

Automotive Quarterly – September 2016

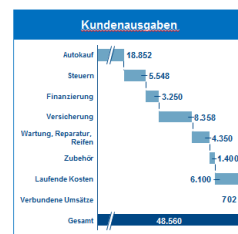
Inhalt

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

Das Aufdecken versteckter Kundenwerte

Wie dynamische Preise und Produktbündelung den Umsatz pro Kunde steigern können

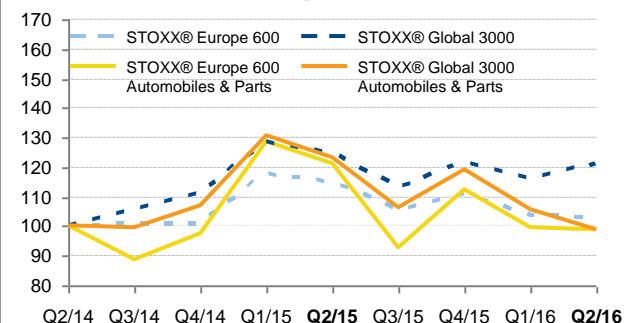


Umsatz und Profitabilität

1. Negativtrend in den Automobil-Indizes setzt sich fort

Auf Jahressicht haben alle betrachteten Indizes, sowohl die gesamtwirtschaftlichen als auch die der Automobilbranche, deutliche Rückgänge zu verzeichnen. Die **STOXX Automobiles & Parts** Indizes zeigen diese Negativentwicklung besonders stark mit -18,8% in Europa und -20,1% global. Weltweit gesehen steht diese Entwicklung passend zu eingetrübten Wachstumsaussichten in vielen Schlüsselmärkten, in Europa eher konträr zur guten Absatz- und Umsatzentwicklung, die die Märkte zuletzt wieder auf das Vorkrisenniveau von April 2008 brachte. Die gesamtwirtschaftlichen Indizes **STOXX Global 3000** und **STOXX Europe 600** blieben auf dem Vorquartalsniveau, global sogar mit einem leichten Plus von 3,8%. Auf Jahressicht war jedoch bei beiden ein sattes Minus (-2,9 und -10,4%) zu verzeichnen.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 30.06.2014]

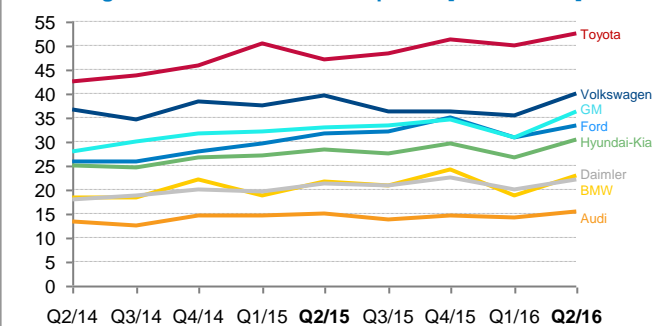


Quelle: Arthur D. Little, STOXX@; jeweils Werte zum Quartalsende

2. PKW-Umsätze steigen deutlich

Sowohl auf Jahressicht als auch im Vergleich zum Vorquartal Q1 2016 steigen die **Umsätze der Automobilhersteller** in ihren PKW-Sparten deutlich. Im Durchschnitt der aufgeführten Hersteller beträgt dieses Wachstum auf Quartalsicht 6,8%, auf Jahressicht gar 11,5%.

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

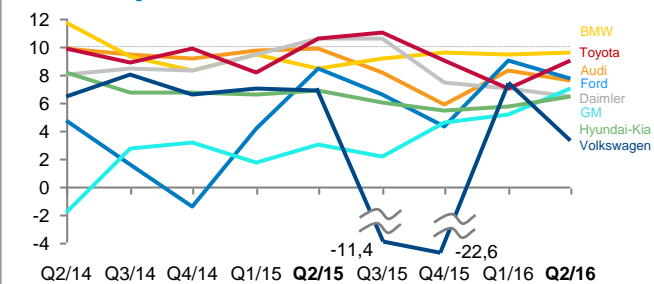


Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Wechselkurse zum jeweiligen Quartalsende; Equity konsolidierte Joint-Ventures in China sind in den Pkw-Umsätzen nicht enthalten; 1) inkl. Nutzfahrzeuge; 2) Konzernumsatz; 3) inkl. aller Konzernmarken (Pkw)

3. BMW bleibt am profitabelsten, Toyota schließt aber auf

Toyota gelang es im zweiten Quartal 2016 die operative Marge parallel zum Umsatz deutlich zu steigern: Nach 7,1% erreichte der japanische Hersteller eine EBIT-Marge von 9%. Das Management macht dafür vor allem Währungseffekte verantwortlich und rechnet mit einer Abschwächung der Marge in der Zukunft. Nur **BMW** lieferte im Jubiläumsjahr weiterhin eine noch stärkere Marge von 9,5%.

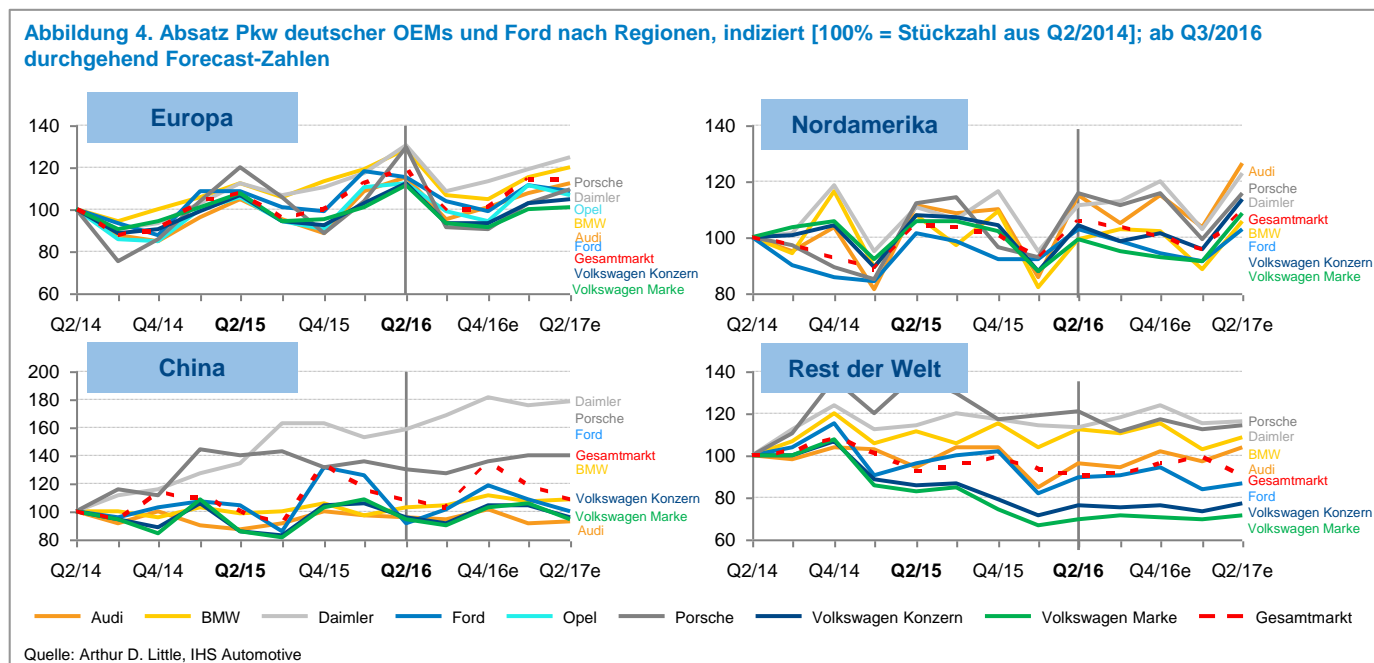
Abbildung 3. Quartalsweise EBIT-Marge der Pkw-Sparten [in % vom Umsatz]



Ebenfalls eine deutliche Steigerung erzielte **GM** mit einer Marge von 7% nach nur 3% im Vorjahr. Diese Entwicklung wurde begleitet von guten Umsatzzahlen aus den Tochterunternehmen und dem positiven Ausgang mehrerer Gerichtsverfahren (u.a. wegen Todesfällen aufgrund defekter Zündschlösser). Negativ entwickelte sich der Gewinn von **Daimler** und **VW**: Während bei Daimler ein Wechsel der Modellpalette ungünstige Effekte herbeiführte, macht der Volkswagen Konzern vor allem Neubewertungen für Finanzierungen verantwortlich für den erneuten Margenrückgang.

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



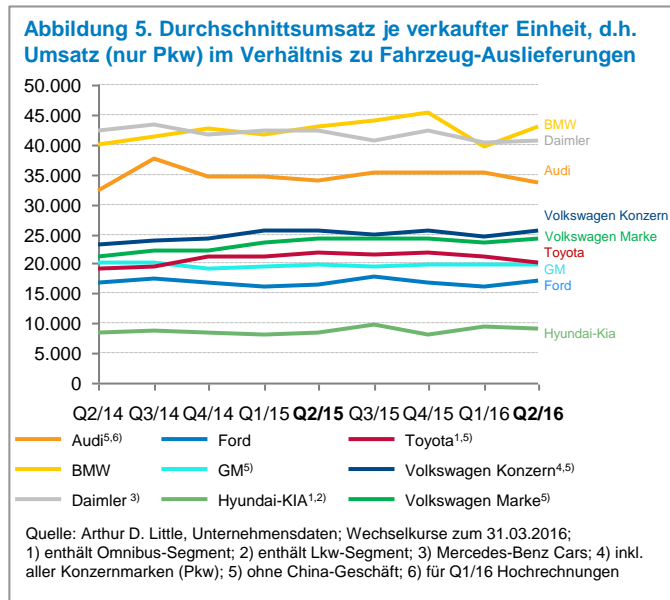
4. Europa und China weiter mit starkem Absatzwachstum

Auf Jahressicht steigern sich vor allem die Absatzmärkte in **Europa** und **China** deutlich. Der europäische Fahrzeugverkauf wächst mit 10,2% sogar zweistellig und erreicht wieder die Werte vor der Finanz- und Wirtschaftskrise mit dem höchsten Stand seit April 2008. Vor allem der deutsche und französische Markt zeigen gute Zahlen, aber auch manche osteuropäische Länder wie Serbien (+12,1% im Mai) senden positive Botschaften. Nutzfahrzeuge verkaufen sich ebenfalls bestens mit +14,5% EU-weit, in Italien sogar +32,5%. Im Ausblick trübt der Brexit jedoch die Erwartungen; vor allem für die deutschen Hersteller, die im Vereinigten Königreich ihren größten Export-Markt haben. **China** steigert sich zwar mit 7,5% solide zum Vorjahresquartal, bleibt aber hinter früheren zweistelligen Wachstumsraten zurück und verfehlt auch das steuerlich bedingt hohe Jahreswechsel-Niveau deutlich (-6,4% zum Vorquartal).

In Europa heben sich allen voran **Daimler** (+16,4%) und **BMW** (+14,7% zum Vorjahresquartal) von der Konkurrenz ab, auch Audi wächst mit +9,7% fast zweistellig. Die anderen Hersteller pendeln sich im Absatzwachstum zwischen 5 und 8 Prozent ein – einzig die Marke **VW** liegt bei 3,5%. Im **VW-Konzern** können starke Konzernmarken wie Audi und Skoda dies etwas abfedern: +5,5% Wachstum.

In Nordamerika frischt der **Gesamtmarkt** zwar zum Vorquartal mit +14,1% auf, kann aber das Vorjahresniveau nur knapp übertreffen (+1,1%). Rückgänge haben weiterhin **Volkswagen**, sowohl in der Marke (-6,5%) als auch im Gesamtkonzern (-3,1% zum Vorjahresquartal), und **BMW** (-8%) zu verzeichnen. Audi hingegen scheint weniger vom Dieselskandal betroffen zu sein (+3,7%). Auch ein möglicher Markteintritt der VW-Marke **Skoda** könnte dem Konzern in Nordamerika helfen.

China wächst zwar weiter, jedoch sehen Analysten wachsende Risiken und sinkende Durchschnittspreise. Fallende Auslastungsquoten der Joint Venture Produktionen (z.B. bei **VW** und **GM**) sorgen für hohe Lagerbestände. Aktuell bringt jedoch das SUV-Geschäft noch gute Zahlen bei **VW** (Marke und Konzern +11%), sowie vor allem bei **Daimler** (+18,6%). Der Rest der Welt entwickelt sich negativ (-2,3%), was insbesondere **Ford** (-7,6%) und den **VW-Konzern** (-11,8%) betrifft. **BMW** (+0,8%) und **Daimler** (-0,4%) stagnieren.

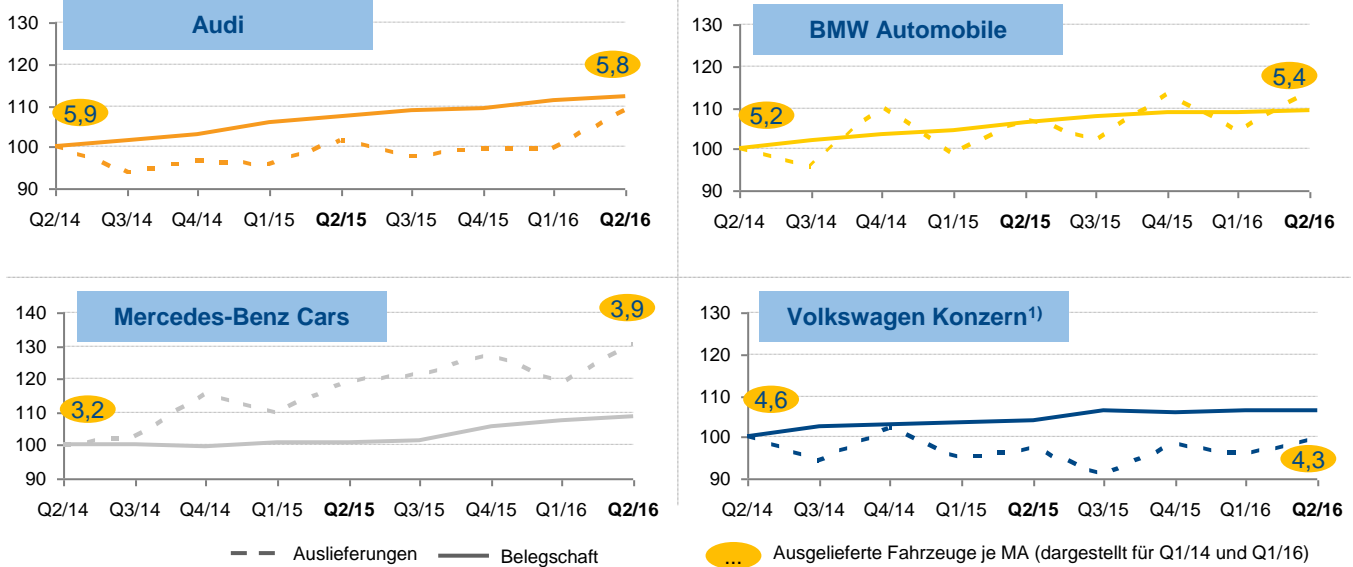


5. Ford und insbesondere BMW erzielen höhere Durchschnittsumsätze

Die Durchschnittsumsätze pro ausgeliefertem Fahrzeug liegen mit -1,3% insgesamt knapp unter dem Vorjahresniveau. Im Jahr 2016 stechen **BMW** (+ 8,4%) und **Ford** (+6,4% zum Vorquartal) hervor. Damit übernimmt BMW von **Daimler** wieder den Rang des höchsten durchschnittlichen Umsatzes von 42.853 Euro. **Ford** kann mit dem Plus leicht zur Gruppe um **Toyota** und **GM** aufschließen. Zum Vorquartal ebenfalls im Plus liegt **Volkswagen** mit +3,8% im Konzern sowie +2,4% in der Marke. Auf Jahressicht schließt Schlusslicht **Hyundai-Kia** mit +6,6% auf, während **Toyota** einen Rückgang von -8,5% erleidet.

Effizienz: Mitarbeiterproduktivität und F&E

Abbildung 6. Fahrzeug-Auslieferungen deutscher OEMs im Verhältnis zur Belegschaft pro Quartal; Belegschaftsdaten zum Quartalsende, indiziert [100% = Werte zum 30.06.2014]



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; 1) inkl. aller Konzernmarken (auch Nutzfahrzeuge)

6. VW-Konzern verliert weiter an Effizienz

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.

Audi schafft die Trendumkehr und steigert Auslieferungen mit +7,2% wieder stärker als die Belegschaft (+4,4%). Somit können die Ingolstädter ihre Quote der ausgelieferten Fahrzeuge je Mitarbeiter wieder auf 5,8 steigern und fast das Niveau des Q2 2014 erreichen.

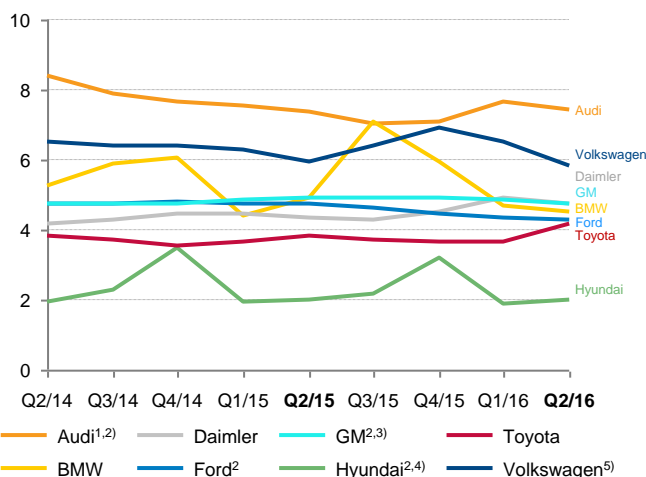
Bei **BMW** wachsen die Auslieferungen mit +5,7% fast doppelt so schnell wie die Belegschaft (+3%). Mit diesen Ausgangswerten erreicht BMW eine Quote von 5,4 Auslieferungen je Mitarbeiter.

Damit liegt BMW über der Audi-Quote aus dem Vorquartal und ist gut im Kurs, die VW-Tochter bald in der Effizienz zu überholen.

Mercedes-Benz schafft auch in der aktuellen Zweijahreswertung von Q2 2014 bis Q2 2016 den größten absoluten Effizienzzuwachs: +0,7 Auslieferungen je Mitarbeiter. Darüber hinaus fokussiert Daimler aktuell seine Werksinvestitionen in Länder mit niedrigen Lohnkosten wie Ungarn (Kecskemet) und Rumänien.

Volkswagens nachlassende Effizienz sorgte zuletzt auch für einen Vorstandsappell: CEO Matthias Müller rief das gesamte Management zu mehr Kostenbewusstsein und zum gemeinsamen Streben nach Skaleneffekten auf. In der Wertung Auslieferungen je Mitarbeiter verliert der Konzern weiterhin, da die Auslieferungen mit +2,2% langsamer wachsen als die Belegschaft (+2,6%). Gleichzeitig steht VW im Streit um Jobgarantien mit dem deutschen Gesamtbetriebsrat und der US-Automobilgewerkschaft United Auto Workers.

Abbildung 7. 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) für 2016 Hochrechnung aus Unternehmensinformationen; 3) jährliche Berichterstattung; 4) Hyundai ohne Kia.; 5) inkl. aller Konzernmarken

7. Toyota und Daimler investierten in alternative Antriebe

Die Kennzahl „F&E-Quote“ gibt das Verhältnis der von den OEMs berichteten Forschungs- und Entwicklungsausgaben zum Umsatz an. Insgesamt reduzierten sich diese Ausgaben im letzten Kalenderjahr deutlich.

BMW reduzierte seine Forschungs- und Entwicklungsausgaben nochmals auf 4,5% des Umsatzes, damit steigen im Jubiläumsjahr Gewinn und Dividende. Volkswagen investiert mit 5,8% etwas weniger als im Vorjahresquartal in F&E.

Steigende Forschungs- und Entwicklungsausgaben verzeichnen hingegen **Toyota** (+9,4%) und **Daimler** (+9,8%). Bei Daimler gehen diese Investitionen hauptsächlich in die Erforschung alternativer Antriebe (in den nächsten zwei Jahren 14,5 Mrd. Euro).

Effizienz: Auslastung und Vorräte

8. Auslastung steigt weiter

Die Auslastung deutscher Werke steigt auch im zweiten Quartal 2016 deutlich an. Nach einer durchschnittlichen Auslastung von 78,5% im ersten Quartal wurde im zweiten ein Wert von 83,1% erreicht.

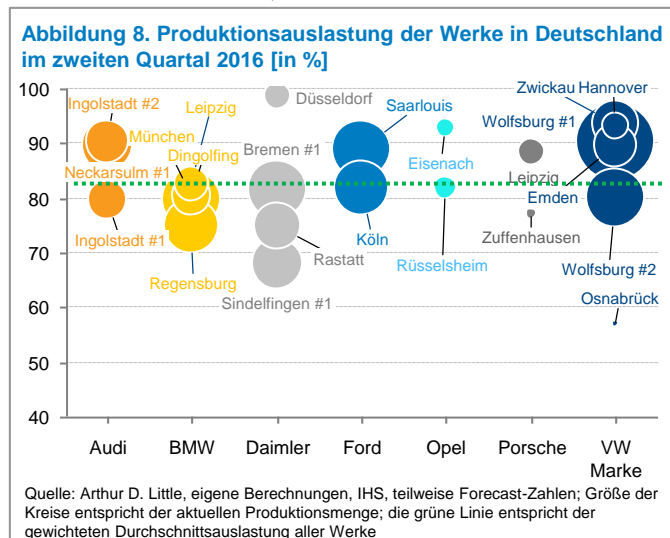
Im Rahmen der Umstrukturierungen im **Volkswagen**-Konzern gibt es auch in den Produktionswerken Neuerungen. Das vom Vorstand geforderte Effizienz-Programm soll eine konzernweite Komponentensparte mit eigenen Werken etablieren. Dagegen gibt es jedoch Widerstand aus den Konzernmarken und den zugehörigen Teile-Werken. Bei den bestehenden Werken der Fahrzeugproduktion gab es immerhin deutliche Steigerungen in Emden (82,4% auf 89,3%) sowie Wolfsburg #1 (76,3% auf 90,2%), Wolfsburg #2 wurde etwas weniger ausgelastet als im Vorquartal. Im Mittel ergab sich damit eine Steigerung von 83,8% auf 86,9%, was leicht über dem Gesamtdurchschnitt liegt.

Audi erhöhte seine Auslastung ebenfalls deutlich: nach 77,3% im ersten Quartal wurden 86,5% erreicht. Dies zeigte sich in mittleren einstelligen Steigerungen in allen Werken.

BMW konnte die Auslastung zwar auch leicht auf 78,7% verbessern, blieb aber wie auch schon im Vorquartal deutlich unter dem deutschen Durchschnittswert.

Daimler gelang ebenfalls eine deutliche Steigerung in der Auslastung. Mit 78,1% nach nur 68,9% im Vorquartal blieben die Sindelfinger aber weiter hinter der Konkurrenz. Das Stammwerk Sindelfingen stellt mit 67,8% Auslastung auch im Q2 2016 das Schlusslicht der großen Autowerke in Deutschland dar.

Porsche konnte seine Auslastung in beiden Werken deutlich steigern und erreichte nach 72,5% im Q1 sogar überdurchschnittliche 85,5%.



Nach dem Plus im Vorquartal musste **Ford** einen leichten Rückgang von 3% in der Auslastung seiner deutschen Werken hinnehmen.

Auch **Opel** verzeichnete eine leicht gesunkene Auslastung von 86,8%, nachdem im Vorquartal ein Rekord-Sprung von fast 30 Prozentpunkten gelungen war. Vor allem in Eisenach lagen die Opelaner aber mit 92,8% weiter in der Top-Riege der Werke in Deutschland.

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

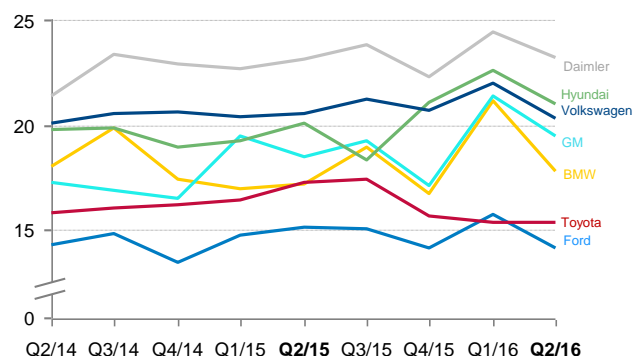
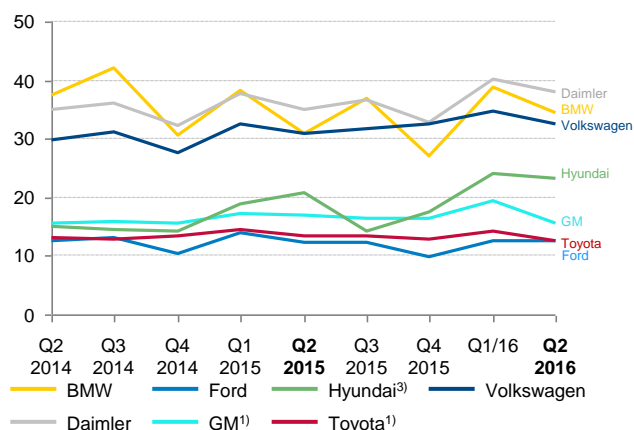


Abbildung 9b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



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

9. Toyota und Ford können Lager und Bestände weiter am stärksten reduzieren

Insgesamt stagnieren die Lager der Hersteller seit dem Vorjahresquartal, während die Bestände an fertigen Fahrzeugen um 6% ansteigen. Das entspricht einem Zuwachs von insgesamt 8,5 Produktionstagen.

Bei **BMW** vergrößerten sich auf Jahressicht sowohl Lager (+3,6%) als auch die Bestände (+11,3%). Auch **Hyundai** legte mit 4,5% im Lager sowie 12,3% im Fahrzeugbestand deutlich zu.

Lagerreduzierungen konnten vor allem **Toyota** (-11,1%) und **Ford** (-6,3%) erzielen. Im Fahrzeugbestand erreichten dies **GM** (-9,1%) und ebenfalls **Toyota** (-5,7%). Bei den Japanern stellen diese Zahlen vor dem Hintergrund von Erdbebenbedingten Produktionsstopps und Zulieferschwierigkeiten eine bemerkenswerte Entwicklung dar. Zusammen mit **Ford** bleiben sie die effizientesten Just-in-time-Produzenten.

Den **Volkswagen-Konzern** belasten weiterhin die im Zuge des Dieselskandals aufgelaufenen hohen Bestände, sie liegen mit 6% über dem Fahrzeugbestand des Vorjahresquartals. Damit liegen die Wolfsburger dennoch fast auf dem hohen Niveau der Premiumhersteller **Daimler** und **BMW**.

Sonderthema: Das Aufdecken versteckter Kundenwerte

Wie dynamische Preise und Produktbündelung den Umsatz pro Kunde steigern können

Begrenztes Umsatzwachstum und Margendruck für OEMs in reifen Märkten

Während der vergangenen beiden Jahrzehnte haben Automobilhersteller in reifen Märkten neue Wachstumsmöglichkeiten darin gefunden, ergänzende Produkte und Dienstleistungen für den Endkunden bereitzustellen. Die dabei entstandenen neuen Umsatzpotenziale wurden auf diese Weise nach und nach ausgebaut. Trotzdem stagnierte der durchschnittliche Anteil an den Kundenausgaben (Total cost of ownership) für viele Unternehmen im Automobilssektor bei etwa 55-60%. Die Stagnation der Umsätze und Margen in gesättigten Märkten wird im Wesentlichen durch vier Kräfte verursacht:



Immenser Wert kann noch gehoben werden

Beim Blick auf die gesamten Unterhaltskosten eines typischen Kompaktklasse-PKWs innerhalb einer Periode von fünf Jahren fällt auf, dass der Anschaffungspreis (inkl. Steuern) nur 49% der gesamten Kundenausgaben ausmacht. Die verbleibenden 51% der Kundenausgaben von insgesamt 48.560 Euro verteilen sich über verschiedene Kategorien:

Kundenausgaben	%-Anteil	Umsatzanteil der Hersteller
Autokauf	38%	100%
Steuern	11%	100%
Finanzierung	7%	50%
Versicherung	17%	25%
Wartung, Reparatur, Reifen	11%	21%
Zubehör	3%	1%
Laufende Kosten	13%	0%
Verbundene Umsätze	1%	50%
Gesamt	100%	60%

In unserer Analyse erzielen die Hersteller im Schnitt nur 11% der zusätzlichen Kundenausgaben pro Einheit, während sich weitere Umsätze auf indirekte Wettbewerber verteilen. In der Konsequenz stellt die Abschöpfung weiterer Umsätze einen Imperativ für Automobilhersteller dar, welche zusätzliches Wachstumspotenzial in etablierten Märkten suchen.

In der Vergangenheit haben die Automobilhersteller versucht, diese Potenziale durch eigene Finanzdienstleister und Vereinbarungen mit Dritten einzustreichen. Hindernisse wie starker Wettbewerb im Bereich Finanzdienstleistungen, Nichtberücksichtigung ganzer Kategorien von Kundenausgaben oder begrenzter Kundenkontakt schränken die Realisierung von Potenzialen jedoch stark ein.

Es ist Zeit, aus diesen Potenzialen Kapital zu schlagen

Automobilhersteller stehen vor der Aufgabe, diese Hindernisse zu überwinden und Strategien zu entwickeln, um operative Marge und Umsätze pro verkaufter Einheit zu steigern. Arthur D. Little empfiehlt vier Säulen, auf denen ein neues erfolgreiches Verkaufskonzept basiert:

Optimierte Unterstützung der Verkaufskanäle

- Pricing ist ein wertvolles Werkzeug zur Steigerung von Margen. Kontinuierliche Korrekturen von Preis-Sensitivitäts-Kurven können dabei helfen, unelastische Nachfragebereiche zu identifizieren und durch Feintuning von Verkaufs- und Transferpreisen Verkaufsziele zu erreichen. Schon kleine Veränderungen können Margensteigerungen von 4-5% ermöglichen.

Wertbasierte Produktbündelung

- Ein Perspektivenwechsel vom produktzentrierten hin zu einem kundenzentrierten Ansatz kann bei der Ausgestaltung zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen eine optimierte Bündelung unterstützen. In der Konsequenz werden Kundenverständnis und der Verkauf von Produkt- und Servicebündel verbessert. Potenziale für Hersteller liegen im Bereich von 5-6% Umsatzsteigerung pro verkaufter Einheit.

Wechsel von der Push- zur Pull-Strategie

- Die konsequente und konsistente Nutzung sämtlicher analoger und digitaler Kanäle zum Kundenkontakt liefern weiteres, signifikantes Potenzial für Hersteller. Durch eine verbesserte Steuerung der gesamten Verkaufsorganisation lässt sich ein konstanter Dialog mit dem Kunden ermöglichen, welcher die gesamte Käuferfahrung abdeckt und Potenzial für zusätzliche Umsätze bietet.

Die Umsatzströme offen halten

- OEMs beginnen erst langsam damit, relevante Umsatzströme entlang der gesamten Customer Journey und Käuferfahrung voll auszunutzen. Auf diesem Weg lassen sich transaktionsbasierte Kundenbeziehungen aufbauen, Loyalität sicherstellen und Umsätze steigern.

Eine Blick in die Zukunft

Die Neuwagenverkäufe in gereiften Märkten werden in absehbarer Zeit stagnieren. Vor diesem Hintergrund werden Hersteller, die nur Volumenwachstum anstreben, scheitern. Die geeigneten Maßnahmen und deren adäquate Umsetzung können in diesem Marktumfeld zu wertbasiertem Umsatz- und Margenwachstum beitragen.

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 Squaire
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, Francesco Marsella,
Markus Hübner