

Automotive Quarterly – März 2015

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

Customer Experience Management

Das aktuelle Sonderthema beleuchtet die Bedeutung des Kundenerlebnisses im Wettbewerb.



Umsatz und Profitabilität

1. Kräftige Zugewinne trotz hoher Volatilität

Das Aktienjahr 2014 war von hoher Kursvolatilität geprägt. Geopolitische Spannungen und Wechselkurseffekte führten zu allgemeiner Unsicherheit. Auch die Automobilindizes konnten nicht an die Kursentwicklung des Jahres 2013 anknüpfen, beendeten das Jahr dennoch mit einem kräftigen Plus von 9,6% in Europa und 15,6% weltweit. Besonders im vierten Quartal war die Entwicklung der Automobilindizes sehr positiv. In Europa konnte der Verlust des dritten Quartals beinahe wettgemacht werden. Die Aktien-Rallye zum Jahresbeginn 2015 ist in den abgebildeten Daten noch nicht enthalten.

2. Absatzrekorde treiben Umsätze und Visionen

Für die deutschen OEMs ist das vierte Quartal traditionell umsatzstark.

Der **Volkswagen**-Konzern kann dank des starken China-Geschäfts einen neuen Auslieferungsrekord verbuchen, trotz einer Schwäche der Kernmarke **Volkswagen**. **Daimler** ist die aktuell am schnellsten wachsende Premiummarke. Bis zum Jahr 2020 will der Konzern die Nummer eins im Premium-Segment werden und setzt dabei auf den chinesischen Markt.

BMW erreicht 2014 wieder einen Rekordumsatz und hängt **Daimlers** Pkw-Sparte **Mercedes-Benz Cars** im vierten Quartal ab.

Der Umsatz des koreanischen Angreifers **Hyundai-Kia** ist im Gesamtjahr 2014 so gering gewachsen wie seit über 10 Jahren nicht mehr (vor Währungsumrechnung: +1,1%). Die Gründe liegen im starken koreanischen Won sowie in den ausgeschöpften Produktionskapazitäten. Die vier zusätzlichen Werke in Asien und Nordamerika sind erst 2016 einsatzbereit.

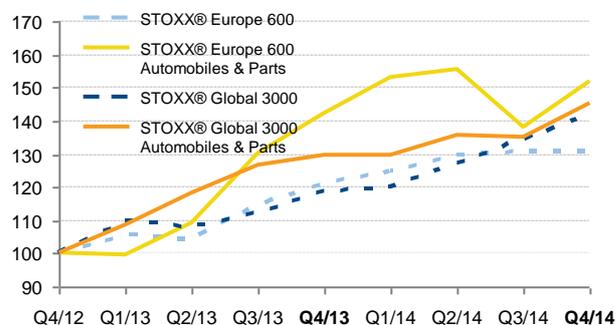
3. Toyota und Audi führen – US-OEMs abgeschlagen

Toyota steht wieder an der Spitze der Profitabilität. Nach einer volatilen Entwicklung erreicht **Toyota** mit 9,9% die höchste Marge der untersuchten Wettbewerber im vierten Quartal.

Investitionen für Fahrzeugprojekte und Fabriken belasten die Marge von **Audi**, jedoch liegen die Ingolstädter damit noch immer auf Platz 2. **Daimler** setzt die bislang sehr stabile Entwicklung weiter fort und erreicht 8,3% im vierten Quartal – dicht dahinter **BMW** mit 8,2%. Der Blick auf **Volkswagen** fällt differenziert aus: Der Pkw-Bereich im Konzern ohne China erreicht ein operatives Ergebnis von 6,6%, wird dabei jedoch durch die Kernmarke **Volkswagen** gedrückt (3,0%). Für 2015 sind Kostensenkungen geplant.

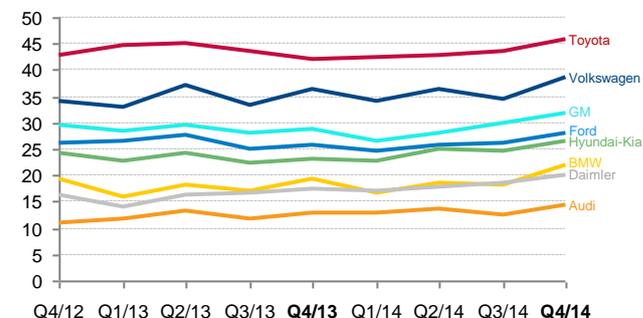
Ford und **General Motors** tauschen die Positionen am unteren Ende der Skala. Bei **Ford** wirken Effekte aus Volumen, Absatzmix, Rückrufen und hohen Investitionen. **GM** festigt den Aufwärtstrend.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 31.12.2012]



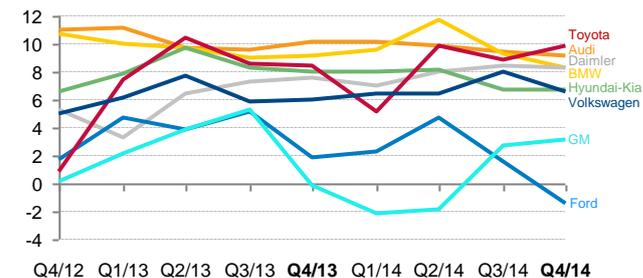
Quelle: Arthur D. Little, STOXX®; Werte zum Quartalsende

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



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

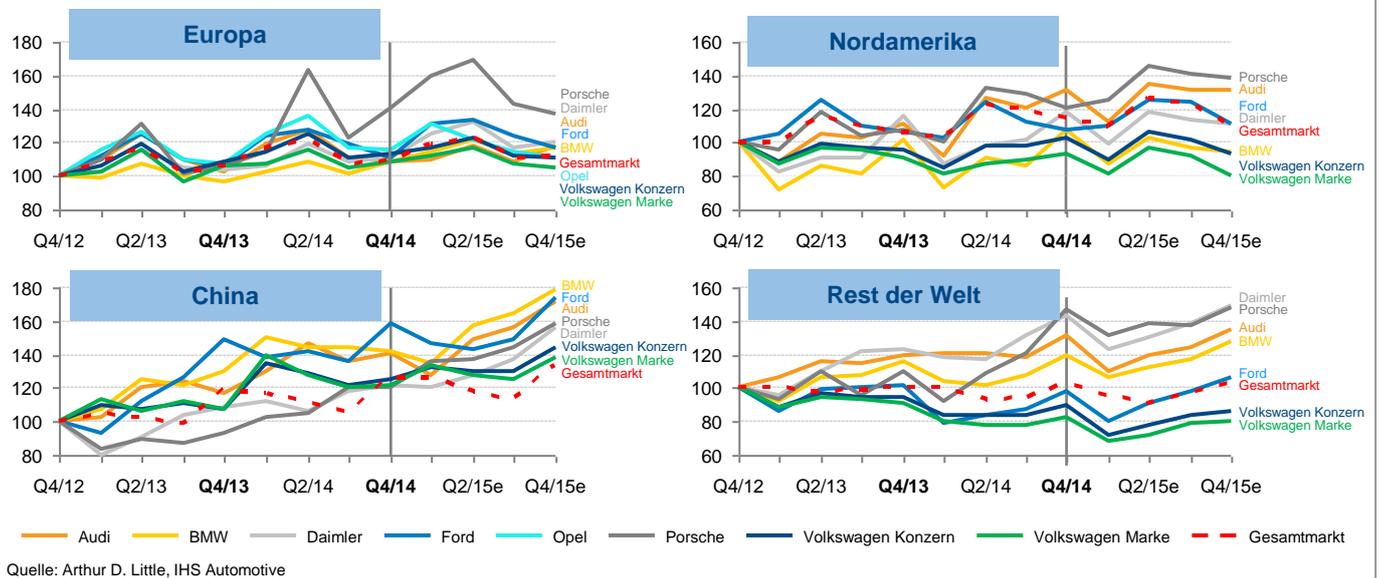
Abbildung 3. Quartalsweise EBIT-Marge der Pkw-Sparten [in % vom Umsatz]



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

Abbildung 4. Absatz Pkw deutscher OEMs nach Regionen, indiziert [100% = Stückzahl aus Q4/2012]; für Q4/2014 teilweise und ab Q1/2015 durchgehend Forecast-Zahlen



4. China verliert an Fahrt

Der Blick auf die Regionen der aus Deutschland exportierenden Hersteller zeigt insgesamt eine Erholung des weltweiten Automobilmarktes – mit sehr unterschiedlichen Entwicklungen zwischen den Regionen.

In Europa, hier Russland nicht eingerechnet, zeigt sich im vierten Quartal insgesamt ein Wachstum von 4% gegenüber dem Vorjahresquartal. Wachstumstreiber waren neben Großbritannien auch Spanien und Portugal. Gegenüber dem Vorjahresquartal profitieren **Porsche**, **BMW** und **Opel**, die in Europa die stärksten Wachstumsraten verzeichnen (34%, 12% und 8%). Der **Volkswagen-Konzern** und insbesondere seine Kernmarke **Volkswagen** entwickelten sich 2014 in Europa schwächer als der Gesamtmarkt, was sich gemäß Forecast auch 2015 fortsetzen wird.

In Nordamerika lassen sich die Hersteller vom stark wachsenden Automobilmarkt tragen. Sollten die Freihandelsabkommen mit Kanada und den USA rasch umgesetzt werden, versprechen sich die deutschen OEMs weiteren Aufwind für ihre Exporte. **BMW** und **Volkswagen** partizipieren jedoch aktuell nicht von der positiven Marktentwicklung in Nordamerika. **Volkswagen** plant mit einer Offensive im SUV-Segment entgegen zu wirken.

In China verliert der Automobilmarkt allmählich an Dynamik – wächst aber noch immer überdurchschnittlich. Herausforderungen sind die allgemeine Abkühlung der chinesischen Wirtschaft sowie regulatorische Hemmnisse aufgrund steigender Luftverschmutzung in den Städten. Alle von uns aufgeführten Hersteller entwickeln sich in China besser als der Gesamtmarkt. Dies ist möglich, da die lokalen chinesischen Hersteller Schwäche zeigen. Insbesondere **Daimler** und **Ford** möchten dieses Momentum nutzen und zu etablierten Herstellern wie **Volkswagen** und **GM** aufschließen.

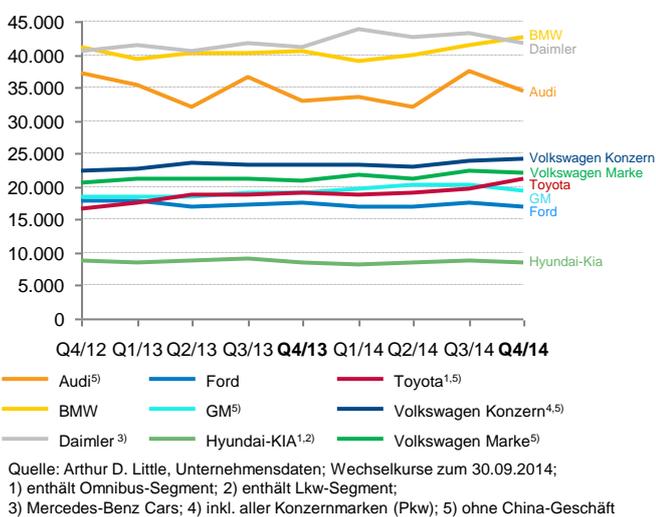
Im stagnierenden Markt „Rest der Welt“ bauen die deutschen Premiumhersteller ihren Marktanteil aus. **Daimler** beispielsweise konnte in Russland der negativen Entwicklung (-11%) trotzen und seine Auslieferungen steigern (+22%).

5. Stabile Preise und weniger Rabatte im Wettbewerb

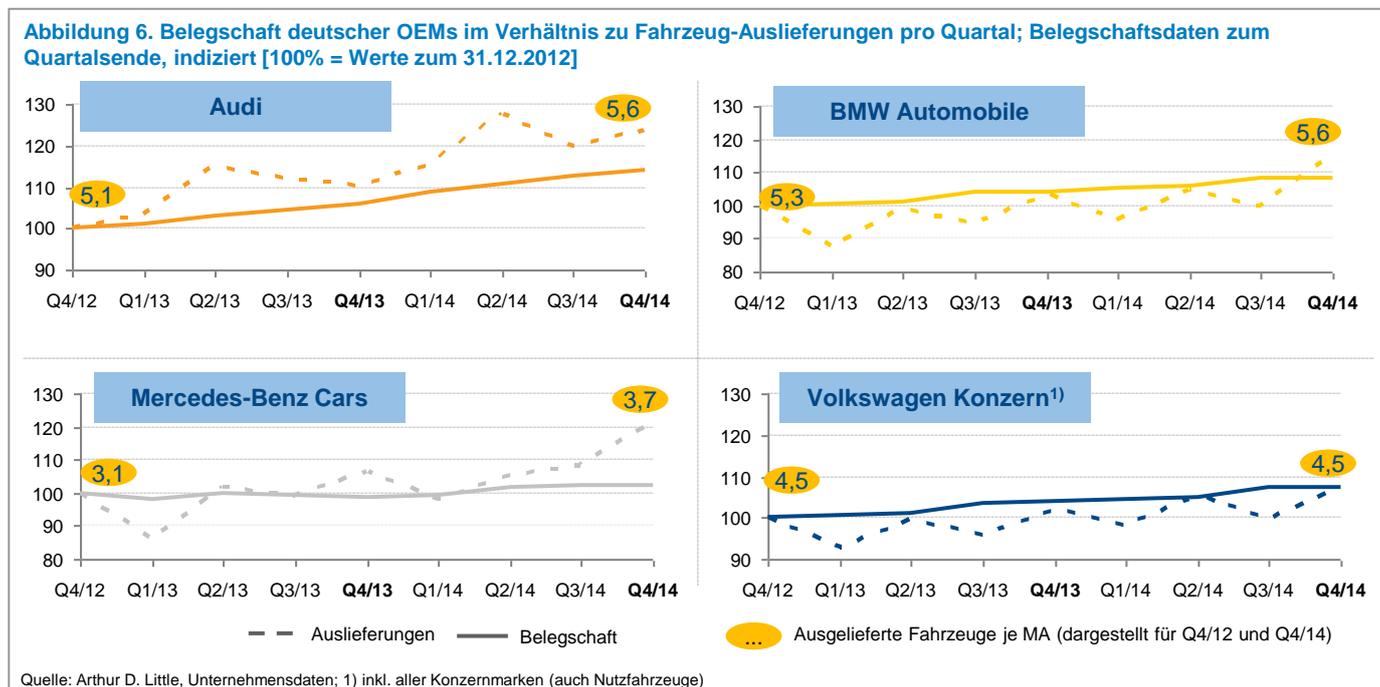
BMW erzielt erstmals seit zwei Jahren wieder einen höheren Durchschnittsumsatz als **Mercedes-Benz Cars** – durch starken Absatz hochpreisiger Fahrzeuge wie der 5er- und X5-Reihe von **BMW**. **Daimler** und **Volkswagen** berichten von verbesserter Preisdurchsetzung und einer Reduzierung der Rabatte der letzten Jahre.

General Motors hat angekündigt, zukünftig strategisch eher auf Kapazitätsreduktionen als auf Rabatte zu setzen. Ob **Opel** diese Strategie für Europa mittragen kann, wenn dem Ausbau von Marktanteilen oberste Priorität gegeben wird, bleibt abzuwarten. **Ford** hingegen spürt aufgrund von Überkapazitäten und Markteinführungen neuer Modelle Absatzdruck, der zu sinkenden Preisen führen kann.

Abbildung 5. Durchschnittsumsatz je verkaufter Einheit, d.h. Umsatz (nur Pkw) im Verhältnis zu Fahrzeug-Auslieferungen



Effizienz: Mitarbeiterproduktivität und F&E

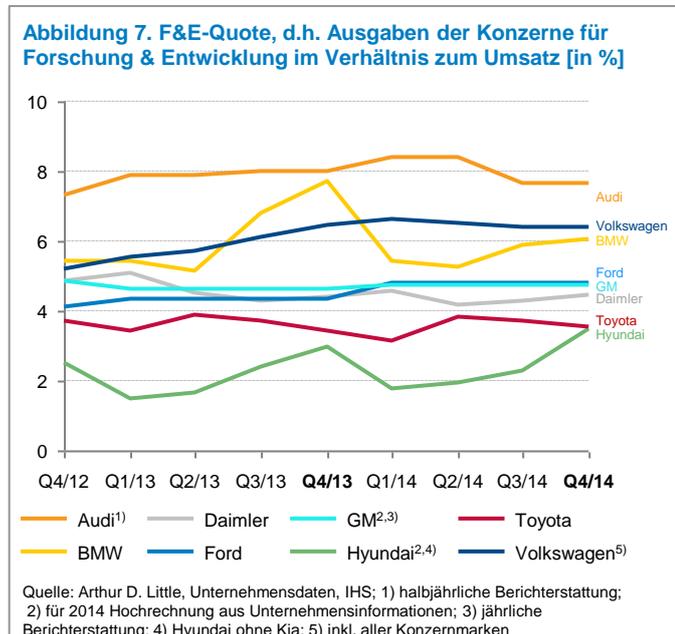


6. Drastische Unterschiede bei der Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität

Die Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität zeigt das Wachstum der Belegschaft im Vergleich zum Wachstum der Fahrzeugauslieferungen über die Zeit. Gelb hinterlegt sind die ausgelieferten Fahrzeuge je Mitarbeiter für die Quartale Q4/2012 und Q4/2014. Sowohl direkte als auch indirekte Mitarbeiter sind enthalten, jedoch keine Zeitarbeiter/Fremdfirmen.

Erfreulich ist zunächst, dass gegenüber dem Vorjahresquartal bei allen vier deutschen Herstellern die Auslieferungen stärker steigen als die Mitarbeiterzahlen, d.h. die Mitarbeiterproduktivität steigt insgesamt an. Dabei gibt es jedoch teils enorme Abstufungen: Im Zweijahresvergleich des

Volkswagen-Konzerns mit Daimler etwa zeigt sich, dass die Belegschaft von **Volkswagen** stärker steigt (+7,5% ggü. +2,0% bei **Daimler**). Mit dieser verstärkten Mannschaft jedoch kommt Volkswagen auf lediglich +7,5% mehr Fahrzeugauslieferungen, wohingegen **Daimler** +21,6% mehr Fahrzeuge ausliefert. Der Vergleich mit **BMW** (+15,5% Auslieferungen) macht deutlich, dass **Daimler** derzeit aufholt. **Audi** verfolgt dagegen, wie in der Darstellung klar erkennbar, eine andere Strategie. Mit einem Zuwachs von 14,2% gegenüber Q4/2012 hat **Audi** seine Belegschaft am deutlichsten ausgebaut. Grund dafür ist neben Werksausbauten in Mexiko und Ungarn auch die Absicht, zukunftssträchtige Kompetenzfelder in den Bereichen Leichtbau, Vernetzung und Elektromobilität zu stärken.



7. F&E-Quote als Blick in die Zukunft

Die oben genannten Investitionen des vergangenen Jahres bei **Audi** spiegeln sich auch in der F&E-Quote wieder, also in den berichteten Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz. **Audi** hält bei der Kennzahl nach wie vor die Spitzenposition, und erwarb zuletzt beispielsweise ein Patentpaket zur Brennstoffzellentechnologie für 50 Mio. EUR.

Daimler hingegen schrieb seit 2013 über 200 Mio. EUR für Beteiligungen im Bereich alternative Antriebe ab. Zudem liegt die F&E-Quote von **Daimler** nach wie vor am unteren Ende der deutschen OEMs, im internationalen Vergleich noch hinter GM und Ford.

Derzeit gelten Vernetzung und autonomes Fahren als die großen Zukunftsthemen. Alle OEMs schauen sehr genau darauf, wie sich **Apple** und **Google** in den Automobilmarkt hervorwagen. Das Engagement der Technologieunternehmen wird von den Herstellern zumindest offiziell willkommen geheißen.

Im aktuellen Sonderthema (auf Seite 5) beleuchten wir die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung und Vernetzung im Kundenerlebnis.

Effizienz: Auslastung und Vorräte

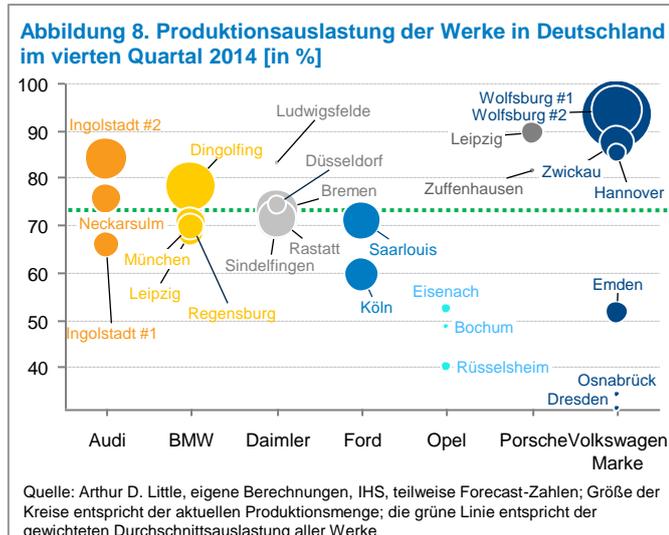
8. Auslastung nur teilweise wieder höher als in den Sommermonaten

Die Gesamtproduktion in den deutschen Pkw-Werken liegt im vierten Quartal 2014 nahezu unverändert zum Vorquartal (Q3/2014) bei 1,4 Mio hergestellten Fahrzeugen. Die durchschnittliche Auslastung der Werke liegt damit bei 72,7%. Im internationalen Vergleich sind die Automobilwerke in Deutschland überdurchschnittlich gut ausgelastet.

Die höchsten Auslastungen weist im Abschlussquartal **Volkswagen** auf und ist in einigen Werken nahe der rechnerischen Kapazitätsgrenze. Der Produktionsstart des neuen Passat in Zwickau steigert die dortige Auslastung auf 87% (von 79% im Q3/2014). Die Fertigungsabschnitte 1 und 2 in Wolfsburg haben in den Monaten Oktober bis Dezember zusammen rund 225.000 Autos produziert und waren damit zu 93% bzw. 94% ausgelastet. Angesichts dieser Herausforderungen plant **Volkswagen** den verstärkten Einsatz von Robotern in der Fertigung, auch um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Die Entwicklung bei den anderen OEMs ist uneinheitlich – besonders im direkten Vergleich der Werke bei **BMW**. Im Werk Regensburg wurde die Produktion der Modelle 1er und 4er gedrosselt; im Gegenzug werden zur Mitte des Jahres 2015 die Modellreihen X1 sowie die 2er-Serie in die Produktion in Regensburg aufgenommen. In Dingolfing sorgte die hohe Nachfrage nach der 5er-Serie für eine Auslastung von 78% (ggü. 64% im Q3/2014).

Das Bild bei **Audi** bleibt im Vergleich zum Vorquartal weitestgehend stabil. Die Auslastung bei **Daimler** ist leicht schwächer als im Vorquartal, jedoch auch weitgehend stabil.



Ford, im internationalen Vergleich geplagt von Überkapazitäten, drosselt die Fiesta-Produktion in Köln, wodurch die Auslastung auf 60% sinkt.

Bei **Opel** lief in Rüsselsheim im vergangenen Quartal der letzte **Opel** Astra vom Band. Verglichen mit jüngeren Produktionsspitzen aus dem Jahr 2010 liegt die Auslastung in Rüsselsheim damit nur noch bei rund 40%.

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

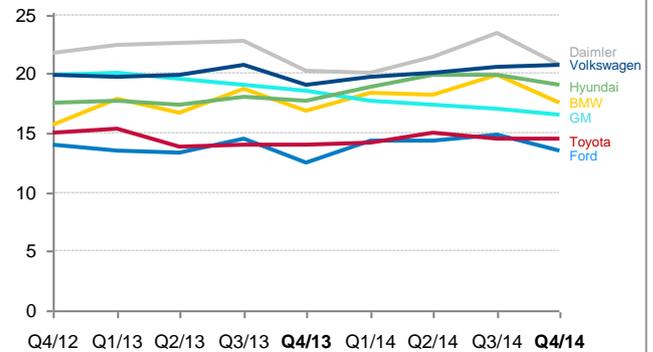
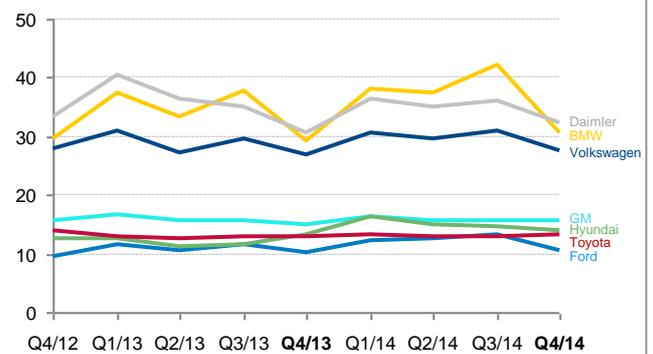


Abbildung 9b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



Quelle: Arthur D. Little, eigene Berechnungen, Unternehmensdaten; 1) jährliche Berichterstattung; 2) für 2014 Hochrechnung aus Unternehmensinformationen; 3) Hyundai ohne Kia

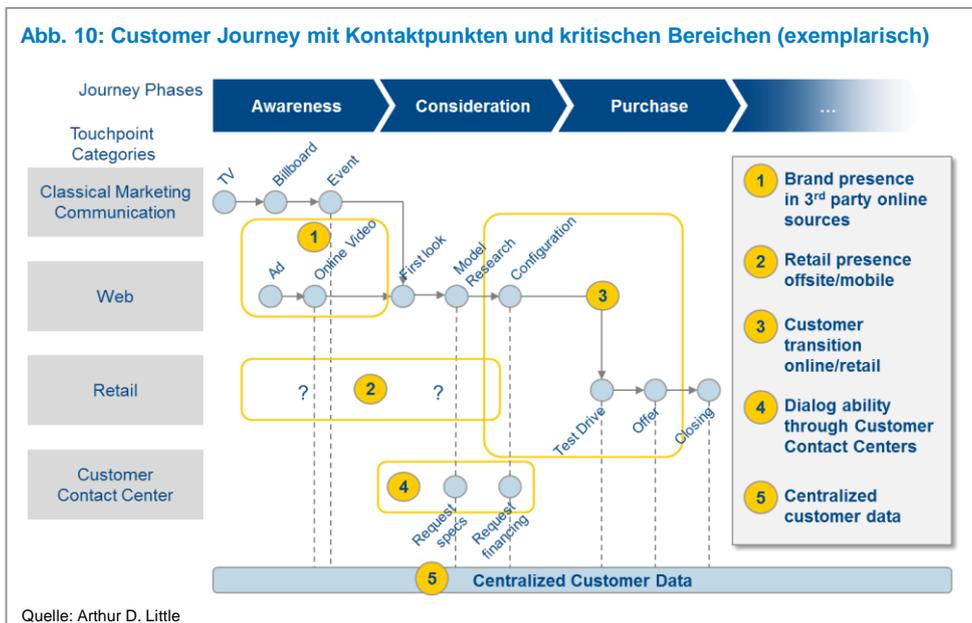
9. Deutsche Hersteller mit schwachem Stand in der Supply Chain – Rückstand zum Ausland wird größer

„The same procedure as every year“ heißt es bei den Fahrzeugbeständen der großen deutschen OEMs zum Geschäftsjahresende. Wie in jedem Jahr werden zum Stichtag 31.12. bestehende Fahrzeugbestände und teils auch Vorräte abgebaut, etwa um in der jährlichen Finanzberichterstattung eine niedrigere Kapitalbindung auszuweisen.

Die Lagervorräte gemessen an den Herstellungskosten (dargestellt in durchschnittlichen Produktionstagen) sind unverändert bei **Volkswagen** und **Daimler** am höchsten. **Daimler** nennt als einen Grund für die hohen Lagervorräte die laufenden Anstrengungen zur Wiederverwertung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen. Nach eigenen Angaben liegt die Recyclingquote bei 85% des anfallenden Abfalls.

Auch im Bestand der fertigen Erzeugnisse, also der produzierten Fahrzeuge, liegen **Daimler** und **Volkswagen** an der (negativen) Spitze, jedoch hier gemeinsam mit **BMW**, wo die Verringerung des Fahrzeugbestands zum Geschäftsjahresende besonders deutlich ausfällt.

Sonderthema: Customer Experience Management (CEX) – Kunden für die Marke begeistern



Zunehmende Bedeutung der Kundenfokussierung

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Automobilherstellern (OEMs) gewinnt die konsequente Kundenfokussierung zunehmend an Bedeutung. Das Auto als physisches Produkt wird im direkten Vergleich mit den Produkten anderer Hersteller immer austauschbarer.

Was zukünftig zählt, ist die Fähigkeit eines OEM über alle Vertriebsstufen und Kundenkontaktpunkte (Touch-Points) hinweg ein **konsistentes Markenerlebnis** zu schaffen, welches insbesondere potenzielle aber auch bestehende Kunden gleichermaßen nicht nur zufrieden stellt, sondern begeistert.

Seitdem diese Erkenntnis gereift ist, tragen Programme der Hersteller wie Best Customer Experience oder Future Retail bereits Früchte.

Kundenbegeisterung, aber wie?

Customer Experience Management (CEX) ist als **ganzheitlicher Ansatz** zu verstehen, welcher die Begeisterungsfähigkeit der unterschiedlichen Zielgruppen von der Kaufanbahnung über den Kauf bis hin zur Nutzung des Produktes in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Dabei werden sogenannte **Use Cases** definiert, die die Kundenanforderungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Prozess entlang der „**Customer Journey**“ beschreiben sowie die von den jeweiligen Kundengruppen präferierten Kontaktpunkte während des Prozesses.

Wesentliche Erkenntnis ist dabei, dass der Kunde per se sich nicht festlegt sondern zwischen den unterschiedlichen Kanälen springt (vgl. Abb. 10). Laut einer globalen ADL-Studie mit mehr als 4000 Kunden in 8 Märkten sehen 50% aller Befragten den **Onlinekanal** mit seinen digitalen Kundenkontaktpunkten als das primäre Informationsmedium während der **Kaufanbahnung** an. 38% aller Befragten können sich sogar den Kauf eines Autos zukünftig über den Onlinekanal vorstellen.

Integriertes Kundendatenmanagement

Aus diesem Grund muss es die primäre Aufgabe von CEX sein, die unterschiedlichen Customer Journeys über beliebige Kundenkontaktpunkte in Abhängigkeit des für den Kunden momentan relevanten Anwendungsfalls so zu gestalten, dass dadurch Begeisterung und letztlich **Kundenbindung** entstehen.

Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist ein integriertes Kundendatenmanagement über die unterschiedlichen Vertriebsstufen hinweg. CEX setzt dabei einen **Paradigmenwechsel im Management von Kundendaten** voraus. Kundendaten dürfen zukünftig nicht mehr als Eigentum des Händlers verstanden werden, sondern vielmehr als vertriebsstufenübergreifendes Potenzial, welches es proaktiv zu steuern gilt, um potenzielle oder bestehende Kunden optimal zu bedienen. Dabei sollten die Kundendaten eines Marktes zentral verwaltet werden und je nach Bedarf abgerufen werden können, z.B. über ein Händler-eigenes Frontend.

Organisatorische Voraussetzungen

Eine weitere wesentliche Voraussetzung ist der Aufbau eines entsprechenden Bereichs im Unternehmen, der die Hoheit und **Verantwortung über die Gestaltung des Kundenerlebnisses** hat und u.a. dafür sorgt, dass Anwendungsfälle definiert werden oder die Kundenkontaktpunkte zusammen mit den Fachbereichen gestaltet werden. In diesem Bereich sind alle notwendigen Funktionen zu vereinen, die es dem Unternehmen ermöglichen, über entsprechende Prozesse den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen.

Unter diesen Voraussetzungen können die Hersteller über eine positive Kundenerfahrung die Kundenzufriedenheit und -loyalität steigern und schließlich erfolgreich am Markt agieren.

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:

Ralf Baron

Partner
Arthur D. Little GmbH
The Squire
60600 Frankfurt am Main
M: +49 175 5806 444
E: baron.ralf@adlittle.com

Dr. Thomas Becker

Associate Director
Arthur D. Little GmbH
Nymphenburger Höfe
Nymphenburger Straße 4
80335 München
M: +49 175 5806 099
E: becker.thomas@adlittle.com

Autoren:

Dr. Thomas Becker, Patrick Sauter