

## Automotive Quarterly – Q2 Daten 2020

### Inhalt

- Kapitalmärkte und Umsätze ..... 1
- Absatz ..... 2
- Margen und Preise..... 3
- Effizienz: F&E und Mitarbeiterproduktivität ..... 4
- Effizienz: Vorräte ..... 5
- M&A-Transaktionen – Automobilmarkt ..... 6

### Seite 7 Sonderthema

Der Direktvertrieb als Zukunft des Autohandels



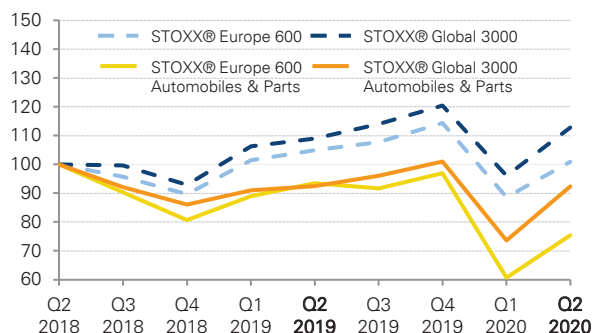
## Kapitalmärkte und Umsätze

### 1. Leichte Erholung an den Märkten

Nach dem tiefen Einbruch an den Aktienmärkten im ersten Quartal 2020 findet im Q2 eine Erholung statt. Die Werte vom letzten Jahr werden damit allerdings noch nicht überall wieder erreicht. Die allgemeinen Indizes liegen in Europa (-3,8%) noch unter dem Vorjahresquartal, weltweit allerdings sogar wieder darüber (+3,5%). Bei den automobilen Indizes ist das Bild ebenfalls gemischt. Der **STOXX Europe 600 Auto** bewegt sich noch stark unter dem Vorjahreswert (-19,4%), der **STOXX Global 3000 Auto** ist dagegen wieder auf dem gleichen Niveau angekommen (-0,1% zum Q2/19).

So zeigt sich, dass vor allem die Aktien der europäischen Automobilindustrie sehr stark unter den Auswirkungen der Pandemie leiden, während sich die Märkte global erholen konnten.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 30.06.2018]



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

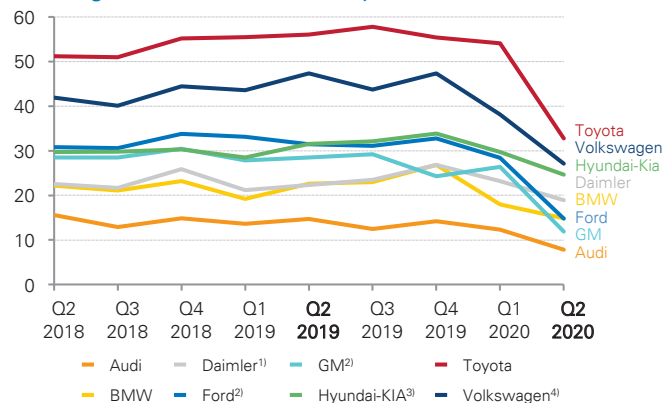
### 2. Umsätze brechen stark ein

Im Q2 2020 brechen die durchschnittlichen Umsätze der betrachteten Hersteller deutlich gegenüber dem Vorjahresquartal ein (-39,9%). Diese Einbrüche sind dabei zum Großteil auf

einen Nachfragerückgang durch die Pandemie zurückzuführen, die im Q2 in großen Teilen der Welt in deutlichem Ausmaß angekommen ist.

Dabei müssen ausnahmslos alle betrachteten Hersteller Rückgänge ihrer Umsätze, sowohl zum Vorjahr als auch zum Vorquartal verzeichnen. Im Vergleich zum Q2 2019 verlieren **GM** (-58,3%) und **Ford** (-52,9%) dabei am meisten, da die Auswirkungen der Corona-Krise in den Vereinigten Staaten, etwas zeitversetzt zu China und Europa, erst im zweiten Quartal stark spürbar waren. Bei den deutschen Herstellern ist das Bild etwas gemischter. **Audi** (-46,7%) und **Volkswagen** (-42,7%) verlieren mehr an Umsatz als der Durchschnitt, bei **BMW** (-34,2%) ist der Verlust etwas geringer. Den geringsten Rückgang beim Umsatz unter allen betrachteten OEMs kann dagegen **Daimler** (-15,0%) verzeichnen. Bei den beiden asiatischen Herstellern verliert **Toyota** (-41,5%) stark, **Hyundai KIA** (-21,8%) dagegen nur gut halb so viel wie der Gesamtmarkt.

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) Mercedes-Benz Cars & Vans 2)inkl. Nutzfahrzeuge; 3) Konzernumsatz; 4) inkl. aller Konzernmarken (Pkw) und VW Nutzfahrzeuge

## Absatz

### 3. Erholung in China, Tiefpunkt in Nordamerika

Die weltweiten Absätze gehen auch in diesem Quartal weiter stark zurück und liegen durchschnittlich 18,3% unter dem Vorquartal. Zwischen den einzelnen Märkten lassen sich jedoch deutliche Unterschiede feststellen: Der chinesische Markt erholt sich nach dem starken Einbruch im Q1 wieder (+70,5%) und liegt damit sogar leicht über dem Niveau des Vorjahresquartals (+1,1%). In allen anderen Märkten sinken die Absätze dagegen weiter. Gegenüber dem Q1 2020 verliert der europäische Markt 29,9%, der nordamerikanische 20,9% und der Rest der Welt sogar 46,5%.

In **Europa** liegen die durchschnittlichen Absätze 49,8% unter dem Vorjahresquartal. Alle betrachteten Hersteller verzeichnen einen Rückgang der Absätze, wobei die deutschen Hersteller alle (wenn auch teils nur knapp) weniger als der Gesamtmarkt verlieren. Am geringsten ist hier noch der Verlust bei **Porsche** (-35,7%). **Volkswagen (Konzern -45,9%, Marke -45,0%), Audi** (-45,5%), **BMW** (-47,3%) und **Daimler** (-48,7%) bewegen sich nah am Durchschnitt. **Ford** (-53,2%) und **Opel** (-63,9%) müssen dagegen noch stärker an Absatz einbüßen. Opel setzt damit nur noch rund ein Drittel so viel ab wie im Referenzquartal vor zwei Jahren. Die Prognose zeichnet für das Q3 allerdings ein positives Bild im europäischen Markt mit einer starken Erholung im Q3. In Anbetracht der weiterhin unsicheren Lage und einer möglichen zweiten Welle der Pandemie, ist diese Vorhersage allerdings mit Vorsicht zu betrachten.

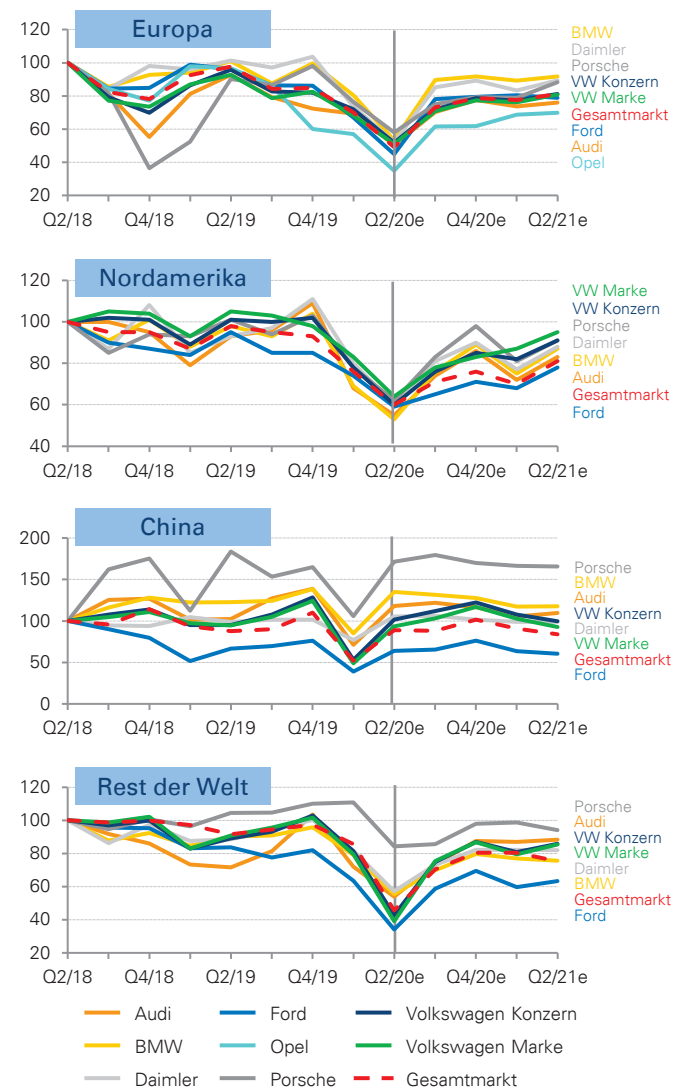
In **Nordamerika** haben sich die Absätze gegenüber dem Vorjahresquartal stark verringert (-38,4%), nach relativ geringem Rückgang im Q1 2020. Hier ist die Pandemie erst etwas zeitverzögert in großem Maße ausgebrochen. Den stärksten Verlust verzeichnet in diesem Quartal **BMW** (-45,7%), gefolgt von **Audi** (-40,6%). Jedoch ergeht es auch den anderen deutschen Herstellern nicht wesentlich besser. **Volkswagen** verliert im **Konzern** (-40,4%) und der **Marke** (-39,5%) ebenfalls mehr als der Marktdurchschnitt, während **Porsche** (-38,7%) etwa im Mittel liegt. **Daimler** (-35,7%) verliert verhältnismäßig am wenigsten an Absatz. Auch dem amerikanischen Hersteller **Ford** (-37,7%) ergeht es ähnlich den deutschen OEMs. Die Prognose zeichnet eine Erholung für die zweite Jahreshälfte, auch diese ist mit Vorsicht zu genießen.

**Der chinesische Markt** erholt sich im Q2 wieder und liegt sogar knapp über dem Niveau des Vorjahresquartals (+1,1%). Vielen deutschen Herstellern ergeht es sogar noch besser als dem Marktdurchschnitt. **Audi** (+15,1%) und **BMW** (+10,2%) können solide Absatzzuwächse im zweistelligen Bereich verzeichnen. Auch **Daimler** (+6,7%) und der **Volkswagen Konzern** (+6,7%) schneiden besser als der Marktdurchschnitt ab. Die **Volkswagen Marke** (-1,5%) büßt dagegen etwas an Absatz

ein. **Porsche** (-6,7%) setzt zwar ebenso weniger ab, jedoch liegt hier ein sehr hoher Wert im Q2/2019 zugrunde. **Ford** (-3,7%) verliert dagegen mit einem Absatzzrückgang weiter an Marktanteil. Die Prognose sagt leicht schwankende kommende Quartale voraus, jedoch keine weiteren großen Einbrüche. Wie oben gilt: Vorsicht!

Im **Rest der Welt** (-24,6%) sinken die Absätze im Gesamtmarkt verglichen mit dem Vorjahresquartal deutlich. Verhältnismäßig gut schneiden hier noch die deutschen Hersteller **Porsche** (-19,3%) und **Audi** (-24,6%) ab, mit Werten unter und im Durchschnitt. **BMW** (-38,4%) und **Daimler** (-35,3%) ergeht es dabei weniger gut. Auch **Volkswagen** muss starke Rückgänge der Absätze im **Konzern** (-52,0%) und der **Marke** (-56,9%) einbüßen. Noch schlechter ergeht es nur **Ford** (-59,3%). Auch hier wird eine Erholung im Q3 prognostiziert (Vorsicht!).

Abbildung 3. Absatz Pkw deutscher OEMs und Ford nach Regionen, indiziert [100% = Stückzahl aus Q1/2018]; ab Q2/2020 durchgehend Prognosen



Quelle: Arthur D. Little, IHS

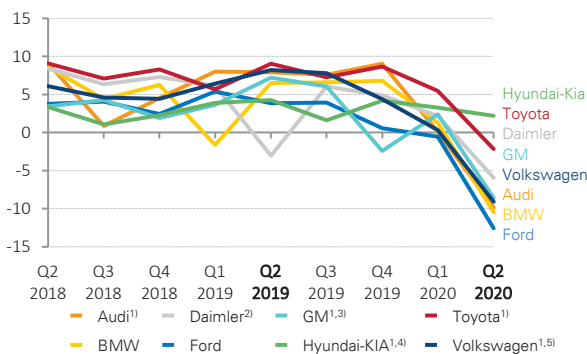
## Margen und Durchschnittspreise

### 4. Operative Margen im tiefroten Bereich

Insgesamt liegen die EBIT-Margen relativ zum Umsatz der betrachteten Hersteller durchschnittlich 12 Prozentpunkte (PP) unter dem Vorjahresniveau und 8,2 PP unter dem ersten Quartal 2020. Damit rutscht der Margendurchschnitt mit -5,9% erstmals seit unserem Berechnungszeitraum dieses Wertes seit 2012 in den negativen Bereich. Die niedrigen Werte hängen maßgeblich mit den Umsatzeinbrüchen zusammen, die von den Herstellern nicht durch Kostenreduktion ausgeglichen werden können.

Unter den deutschen Herstellern trifft es **BMW** (-11,7PP, -10,4%), **Audi** (-10,0PP, -9,9%) und **Volkswagen** (-9,4PP, -9,1%) dabei besonders hart. **Daimler** (-8,1PP, -5,9%) liegt genau im Durchschnitt dieser Betrachtung und damit ebenso im negativen Bereich. Den Amerikanern **Ford** (-12,0PP, -12,6%) und **GM** (-11,0PP, -8,6%) ergeht es nicht besser. Sie leiden durch die verzögerte Ankunft der Pandemie in ihrem Heimatmarkt nun stark in diesem Quartal. Bei den asiatischen Herstellern **Hyundai-KIA** (-1,1PP, 2,2%) und **Toyota** (-7,7 PP, -2,2%) ist das Bild dagegen etwas freundlicher. Hyundai-KIA kann sich so als einziger in dieser Wertung über eine positive EBIT-Marge freuen.

Abbildung 4. Quartalsweise EBIT-Marge der Pkw-Sparte [in % vom Umsatz]



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Ergebnisse At-Equity konsolidierter Joint-Ventures in China sind nicht enthalten 1) operatives Ergebnis statt EBIT; 2) Mercedes-Benz Cars & Vans 3) inkl. Nutzfahrzeuge; 4) Umsatz und Ergebnis im Konzern; 5) inkl. aller Konzernmarken (Pkw)

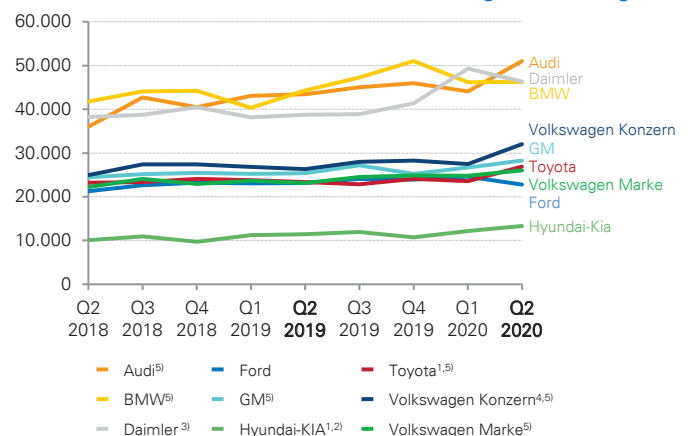
### 5. Hohe Durchschnittspreise durch Absatzschwund

Die Auffälligkeiten beim Durchschnittsumsatz je verkauftem Fahrzeug inmitten der Corona-Turbulenz setzen sich fort. Mit 32.543 Euro liegt der Wert wiederholt über dem des Vorquartals (+5,0%) und auf Jahressicht ganze +13% höher. Es fallen im Schnitt zwar sowohl die Umsätze als auch die Absätze, die Absätze allerdings meist in stärkerem Ausmaß. Der Verkauf von Volumenfahrzeugen scheint somit weiter stärker als der von hochpreisigen Fahrzeugen zu leiden. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass Umsätze, welche unabhängig vom Absatz sind (z.B. im Aftersales) den Durchschnittsumsatz je verkaufter Einheit erhöhen und bei derartig dramatischen Absatzeinbrüchen eine merkbare Rolle spielen. Darüber hinaus kann eine geographische Verschiebung der absatzstarken Märkte (Wachstum in China) eine Rolle spielen.

Im oberen Teil der Wertung übernimmt **Audi** (+17,5% zum Vorjahresquartal) die Führung, **Daimler** (+19,7%) und **BMW** (+4,4%) liegen gleichauf bei knapp 47.000 Euro pro verkauftem Fahrzeug. Beim **Volkswagen Konzern** (+21,7%) ist der Anstieg des Durchschnittsumsatzes zum Vorjahr in diesem Quartal am stärksten ausgeprägt. Auch die **Volkswagen Marke** (+12,5%), **Hyundai-KIA** (+16,4%), **Toyota** (+14,9%) und **GM** (11,3%) folgen dem Trend wachsender Umsätze je Fahrzeug. Einzig bei **Ford** (-1,7%) sinkt der Wert verglichen mit dem Vorjahresquartal leicht.

Angesichts der signifikanten Verschiebungen von Absatz und Umsatz ist die Interpretation dieser Kennzahl vorsichtig im Hinblick auf künftige Entwicklungen zu betrachten.

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



Quellen: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; IHS Automotive; Wechselkurse vom Ende des Berichtsquartals; 1) enthält Omnibus-Segment; 2) enthält Lkw-Segment; 3) Mercedes-Benz Cars & Vans; 4) inkl. aller Konzernmarken (Pkw); 5) ohne China-Geschäft

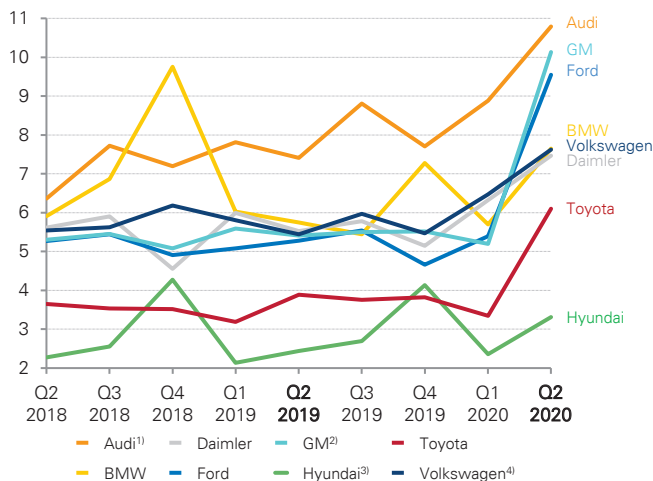
## Effizienz: F&E und Mitarbeiterproduktivität

### 6. F&E Quote steigt durch Umsatzverluste

Die Kennzahl „F&E-Quote“ gibt das Verhältnis der von den Herstellern berichteten Forschungs- und Entwicklungsausgaben zum Umsatz an. Die F&E-Ausgaben sinken in diesem Quartal nach einem durchschnittlichen Aufwärtstrend in den vergangenen Jahren. Da die Umsätze jedoch noch stärker zurückgehen, steigt die durchschnittliche F&E-Quote der betrachteten Hersteller auf 7,4% (+2,4 PP zum Vorjahr). Die absoluten F&E-Ausgaben sanken 7,6% unter das Vorjahresniveau.

**Audi** baut seinen Vorsprung in dieser Wertung weiter aus (+1,9 PP). Die F&E-Ausgaben sinken, jedoch weniger als der Umsatz,

Abbildung 6. F&E-Quote, d.h. Ausgaben der Konzerne für Forschung & Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz [in %]



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten, IHS; 1) halbjährliche Berichterstattung; 2) jährliche Berichterstattung; 3) Hyundai ohne KIA.; 4) inkl. aller Konzernmarken

die Quote erreicht einen Wert von 10,8%. Man erwartet in Ingolstadt jedoch, im Gesamtjahr unter dem Wert des Vorjahres zu bleiben. Ähnlich verläuft auch die Entwicklung bei **Volkswagen** (+1,2 PP; 7,6%) und **Daimler** (+1,1 PP; 7,5%).

Bei **BMW** (+2,0 PP) steigert man die F&E Ausgaben. Nach eigener Aussage will man die Weiterentwicklung des Produktportfolios und die Elektrifizierung von Fahrzeugen vorantreiben, sodass die Quote in München nun bei 7,7% liegt.

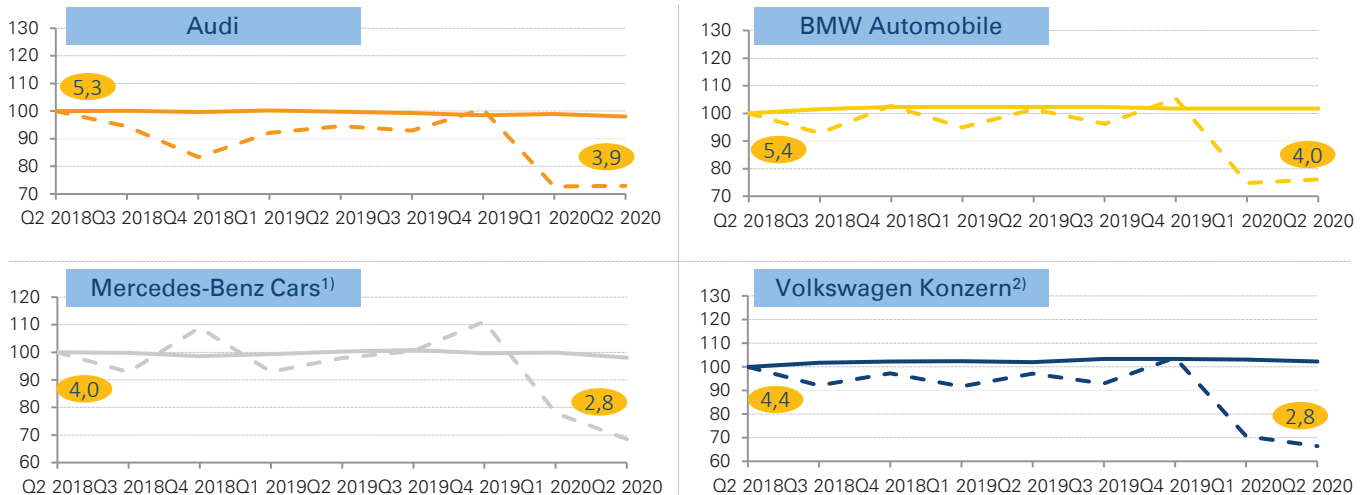
Kurzfristig sind die verzerrten Kennzahlen nur eingeschränkt für inhaltliche Interpretation geeignet. Über die kommenden Quartale hinweg wird eine Tendenz ersichtlich, wie die OEMs mit den immensen technologischen Herausforderungen der Branche umgehen. In den vergangenen Quartalen haben sich Elektromobilität und autonomes Fahren noch nicht in massiv steigenden F&E Ausgaben wiederspiegelt, die Ausgaben sind nur leicht gestiegen.

### 7. Wenige Auslieferungen senken die Produktivität

Dieses Kapitel betrachtet die Anzahl der ausgelieferten Fahrzeuge der Hersteller pro Mitarbeiter. Die Auslieferungen (incl. Zahlen der chinesischen Joint Ventures) sinken im Gegensatz zu den Absätzen weniger stark, da die aktuell starke Erholung am chinesischen Markt weitere Einbußen in Europa und den USA kompensiert. Dennoch verbleibt die Mitarbeiterproduktivität durch Corona-bedingte Drosselung der Produktion in Summe etwa auf dem Niveau des Vorquartals.

Bei **Audi** bleibt die Zahl der Auslieferungen auf einem niedrigen Niveau (+0,4% zum Q1). Die Belegschaft geht zwar während-

Abbildung 7. Fahrzeug-Auslieferungen deutscher OEMs im Verhältnis zur Belegschaft pro Quartal; Belegschaftsdaten zum Quartalsende, indiziert [100% = Werte zum 31.03.2018]



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; 1) inkl. Vans 2) inkl. aller Konzernmarken3 — — Auslieferungen — — Belegschaft ... Ausgelieferte Fahrzeuge je MA

dessen leicht zurück (-0,9%), dennoch liegt die Zahl der ausgelieferten Fahrzeuge je Mitarbeiter bei erneut 3,9. Bei **Mercedes-Benz Cars** gehen die Auslieferungen gegenüber dem schon schwachen Q1 weiter zurück (-12,1%), während man auch die Belegschaft leicht reduziert (-1,9%). Im Q2 werden so noch 2,8 Fahrzeuge je Mitarbeiter ausgeliefert. **BMW** kann die Auslieferungen im Q2 wieder leicht steigern (1,8%), liegt damit jedoch dennoch weiter deutlich unter dem Vorjahresniveau (-25%). Bei gleichbleibender Anzahl Beschäftigter liefern die Münchner damit noch 4 Fahrzeuge je Mitarbeiter aus. Bei **Volkswagen** sinken die Auslieferungen (-5,9%), sodass die Produktivität damit bei leicht geringerer Belegschaft (-0,8%) noch bei 2,8 ausgelieferten Fahrzeugen pro Beschäftigtem liegt.

## Effizienz: Vorräte

### 8. Läger und Bestände füllen sich weiter

Die Entwicklungen dieser Betrachtung sind ebenso auf die Covid-19 Pandemie zurückzuführen und zeigen sich in diesem Quartal noch deutlicher als im Q1. Die Läger, wie auch die Bestände an fertigen Fahrzeugen, steigen stark an. Im Schnitt wachsen die Vorräte um 36,3% und die Bestände an fertigen Fahrzeugen um 22,5%. Einerseits können Lagervorräte durch weitere Produktionsstopps nicht abgebaut werden. Andererseits wird durch eine verringerte Nachfrage der Bestand an bereits produzierten Fahrzeugen weniger als sonst abgebaut.

In der Einzelbetrachtung kann **BMW** (-8,1%) die Vorräte als einziger Hersteller gegenüber dem Vorquartal abbauen, allerdings liegt hier im Vorquartal ein enormer Anstieg zugrunde. Dennoch ist BMW damit an die unterste Stelle dieser Wertung getreten. **Daimler** (14,3%) und **Volkswagen** (26,0%) bauen ihre Läger weiter auf und bewegen sich weit im oberen Feld dieser Betrachtung. **Hyundai** steigert die Vorräte ebenfalls (23,6%). Bei den Amerikanern **Ford** (61,7%) und **GM** (111,4%), wie auch bei Toyota (74,5%) ist der relative Zuwachs gegenüber dem Vorquartal sogar noch höher – GM liegt mit dem enormen Anstieg nun an oberster Stelle dieser Wertung mit Vorräten für 41 Produktionstage.

Die Bestände an fertigen Fahrzeugen wachsen auch in dieser Betrachtung bei **Volkswagen** (22,2%) und **Daimler** (12,8%) weiter. Ähnlich verläuft die Entwicklung bei **Hyundai** (15,3%). Gleichsam zu den Vorräten kann **BMW** (1,4%) die Bestände hier immerhin relativ stabil halten. Ein starker Anstieg ist dagegen wieder bei der Gruppe aus **GM** (67,9%), **Ford** (54,5%) und **Toyota** (51,2%) zu beobachten, die damit nichtsdestotrotz noch im unteren Feld dieser Wertung liefern. Insgesamt liegen die Bestände an fertigen Fahrzeugen damit auf dem höchsten Niveau seit dem Beginn unserer Berechnung dieser Zahl ab 2012, mit nun durchschnittlich 35,1 Produktionstagen.

Abbildung 8a. Lagervorräte, d.h. Material und unfertige Produkte der Konzerne [in Produktionstagen]

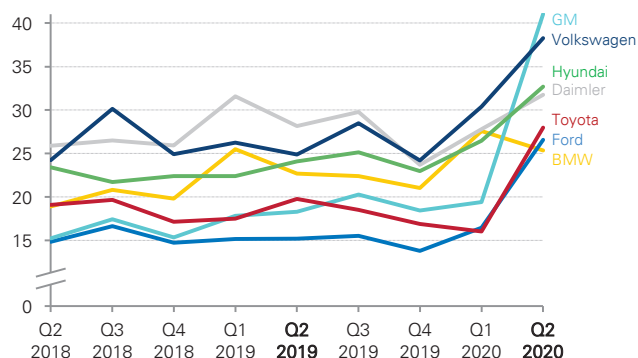
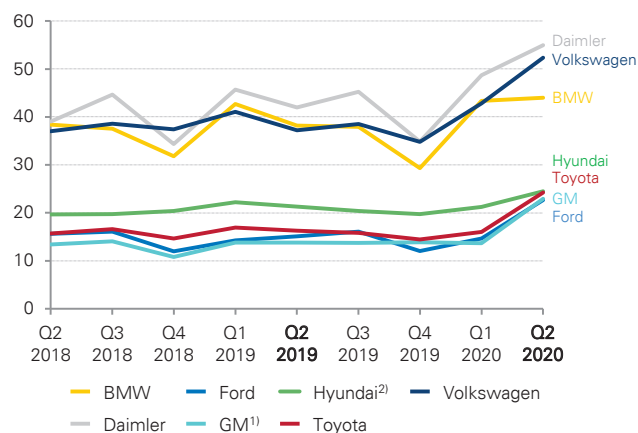


Abbildung 8b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



Quelle: Arthur D. Little, eigene Berechnungen, Unternehmensdaten; 1) jährliche Berichterstattung; 2) Hyundai ohne KIA



## M&A-Transaktionen

### 9. Rückgang der Deal-Größen

In der untenstehenden Darstellung analysieren wir die M&A-Aktivität im europäischen Automobilsektor im zeitlichen Verlauf über die letzten 24 Monate. Die Analyse zeigt für das Quartal Q2/2020 eine **verringerte Deal-Aktivität gegenüber dem Vorjahresquartal** im Automobilmarkt, mit insgesamt 32 Transaktionen (43 im Q2/2019).

Der Gesamtwert der Transaktionen mit bekanntem Wert liegt bei rund **0,7 Mrd. EUR Transaktionsvolumen** (-92,3% zum Vorjahresquartal), bei einer mittleren Deal-Größe von 0,08 Mrd. EUR. Beide Werte liegen damit **deutlich unter den Vergleichswerten aus vergangenen Quartalen**. Obwohl die Anzahl der Transaktionen vergleichsweise moderat zurückging, **werden Deals mit deutlich geringerem Volumen** durchgeführt. Hier scheinen sich die **Auswirkungen der Corona-Pandemie** nun bemerkbar zu machen und die M&A-Aktivität auf diese Weise zu dämpfen.

Wie auch in den vergangenen Quartalen ereignete sich dennoch erneut mit 11 Transaktionen die **größte M&A-Aktivität im Segment „Vertrieb“**. Der mengenmäßige Anteil lokaler (europäischer) Investoren an der Gesamtzahl der Transaktionen lag dabei im aktuellen Quartal bei genau 50%, was unter dem Zweijahresschnitt von 60,2% liegt. Es erfolgten 7 von 32 Transaktionen (21,9%) durch Finanzdienstleister. Der Zweijahresschnitt liegt hier bei 24,2%.

### 10. Evergrande übernimmt NEVS komplett

Das chinesische Immobilienunternehmen **Evergrande** hat angekündigt, den Saab Nachfolger **NEVS komplett** zu übernehmen.

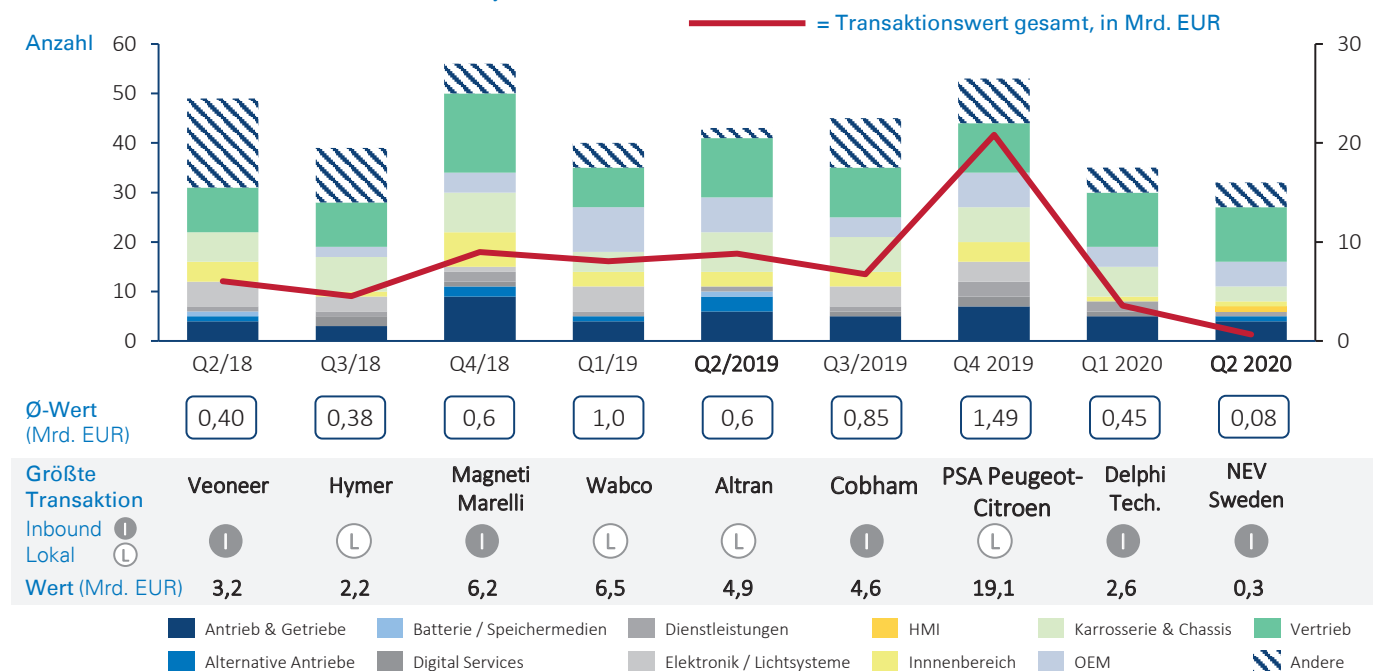
Evergrande ist bereits seit Januar 2019 Mehrheitsaktionär des schwedischen Elektrofahrzeugherstellers und hatte zuletzt im November 2019 seine Anteile auf 82,4% aufgestockt. Nun will Evergrande für umgerechnet rund **335 Mio. EUR** auch die restlichen Anteile an NEVS von **National Modern Energy Holding** übernehmen. Dies würde einer aktuellen Bewertung von etwa 2 Mrd. EUR für NEVS entsprechen – noch bevor NEVS sein erstes eigenes Modell auf den Markt gebracht hat.

Bislang hat **NEVS noch kein tragfähiges Geschäftsmodell**, da lediglich der **NEVS 9-3 EV** auf Basis des alten **Saab 9-3** am chinesischen Markt angeboten wurde. Bei einem Umsatz von **10 Mio. EUR Umsatz** im letzten Jahr fuhr NEVS dabei einen Netto-Verlust von 300 Mio. EUR ein.

Die erste Eigenentwicklung, der **E-SUV Hengchi 1**, wird dieses Jahr nicht mehr auf den Markt kommen. Aktuell wird mit dem **Start der Serienproduktion im Jahr 2021** gerechnet. Erst kürzlich präsentierte Evergrande mit den Hengchi Modellen 2 bis 6 Karosserieformen von Limousine über SUV bis zum Sieben-sitzer-Van. Technische Details oder genauer Zeitplan wurden nicht kommuniziert.

Im Hintergrund kommt es weiterhin zu **Spekulationen** über eine mögliche Zusammenarbeit mit der Geely-Tochter **Polestar** und mit **Koenigsegg**. NEVS hält 20 Prozent am exklusiven Sportwagenhersteller.

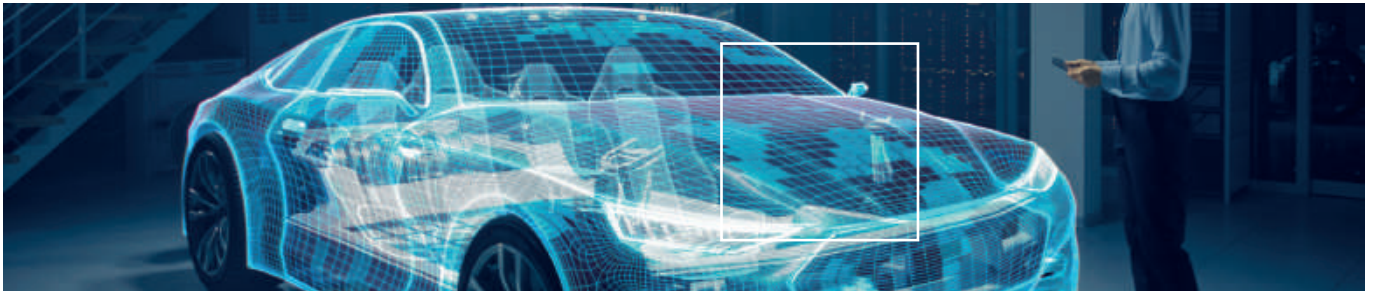
Abbildung 9. Anzahl der M&A-Transaktionen im europäischen Automobilmarkt nach Subsektoren, sowie Gesamtsumme der veröffentlichten Transaktionswerte in Mrd. Euro je Quartal



Quelle: Arthur D. Little, Mergermarket

## Sonderthema: Direktvertrieb als Zukunft des Autohandels

*Der Verkauf von Waren und Dienstleistungen bewegt sich in nahezu jeder Produktkategorie immer stärker weg vom traditionellen, physischen Handel in Richtung Online- und Direktvertrieb. Auch in der Automobilindustrie vertreiben neue Wettbewerber wie Tesla und Elektroauto-Startups ihre Fahrzeuge bereits direkt Online oder in kleineren Boutiquen und können so auf ein umfassendes Händlernetz verzichten. Die traditionellen Hersteller haben hier Nachholbedarf.*



### Aktuelle Aktivitäten der OEMs

Einige Hersteller bieten bereits erste Produkte und Services im Direktvertrieb an, allerdings in sehr unterschiedlicher Ausprägung. Die markantesten Herausforderungen sind bestehende Händlerverträge sowie rechtliche Hindernisse in einigen Ländern und Regionen. Neue Wettbewerber wie Tesla und Geely agieren ohne das „Erbe“ eines indirekten Vertriebsnetzes, aber auch etablierte Hersteller wie Hyundai wenden bereits deutlich progressivere Ansätze an.

### Warum Direktvertrieb?

Die traditionellen OEMs stehen von verschiedenen Seiten unter Druck und müssen ihr bisheriges, dreistufiges Vertriebsmodell (Headquarter, Wholesale, Retail) überdenken. Große Händlernetzwerke, die früher ein Wettbewerbsvorteil waren, werden vor dem Hintergrund steigenden Kosten- und Margendrucks mehr und mehr zur Belastung. Neue Wettbewerber haben keine derartigen etablierten Strukturen und können von Beginn an schlanke, fokussierte Vertriebsstrukturen aufbauen.

Darüber hinaus haben sich Endkunden an bequemes Online-Shopping von Zuhause gewöhnt und erwarten zunehmend ein ähnliches Erlebnis beim Autokauf. Noch ist die Bereitschaft, einen Autokauf vollständig Online abzuschließen zwar relativ gering, doch für die kommenden Jahre wird ein Anstieg der Zahlen prognostiziert.

Abbildung 10: Die vier Treiber des Direktvertriebs

Reaktion auf Margendruck	Verteidigung gegen neue Wettbewerber
Eroberung von Marktanteil im Onlinevertrieb	Erhalt und Ausnutzen der Kundenschnittstelle

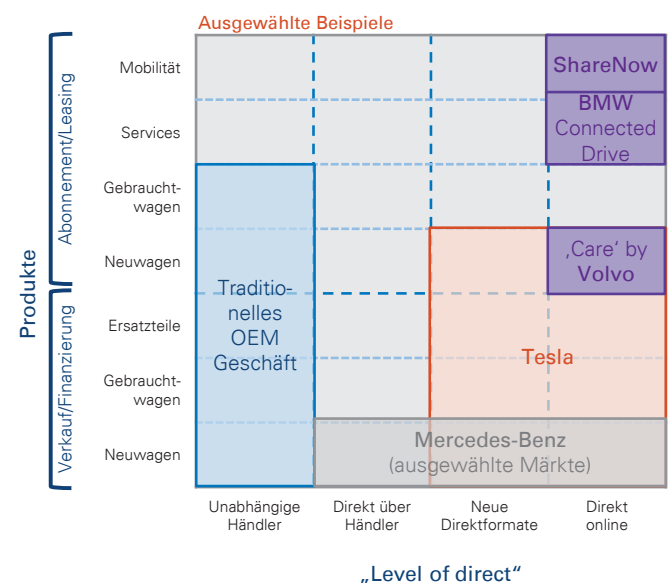
### Wie sieht das Spielfeld aus?

Eine Dimension des Spielfeldes für den Direktvertrieb ist das „Level of direct“, das beschreibt wie „direkt“ das Vertriebsmodell ausgeprägt ist. Seit Autos immer vernetzter werden und mit ihnen datenbasierte Services direkt über den OEM angeboten werden, sind die Hersteller prinzipiell schon in den Direktvertrieb eingestiegen. Solche Online-Services sind jedoch nur ein Teil des Puzzles.

Ein weiterer Schritt ist die Umstellung von Händlern auf Agenten, die nun als Vermittler für den OEM Autos auf Provisionsbasis verkaufen. Dieses Modell kann mit neuen Formaten wie Pop-Up Stores und Boutiquen kombiniert werden.

Die zweite Dimension des Spielfelds beschreibt welche Produkte des Portfolios über den Direktvertrieb angeboten werden.

Abbildung 11: Das Direktvertriebs-Spielfeld mit Beispielen



So entwickeln sich durch das große Produktportfolio der OEMs und innovative neue Besitzformen potentielle neue Geschäftsmodelle. Zu den neuen Vertriebsmöglichkeiten gehören beispielsweise Leasing- und Auto-Abos, bei denen Services wie Versicherung und Wartung enthalten sind oder Kunden flexibel in vorgegebenen Zeiträumen das Fahrzeug wechseln können.

### Der Weg zum Direktvertrieb – Herausforderungen und Lösungen für etablierte Hersteller

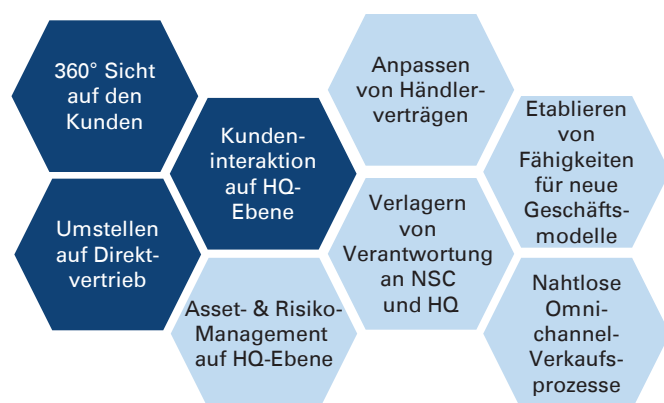
OEMs stehen somit einigen Herausforderungen bei der Umstellung auf Direktvertrieb gegenüber. Drei wesentliche Punkte möchten wir an dieser Stelle hervorheben:

#### Herausforderung #1: Ein 360° Blick auf den Kunden

Im online-fokussierten Direktvertrieb ist ein umfassendes Kundenmanagementsystem (CRM) die Kernkomponente des Verkaufsprozesses. Viele Kundeninteraktionen, die ursprünglich im Handel stattfinden, müssen jetzt in ein Modell mit diversen Interaktionspunkten, sowohl online als auch offline, integriert werden.

Um das ganze Potenzial eines zentralen CRM auszuschöpfen, muss der Kunde dem OEM „bekannt“ sein und möglichst bei jeder Interaktion durch den Abgleich mit zentral gespeicherten Kundendaten identifiziert werden.

Abbildung 12: Herausforderungen bei der Umstellung zum Direktvertrieb



#### Herausforderung #2: Einheitliche, kanalübergreifende Kundeninteraktion

Im Direktvertrieb läuft der Großteil der Kundeninteraktion in einem zentralem Contact Center (CC) zusammen, auch wenn einige physische Touchpoints verbleiben. Das CC muss effizient ausgestaltet werden, um professionellen Service und Beratung entlang der gesamten Produktpalette bieten zu können.

Um ein einheitliches Erlebnis zu gewährleisten, müssen CCs durch eine zentrale Governance gesteuert werden, aber gleichzeitig noch Freiheiten für Anpassungen an regionale Charakteristika ermöglichen.

#### Herausforderung #3: Die Roadmap zum Direktvertrieb

Die Umstellung auf Direktvertrieb kann nicht über Nacht erfolgen. Oft stehen rechtliche Hürden im Weg, weil langjährige Verträge mit Händlern oder regionale Restriktionen bestehen. Zudem stellt eine solche Umstellung eine komplexe organisatorische Herausforderung dar.

Der Direktverkauf von neuen Produkten und Services, wie beispielsweise Connected Car Diensten, die nicht von Händlerverträgen abgedeckt sind, oder Regionen, die bereits eine hohe Online-Affinität vorweisen, können sinnvolle erste Schritte darstellen.

#### Wie kann die Transformation gelingen?

Der Trend zum Direktvertrieb ist getrieben von gesteigerter Bereitschaft der Kunden online zu kaufen sowie von sich ändernden Geschäftsmodellen. Neue Markteinsteiger haben diese Methoden bereits implementiert, während traditionelle OEMs sich den veränderten Gegebenheiten anpassen müssen.

Folgende Punkte sind erfolgskritisch für eine Transformation:

- Datenbasierte und möglichst umfassende Einblicke in die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden über Kundendaten- und CRM-Systeme
- Etablierung neuer Skills und Adaptation der Prozess- und Systemwelt, um ein konsistentes Kundenerlebnis über verschiedene Kanäle und Touchpoints hinweg zu ermöglichen
- Die schrittweise Umstellung auf direkte Vertriebswege weg von großen Händlernetzwerken entlang definierter Produkte und regionaler Cluster als strategische Schachzüge über das Spielfeld des Direktvertriebs

Lesen Sie mehr über die Herausforderungen der Umstellung auf ein direktes Vertriebsmodell und wie diese zu bewältigen sind im vollständigen Artikel [„Future car sales – how to go direct?“](#)



### Kontakt

**Dr. Andreas Schlosser**

Partner Arthur D. Little GmbH  
Nymphenburger Str.4  
80335 München  
M: +49 175 5806 323  
E: schlosser.andreas@adlittle.com

**Dr. Klaus Schmitz**

Partner Arthur D. Little GmbH  
Nymphenburger Str.4  
80335 München  
M: +49 175 5806 269  
E: schmitz.klaus@adlittle.com

**Wolf-Dieter Hoppe**

Partner Arthur D. Little GmbH  
Nymphenburger Str.4  
80335 München  
M: +49 175 5806 131  
E: hoppe.wolf-dieter@adlittle.com

### Autoren:

**Gesamtredaktion:**

Wolf-Dieter Hoppe, Markus Hübner, Sabine Kaiser

**M&A-Transaktionen:**

Maximilian Schauer, Florian Säftel, Philipp Seidel,  
Thomas Knoblinger

**Sonderthema:** Dr. Klaus Schmitz, Dr. Philipp Seidel, Marc  
Droste, Christian Adolph, David Herberts

### Arthur D. Little

Arthur D. Little zählt seit 1886 zu den Innovationsführern in der Consultingbranche. Wir sind ein anerkannter Experte für Unternehmen, die Strategie, Innovation und Transformation in technologieintensiven und konvergierenden Branchen verbinden wollen.

Arthur D. Little navigiert Kunden durch sich verändernde Märkte und Ökosysteme und unterstützt sie dabei, in diesem Wandel die führende und gestaltende Rolle einzunehmen. Unsere Mitarbeiter verfügen über tiefgreifende Industrieerfahrung und kennen die Trends von morgen und ihre Auswirkungen auf einzelne Branchen. ADL unterhält Büros in den wichtigsten Wirtschaftszentren der Welt. Wir sind stolz darauf, für viele der Fortune 1000 Unternehmen weltweit sowie andere Marktführer und Organisationen des öffentlichen Sektors tätig zu sein.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte **[www.adlittle.com](http://www.adlittle.com)**.

Copyright © Arthur D. Little Luxembourg S.A. 2020.  
Alle Rechte vorbehalten.