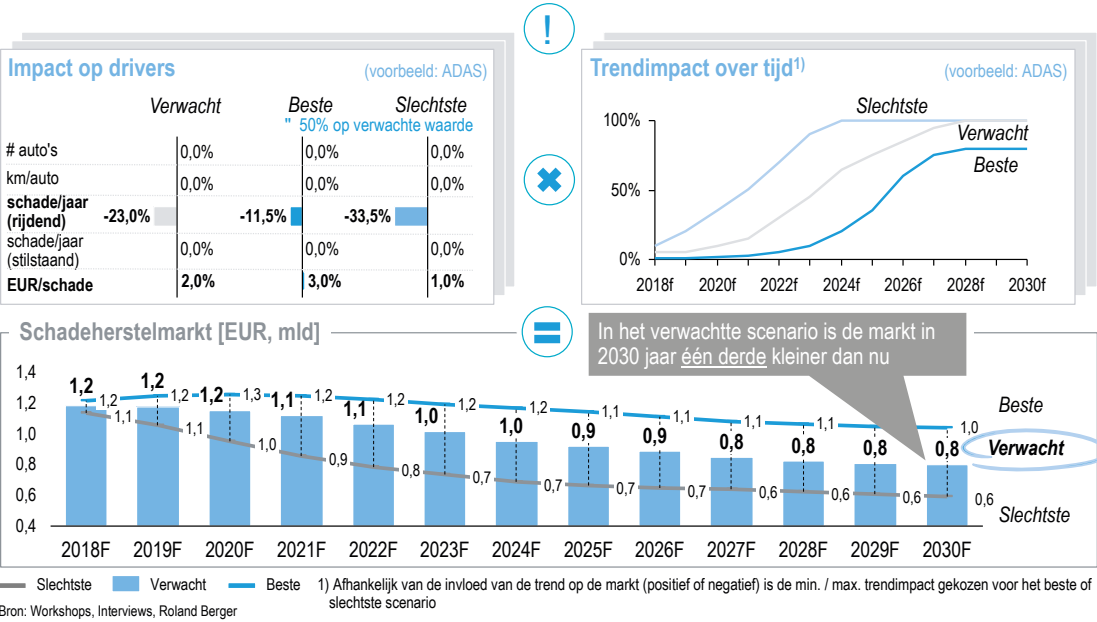
Dat het gemiddelde schadebedrag stijgt, betekent niet automatisch dat schadeherstellers dan ook meer aan een reparatie verdienen. Een uitsplitsing hierbinnen laat een groeiend aandeel onderdelenkosten zien: van 28% in 2015 naar 32% in 2018. Hiertegenover staat een dalend aandeel arbeidsloon, terwijl juist deze component voor de schadeherstellers marges oplevert. De marges op onderdelen zijn daarnaast flink afgenomen in de afgelopen jaren; waar dit tien jaar geleden nog meer dan 25% was, liep dat 4 jaar geleden terug tot 20% en is hier in 2017/2018 nog 10-15% van over. Bij lease is dit soms zelfs 0% of moet er geld bijgelegd worden door de hersteller. Kortom, er is sprake van marge-erosie voor schadeherstellers.

Een belangrijk neveneffect van de toenemende complexiteit van autotechniek is, dat er steeds meer specialistische kennis en kunde nodig is voor schadeherstel. Verschillende merkgroepen gebruiken steeds verder van elkaar verschillende systemen. Vaak is voor schadeherstel aan een bepaald merk specifieke apparatuur nodig. Schadeherstel voor een bepaald merk vergt dus in toenemende mate investeringen in opleiding en apparatuur van schadeherstelbedrijven – nog een factor die de winstgevendheid van reparaties drukt.



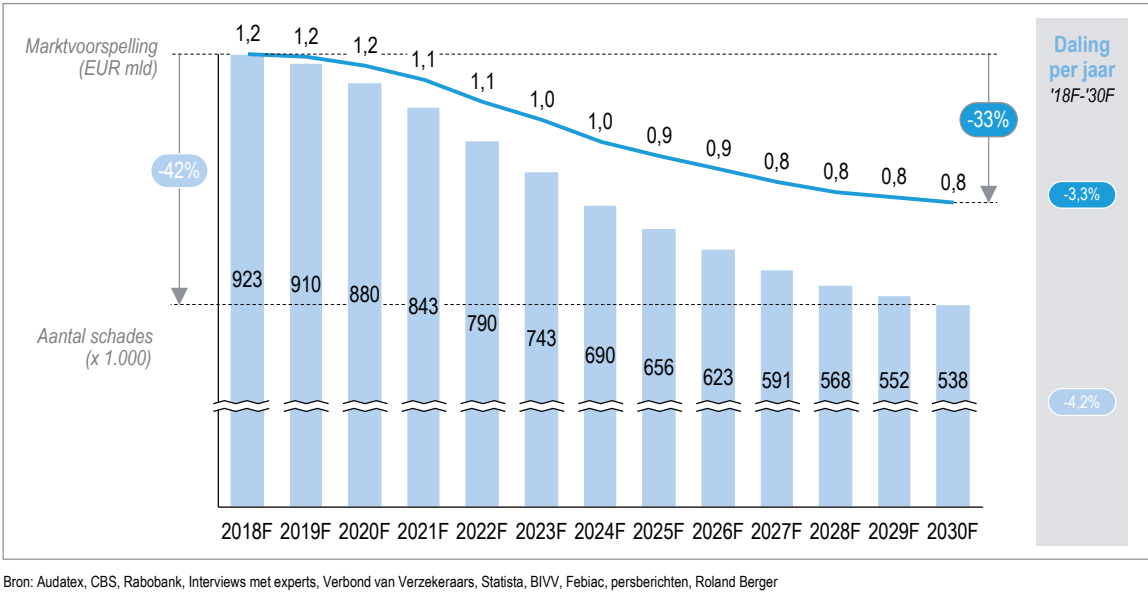
B2. In het verwachte scenario is de schadeherstelmarkt (in euro's) in 2030 tot een derde kleiner dan nu; het aantal schades daalt nog harder

In het 'verwachte' scenario is de markt in 2030 tot een derde kleiner dan nu; de schadeherstelmarkt krimpt in het 'slechtste' scenario zelfs tot de helft (figuur 17). Bij gunstiger aannames krimpt de markt in waarde (in euro's) met circa 20%, voornamelijk door een sterkere toename van het gemiddelde schadebedrag vanwege duurdere onderdelen. Een hoger schadebedrag leidt immers wel tot een hogere rekening voor de klant, maar niet tot meer verdiensten voor de hersteller.



Figuur 17 - Verwachte scenario voor de schadeherstelmarkt 2018-2030 (bron: workshops, interviews, marktmodel Roland Berger)

Desalniettemin zorgt de stijging van het gemiddelde schadebedrag voor een vertekend beeld over de marktvoorspelling. De aantallen schades nemen namelijk sterker af (-4% per jaar) dan de voorspelde afname van de omvang van de schadeherstelmarkt in euro's (-3% per jaar) (figuur 18).



Figuur 18 - Marktvoorspelling (mld euro) vs. aantal schades (x 1.000) (bron: Audatex, CBS, Rabobank, Interviews met experts, Verbond van Verzekeraars, Statista, BIVV, Febiac, persberichten, Roland Berger)

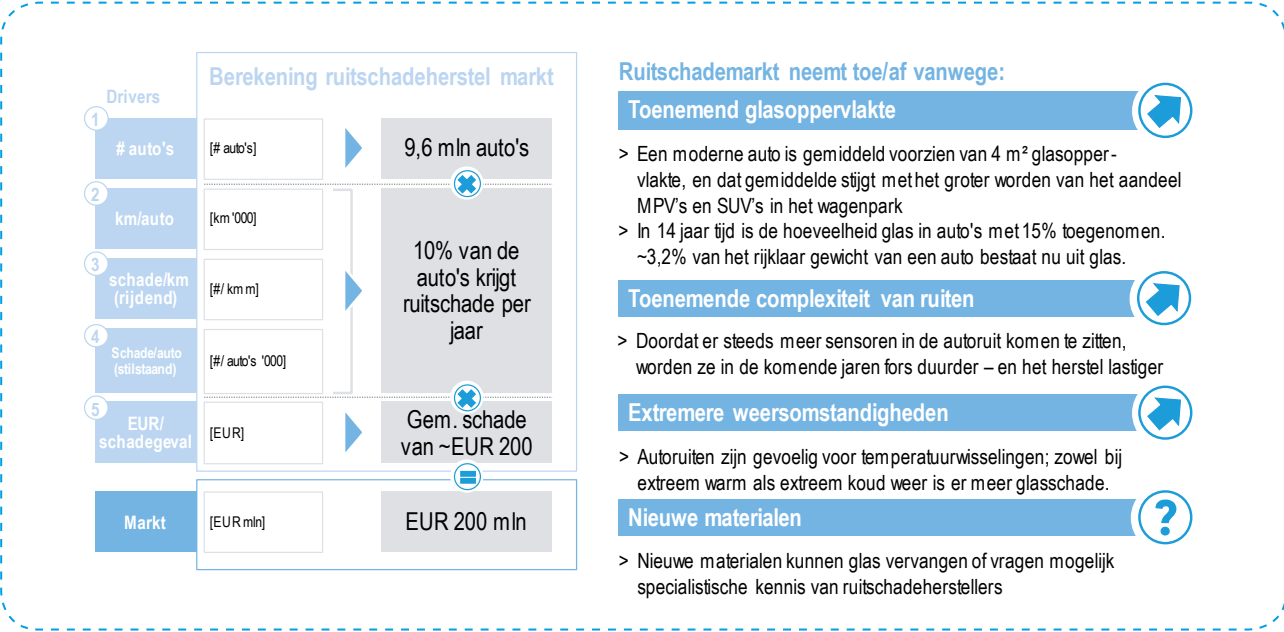


B3. Ruitschadeherstellers kunnen nog een deel van de cosmetische reparaties naar zich toe gaan halen

Ruitschadeherstel is een aanpalende markt van naar schatting 200 miljoen euro met circa 350 bedrijven (figuur 19). De omvang van de markt voor ruitschadeherstel beweegt mee op het aantal auto's en gereden kilometers per auto. Deze markt lijkt verder op die voor carrosserie-schadeherstel, maar kent minder sturing en meer consumentenmarketing (bijvoorbeeld door Carglass) - ook voor herstel van een kleine kras of deuk. Ruitschadeherstellers kunnen een deel van de cosmetische reparaties naar zich toe gaan halen. Het aandeel cosmetische schades is naar schatting 25% van de totale markt voor schadeherstel, oftewel 300 miljoen euro.

Ruitschadeherstellers zien zich geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen. Zo is de kwaliteit van het Nederlandse wegdek de afgelopen jaren flink verbeterd, wat het aantal ruitschades doet afnemen. Daarnaast komen er nieuwe materialen op de markt die glas zouden kunnen gaan vervangen, zoals polycarbonaat, of materialen die vragen om specialistische kennis van ruitschadeherstellers. Gedreven door dit soort ontwikkelingen kunnen ruitschadeherstellers op zoek zijn naar nieuwe businessmodellen en heil zien in cosmetische schades.

Ran de andere kant spelen er trends als een toenemend glasoppervlak in auto's, de toenemende complexiteit en voornamelijk extreme weersomstandigheden die kunnen leiden tot een toename van de totale ruitschadeherstelmarkt. Voor de komende periode wordt er daarom uitgegaan van een stabiel ontwikkelingspatroon.



B5. Het handelen van merkorganisaties, verzekeraars, leasemaatschappijen en de overheid hebben een sterke invloed op de inrichting van de markt in de komende 5-10 jaar

In deze krimpende markt ontstaat een geheel nieuwe orde. Het eindpunt van de transitie ligt bij het moment dat de bestuurder niet meer verantwoordelijk is in het verkeer, maar de auto, die een autonome robot is geworden. Op weg naar dat punt zijn belangrijke keuzes anno 2018 deels al gemaakt.

MERKORGANISATIES

Fabrikanten en merkorganisaties zullen in toenemende mate verantwoordelijkheid nemen en moeten nemen voor de veiligheid en betrouwbaarheid van de auto. Hun reputatie hangt ervan af. Om die veiligheid te waarborgen stellen merken steeds hogere eisen aan schadeherstel. Zij contracteren schadeherstel nog slechts bij merk-erkende bedrijven, en compenseren zo bovendien de lage(re) marges op verkoop met meer onderdelenomzet in het schadeherstelkanaal. Volvo is een voorbeeld van een fabrikant die actief inzet op merk-erkend schadeherstel in het eigen kanaal. Schadeherstellers worden steeds afhankelijker van fabrikanten, importeurs en dealers.

Grote premiumfabrikanten consolideren bovendien de keten. Zij zien kansen in het aanbieden van (private) lease om de relatie met de consument te versterken. Private lease neemt sterk toe (44% per jaar tot 2017, zie figuur 2). Hiermee blijft de automobilist in veel gevallen binnen het eigen netwerk van de dealer, aangezien er geen sturing van een externe verzekeraar optreedt. De verzekering is namelijk opgenomen in het maandelijkse leasebedrag. Daarnaast gaan fabrikanten structurele samenwerkingen aan met verzekeraars of bieden ze zelfs eigen verzekeringen aan met verzekeraars als backoffice (bijvoorbeeld BMW, Renault, VW).

Op basis van recent onderzoek verwacht BOVAG dat merk-erkend schadeherstel steeds belangrijker wordt voor schadeherstellers.¹¹ Uit de BOVAG-ledenenquête blijkt dat momenteel circa 30% van de schades met merk-erkenning wordt gerepareerd en 70% zonder merk-erkenning. Tot nu verschilt de invulling van merk-erkenning nog enorm per merk. Bij sommige (kleine) merken kost het behalen van een merk-erkenning een halve dag, bij andere merken gaan er meerdaagse trainingen aan vooraf en moet er speciaal reparatiemateriaal worden aangeschaft. Ook de benodigde investeringen (bijvoorbeeld in opleiding, apparatuur en gereedschap) om een merk-erkenning te behalen verschillen; gemiddeld kost een merk-erkenning circa 20.000 euro.

Uit de verschillende workshops kwam naar voren dat merkorganisaties met de introductie van merk-erkenningen een infrastructuur ('snelweg') aanleggen,

"Autofabrikanten proberen ook leasemaatschappijen onder druk te zetten om merk-erkend schadeherstel uit te voeren. Grote, onafhankelijke leasemaatschappijen geven hier heen gehoor aan, maar kleine staan hier waarschijnlijk wel voor open."

- Deelnemer workshop schadeherstellers

"Verzekeraars zijn zich aan het oriënteren op de ontwikkeling van autonome auto's: waar komt de aansprakelijkheid te liggen? Ze bereiden zich voor op het krachtenspel dat gaat plaatsvinden."

- Deelnemers workshop merk-organisaties

waarop zij de komende jaren hun invloed steeds meer kunnen doen gelden. Grote dealerholdings investeren nu al fors in schadebedrijven. In het algemeen zijn dat bedrijven met een heel behoorlijke schaalgrootte en meerdere vestigingen, waarmee de snelweg klaarligt. Autofabrikanten overwegen verder om mobiliteitsconcepten aan te bieden waarin zij het eigendom van de auto behouden. Ook het aanbieden van een auto inclusief verzekering past in het veranderende mobiliteitsaanbod.

Een andere factor die de invloed van fabrikanten versterkt, zijn de ontwikkelingen in telematica. Sinds april 2018 is eCall verplicht in alle nieuwe auto's op de Europese markt. eCall staat voor Emergency Call. Dit veiligheidssysteem in auto's neemt na een ongeluk automatisch contact op met de 112-centrale. Het verzenden van slechts een noodoproep lijkt pas het begin: er zijn allerlei uitbreidingen van dit systeem denkbaar. Nu al zijn er fabrikanten die eCall-achtige diensten als pechhulp en track & trace aanbieden. Uiteindelijk zullen er in het eindmodel (robotisering) grote schadefabrieken zijn die onder regie van de fabrikant staan en waar auto's gerepareerd worden. Daarmee verdwijnt voor een groot deel de "vrije" markt.

VERZEKERAARS

De concurrentie op autoverzekeringen is zeer groot. Dat maakt dat verzekeringspremies al jaren structureel te laag zijn. De verzekeringsmarkt is daarmee een sterk verlieslatende markt. Verzekeraars maken vooral verlies op de WA-verzekeringen (letsel) en marginaal winst of verlies op het casco-deel. Inmiddels vindt er een inhaalslag plaats op het prijzen van WA-verzekeringen. Scherpe afspraken met schadeherstellers zijn en blijven dan vooralsnog ook cruciaal voor schadelastbeheersing.

Waar fabrikanten vaak het argument gebruiken dat de productaansprakelijkheid uiteindelijk bij hen ligt, om zo de keten te sluiten, leidt aansprakelijkheid bij verzekeraars tot een (letsel)-schadelast die ervoor zorgt dat de portefeuille verlieslatend is. De sturende partij (richting schadeherstellers) kan namelijk aansprakelijk worden gesteld voor ondeugdelijke reparaties. Volgens een recent onderzoek van CED legden verzekeraars in 2017 op elke euro premie 22 cent toe,¹² onder meer doordat het aantal aanrijdingen en het gemiddelde schadebedrag fors toenamen. Dit wordt overigens door een aantal verzekeraars in twijfel getrokken; wat vast staat is dat letselschade een hoge post is onder verzekeraars. Zij blijven echter autoverzekeringen aanbieden vanuit de angst dat anders de kruisverkoop afneemt van andere, lucratievere verzekeringen.

De verwachting is dat verzekeraars hun schadestroom sterker gaan sturen richting schadeherstellers die aantoonbaar kunnen repareren conform fabrieksspecificaties en daarvoor toegang hebben tot de juiste technische trainingen en reparatie-informatie, zoals de merk-erkende bedrijven. Kwaliteit en veiligheid staan bij verzekeraars hoog in het vaandel: als sturende partij kunnen zij aansprakelijk gesteld worden voor ondeugdelijk herstel. Dat willen zij voorkomen, en als dat niet kan, die schade zo veel mogelijk verhalen op de schadehersteller. Verzekeraars realiseren zich bovendien dat de toenemende complexiteit van auto's vraagt om competente en goed uitgeruste schadeherstelbedrijven. Voor de reparatie van ADAS, complexere verbindingstechnieken en hightech materialen in auto's moeten bedrijven toegang hebben tot de juiste technische info en apparatuur. Ook moeten zij beschikken over de juiste competenties en technisch geschoold personeel. Merkprogramma's vanuit importeurs spelen hierop in.

Voor verzekeraars is het belangrijk dat schadebedrijven aantoonbaar volgens fabrieksspecificaties auto's repareren. En als ze zelf hiertoe niet in staat zijn, is het van belang dat zij de juiste competenties inhuren dan wel de reparatie uitbesteden. Dit is momenteel nog niet tot nauwelijks georganiseerd in de branche en biedt mogelijkheden voor ketens in de toekomst. De opkomst van de zelfrijdende auto zet bovendien het model van autoverzekeringen op de helling. Bij aanrijdingen door zelfrijdende auto's is de aansprakelijkheid minder

"Verzekeraars komen nu proactief naar importeurs toe."

- Deelnemers workshop merk-organisaties

Verzekeraars kunnen niet alle ontwikkelingen bijhouden; input van stakeholders (herstellers en importeurs) is noodzakelijk."

- Verzekeraar

"Verzekeraars spelen een lokaal spel, terwijl auto-fabrikanten hun spel wereldwijd spelen en uniforme strategieën uitrollen."

- Deelnemers workshop schadeherstellers

gemakkelijk vast te stellen dan wanneer sprake is van menselijke bestuurders. Verzekeraars zoeken naar mogelijkheden om hun assets ook in die nieuwe werkelijkheid in te zetten. Dit kan zijn in de alliantie met autofabrikanten. Er moeten andere verzekeringsvormen komen, en dat biedt kansen. Een richting waarin verzekeraars kansen zien is de ontwikkeling van directe of verkeersverzekeringen, waarbij de eigen verzekering uitkeert aan het slachtoffer (en mogelijk de veroorzaker). Bestuurders worden passagiers en moeten dus ook een passagiersverzekering of inzittendenverzekering hebben om schadeloos gesteld te worden bij een ongeval dat veroorzaakt wordt door falende hard- en/of software.

¹¹ Gebaseerd op de antwoorden van 122 BOVAG-schadeherstellers die aan het BOVAG-vooronderzoek hebben deelgenomen

¹² Bron: FWC Visie door data, gepubliceerd op woensdag 20 juni 2018

LEASEMAATSCHAPPIJEN

Voor leasemaatschappijen is reparatie van cascochades in eigen beheer een winstgevende activiteit die behoorlijk bijdraagt aan de exploitatie. Grote, onafhankelijke leasemaatschappijen blijven de komende jaren dus scherp inkopen op prijs. Dit kunnen zij doen omdat zij eigenaar zijn van de auto en de cascoverzekering in eigen beheer hebben. Door centraal in te kopen en hun klanten te sturen kunnen zij (bij gewaarborgde kwaliteit) volumekortingen bedingen die integraal onderdeel uitmaken van hun verdienmodel. Dit geldt vooral voor grote, onafhankelijke leasemaatschappijen met het profiel van sterke inkooporganisaties (bijvoorbeeld Leaseplan). Kleinere leasemaatschappijen moeten zich onderscheiden op klantgerichtheid door creatief in te spelen op klantwensen. Zij sturen minder op prijs en meer op service (bijvoorbeeld Terberg). Hierbij geldt wel dat (grote) leasemaatschappijen steeds meer moeite krijgen om hun schades onder te brengen bij ketens: een groeiend aantal ketendeelnemers repareert liever geen lease-schades meer. Immers, een schadehersteller die het druk heeft zet de (lease-)klus die het minste oplevert achteraan in de rij. Leasemaatschappijen zullen vermoedelijk de komende jaren groter worden door de opkomst van ook private lease.

OVERHEID

Het optreden van de overheid kan, buiten het ontwikkelde marktmodel om, een grote invloed op het effect van bepaalde trends hebben. De overheid heeft in het verleden bijvoorbeeld aantrekkelijke leaseconstructies voor elektrische auto's (met lage bijtelling; denk aan Tesla) mogelijk gemaakt. Ook kan zij bepaalde verplichtingen verordenen, zoals ADAS in auto's, wat het effect van deze trend op de omvang van de schadeherstelmarkt versnelt. Hetzelfde geldt voor afleiding door smartphonegebruik, dat ingedamd kan worden door strengere handhaving en hogere boetes. Ook kan de overheid een grote rol spelen in de effecten van urbanisatie, bijvoorbeeld door auto's te weren in de binnenstad. Hiermee heeft de overheid indirect een belangrijke en deels onvoorspelbare invloed op de totale ontwikkeling van de schadeherstelmarkt. Dat mag niet onbenoemd blijven.

SCHADEHERSTELKETENS

Ketens zijn traditioneel georganiseerd rond het principe dat elk bedrijf elke schade aankan. Daardoor zijn ketens ideale samenwerkingspartijen voor landelijk opererende ondernemingen zoals leasemaatschappijen, enkele verzekeraars en andere (grote) fleetowners. Het

is typisch voor Nederland dat de leasemaatschappijen in de huidige ketenstructuur veelal leidend zijn; zij hebben de grip op de sturing en de ketens hebben hierbij hun voorkeur. Het is voor de leasemaatschappij eenvoudiger en efficiënter om prijsafspraken te maken met een keten dan met een zelfstandig schadeherstelbedrijf. Tevens zijn grote leasemaatschappijen veelal geïnteresseerd in kostenreductie en centrale afspraken die zij met ketens kunnen maken.

Door de toenemende complexiteit en door de intrede van merk-erkenningen gaat het model van de ketens ('iedereen kan alles') op de helling. Niet elke vestiging kan meer alles aan. In antwoord op die ontwikkeling gaan ketens schades gedifferentieerd onderbrengen in het netwerk. In de planning komt er dus een extra schil. Verzekeraars hebben minder voordeel bij ketens, omdat het merendeel van de verzekeraars de zaken goed gestructureerd/geautomatiseerd heeft. Er zijn nauwelijks verzekeraars met overkoepelende ketenafspraken en de garantie dat alle ketendeelnemers voor die verzekeraar mogen repareren. De meeste verzekeraars sluiten liever contracten met individuele schadeherstellers of op groepsniveau (Stern, Van Mossel enzovoort). Verzekeraars geven dus eerder de voorkeur aan individuele overeenkomsten. Deze ontwikkeling werkt de versnippering binnen ketens in de hand.

Voor schadeherstellers is de vaste toestroom aan volumes vaak een reden geweest om zich aan te sluiten bij een schadeherstelketen. Deze volumes zijn echter door de opkomst van merk-erkenning niet langer zonder meer gegarandeerd. Door fabrikanten worden merk-erkenningen namelijk niet op ketenniveau verstrekt, waardoor niet alle herstellereenheden meer voor alle merken kunnen repareren. Dit leidt ertoe dat in de huidige situatie binnen ketens vaak om deze inleveradressen met merk-erkenningen heen wordt georganiseerd. Sommige schadeherstellers die onderdeel zijn van een keten zijn dan ook verplicht sommige schadegevallen uit te besteden aan een andere vestiging. Deze ingeperkte vrijheden op het gebied van onder andere individueel ondernemerschap, tezamen met de druk op marges en stevige franchise fees, zorgen ervoor dat het bestaansrecht van ketens in de toekomst minder vanzelfsprekend is dan in het huidige landschap.

Met het oog op de toekomst zijn schadeherstelketens vanzelfsprekend ook aan het nadenken over de toegevoegde waarde die zij in het veranderende landschap voor hun leden en de opdrachtgevers kunnen leveren. Sterke punten kunnen zijn dat zij landelijke dekking bieden aan opdrachtgevers en inkoopvoordeel voor de leden. Maar in het licht van de nieuwe marktordering die ontstaat, is een radicalere omslag nodig naar een samenwerking tussen bedrijven met verschillende specialismen die onderling het werk verdelen. Dat vraagt dus ook dat aangesloten bedrijven zelf keuzes maken in wat zij kunnen en willen blijven doen en wat zij aan anderen uitbesteden.

RUITSCHADEHERSTELLERS

Ruitschadeherstellers willen anno 2018 nog alle typen ruitschades doen: gestuurd, niet-gestuurd, universeel en merk-erkend. Merk-erkend ruitschadeherstel gaat mogelijk een grote rol spelen in de toekomst, maar de relevantie is tot op heden nog niet duidelijk. In het hypothetische geval dat ruitschadeherstellers in de toekomst alleen nog merk-erkende ruiten mogen zetten, verdampen hun marges. In ruiten zit echter vooralsnog minder specialistische kennis dan in complexe schadegevallen, waardoor de impact van merk-erkenning op korte termijn minder relevant is.



B6. Minder volume, veranderende aansturing en een nieuwe marktordening leiden tot veel onzekerheid, ook na 2030

De omvang van de schadeherstelmarkt neemt af. Daarnaast daalt het aantal reparaties zelfs sneller dan de totale markt, waardoor er minder te verdelen is onder herstellende. Auto's worden complexer en herstel duurder. Ook nemen onderdelenkosten toe wat invreest op de marges van herstellende. Dit leidt allemaal onherroepelijk tot een verandering van het volume. Daar komt nog bij dat de aansturing van dit volume verandert. Zoals hiervoor besproken zijn veel merkorganisaties, verzekeraars en leasemaatschappijen volop bezig schadeherstel in te richten naar hun verdien-, risico- of operationeel model. Samen met de overheid zijn zij bepalend voor de ontwikkeling van de schadeherstelmarkt.

De schadeherstelmarkt is dan ook op weg naar een volledig nieuwe marktordening, in antwoord op de ontwikkeling dat de bestuurder niet meer verantwoordelijk is in het verkeer maar de auto(-robot). Dat brengt andere wet- en regelgeving met zich mee. In de eindfase van ADAS (level 5, zie figuur pagina 59) zullen autofabrikanten de volledige verantwoordelijkheid (moeten) nemen voor hun product. Schade toegebracht aan het product zelf en aan derden zullen dan ook op eigen boek moeten worden genomen. Nu is de degene die dat voertuig bestuurt een mens, straks niet meer. Dat punt ligt nog ver in de toekomst, maar de stakeholders in schadeherstel zijn nu al aan het voorsorteren.

Al deze verschillende factoren leiden tot veel onzekerheid in de markt. Naar verwachting is de markt in 2030 een derde kleiner dan nu en onvermijdelijk worden de komende tijd dan ook de kaarten geschud, zeker als een volledige nieuwe marktordening optreedt. Als schadeherstellende de regie over hun toekomst in eigen hand willen nemen, kunnen zij nu al keuzes maken. Hiervoor moeten zij de komende tijd goed gebruiken om hun handelingsperspectief te bepalen.

B: Samenvatting

De schadeherstelbranche gaat een onzekere periode tegemoet. Trends in technologie en autogebruik leiden tot een markt die ten opzichte van vandaag tot 2030 zal krimpen met een derde. Het aantal schadegevallen daalt met 4% per jaar, de totale marktomvang daalt met 3% per jaar. Door dat verschil zijn er minder reparaties te verdelen onder herstellende. Nieuwe toetreders als ruit schadeherstellende kunnen bovendien een deel van de cosmetische reparaties naar zich toe gaan halen. De overcapaciteit anno 2018 bedraagt 15-25%. Dat die overcapaciteit verder zal toenemen is onvermijdelijk. In deze kleiner wordende markt zijn de kaarten deels al geschud. Fabrikanten, importeurs en dealernetwerken sluiten de keten, integreren naar verzekering en (private) lease, en contracteren schadeherstel steeds meer bij merk-erkende bedrijven. Verzekeraars lijden aanzienlijk verlies op WA-verzekeringen en halen weinig tot geen rendement op hun cascotekening. Daarom zullen ze nog scherper worden op de aspecten kwaliteit en veiligheid van door hen gestuurde schades. Grote, onafhankelijke leasemaatschappijen blijven scherp inkopen op prijs; kleine leasemaatschappijen gaan zich differentiëren op klantniveau. Doordat de omvang van de schadeherstelmarkt in de komende vijf jaar het snelst krimpt, wordt in die periode ook de markt verdeeld.

C. Handelingsperspectief: Schadeherstellers kunnen zich positioneren als 'local hero', 'brand's best friend', 'lease lover' of zich richten op een bepaalde niche

De meeste schadeherstelbedrijven in Nederland anno 2018 hebben een mix van volumes (gestuurd, niet-gestuurd, via verzekeraars, lease en/of particulier) die op korte termijn voldoende winstgevend is. Zij 'doen alles voor iedereen' en maken weinig tot geen verschil in prijs en/of reparatiekwaliteit.

Het model 'alles doen voor iedereen' verliest in hoog tempo zijn houdbaarheid. Driver daarin zijn de ontwikkelingen in de voertuigtechniek. De grote spelers in de markt reageren daarop, elk met het oog op hun eigen belangen. Daardoor verandert de sturing. Schadeherstelbedrijven zijn versnipperd, en kunnen daarom niet bepalen maar alleen volgen wat er in de markt gebeurt. Ook de volumes gaan richting 2030 dalen.

Centrale factor is de toenemende complexiteit van auto's. Elk merk ontwikkelt eigen systemen voor het steeds verder ondersteunen en assisteren van de bestuurder. Daarom wordt reparatie voor een bepaald merk steeds meer een vak apart: er is speciale kennis, kunde en apparatuur voor nodig. De opkomst van systemen die de bestuurder ondersteunen leidt uiteindelijk tot volledige autonomie van de auto. Het aantal rijdende schades zal daardoor uiteindelijk sterk gaan dalen.

De toenemende autonomie van auto's brengt verzekeraars in een lastig parket. Wanneer auto's straks volledig autonoom (adas level 5) aan het verkeer kunnen deelnemen, is het businessmodel van autoverzekeringen weg. Maar ook vandaag de dag is dat model in zwaar weer. Iedere fabrikant gebruikt eigen systemen, waardoor de reparatiekosten per merk steeds verder uiteenlopen. Ook stijgen de onderdeelprijzen. Verzekeringspremies worden traditioneel vastgesteld op basis van onder andere: catalogusprijs, gewicht, postcode en leeftijd rijder. De link tussen de schadegevoeligheid en reparatiekosten van de auto enerzijds en het verzekeringssysteem anderzijds wordt alsmat zwakker. Verder zijn verzekeraars beducht op de aansprakelijkheid voor letselschade als gevolg van ondeugdelijke reparaties. Zij zullen dus sturen op kwaliteit en veiligheid, en daarmee steeds vaker naar merk-erkende reparaties.

Wanneer de auto zelf een grotere rol gaat spelen in de veiligheid op de weg, wil de fabrikant van die auto meer grip op onderhoud en reparatie van die auto. Zijn reputatie staat immers op het spel. Daarom zal de fabrikant in toenemende mate eisen stellen aan de kennis en apparatuur die een schadehersteller in huis moet hebben om voor dat merk te repareren. Dat vraagt forse investeringen van ondernemers, en die moeten terugverdiend worden. Leasemaatschappijen daarentegen drijven op volume. Cascoschades in eigen beheer zijn een belangrijke factor in hun exploitatie. Zij kopen strak in en gebruiken hun positie om zo laag mogelijke tarieven en zo snel mogelijke service af te dwingen.

Gezien de bewegingen van deze drie groepen stakeholders is het bestaande systeem 'voor iedereen hetzelfde' op termijn niet meer te handhaven. Onder druk van de veranderende markt zullen die stakeholders hun exploitatiemodellen gaan optimaliseren. Daardoor gaan de eisen die zij stellen uiteenlopen, en rest schadeherstelbedrijven niets anders dan hun bedrijfsvoering optimaal af te stemmen op de eisen van die opdrachtgevers. Schadebedrijven kunnen dus niet meer alles voor iedereen op dezelfde manier doen, maar moeten toe naar een aparte waardepropositie voor ieder segment.

"Merk-erkend schadeherstel is een bedreiging voor kleine onafhankelijke leasemaatschappijen; per merk afspraken maken verhoogt de moeite en bovendien is er minder controle op klanttevredenheid."

- Kleine leasemaatschappij

VIER MOGELIJKE BEDRIJFSMODELLEN
De opties voor een specifiek schadeherstelbedrijf op langere termijn hangen mede af van de uitgangssituatie. Elk van de hieronder geschetste modellen gaat uit van één dominante schadestroom. Dat wil niet zeggen dat schadeherstellers zich tot die stroom moeten beperken, maar wel dat andere stromen aanvullend zijn (voor dekking of extra winst) en dat hun concurrentiepositie afhangt van optimalisatie van de dominante stroom.

Er zijn vier globale richtingen geïdentificeerd waarin schadeherstellers zich vanuit hun huidige uitgangspositie kunnen ontwikkelen (figuur 22). Voor alle vier de bedrijfsmodellen geldt dat specialisatie essentieel is en dat de eisen aan herstelmedewerkers toenemen. Immers, de verwachte kennis en expertise voor veilig en kwalitatief hoogstaand schadeherstel nemen toe. In het bijzonder ontwikkelingen als ADAS en elektrificatie leiden ertoe dat auto's, en dus ook schadeherstel, ingewikkelder worden. Tevens vraagt het om een verschuiving in vaardigheden: de hersteller verandert in belangrijke mate van monteur naar technicus. Dit leidt tot hogere kosten voor opleiding en materieel. Met deze stijgende kosten op een lagere omzet valt de marge sterk terug tijdens de transitie. Dat is een belangrijke factor in de overweging voor individuele schadebedrijven of zij mee kunnen in de ontwikkelingen.

	Local hero	Brand's best friend	Lease lover	Niche speler
Dominante schadestroom	> Niet-gestuurd > Universeel	> Gestuurd > Merk-erkend	> Gestuurd > Universeel	> (Niet-)gestuurd > Universeel
Concurrerend op	> Niet-gestuurd > Universeel	> Kwaliteit > Klantervaring	> Prijs > Efficiëntie	> Specifiek segment > Uniek in zijn vakgebied
Kenmerken	> Grote, trouwe klantenbasis > Lokale consumenten > Natuurlijke keuze voor andere volumes van merkorganisaties, verzekeraars en leasemaatschappijen, maar niet primair van afhankelijk	> Beschikt al over merk-erkenning(en) > Klantenbasis die niet uit is op de laagste prijs > Investerings in apparatuur en gekwalificeerd personeel geven hun een voorsprong op concurrenten	> Grote volumes en hoge bezetting > Lage kosten in zeer professionele, harde franchise met landelijke dekking > Vergt samenwerking en strakke regie > Onderscheid tussen grote en kleine leasemaatschappijen	> Focus op een nichemarkt zoals: – Soort opdrachtgever – Verwante technologie – Soort schade – Ouderdom van de auto > Gestuurde, merk-erkende schadestroom moet ondergeschikt zijn aan de niche specialiteit

Figuur 22 - Vier mogelijke bedrijfsmodellen voor schadeherstellers (bron: workshops, interviews, marktmodel Roland Berger)

C1. 'Local heroes' bouwen een sterke positie op lokale, ongestuurde volumes (consumenten)

'Local heroes' zijn bedrijven met een grote, trouwe klantenbasis van lokale consumenten uit de ongestuurde schadestroom. Zij zijn de grootste en/of beste schadehersteller in hun regio en als zodanig een natuurlijke keuze voor de gestuurde volumes van merkorganisaties, verzekeraars of leasemaatschappijen, maar ze zijn daarvan niet primair afhankelijk. Dat geeft ze zelfs als individueel bedrijf een goede onderhandelingspositie tegenover grote, professionele klanten. Doorgaans is de lokale ondernemer bekend in de regio (bijvoorbeeld door sponsoring van de lokale voetbalclub) en is hij daarom een logische keuze. Een profielschets van de local hero is te vinden in figuur 23.

Local hero

Impressie

Kenmerken

- > 'Local heroes' zijn bedrijven met een grote, trouwe klantenbasis van lokale consumenten uit de ongestuurde schadestroom; zij sponsoren bijv. ook de lokale voetbalclub
- > Zij zijn de grootste en/of beste schadehersteller in hun regio en als zodanig een natuurlijke keuze voor de gestuurde volumes van merkorganisaties, verzekeraars of leasemaatschappijen – maar ze zijn daarvan niet primair afhankelijk

Retail voorbeeld: Poesz supermarket

- > Poesz is een supermarkt met een rijke historie, bekend in de regio
- > De Poesz formule kenmerkt zich door een breed pallet (e.g. 'lage prijzen', 'aanbiedingen', 'personeel', 'winkelgemak' en 'winkeluitstraling'), maar is vooral de meest betrokkene supermarkt in de buurt
- > Alleen op lage prijzen scoort de supermarkt onder het gemiddelde
- > Uitgeroepen door GfK tot supermarkt van het jaar 2017

Source: Marketing Tribune, GfK, workshops, interviews, Roland Berger

Figuur 23 - Profielschets local hero (bron: Business Insider, DistriFood, Foodmagazine, workshops, interviews)

43 BOVAG TOEKOMSTVISIE SCHADEHERSTEL TOT 2030

C2. 'Brand's best friends' zijn voorgesorteerd op een groeiende gestuurde schadestroom, maar moeten rekening houden met teruglopende leasevolumes

Schadeherstellers die al meerdere merk-erkenningen hebben (gemiddeld genomen 2 à 3), staan er in principe goed voor. Zij profiteren van de integratie van de keten door fabrikanten, importeurs en dealers en hebben daarmee een klantenbasis die niet uit is op de laagste prijs. Investerings in apparatuur en gekwalificeerd personeel geven hun een voorsprong op concurrenten. Als zij blijven voldoen aan kwaliteits- en service-eisen is het in het belang van hun klanten om hun voldoende volumes te garanderen. De premium- en volumemerken hebben hun merk-erkenningen voor een groot deel al vergeven, waardoor reeds een kloof is ontstaan tussen bedrijven met en zonder merk-erkenning.

Private lease biedt kansen doordat deze contracten veelal door dealers worden aangeboden, waardoor de klanten dus in het netwerk kunnen worden gehouden. Bij private leasecontracten is de verzekering meestal inbegrepen, wat in het voordeel is van de merk-gelieerde herstellende. Naast de dominante merk-erkende gestuurde schadestroom kunnen deze schadeherstellers leaseklanten (blijven) bedienen. Zij moeten er echter rekening mee houden dat leasevolumes op termijn afnemen. Een groot deel van de leasevolumes is gestuurd en zal verschuiven richting herstellende die volledig ingericht zijn op leaseklanten. Merken en verzekeraars zullen op termijn niet bereid blijven de kosten voor overhead en kwaliteit alleen te dragen. Zij zullen eisen dat leasevolumes hun deel dragen (en daarmee niet tegen marginale kosten kunnen worden bediend) of aanvullende eisen stellen, zoals voorrang of gegarandeerde capaciteit. Dat staat op gespannen voet met de optimalisatie voor leasestromen (grote, planbare volumes, hoge bezettingsgraad, snel en gestandaardiseerd proces). Het lijkt daarom op termijn onhoudbaar om binnen één bedrijf concurrerend te zijn op zowel prijs als merk-erkenning, temeer omdat er partijen kunnen en zullen ontstaan die wél een eenduidige focus kiezen. Een profielschets van de brand's best friend is te vinden in figuur 24. Er zullen tevens zogenaamde 'loketten' ontstaan waarbij merk-erkende herstellende onder een paraplu zullen repareren, in een netwerk van schadeherstellers. Een voorbeeld is Schadeherstelmeesters¹³; zij hebben de visie dat een hersteller bij complexe schades onmogelijk een expert kan zijn in alle automerken. Zij profileren zichzelf dan ook niet als keten, maar als netwerk met loketfunctie voor complexe schades.

"Als je de keuze voor merk-erkenningen nog moet maken ben je al te laat. Veel merk-erkenningen zijn al grotendeels vergeven."

- Deelnemers workshop schadeherstellers



Figuur 24 - Profielschets brand's best friend (bron: MT, BOVAG-ledenenquête, workshops, interviews)

C3. 'Lease lovers' richten zich helemaal in op grote volumes, hoge bezetting en lage kosten in een zeer professionele, harde franchise met landelijke dekking

Specialisatie op leasevolumes kan een zeer aantrekkelijk model zijn, maar het vergt samenwerking en strakke regie. Landelijke schadeketens - die vooral leasevolumes doen - zijn opgezet om tegendruk te bieden aan andere grote partijen in de branche, maar hebben hun inkoopkracht, en daarmee de positie van de schadehersteller als geheel, niet vergroot. Als leaspecialist moeten schadeherstellers hun processen standaardiseren en optimaliseren om grote volumes snel te verwerken en capaciteit voortdurend nagenoeg volledig bezet te houden (bijvoorbeeld door te plannen over vestigingen heen). Waar mogelijk moeten zij kosten uit de keten halen, bijvoorbeeld door transport te coördineren, vervangend vervoer en personeel te delen of leaseklanten direct te bedienen (zonder tussenkomst van de leasemaatschappij). Dat kan alleen met een grote, liefst landelijke, dekking en een zeer professioneel aangestuurde formule (standaardisatie, audits, kwaliteitsborging, optimalisatie over vestigingen heen). De meeste bestaande ketens zijn zogeheten soft franchises die aangesloten bedrijven relatief vrij laten en (mede daardoor) nog weinig inkoopmacht kunnen ontwikkelen richting grote, professionele klanten. Een profielschets van de lease lover is te vinden in figuur 25.

"Ketens die zich nu niet inrichten op verzekeraars óf lease drukken de prijs naar beneden."

- Deelnemers workshop merk-organisaties

"Veiligheid mag niet bepalend zijn voor de bescherming van het kanaal; er moet een onafhankelijk oog zijn voor objectiviteit"

- Leasemaatschappijen



Figuur 25 - Profielschets lease lover (bron: Business Insider, Distrifood, Foodmagazine, workshops, interviews)

¹³ Schadeherstelmeester is een initiatief van Broekhuis, PGA Nederland en Autoschade Herstel Groep en richt zich op een markt die zich opdeelt in cosmetische (reguliere) schade en complexe schades waarbij merkexpertise essentieel is.

Grote leasemaatschappijen zullen scherp blijven inkopen, maar een gebundelde groep van schadeherstellers gespecialiseerd in leaseklanten kan zowel tegendruk als een aantrekkelijke propositie bieden. Zeker als de volumes van grote leasemaatschappijen kleiner worden doordat bijvoorbeeld merkorganisaties zelf meer (private) lease gaan aanbieden via hun dealers, wordt het voor leasemaatschappijen belangrijker deze reparaties te concentreren bij een klein aantal bedrijven die bij gewaarborgde kwaliteit een scherpe prijs kunnen bieden.

Kleine, onafhankelijke leasemaatschappijen gaan zich richten op een gedifferentieerd klantprofiel, in plaats van op scherp inkopen. Hierbij wordt de focus weer verlegd naar de klant en zij zullen zich focussen op serviceverlening. Sommige van deze leasemaatschappijen hebben plannen om een eigen verzekeringsmaatschappij op te richten, met als gevolg dat zij de keuze voor een schadehersteller nog meer in de hand hebben. Tevens geven vooruitstrevende kleine leasemaatschappijen aan dat zij voornemens zijn 'mobility provider' van de toekomst te worden; een auto op zichzelf is niet meer interessant, het gaat om het inspelen op de totale behoefte van elke specifieke klant. Zij beginnen dan ook met het beheren van rijbundels: betalen voor gebruik in plaats van bezit.

Voor zowel de lease lover als de brand's best friend is het van belang rekening te houden met de duurder wordende onderdelen op jongere auto's, aangezien dit de categorie is waar zij de meeste auto's in zullen repareren. Jongere auto's hebben over het algemeen duurdere onderdelen, die vaker vervangen dan hersteld worden. Dit heeft impact op de marges die op uurloon kunnen worden gemaakt. Ondernemers moeten daar rekening mee houden in de eventuele transitie.

"Ketens durven de discussie met leasemaatschappijen niet te voeren. Een hersteller kan niet én voor mij én voor lease werken; het is of lage kosten, of hoge service."

- Een verzekeraar

"Op ASN en Schadenet na zijn ketens soft franchises; harde keuzes worden namelijk niet gemaakt."

- Deelnemers workshop merk-organisaties

C4. Een alternatief is zich te verenigen in een nichemodel en daarmee een specifiek segment te bedienen

Schadeherstellers die geen local hero zijn of merk-erkenning(en) hebben, kunnen proberen dat alsnog te worden of deze alsnog te verkrijgen. Dit kan in een aantal gevallen lukken, maar voor de meesten zal het niet mogelijk of te laat zijn. Het kan nog werken voor kleinere merken, maar één of een paar erkenningen van kleine merken zijn waarschijnlijk niet genoeg om zich te verzekeren van voldoende volumes. De oplossing ligt mogelijk in een alternatief waarbij meerdere schadeherstellers zich verenigen in een nichemodel. Deze concentratie op een nichemarkt kan zich uiten in verschillende vormen, waarvan hieronder een aantal mogelijkheden worden toegelicht:

- > Differentiatie voor garagebedrijven: het herstellen van (cosmetische) schades aan occasions van bijvoorbeeld onafhankelijke autobedrijven biedt perspectief voor een bepaalde nichespeler. Binnen deze niche-optie focust de hersteller zich op het repareren voor het b2b-kanaal van garagebedrijven.
- > Differentiatie naar soort merk annex cluster van merken: kleine (bijvoorbeeld Koreaanse) merken missen vaak de schaal om zelf de keten te sluiten, waardoor differentiatie naar soort merk annex cluster van merken een sterkere positie biedt. Schadeherstellers kunnen zich daarop verenigen (vergelijkbaar met de optie hierboven beschreven), zowel vanuit individueel als vanuit ketenperspectief.
- > Differentiatie naar soort schade (cosmetisch, regulier, complex): deze niche-optie bestaat voor een deel al in ketenverband. Schadeherstelmeesters is een voorbeeld van een keten die zich richt op de complexe schades. Carglass is een ruitschadehersteller in de voorfase van een keten die zich richt op lichte schades. Ook op vestigingsniveau kunnen dergelijke keuzes gemaakt worden. Van Mossel heeft bijvoorbeeld een bedrijfsvorm gericht op complexe schades over meerdere merken heen.
- > Differentiatie naar bouwjaar: hierbij kiest de schadehersteller voor een focus op auto's buiten de gestuurde schadestroom, zowel op individueel als op ketenniveau. Hierbij kan gedacht worden aan ketens voor oudere auto's (alleen WA verzekerd) waarbij de klant de reparatie zelf moet betalen
- > Overige niche-opties: herstel aan oldtimers, herstel aan bekleden, uitdeuken zonder spuiten.

Een profielschets van het merkonafhankelijk erkend model is te vinden in figuur 26.



Figuur 26 - Profielschets nichespeler (bron: BOVAG, interviews, workshops)

C5. De noodzaak tot specialiseren: de schadeherstelmarkt van de toekomst en the nightmare competitor

De huidige schadeherstelbranche bestaat grotendeels uit kleine bedrijven, gemiddeld 7 FTE groot. Gegeven de voorspellingen met het marktmodel in dit onderzoek is een omzet van 1,8 tot 2 miljoen met 10 FTE de minimale omvang dat een schadebedrijf in de toekomst moet hebben om rendabel te zijn. Bovendien zijn forse investeringen vereist om te kunnen blijven meespelen: als de schadehersteller merken én verzekeraars wil bedienen, zal hij over de juiste kennis en apparatuur en over hooggekwalificeerd personeel moeten beschikken. Wil hij leasemaatschappijen bedienen, dan moet zijn bedrijf zeer efficiënt en rond de klok kunnen werken tegen flinterdunne marges. Ook betekent de toegenomen complexiteit dat een schadebedrijf niet meer alles in eigen huis zal kunnen doen, tenzij het op zeer grote schaal opereert. Bedrijven zullen dus keuzes moeten maken in wat zij zelf kunnen en willen blijven doen, welke kennis ze inhuren en welke klussen zij uitbesteden. Ook kunnen schadeherstellers ervoor kiezen om zich als specialist in een bepaald gebied te laten inhuren door andere bedrijven.

De Nederlandse economie draait goed, we hebben te maken met een zgn. hoogconjunctuur en veel werkplaatsen staan vol. Daarmee wordt de aanwezige overcapaciteit in de branche enigszins gemaskeerd. Door de economische opleving worden meer kilometers gereden en worden meer schades gerepareerd. Maar alle trends voor de langere termijn zijn neerwaarts. Als de economische groei stagneert, dan komen incidentele en structurele neerwaartse trends samen. Veel ondernemers in schadeherstel zitten nu in de ontkenningfase: het gaat op dit moment toch goed? Waarom zouden zij zich druk maken? Daarin schuilt een groot gevaar. Want op het moment dat de krimp voelbaar wordt, eventueel in combinatie met een economisch dal, dreigen faillissementen of andere vormen van gedwongen sluiting of verkoop.

➔ THE NIGHTMARE COMPETITOR

Een vraag aan een schadehersteller:

"Wie is jouw grootste concurrent?" Stel dat...

- Er een keten opstaat die volledig bottom-up (in plaats van top-down) is opgebouwd, en zich volledig inricht naar een (groot) segment.
- Dit segment kan bestaan uit gestuurde en/of merk-erkende volumes.
- Deze keten dit zeer professioneel en goed weet aan te pakken, waardoor ze in staat is marktaandeel af te pakken.

... wat is dan jouw volgende stap?

Een dergelijke situatie is niet alleen rampzalig voor de ondernemer die het betreft, het zet ook de deur wagenwijd open voor nieuwe toetreders. Een voorbeeldscenario: een grote buitenlandse partij met geld en ervaring koopt enkele tientallen kwakkelende bedrijven op en gaat met een landelijk netwerk leasemaatschappijen bedienen. Het netwerk biedt 24-uursservice, en hoeft dus geen vervangend vervoer aan te bieden.

Zo zijn er andere scenario's te bedenken waarin nieuwe toetreders uit bedrijfseconomisch perspectief naar de markt kijken en in de gaten springen die de branche laat vallen. Deze toekomstvisie 2030 is een aanzet voor de branche om het heft in eigen hand te houden.

C: Samenvatting

De opties voor schadeherstellers hangen mede af van hun uitgangssituatie. In elk van de mogelijke modellen is één schadestroom dominant. 'Local heroes', met een stevige basis van lokale, ongestuurde volumes (consumenten), kunnen zich als enige of beste in hun regio goed positioneren voor merk-, verzekeraars- en/of leasevolumes. 'Brand's best friends' zijn voorgesorteerd op een groeiende schadestroom, maar moeten rekening houden met leasevolumes die verschuiven naar herstellende die volledig ingericht zijn op lease. Binnen één bedrijf proberen te concurreren op zowel prijs als merk-erkenning lijkt op termijn onhoudbaar; specialisatie is essentieel. Leasespecialisten - ofwel 'lease lovers' - richten zich namelijk helemaal in op grote volumes, hoge bezetting en lage kosten in een zeer professionele, harde franchise met landelijke dekking. De rol van nichespeler is weggelegd voor bedrijven die zich specialiseren op een bepaald gebied. Ook kunnen zij zich laten inhuren of werk aannemen van bedrijven die zich richten op lease of merk-erkende reparaties. Deze rol vergt dat schadebedrijven scherpe keuzes maken in wat zij blijven doen en wat zij afstoten of uitbesteden.

D. De weg voorwaarts: een gezamenlijke agenda voor de branche, BOVAG en ondernemers

De schadeherstelmarkt is volop in beweging. Dat mag een bekend gegeven zijn; hoe de vork precies in de steel zit en waar het naartoe zou kunnen gaan, daar was echter weinig zicht op. BOVAG ziet het als haar taak om haar leden te helpen de beste weg(en) voorwaarts te vinden in deze onzekere markt. Een belangrijke stap daartoe is met deze Toekomstvisie 2030 gezet: in kaart brengen wat er precies aan de hand is. Daarvoor heeft BOVAG contact gelegd en samenwerking gezocht met stakeholders in de branche: verzekeraars, leasemaatschappijen en importeurs.

Deze toekomstvisie brengt de situatie in de markt in kaart. Maar met een kaart alleen is de branche nog niet waar zij moet zijn: klaar voor de nieuwe marktordening in schadeherstel. Daarom wil BOVAG met de leden en stakeholders een gezamenlijke agenda ontwikkelen. Die agenda moet ondernemers toerusten met de nodige kennis, inzichten en instrumenten om uiteindelijk zelf op weg te gaan naar een plek in de nieuwe schademarkt. De agenda bestaat zogezegd uit een aantal bouwblokken (zie figuur 27).

Deze bouwblokken geven zowel BOVAG als de leden een solide fundament om de veranderingen in de branche het hoofd te bieden. De basis wordt gelegd door het verzamelen van feiten en cijfers over de markt en de branche, waarmee het speelveld beter afgebakend kan worden en trends kunnen worden gesignaleerd. Dan is er een actieve component, waarin leden zelf op onderzoek gaan wat bij hen past en welke mogelijkheden kansrijk zijn voor hun specifieke bedrijf. Ook draagt BOVAG bij aan het creëren van de voorwaarden om ook in de toekomst zaken te kunnen doen.

Bouwblokken	Beschrijving
Gedeelde kennisbasis en onderzoek 	> Momenteel ontbreekt nog betrouwbare data over het aantal schadebedrijven, (gemiddelde) omzetten, kengetallen, aantallen werknemers, et cetera > BOVAG wil met betere data meer inzicht bieden in onder meer het risico en de omvang van overcapaciteit, voorwaarden voor levensvatbaarheid en 'best practices' > Extra verdiepingsonderzoek naar ADAS gezien dit een van de belangrijkste drivers van het marktmodel, om zo op de effecten hiervan te blijven anticiperen met de branche
Nieuwe business modellen en bijbehorend netwerk 	> BOVAG wil een actieve rol spelen in (het verzekeren van) de toekomst van haar leden door o.a. de opzet van specifieke programma's. Zij kan als onafhankelijke partij samenwerkingen faciliteren en ondersteunen, standaarden helpen ontwikkelen en gezamenlijke initiatieven trekken > Daarnaast zou BOVAG voor haar leden en branchebreed het gesprek kunnen aangaan met grote marktpartijen (merkorganisaties, verzekeraars, leasemaatschappijen) en andere stakeholders (overheden)
Opleiding en technische informatie 	> BOVAG wil een actieve rol spelen in de toekomstbestendigheid om het gebied van genoeg, opgeleid personeel > De jeugd moet weer enthousiast gemaakt worden voor de autoschadeherstelindustrie; hierbij kan BOVAG in samenwerking met opleiders (VOC / Innovam / OOC) een rol in spelen

Figuur 27 - Overzicht bouwblokken (bron: workshops, interviews)

De bouwblokken zijn concreet te vertalen in een aantal mogelijke initiatieven (figuur 28). Deze initiatieven kunnen de komende maanden opgestart en/of uitgerold worden, indien deze mede-gedragen worden door de betrokken stakeholders.

BOVAG met de branche en voor de ondernemer		Schadeherstellers	Ketens	Verzekeraars	Leasemaatschappijen	Fabrikanten	Opleiders / VOC / Innovam / OOC
	Branche Barometer	✓	✓	✓	✓		
	Verdiepingsonderzoek ADAS			✓		✓	
	Programma 'Business plan in 1 dag'	✓	✓				
	Programma 'Stoppen of doorgaan'	✓					
	Opleiding & technische informatie						✓
	Onderzoek werkgelegenheid						✓
	In gesprek blijven met alle stakeholders	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 BOVAG met de branche  BOVAG voor de ondernemer							

Figuur 28 – Concrete initiatieven (bron: workshops, interviews, BOVAG)

BOVAG wil met de branche de volgende initiatieven oppakken:

- > **BRANCHE BAROMETER/BRANCHE MONITOR:** centraal informatie verzamelen over de branche en de markt, zodat er toegankelijke data en benchmarks beschikbaar komen. De Branche Barometer wordt gevoed door data die schadeherstelbedrijven (geanonimiseerd) aanleveren, en geeft inzicht in zaken als volumes, personeel en andere kengetallen. Branche Monitor verzamelt data van stakeholders over de gestuurde en ongestuurde volumes, WA versus Casco, etc, en geeft zo inzicht in de opbouw van de markt en trends daarin. BOVAG onderzoekt of stakeholders bereid zijn mee te werken aan dit initiatief, om zo bij te dragen aan verdere professionalisering van de branche.
- > **VERDIEPINGSONDERZOEK ADAS:** extra verdiepingsonderzoek naar ADAS in samenwerking met fabrikanten en verzekeraars. ADAS is een van de belangrijkste drivers van het marktmodel. Onderzoek helpt de branche om op de effecten hiervan te blijven anticiperen. Bovendien is BOVAG voortdurend in gesprek met de overheid over veiligheidsverhogende systemen en maatregelen in het verkeer. Wij houden de leden op de hoogte over ontwikkelingen in wet- en regelgeving.
- > **ONDERZOEK WERKGELEGENHEID:** in dit rapport doen we uitspraken over volumes en netwerken. Een vraag die nog niet is gesteld, is: welke effecten hebben de afnemende volumes op de werkgelegenheid? Welke effecten hebben uitstroom en vergrijzing, en welke kennis en competenties zijn er nodig in het schadebedrijf van de toekomst?
- > **OPLEIDING:** BOVAG wil een actieve rol spelen in (het verzekeren van) de toekomstbestendigheid op het gebied van genoeg en goed opgeleid personeel. De jeugd moet enthousiast gemaakt worden voor de schadeherstelindustrie; BOVAG wil zich sterk maken voor een goed en adequaat opleidingslandschap en voldoende instroom van gekwalificeerd personeel. BOVAG werkt daarvoor samen met opleiders (ROC's/VOC/Innovam/OOC).
- > **IN GESPREK BLIJVEN MET ALLE STAKEHOLDERS:** voor het schrijven van deze toekomstvisie heeft BOVAG gesproken met alle stakeholders in de sector. Dit rapport is niet het einde van die dialoog, maar eerder een begin: het is een visie om op door te bouwen door BOVAG en schadeherstellers, maar dan wel bij voorkeur in samenspraak met alle stakeholders. BOVAG kan hierin een faciliterende rol spelen.

Voor leden organiseert BOVAG in de loop van volgend jaar een aantal workshops, waarin ondernemers concreet aan de slag kunnen met het onderzoeken en verkennen van de mogelijkheden die er zijn voor het eigen bedrijf. In de workshop 'Businessplan in een dag' gaat de ondernemer aan de slag met het maken van scherpe keuzes binnen zijn of haar bedrijf. Vragen als "wat doe je graag", "wat kan je", "wat kun je beter uitbesteden", "waar wil je over 5 jaar staan", komen aan de orde. Ook is er aandacht voor ondernemersvaardigheden. In het programma 'Stoppen of doorgaan' onderzoeken ondernemers of hun bedrijf toekomstperspectief heeft en onder welke voorwaarden, of dat een nette afwikkeling van de onderneming of het veranderen van de activiteiten misschien zinvoller is. De dialoog over deze netwerktransitie moet gevoerd worden met alle grote professionele partijen en schadeherstellers. De branche heeft de eindverantwoordelijkheid om de schadehersteller te faciliteren in een gezonde transitie, waarbij gekozen kan worden voor een ander bedrijfsmodel of voor de mogelijkheid te stoppen. Dit programma is niet alleen zinvol bij bedrijfsbeëindiging, maar ook als er sprake is van bedrijfsopvolging.

Ondernemers die voorsorteren en veranderen, kwalificeren zich voor het spel van de toekomst, partijen die in het traditionele model blijven zullen het steeds moeilijker krijgen. Bij deze nodigen wij ook u uit om mee te doen. Laten we samen nadenken over de brancheagenda en samen dingen in gang zetten.

D: Samenvatting

BOVRG ziet de ontwikkelingen en onzekerheden in de markt voor schadeherstel en wil haar leden helpen daarin de beste weg(en) voorwaarts te vinden. Daartoe wil zij met haar leden een gezamenlijke agenda ontwikkelen die ten minste bestaat uit: (1) het opbouwen van een gedegen en gedeelde kennisbasis en onderzoek ten behoeve hiervan, (2) het begeleiden van de transitie naar nieuwe businessmodellen en (3) de branche versterken door focus op opleiding en technische informatie. Schadeherstellers, ketens, verzekeraars, fabrikanten en opleiders kunnen hierin ieder hun steentje bijdragen. BOVRG pakt haar rol als brancheorganisatie op door het voortouw te nemen in de opzet van concrete initiatieven.

Appendix I.

Appendix II.

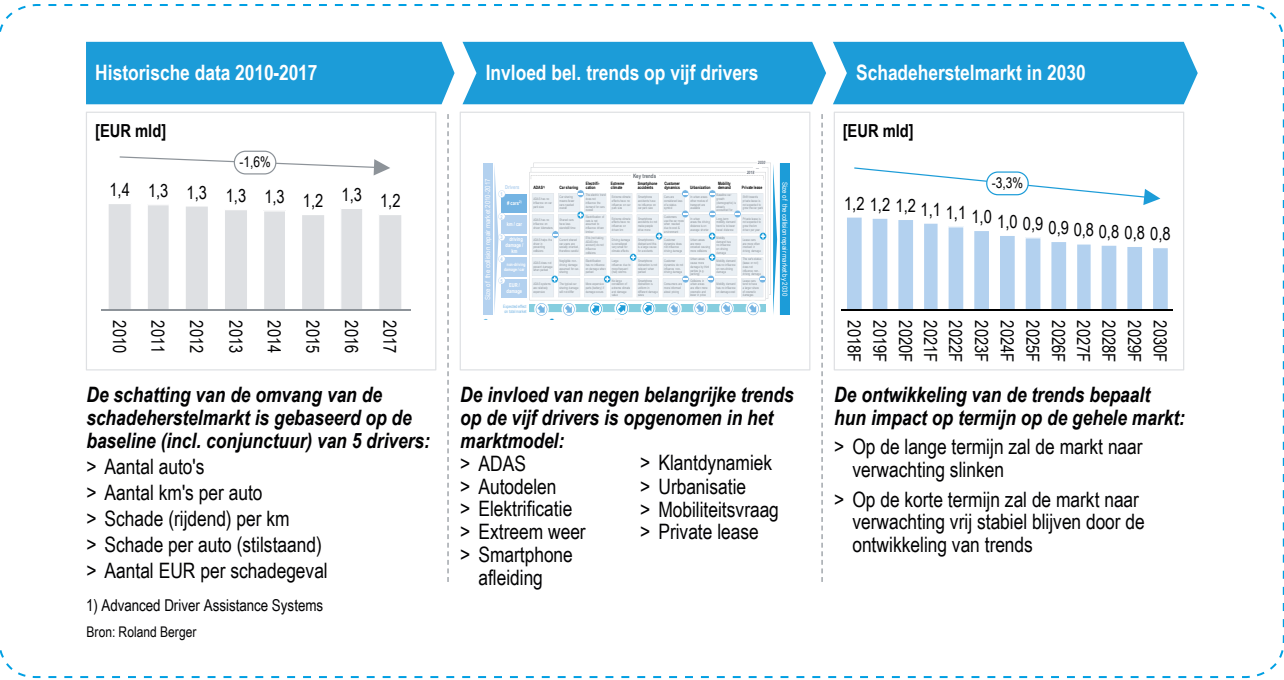
Voorbeeld van criteria voor cosmetische schade¹⁴

- > De schade bevindt zich op maximaal drie (3) carrosseriedelen van het motorvoertuig.
- > Voor de herstelwerkzaamheden is geen vernieuwing of vervanging van deze carrosseriedelen noodzakelijk.
- > Voor de herstelwerkzaamheden hoeven niet meer dan vier (4) aanbouwdelen te worden vernieuwd/vervallen.
- > Voor de herstelwerkzaamheden worden aan niet meer dan drie (3) carrosseriedelen herstelwerkzaamheden verricht.
- > Voor de herstelwerkzaamheden die in Audatex worden opgegeven middels bewerkingscode 'H', geldt dat maximaal vijfentwintig (25) arbeidseenheden (AE, 1 AE = 6 minuten) mogen worden ingezet.
- > Indien het motorvoertuig een OBD-stekker (OBD = Board Diagnostics) of een andere uitleesmogelijkheid (bijvoorbeeld online via het internet) heeft, is het bedrijf verplicht het motorvoertuig vooraf uit te lezen middels de OBD, en dient er in het uitleesrapport (voorzien van de datum waarop het uitlezen van de OBD is uitgevoerd) te staan vermeld dat er geen storingen zijn geconstateerd die verband houden met de schade aan het motorvoertuig. Het ontbreken van dit soort storingen impliceert dat er:
 - Geen elektronische componenten gedemonteerd, hersteld of vervangen hoeven te worden;
 - Geen noodzaak is om inlees-/kalibratiewerkzaamheden uit te voeren.

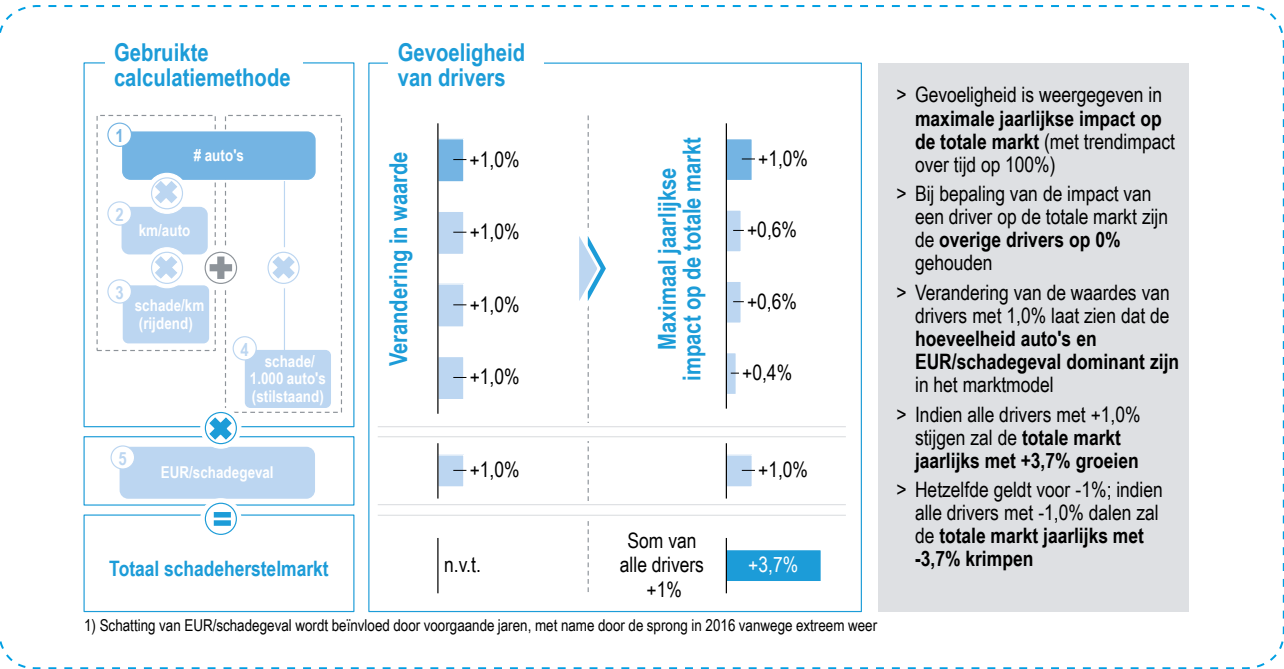
Alles wat niet onder de definitie valt is dus niet-cosmetisch.

Appendix II omvat een toelichting op het marktmodel ontwikkeld door Roland Berger. Hier gaan we dieper in op de gebruikte methodologie. Het marktmodel is zo transparant en inzichtelijk mogelijk opgezet en bevat input op basis van de best beschikbare informatie (beschikbare (publieke) databronnen of een aggregatie van (niet-publieke) bronnen).

Appendix II – Methodologie voor het bepalen van de schadeherstelmarkt (bron: workshops, interviews).

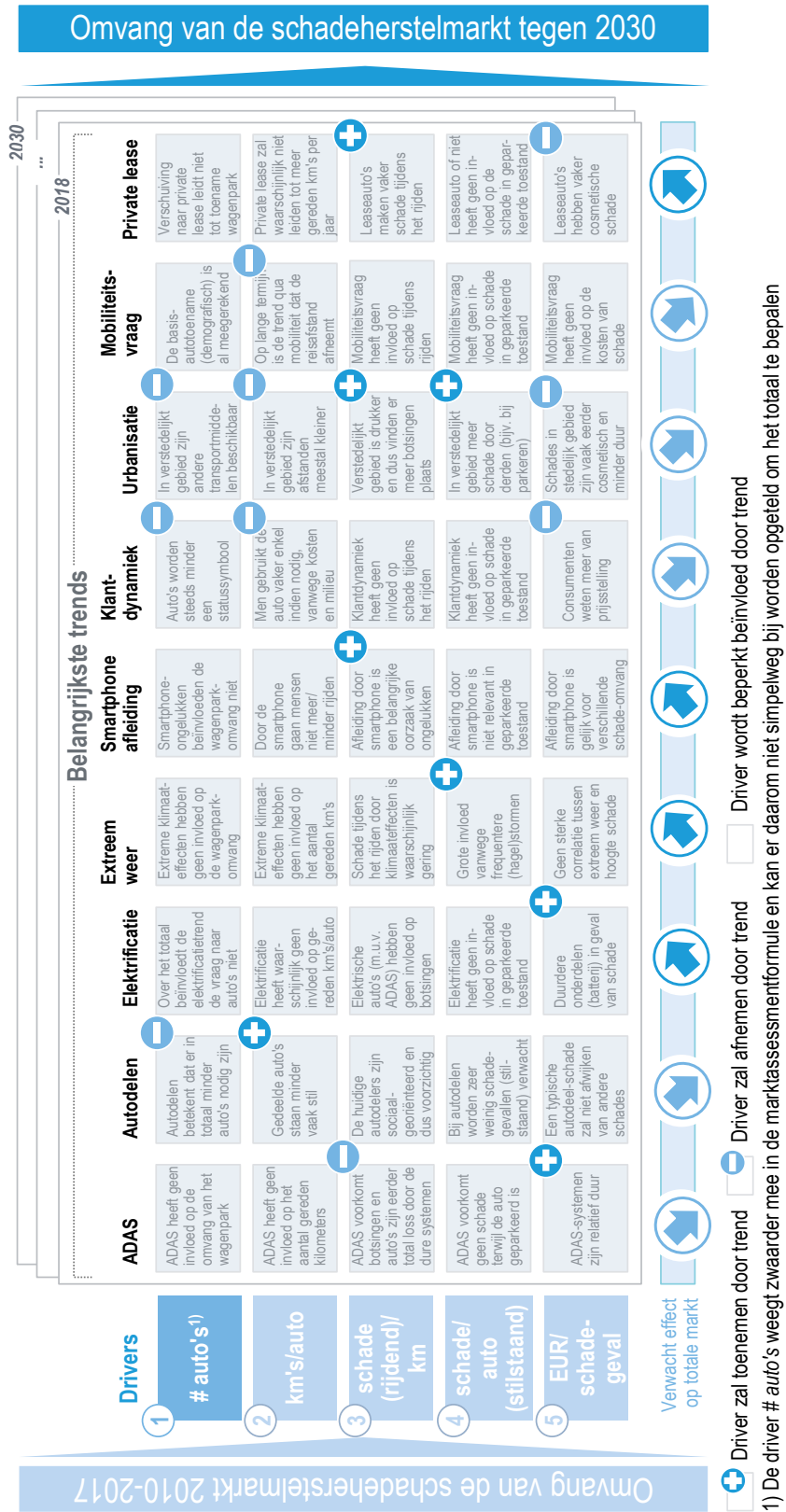


Appendix II – Gevoeligheid van de gebruikte calculatiemethode (ABZ/Audatex, Aumacon, FOCWA, Rabobank, Autoschadeportaal)

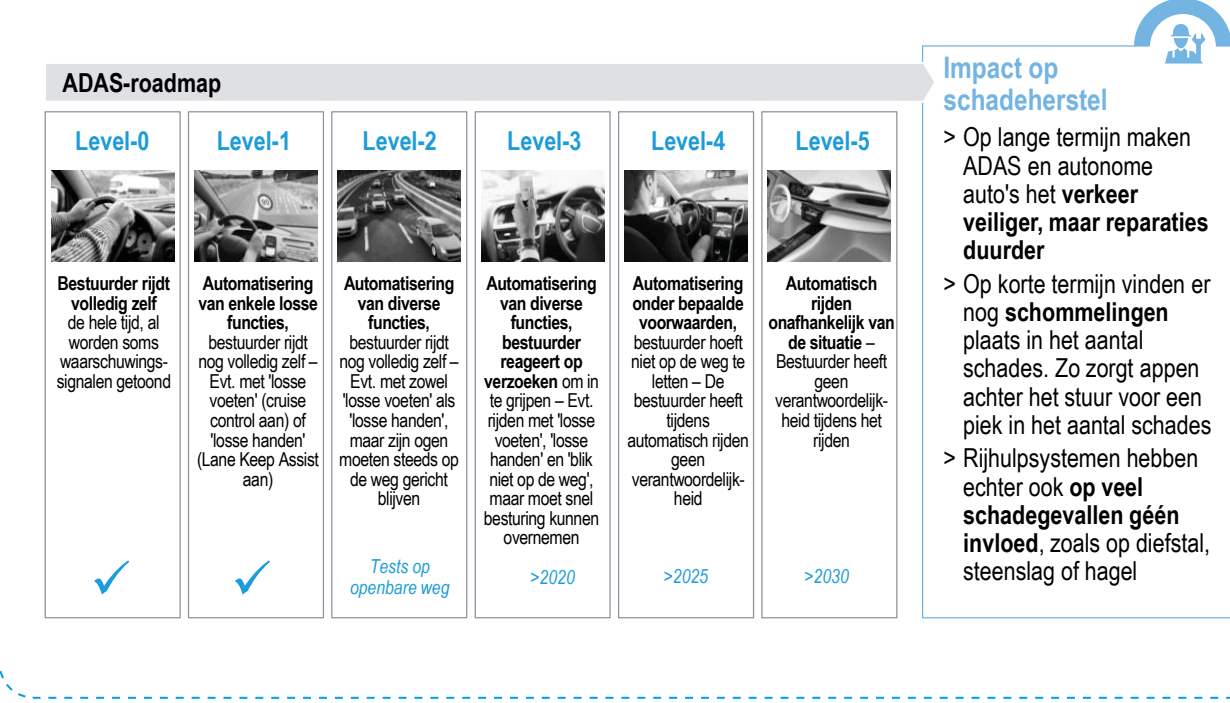


¹⁴ Bron: Stichting Schadegarant (contractjaar: 1 april 2019 t/m 31 maart 2020)

Appendix II - Figuur 5 uitvergroet.



Appendix II - Ontwikkeling van ADAS (bron: Embracing the Car-as-a-Service model - The European leasing and fleet management market; Roland Berger, 2018).



BOVAG

Kosterijland 15
3981 AJ BUNNIK

Postbus 1100
3980 DC BUNNIK

mijn.bovag.nl



Alles voor een betere kilometer.