

Automotive Quarterly – Dezember 2016

Inhalt

Umsatz und Profitabilität	Seite 1
Absatz & Preise	Seite 2
Effizienz: Mitarbeiterproduktivität und F&E	Seite 3
Effizienz: Auslastung und Vorräte	Seite 4

Seite 5 Sonderthema

ADL Automobilstudie 2017

Wie sieht die Automobilindustrie der Zukunft aus?



Umsatz und Profitabilität

1. Dieselkrise scheint überwunden

Im dritten Quartal zeigen alle beobachteten Indizes sowohl auf Jahressicht als auch zum Vorquartal eine positive Entwicklung. Beim Blick auf die vergangenen zwölf Monate springt vor allem der **STOXX Global 3000** mit insgesamt 11,6% Zuwachs ins Auge. Dabei profitiert er aber, wie auch leicht abgeschwächt die anderen Werte, vom niedrigen Ausgangsquartal Q3/2015, das noch vom Dieselskandal geprägt war.

Im **Automobilbereich** zeigt sich der europäische Index mit +7,7% deutlich stärker als der globale Vergleichsindex mit 4,1% Zuwachs übers Jahr. Dieser erholt sich jedoch nach einem schwachen zweiten Quartal deutlich und macht zum Q2/16 11,8% gut. Angesichts starker Absätze in vielen europäischen Märkten entwickelt sich der Automobil-Bereich dort deutlich besser als der allgemeine STOXX Europe 600 (+2,2%)

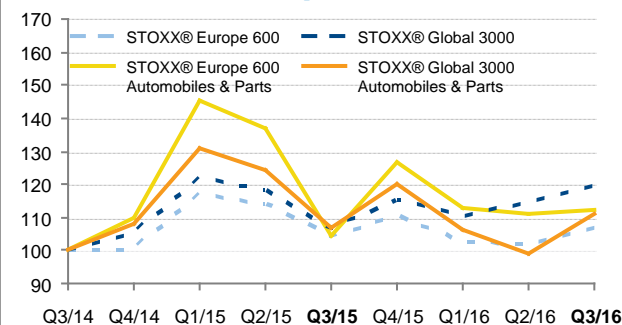
2. Weiterhin solides Umsatzwachstum

Im Schnitt wachsen die Umsätze der Hersteller seit dem Vorjahresquartal um 3%. Wachstums-Spitzenreiter ist dabei **Daimler**: Die PKW-Sparte steigert ihren Umsatz um 12,3%. Auch **GM** (+8%) sowie **Toyota** (+7,4%) verbuchen deutliche Zuwächse. Im Gegensatz dazu bricht bei **Ford** der Umsatz mit -7,5% ein. Beim amerikanischen Hersteller schwächelt beim Umsatz vor allem der Heimatmarkt (-8%) sowie Europa (-10%). Trotz guter Zahlen aus China vor allem der Premium Marke Lincoln werden andere Modelle wie der Ford Kuga kaum noch abgesetzt. Als Grund vermuten Experten Imageprobleme der Marke in China. Auch bei **VW** geht der Umsatz insgesamt (-1,2%) leicht zurück. Gründe liegen im schwachen Absatz in Russland und Südamerika, sowie bei weiteren Klagen und Verkaufsstops im Dieselmotorbereich.

3. Daimler überholt BMW mit Rekord-Marge

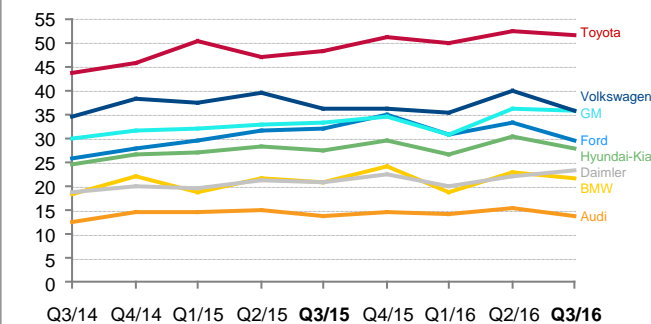
Mit einer durchschnittlichen EBIT-Marge der betrachteten Hersteller von 4,7% liegt das dritte Quartal deutlich unter den Vorjahres- und Vorquartalswerten. Der Rückgang liegt im Mittel bei knapp einem Drittel. Besonders deutlich ist der Rückgang beim amerikanischen Hersteller **Ford** mit einer operativen Marge von nur 3,3%. Sowohl zum Vorquartal als auch zum Vorjahr stellt das einen Rückgang um mehr als die Hälfte dar. Eine schwierige Umsatzentwicklung fällt hier mit hohen Kosten (>0,6 Mrd. EUR) durch Rückrufe von mehr als 1 Mio. Autos in den USA zusammen. Auch bei **Audi** (-42%) und **Toyota** (-39,6%) fallen die operativen Margen deutlich, bei Toyota liegt dies jedoch auch an einem mit 11% Marge sehr profitablen Vorjahresquartal. Deutlich besser entwickeln sich **Daimler** mit einer Rekord-Marge von 11,8% sowie **GM** mit 7% und **VW** mit 6,9%. Während GM damit die Marge des Q2 behauptet, können VW und Daimler den Q2-Wert etwa verdoppeln.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 30.09.2014]



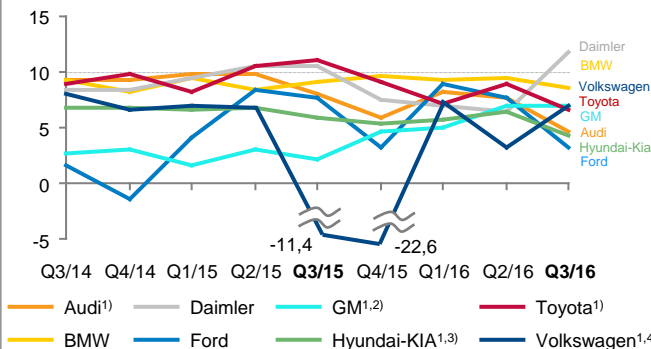
Quelle: Arthur D. Little, STOXX@; jeweils Werte zum Quartalsende

Abbildung 2. Quartalsumsatz Pkw-Sparten [in Mrd. EUR]



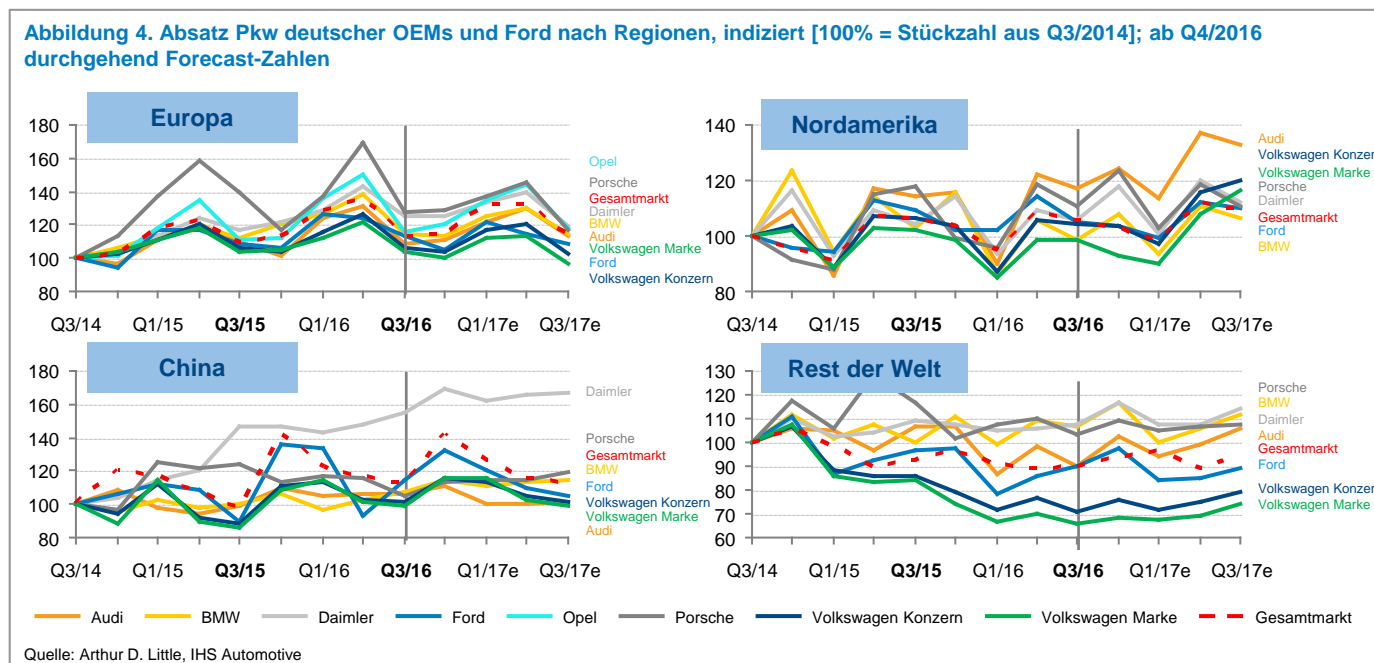
Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Wechselkurse zum jeweiligen Quartalsende; Equity konsolidierte Joint-Ventures in China sind in den Pkw-Umsätzen nicht enthalten; 1) inkl. Nutzfahrzeuge; 2) Konzernumsatz; 3) inkl. aller Konzernmarken (Pkw)

Abbildung 3. Quartalsweise EBIT-Marge der Pkw-Sparten [in % vom Umsatz]



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Ergebnisse von At Equity konsolidierte Joint-Ventures in China sind nicht enthalten 1) operatives Ergebnis statt EBIT; 2) inkl. Nutzfahrzeuge; 3) Umsatz und Ergebnis im Konzern; 4) inkl. aller Konzernmarken (Pkw)

Absatz und Preise



4. Nordamerikaabsatz stagniert nach Höhepunkt 2015

Der **nordamerikanische** PKW-Absatz rangiert leicht unter dem Vorjahresniveau, verliert im Vergleich zum zweiten Quartal 2016 (-3,0%) sogar. Wir sehen hier einen Höhepunkt der Marktentwicklung 2015 sowie auf mittlere Sicht einen gesättigten Markt, der nur noch wenig Wachstum bringt. Dort wachsen nur noch **Audi** (+2,1%) sowie **Daimler** (+1%), alle anderen Hersteller müssen Absatzrückgänge im Vergleich zum Vorjahresquartal hinnehmen. Insbesondere die Absätze von **Porsche** (-5,9%) und **Ford** (-4,3%) schrumpfen. Angesichts anhaltender Negativpresse zeigt die **Marke VW** (+0,6%) immerhin minimales Absatzwachstum. Im Vergleich dazu wächst **Europa** deutlich. Nach dem Höhenflug im zweiten Quartal nimmt der Europa-Absatz zwar um 16,3% ab, liegt aber auf Jahressicht bei guten 3,6% Wachstum.

Dabei folgten besonders starke Monate August (+9,8%) und September auf einen schwachen Juli (-1,8%). Positive Botschaften gibt es weiterhin aus Deutschland und aus einigen osteuropäischen Ländern (z. Bsp. Rumänien +10%).

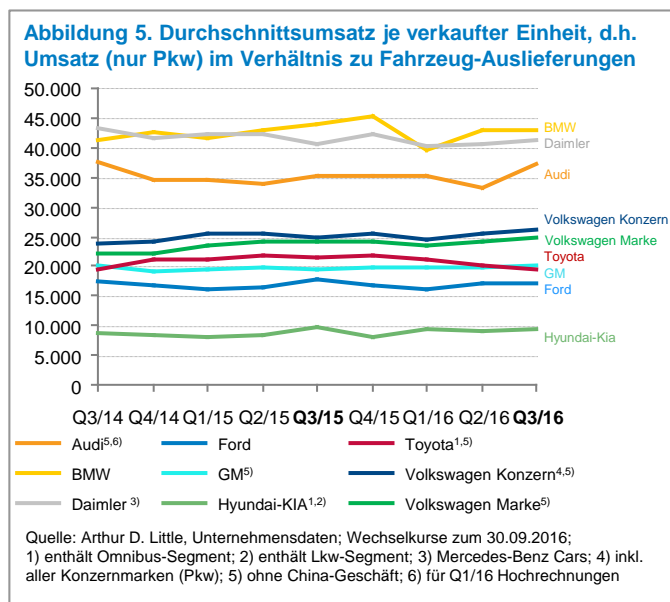
In Europa tragen **Daimler** (+6,6%), **Ford** (+4,6%) und **Opel** (+4,3%) überdurchschnittlich zum Wachstum bei, während vor allem **Porsche** (-8,5%) Marktanteile verliert. Volkswagen stagniert auf Vorjahresniveau, kann aber den Verlust weiterer Marktanteile verhindern. In den Prognosen für 2017 sticht auch **Opel** heraus und kann mit seinen neuen Modellen 2017 eine positive Absatzsteigerung erwarten.

China schafft es dank massiver Subventionen für Kleinwagen, eines schwachen Vorjahresquartals sowie einer anhaltenden Nachfrage nach SUV wieder in zweistellige Wachstumsbereiche: +13,8% im Gesamtabsatz. Es bleibt abzuwarten, wie nachhaltig diese Entwicklung bei steigenden Lagerbeständen ist. Aktuell profitieren vor allem **Ford** mit seiner Luxusmarke Lincoln (+28,1%) sowie der **Volkswagen Konzern** (+15,4%).

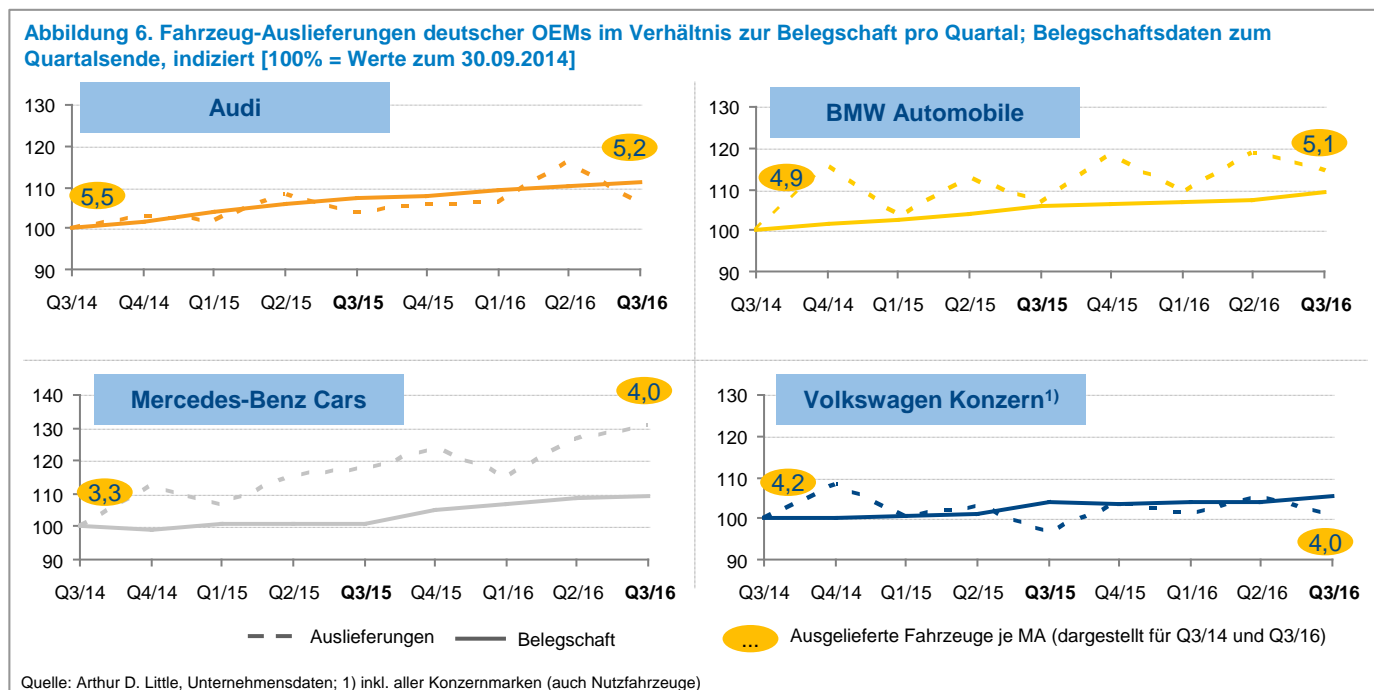
Der **Rest der Welt** schrumpft weiterhin (-2,5%), vor allem **Volkswagen** (-18,3%) und seine Submarken Audi (-16%) und Porsche (-10,9%) erleiden deutliche Absatzrückgänge. Während der russische Markt weiter nachlässt, kommen wieder positivere Signale aus Südostasien. Auf Jahressicht wird hier aber wieder ein verhaltenes Wachstum von 5% erwartet.

5. Rückgang des Durchschnittsumsatzes bei Toyota

Die Durchschnittsumsätze pro ausgeliefertem Fahrzeug liegen ein Viertel Prozent über dem Vorjahreswert. Deutliche Steigerungen erzielen **Audi** (+5,8%), der **Volkswagen Konzern** (+5,3%) sowie **GM** (+3,2%). Trotz eines leichten Rückgangs von -2,6% zum Vorjahresquartal bleibt der bayrische Hersteller **BMW** Spitzenreiter mit einem durchschnittlichen Umsatz von 42.878 € je verkauftem Fahrzeug. Bei **Toyota** zeigt sich ein langfristiger Abwärtstrend, der im letzten Berichtsjahr den Wert um 9,8% verringerte. Erstmals seit dem Q3 2014 lag der Wert wieder bei unter 20.000 €.



Effizienz: Mitarbeiterproduktivität und F&E



6. VW deutet Trendwende zu mehr Produktivität an

Die relative Produktivitätsentwicklung errechnet sich aus der Anzahl der Mitarbeiter – direkte wie indirekte, jedoch ohne Zeitarbeiter bzw. Mitarbeiter von Fremdfirmen – im Vergleich zu den Fahrzeugauslieferungen.

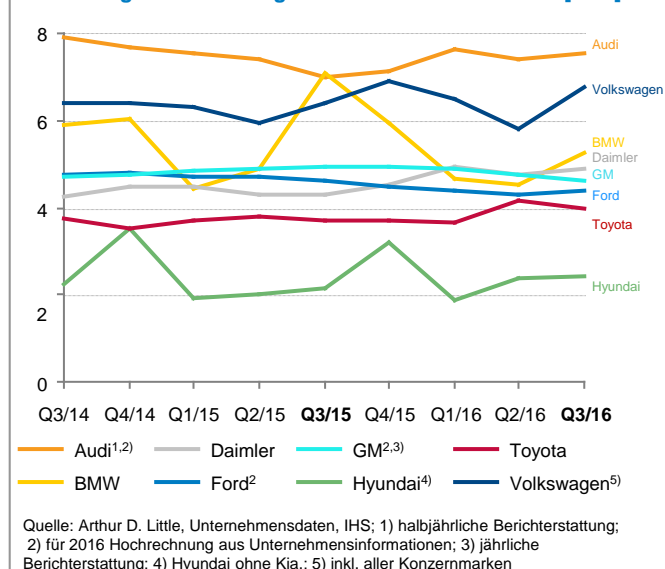
Bei **Audi** fällt das Absatzwachstum (2,2%) wieder hinter das Wachstum der Belegschaft (3,9%) zurück. Damit sinkt die Produktivität auf 5,2 ausgelieferte Fahrzeuge je Mitarbeiter nach einem sehr produktiven Vorquartal Q2/16.

Bei **BMW** wachsen die Auslieferungen mit 7,1% weiterhin doppelt so schnell wie die Belegschaft (+3,4%). Somit erreicht BMW eine Steigerung der Produktivität auf 5,1 ausgelieferte Fahrzeuge je Mitarbeiter und liegt direkt hinter Konkurrent Audi. Das Absatzwachstum basiert vor allem auf Steigerungen in den Modellreihen 2er, X1, X3 sowie dem 7er.

Mercedes-Benz erreicht mit einer Produktivitätssteigerung von 0,7 zusätzlichen Fahrzeugen pro Mitarbeiter wieder die größte Veränderung der beobachteten Hersteller. Die Belegschaft wurde auf Jahressicht um +8,2% gesteigert, um das enorme Absatzwachstum von 11,3% realisieren zu können. Dieses Wachstum erfolgt teilweise in Ländern mit niedrigen Lohnkosten wie Ungarn (Kecskemet). Daimler stellt damit neben der guten Absatzentwicklung eine solide Personalplanung unter Beweis.

Volkswagen deutet die Trendumkehr in der Produktivität an: Zum ersten Mal seit dem Dieselskandal wächst der Absatz auf Jahressicht (+4,2%) schneller als die Belegschaft (+1,6%). Trotzdem sinkt die Produktivität in der aktuellen Zweijahreswertung noch leicht von 4,2 auf 4 ausgelieferte Fahrzeuge je Mitarbeiter. Trotz des angekündigten Verzichts auf betriebsbedingte Kündigungen hat Volkswagen die Notwendigkeit für mehr Produktivität erkannt und will mit seinem Zukunftspakt, bis zu 23.000 Arbeitsplätze sozialverträglich abbauen.

Abbildung 7. F&E-Quote, d.h. Ausgaben der Konzerne für Forschung & Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz [in %]



7. Audi und Daimler investierten noch stärker als geplant in alternative Antriebe

Die Kennzahl „F&E-Quote“ gibt das Verhältnis der von den OEMs berichteten Forschungs- und Entwicklungsausgaben zum Umsatz an. Insgesamt ließ sich in den vergangenen zwölf Monaten wieder eine Steigerung dieser Ausgaben (+5,6%) feststellen.

BMW steigerte zwar seine Ausgaben für Forschung und Entwicklung wieder auf 5,3%, liegt aber aufgrund des starken Vorjahresquartals knapp ein Viertel unter diesem Wert. Auch **Ford** (-5,4%) und **GM** (-6%) verringern diese Ausgaben.

Deutliche Ausgabensteigerungen in Forschung und Entwicklung verzeichnen hingegen **Daimler** (+14,5%), **Audi** (+7,9%) und **VW** (+7,2%). Audi stärkt vor allem seine Investitionen in alternative Antriebe. Daimler investiert unter anderem eine halbe Milliarde Euro mehr in Brennstoffzellen sowie einen neuen E-Van und Drohnentechnik.

Effizienz: Auslastung und Vorräte

8. Auslastung in Deutschland sinkt deutlich

Nach zwei Quartalen mit steigender Auslastung in den deutschen Montagewerken nimmt diese im dritten Quartal 2016 wieder deutlich ab auf 70,6%. Dabei ist die Entwicklung teilweise modell- und damit werkspezifisch; gleichermaßen ist sie von Sondereffekten wie dem VW Zuliefererstreit betroffen.

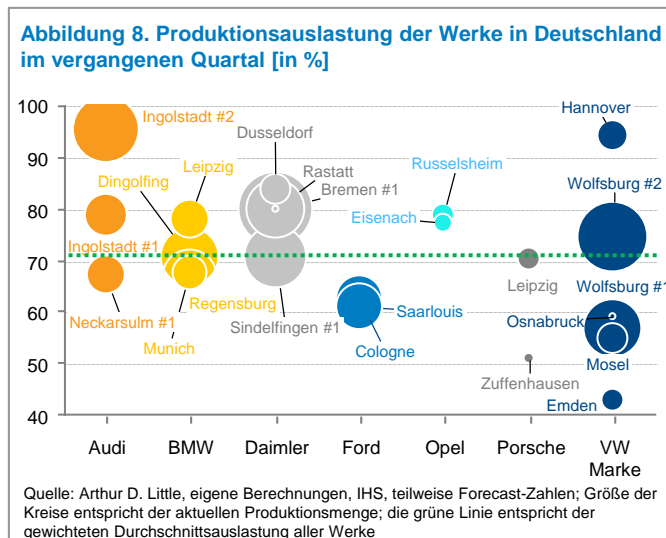
Volkswagen verbucht insgesamt den stärksten Rückgang der Auslastung (von 86,9% im Q2 auf 62,6% im Q3). Einerseits hängt dies mit dem Zuliefererstreit mit Betrieben der Prevent Group zusammen, welche sich zu sehr dem Preisdruck von VW ausgesetzt sahen. Dadurch standen mancherorts die Bänder still, am Werk Emden wurde Kurzarbeit beantragt (Auslastung 42,7%). Doch auch in den großen Montage-Werke wurde die Auslastung reduziert: Wolfsburg 1 von 90,2% auf 56,8%, Wolfsburg 2 deutlich weniger von 79,8% auf 74,6%.

Bei **Audi** fällt dieser Rückgang mit -4,9 Prozentpunkten geringer aus, der Gesamtwert sinkt auf 81,6%. Während in Neckarsulm die Auslastung von 90,1% auf 67,2% sinkt, produziert Ingolstadt 2 wieder 6,1 Prozentpunkte mehr.

Auch **BMW** verzeichnet einen Rückgang der Auslastung um 6,1 Prozentpunkte auf 70,2 %, lag damit aber noch im Schnitt aller deutschen Werke.

Daimler kann die Produktion fast konstant halten bei 77,6%. Damit liegt Daimler deutlich über dem Durchschnitt. Auch hier kann Daimler durch gute Absatzplanung allzu hohe Quartalschwankungen in der Auslastung vermeiden.

Bei **Porsche** zeigt sich ein deutlicher Rückgang in der Auslastung um 20 Prozentpunkte auf 65,3%. Zeitgleich fiel die Entscheidung für den Ausbau des Zuffenhausener Werks mit einer neuen Achtzylinder-Motor Produktion.



Ford verzeichnet sehr deutliche Rückgänge in der Auslastung in Höhe von 25 Prozentpunkten auf nur 61,6%. Bei sinkenden Umsätzen wächst aktuell der unverkaufte Fahrzeugbestand.

Opel drosselt die Produktion zwar teilweise in seinen Werken, jedoch bleibt deren Auslastung sowohl in Eisenach als auch im Stammwerk Rüsselsheim bei etwas unter 80%.

Abbildung 9a. Lagervorräte, d.h. Material und unfertige Produkte der Konzerne [in Produktionstagen]

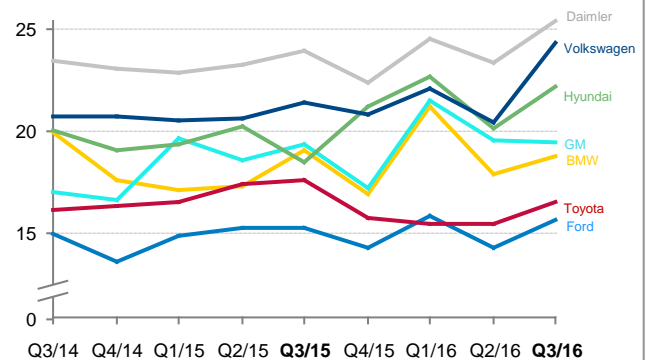
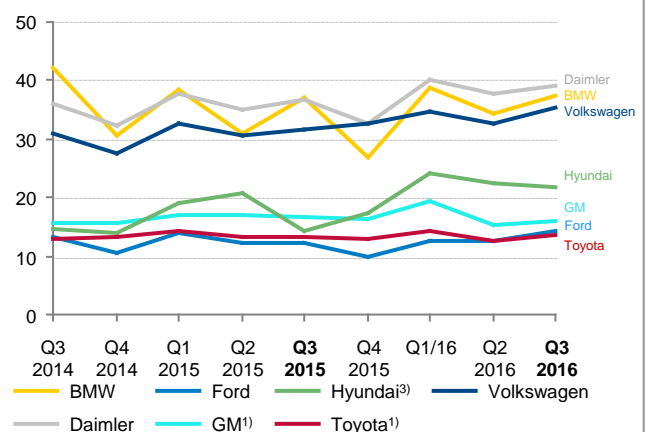


Abbildung 9b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



Quelle: Arthur D. Little, eigene Berechnungen, Unternehmensdaten; 1) jährliche Berichterstattung; 2) Hochrechnung aus Unternehmensinformationen; 3) Hyundai ohne Kia

9. Fast alle Hersteller mit deutlichem Wachstum bei Lägern und Beständen

Im Vergleich zum absatzstarken Vorquartal wachsen sowohl Läger als auch Bestand deutlich. Auf Jahressicht steigen die Läger mit 3,9%, die Bestände fertiger Fahrzeuge sinken um 3,6%. Vor allem das Chinesengeschäft macht mit hohen Fahrzeugbeständen von sich reden, doch werden diese aufgrund chinesischer Joint Ventures nicht berichtet.

Toyota kann zwar seine Läger seit dem Vorjahr um 1,1 Produktionstage verringern, steigert aber seinen Bestand an Fertigfahrzeugen um 0,4 Produktionstage auf 13,7. Damit bleibt **Ford** beim Lager-Management vorne (15,6 Produktionstage) und im Bestand mit 14,2 nur einen halben Produktionstag hinter Toyota.

Daimler verzeichnet in beiden Bereichen mit +6,2% und +6,4% deutliche Zuwächse. Das Gleiche gilt für **Volkswagen**, die auch ein Jahr nach dem Dieselskandal in vielen Märkten Absatzschwierigkeiten (u.a. Verkaufsstopp für Dieselfahrzeuge in Südkorea) haben, wodurch sich Läger und Bestände deutlich um 3 und 3,6 Produktionstage erhöhen. Vor allem **Hyundai** überrascht: Läger +20%, Fahrzeuge +52%. Die Koreaner melden dazu sinkende Umsätze und verfehlte Absatzziele bei wachsenden globalen Unsicherheiten.

Sonderthema: Ausblick auf die ADL Automobil-Studie 2017

Wie sieht die Automobilindustrie der Zukunft aus und wie können die Branchenführer von heute morgen noch bestehen?

Das Ende stabiler Vorhersagen

Weltweit fahren heute fast 1 Milliarde Autos. Etwa 90 Millionen davon kommen jährlich neu aus der Produktion. Während der letzten 100 Jahre wuchs das jährliche Verkaufsvolumen um etwa 4%, innerhalb der letzten Jahre pendelte es zwischen 2 und 3% pro Jahr. Es brauchte große zeitgeschichtliche Ereignisse wie Weltkriege oder die große Depression Ende der 20er Jahre, um diesen Trend nachhaltig zu unterbrechen. Selbst die Ölkrise der 70er Jahre und die Finanzkrise von 2008 schafften dies nur begrenzt. Experten sind sich einig: nachhaltiges Wachstum lässt den Automobilmarkt bis 2025 auf ein Volumen von 110 Millionen Autos jährlich ansteigen. Wenn nicht die großen Trends „Autonomes Fahren“, „Elektrische Mobilität“ und „Car Sharing“ zu einer ganz anderen Entwicklung führen. Unzweifelhaft geht die Automobilindustrie schwer vorherzusagenden Zeiten entgegen, ist auf der anderen Seite jedoch durch langfristige Investitionen und lange Produktlebenszyklen gekennzeichnet. Für Unternehmenslenker ist es daher entscheidend, die Treiber der zukünftigen Entwicklung zu kennen und einschätzen zu können. Arthur D. Little's neue Studie gibt hierauf Antworten.

Die automobilen Pyramide der Zukunft

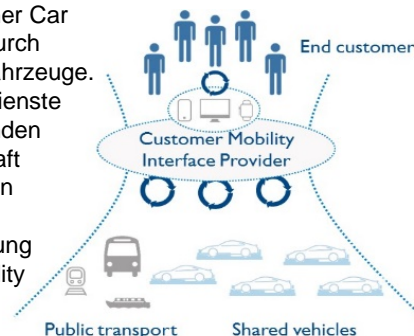


Das klassische Konzept der Automobil-Pyramide zeigt Hersteller an der Spitze, gefolgt von verschiedenen Ebenen („tiers“) der Zulieferer. Die Automobilhersteller an der Spitze der Pyramide kontrollieren im Wesentlichen die Kundenschnittstelle. Angesichts neuer Technologien und Geschäftsmodelle wird sich dies massiv verändern.

Die Pyramide der Zukunft integriert eine Reihe neuer Mitspieler und Rollen im Wertschöpfungsprozess. Beim Kontakt zum Endkunden laufen die Hersteller Gefahr, ihre Schlüsselposition an Mobilitätsbetreiber zu verlieren. Zudem entstehen bereits heute völlig neue Ökosysteme für die Wertschöpfungsketten zum autonomen und elektrischen Fahren. Gespräche mit über 100 leitenden Managern der Industrie haben das neue Pyramidenkonzept und die dazu gehörenden Rollen bestätigt.

Neue Rollen im automobilen Ökosystem

Eine neue, sich bereits heute entwickelnde Rolle ist der Customer Mobility Interface Provider. Er übernimmt die Endkundenschnittstelle. Er liefert Mobilität als „Zwischenhändler“ an den Kunden – zum Beispiel mit Hilfe einer Car Sharing Plattform oder durch eine Flotte autonomer Fahrzeuge. Er kontrolliert für seine Dienste den Zugang zum Endkunden und hat immense Kaufkraft bei den OEMs. Mit großen Bestellungen mit standardisierter Ausstattung kann der Customer Mobility Interface Provider hohe Rabatte durchsetzen. Hersteller, die diese Funktion nicht im eigenen Haus aufbauen, werden großen Absatzrisiken entgegenblicken.



Ausblick: Die Arthur D. Little Automobilstudie

Die Megatrends elektronische Antriebe, Car Sharing und autonomes Fahren werden immense Auswirkungen auf das Ökosystem der Automobilindustrie haben. Sowohl einzeln als auch in Kombination haben diese Trends die Kraft, die bisherige Struktur der Automobilindustrie völlig auf den Kopf zu stellen. Sie ermöglichen disruptive Geschäftsmodelle mit hoher Kundenakzeptanz und Erfolg im Markt.

Vom Mix der zukünftig erfolgreichen Mobilitätslösungen wird abhängen, wie sich der Automobilmarkt in den kommenden Jahren entwickelt. Arthur D. Little hat die hinterliegenden Szenarien in der neuen Studie beschrieben. Wir gehen davon aus, dass der Automobilmarkt weiterhin wachsen wird, jedoch moderat. Die neuen Mobilitätskonzepte jedoch werden für alle Hersteller und noch mehr für bestimmte Zulieferer zu großen Herausforderungen – bieten aber auch Chancen. Die Regeln des Wettbewerbs werden sich fundamental ändern. Erfolgreiche Player müssen spezielle Strategien und Schlüsselfähigkeiten entwickeln, um diese Transformation zu bestehen.

In der Arthur D. Little Automobilstudie 2017 blicken wir insbesondere auf die Rolle des Automobils im Kontext der neuen Trends und die Auswirkungen auf die zukünftigen Verkaufszahlen. Darauf aufbauend beschreiben wir die Veränderungen der gesamten Industrie und ihres Umfeldes anhand von drei Leitfragen:

- Wie werden sich Wettbewerb und Konkurrenzkampf in Zukunft gestalten?
- Was sind die neuen Spielregeln für die Industrie?
- Wie muss sich ein erfolgreiches Unternehmen in dieser Situation umstellen?

Die Arthur D. Little Studie zur Zukunft der Automobilindustrie erscheint in Kürze

Arthur D Little

Arthur D. Little, 1886 gegründet, ist eine führende globale Unternehmensberatung und verbindet Strategie, Innovation und Technologie mit umfassendem Branchenwissen. Wir bieten unseren Kunden nachhaltige Lösungen für ihre komplexen Herausforderungen.

Arthur D. Little hat ein kooperatives Verhältnis zu seinen Kunden, außergewöhnliches Personal und eine firmenweite Hingabe zu Qualität und Integrität.

Besuchen Sie uns auf www.adlittle.de

Kontakt:

Oliver Horlebein

Partner

Arthur D. Little GmbH

Nymphenburger Höfe

80335 München

M: +49 175 5806 145

E: horlebein.oliver@adlittle.com

Roman Mathyssek

Principal

Arthur D. Little GmbH

Nymphenburger Höfe

80335 München

M: +49 175 5806 114

E: mathyssek.roman@adlittle.com

Autoren:

Roman Mathyssek, Wolf-Dieter Hoppe, Markus Hübner