

Automotive Quarterly – Q1/2014

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

Die europäischen Autohändler in der Absatzfalle. Eine neue Studie von Arthur D. Little zeigt Handlungsbedarf und Lösungsansätze auf.



Umsatz und Profitabilität

1. Auto-Aktien-Boom in Europa hält an

Der Blick auf die Kapitalmärkte zeigt für die vergangenen beiden Jahre eine beachtlich positive Entwicklung des Gesamtmarktes – ein Jahresplus der Gesamt-Indizes von über 20% in Europa und knapp 11% weltweit zeigen die hohen Erwartungen an die Gesamtwirtschaft. Im vergangenen Quartal haben die gesamtwirtschaftlichen Indizes etwas an Fahrt abgenommen, entwickeln sich jedoch mit Zugewinnen von 3,4% für Europa sowie 1,6% weltweit nach wie vor zufriedenstellend für die Anleger.

Die Performance der Automobilindustrie, gemessen an den jeweiligen Indizes „Automobiles & Parts“, zeigt sich regional uneinheitlich. Während die europäischen Automobil-Werte derzeit stark steigen (+~60% seit Q1/2013), ist der globale Auto-Index erstmalig seit sechs Quartalen wieder leicht gesunken.

2. Deutsche OEMs mit starkem Plus zum Vorjahr

Bei den Quartalsumsätzen der Pkw-Sparten entwickelt sich der weltweite Marktführer **Toyota** an der Spitze leicht positiv. Trotz des schwachen Yens machten die Japaner im Automobilsegment mit umgerechnet 42,5 Mrd. EUR gut 400 Mio. EUR mehr Umsatz als im Vorquartal. Der Umsatz von **Volkswagen** knickt im Vergleich zum Vorquartal um mehr als 5% ein, liegt damit jedoch weiterhin über dem Vorjahreswert. **BMW** und **Daimler** verlieren gegenüber Q4/2013 ebenfalls an Umsatzerlösen, was mit Blick auf die Vorjahreswerte jedoch eher die Regel zum ersten Quartal zu sein scheint. Daimler hat sich im Jahresvergleich mit +19% sehr gut entwickelt. **Audi** verbucht im Vergleich zum Vorjahresquartal ein Plus von 10,6 Prozentpunkten. **GM** erleidet den stärksten Umsatzeinbruch seit über 2 Jahren, was sich auch im Ergebnis widerspiegelt (siehe Abbildung 3).

BMW und **Daimler** verlieren gegenüber Q4/2013 ebenfalls an Umsatzerlösen, was mit Blick auf die Vorjahreswerte jedoch eher die Regel zum ersten Quartal zu sein scheint. Daimler hat sich im Jahresvergleich mit +19% sehr gut entwickelt. **Audi** verbucht im Vergleich zum Vorjahresquartal ein Plus von 10,6 Prozentpunkten. **GM** erleidet den stärksten Umsatzeinbruch seit über 2 Jahren, was sich auch im Ergebnis widerspiegelt (siehe Abbildung 3).

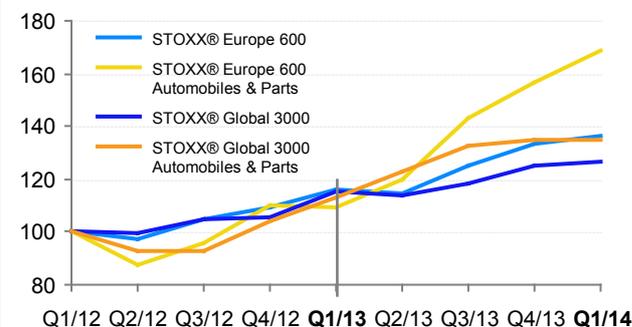
Audi verbucht im Vergleich zum Vorjahresquartal ein Plus von 10,6 Prozentpunkten. **GM** erleidet den stärksten Umsatzeinbruch seit über 2 Jahren, was sich auch im Ergebnis widerspiegelt (siehe Abbildung 3).

3. Audi und BMW sind die profitabelsten OEMs

Audi und **BMW** verteidigen ihre Position als die profitabelsten OEMs der Vergleichsgruppe, vor **Hyundai-Kia**. Die Profitabilität der Koreaner ist ein gutes Beispiel dafür, dass auch im Volumensegment konstant hohe Margen erzielt werden können.

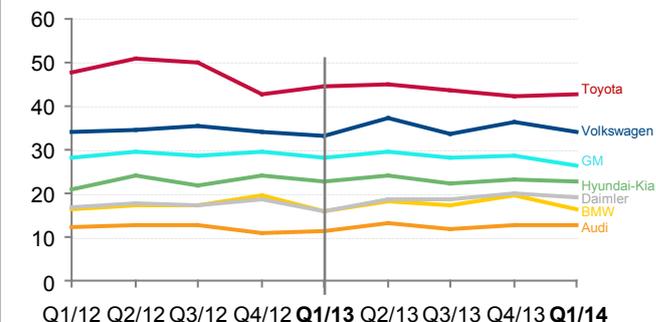
Der **Volkswagen**-Konzern ist erstmalig seit Q4/2012 in seinen Pkw-Sparten wieder profitabler als **Toyota**. Die Marge der Japaner bricht zum Abschluss des Fiskaljahres (zum 31.03.) stark ein. Insgesamt blickt Toyota dennoch auf ein positives Gesamtjahr zurück, insbesondere im Vergleich zum Vorjahr. Beunruhigend ist die Profitabilität von **GM** im Startquartal 2014. Der Konzern aus Detroit erzielt ein operatives Ergebnis von lediglich 500 Mio. USD und somit eine Marge von 1,3%. Grund sind neben schwachen Verkaufszahlen auch Kosten für Rückrufaktionen in Höhe von 1,3 Mrd. USD.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Quartalsende Q1/12 (31.03.2012)]



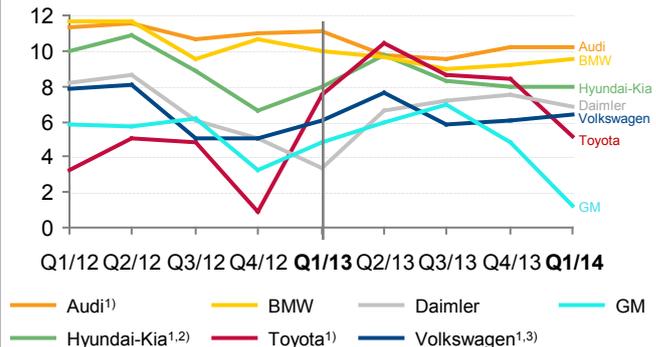
Quelle: Arthur D. Little, STOXX®

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



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Wechselkurse zum jeweiligen Quartalsende; 1) Umsatz im Konzern; 2) inkl. Audi und Porsche

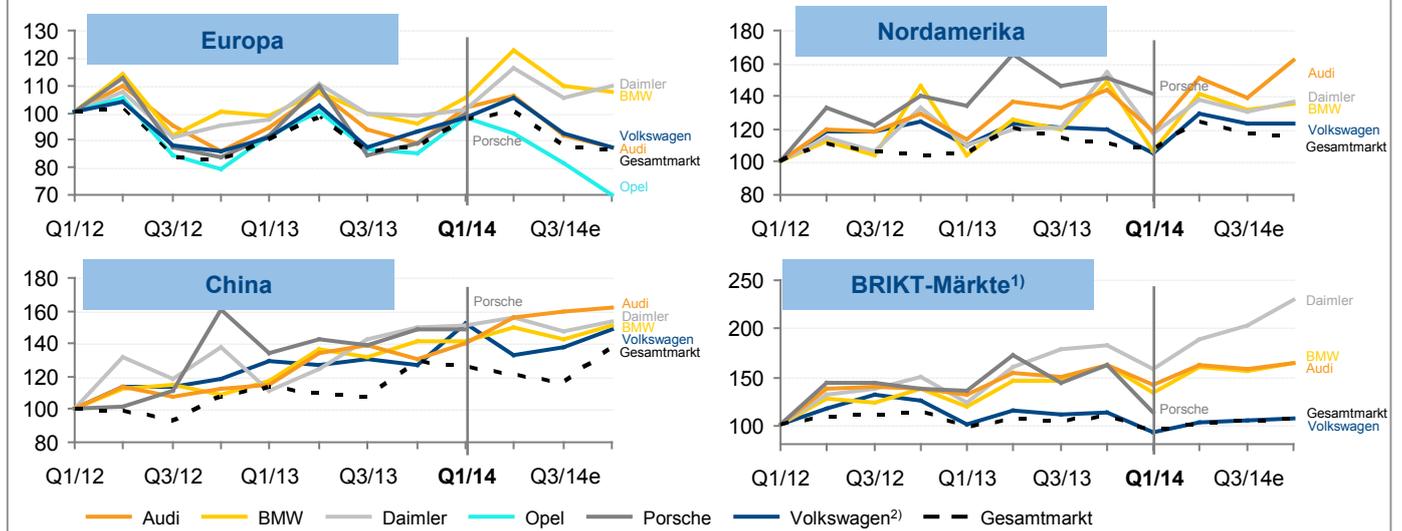
Abbildung 3. Quartalsweise EBIT-Entwicklung Pkw-Sparten [in % vom Umsatz]



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; 1) operatives Ergebnis anstelle EBIT; 2) Umsatz und Ergebnis im Konzern; 3) inkl. Audi und Porsche

Absatz und Preise

Abbildung 4. Absatz Pkw deutscher OEMs nach Regionen [100% = Stückzahl aus Q1/2012]; Q1/2014 teilweise und ab Q2/2014 durchgehend Forecast-Zahlen



Quelle: Arthur D. Little, IHS; 1) Brasilien, Russland, Indien, Südkorea, Türkei; 2) inkl. Audi und Porsche

4. Deutsche OEMs weltweit stärker als der Gesamtmarkt

Deutsche OEMs fokussieren sich häufig auf die Absatzentwicklung und Prognose nach Regionen mit Blick auf die Wachstumsmärkte. Wir haben an dieser Stelle eine einheitliche Kategorisierung der Länder in vier Regionen gewählt: Europa, Nordamerika, China und die „BRIKT“-Märkte; letztere umfassen die Märkte Brasilien, Russland, Indien, Südkorea und die Türkei.

In allen Regionen haben sich die deutschen OEMs fast durchgängig besser entwickelt als der Gesamtmarkt – hier gestrichelt dargestellt. Während der europäische Markt schwächelt, wird weiterhin ein Wachstum in China und z.T. auch in Nordamerika erwartet. Die „BRIKT“-Märkte zeigen sich lediglich für die Premiumhersteller als Wachstumstreiber. Der BRIKT-Pkw-Gesamtmarkt ist zum Q1/2014 gesunken auf 95% des Volumens von vor 2 Jahren.

Je OEM zeigt sich individuell ein differenziertes Bild: Für

Volkswagen, dargestellt mit allen Pkw-Konzernmarken, scheint die Phase des überdurchschnittlichen Wachstums in eine Phase der Stabilität überzugehen – andere deutsche OEMs entwickeln sich fast durchgängig besser.

Die Prognose von IHS für **Opel** im europäischen Markt ist stark negativ. Ob die Kampagne „Umparken im Kopf“ ihre Wirkung zeigt, bleibt abzuwarten. Die Entscheidung des Markteintritts von Opel in den russischen Markt könnte helfen, die Dynamik anderer Regionen für sich zu nutzen.

Für **Porsche** liegen ab Q2/14 keine verlässlichen Forecast-Zahlen mehr vor.

5. Daimler und Toyota trotz dem Abwärtstrend

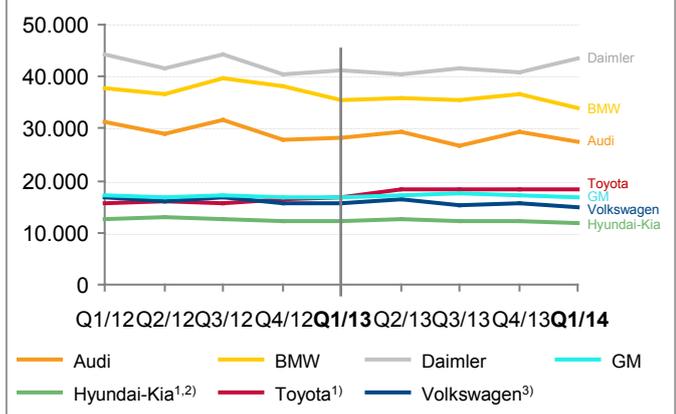
Die Entwicklung der Stückzahlen ist im Automobilgeschäft keine ausreichende Größe – spätestens seit der Abwrackprämie 2009 wird dies deutlich: Damals wurden zwar mehr Fahrzeuge abgesetzt, jedoch in preisgünstigen Segmenten. Die gewählte Kenngröße „Umsatz je Fahrzeug“ berücksichtigt neben dem Fahrzeugmix (z.B. Anteil verkaufter S-Klassen ggü. A-Klassen) weitere Einflussgrößen wie z.B. den Länder-Mix, die Höhe der gewährten Rabatte oder die Ausstattung der Fahrzeuge. Die Entwicklung der Kenngröße ist demnach ein wichtiger Indikator für den Erfolg einer Marke bei ihren Kunden. Alle Werte sind nicht inflationsbereinigt.

Volkswagen bricht am unteren Ende der Kurve messbar ein (Q1/2012: rd. 16.900 EUR/Fzg.; Q1/2014: rd. 15.000 EUR/Fzg.).

BMW verliert wie **Audi** ebenfalls, jedoch auf hohem Niveau – für BMW erstaunlich, da sich der Modellmix aufgrund der Zuwachsraten der 6er-Serie von jährlich über 30% hierfür günstig entwickelt. Trotz des Umstands, dass unsere Umrechnung (alle Berichtszahlen in Euro transformiert) Währungseffekte bei **Toyota** ausgleicht, steigern die Japaner ihren Umsatz pro Fahrzeug um 16% gegenüber Q1/2012.

Das Absatzplus von 14% bei **Daimler** (Mercedes-Benz Cars) wurde offensichtlich nicht mit niedrigeren Preisen erkaufte. Mercedes-Benz festigt seine Position als *die* Premium-Marke und hat einen weiteren Beleg für den Erfolg der neuen E- und S-Klassen.

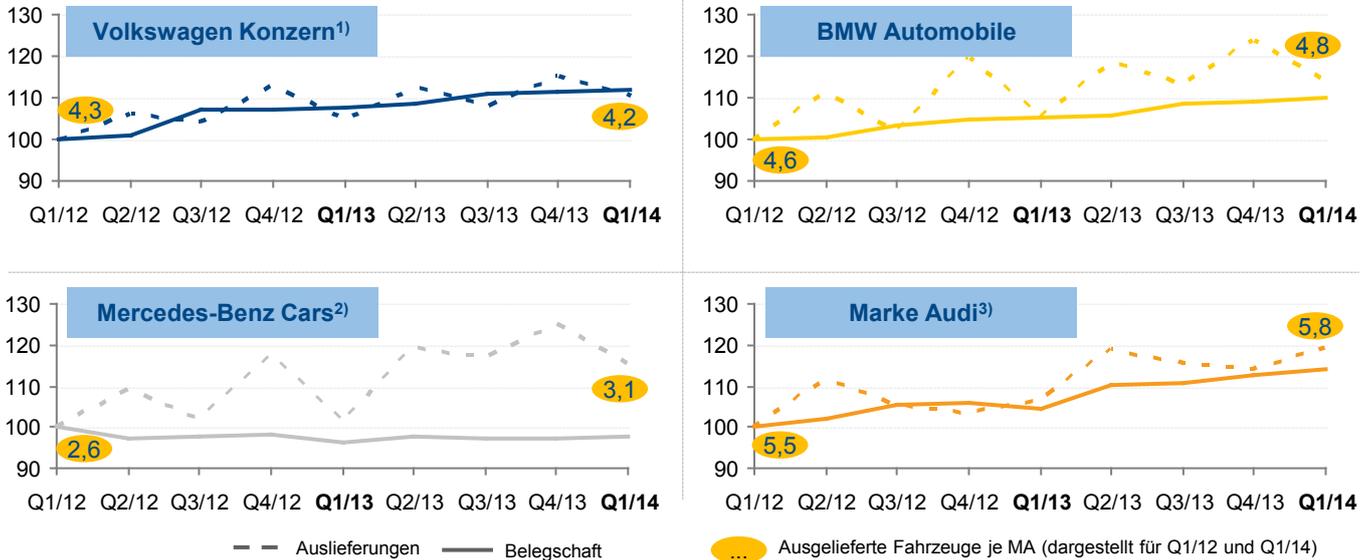
Abbildung 5. Durchschnittsumsatz je verkaufter Einheit, d.h. Umsatz im Fahrzeugbereich (nur Pkw) im Verhältnis zu Fahrzeug-Auslieferungen [in EUR]



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten, IHS; Wechselkurse zum 31.03.2014; 1) enthält Omnibus-Segment; 2) Gesamtumsatz und Volumen aller Segmente; 3) inkl. Audi + Porsche

Effizienz: Mitarbeiterproduktivität und F&E

Abbildung 6. Belegschaft deutscher OEMs im Verhältnis zu Fahrzeug-Auslieferungen pro Quartal; Werte zum Quartalsende [100% = Werte zum 31.03.2012]



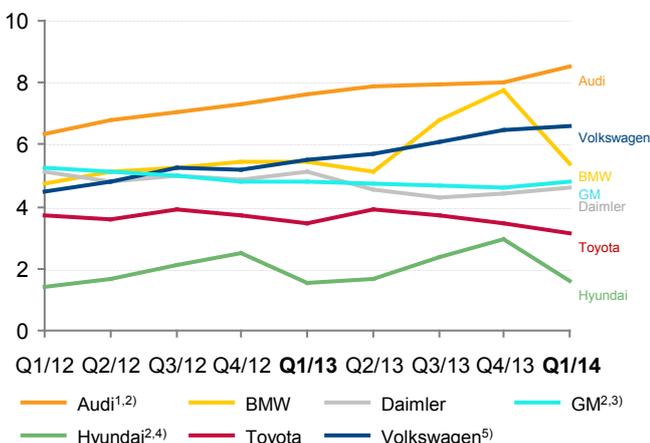
Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; 1) inkl. Audi und Porsche; 2) neue Berichtsmethodik zu Q1/14 auf Gesamtzeitraum übertragen; 3) für Q1/14 Hochrechnung aus veröffentlichter Belegschaftsplanung

6. Volkswagen als einziger deutscher OEM mit gesunkener Mitarbeiterproduktivität

Abbildung 6 zeigt die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen – direkte wie indirekte Mitarbeiter, jedoch ohne Zeitarbeiter/ Fremdfirmen – im Vergleich zu den Fahrzeugauslieferungen, sozusagen die Mitarbeiterproduktivität. Auffällig ist, dass der **Volkswagen**-Konzern die Belegschaft deutlich aufgestockt hat. Die Auslieferungen wurden im selben Zeitraum um 11% gesteigert, was eine knappe Verschlechterung der Kennzahl „Mitarbeiterproduktivität“ zur Folge hat. Im Vergleich dazu stehen die anderen OEMs durchgängig besser da. Bei **BMW** und **Audi** steigen die Auslieferungen etwas stärker als die Belegschaft. Audi plant zudem, 2014 allein in Deutschland 2.500 Neueinstellungen zu tätigen.

Daimler (Mercedes-Benz Cars) hält das Belegschaftsniveau bei einem deutlichen Absatzzuwachs. Bemerkenswert ist insbesondere die Entwicklung der vergangenen Jahre. Beim Vergleich der Kenngröße „Mitarbeiterproduktivität“ zeigen sich neben der Produktivitätsentwicklung auch Unterschiede in der Modellpalette sowie dem Zukaufanteil/ der Wertschöpfungstiefe. Mit 5,8 ausgelieferten Fahrzeugen je Mitarbeiter (pro Quartal) profitiert **Audi** von Komponenten im Volkswagen-Konzern und stellt somit die rechnerisch produktivste Belegschaft unter den deutschen OEMs.

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 Q1/14 Hochrechnung aus Unternehmensinformationen; 3) jährliche Berichterstattung; 4) Hyundai ohne Kia; 5) inkl. Audi und Porsche

7. F&E: Volkswagen investiert – BMW reduziert

Die F&E-Quote, also die berichteten Ausgaben der Konzerne für Forschung und Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz, dient unter anderem als Maßstab für die Investition in neue Technologien und die Erweiterung der Modellpalette. **Volkswagen**, mit allen Marken, entfernt sich mit seiner F&E-Quote zunehmend von den anderen Volumen-Herstellern. Die F&E-Quote von **Daimler** liegt durchgängig niedriger als die der anderen Premium-OEMs; für Q1/2014 ist eine leichte Steigerung erkennbar. **BMW** pendelt sich wieder bei Ausgaben um ~5% des Gesamtumsatzes ein und bewegt sich damit im Mittelfeld der drei Premium-OEMs. **Audi** investiert deutlich in Forschung und Entwicklung und erzielt in der Gruppe den Spitzenplatz. Bis 2018 will Audi 22 Mrd. EUR in neue Modelle sowie den Ausbau des Fertigungsnetzes investieren. Die Investitionen sind damit beinahe doppelt so groß wie die des Daimler-Konzerns. Die **asiatischen Hersteller** bleiben ihrer Strategie treu und investieren geringere Umsatzanteile in Forschung und Entwicklung – was sich unmittelbar auch positiv auf die Rendite auswirkt, vgl. Abbildung 3.

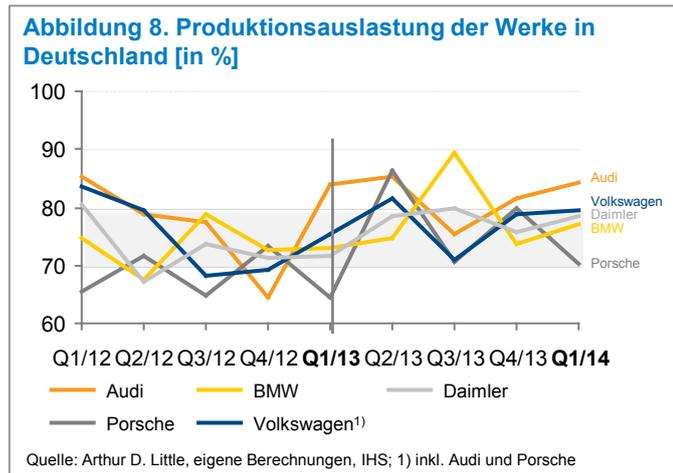
Effizienz: Auslastung und Vorräte

8. Steigende Auslastung der deutschen Werke im Vergleich zum Vorjahresquartal

Die deutsche Automobilindustrie hat in den vergangenen Jahren wesentliche Produktionskapazitäten in den Absatzmärkten aufgebaut. Dies trifft insbesondere auf Klein- und Mittelklassesegmente zu, während die Produktion vieler Premiumsegmente vorerst in Deutschland verbleibt – mit Ausnahme diverser SUV-Modelle. Produktivität und Auslastung der Werke sind vor diesem Hintergrund nach wie vor prägnante Herausforderungen, gerade für europäische und deutsche Werke.

Die wichtige Kenngröße „Werksauslastung“ wird hierbei oft vernachlässigt: Obwohl nach wie vor Überkapazitäten eines der Hauptprobleme der globalen Automobilindustrie sind, werden von den OEMs selten Kennzahlen zur Werksauslastung veröffentlicht. Gründe hierfür sind die Vertraulichkeit („sich nicht in die Karten schauen lassen“) als auch die Komplexität der genauen Berechnung mangels Normung. In Abbildung 8 sind die Produktionszahlen je Modell und Werk in einem rollierenden Fünfjahreszeitraum zugrunde gelegt. Im Ergebnis zeigt sich für die deutschen OEMs eine hohe Konstanz der Werte in einem Korridor um etwa 70-80 Prozent. Die Gesamtauslastung in den deutschen Werken waren für jeden der dargestellten Hersteller im Q1/2014 höher als im Vorjahresquartal.

Erwähnenswert ist dabei etwa die relativ konstante Auslastung der deutschen **Daimler**-Werke. Mit Blick auf die ansonsten stärker schwankende Absatzentwicklung bei Daimler liegt somit eine noch stärkere Schwankung bei ausländischen Daimler-Werken nahe. **Porsche** fährt mit gut 70% die niedrigste Auslastung im Q1/2014 – bleibt zu hoffen, dass eine Steigerung analog dem Vorjahresquartal wieder unmittelbar bevorsteht.



9. Toyota führt in der Supply Chain – Deutsche OEMs abgeschlagen

Exzellenz in der Supply Chain äußert sich klassisch an niedrigen Lagerbeständen. Die Berichterstattung von Vorräten erfolgt im Rahmen der Finanzberichte getrennt in unfertige Produkte (Abbildung 9a) und fertige Produkte (Abbildung 9b), wobei in die Berechnung der fertigen Produkte bilanziell bedingt etwa auch Dienstfahrzeuge mit einfließen. In den Abbildungen 9a und 9b sind die finanziellen Kenngrößen in die besser greifbare Basiseinheit „Produktionstage“ umgerechnet.

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

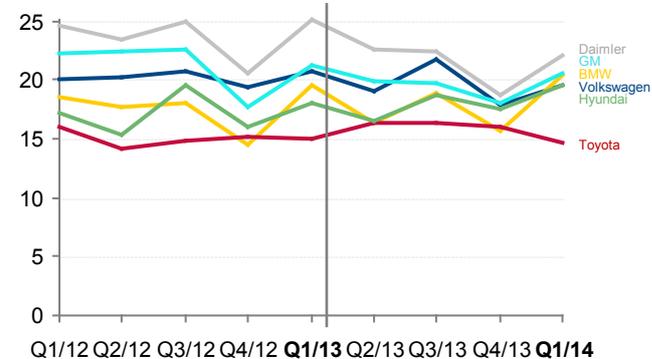
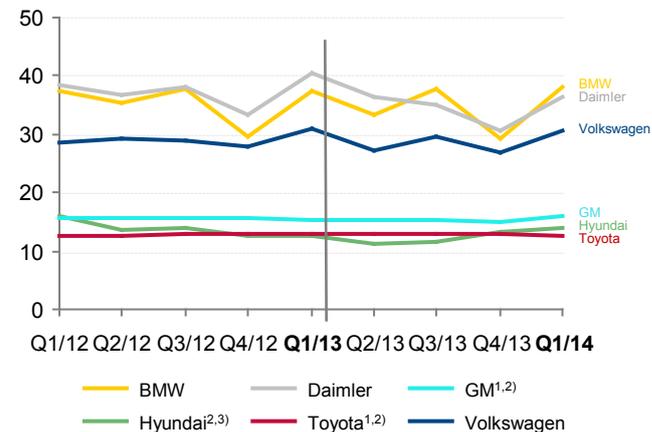


Abbildung 9b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



Quelle: Arthur D. Little, eigene Berechnungen, Unternehmensdaten; 1) jährliche Berichterstattung; 2) für Q1/14 Hochrechnung aus Unternehmensinformationen; 3) Hyundai ohne Kia

Die Analyse zeigt große Unterschiede zwischen den OEMs. **Toyota**, der Erfinder des Toyota-Produktionssystems mit dem Ziel der Bestandsminimierung, nimmt in beiden Analysen einen Spitzenplatz ein, der jedoch nicht unangefochten ist. **Daimler** weist die höchsten Lagervorräte auf und wird im Fahrzeugbestand nur noch von **BMW** überboten. Die Position von BMW ist uneinheitlich – während BMW bei den Lagervorräten Toyota Konkurrenz macht, teilt sich BMW beim Fahrzeugbestand zusammen mit **Daimler** den letzten Platz. Gleichzeitig zeigen die deutschen OEMs regelmäßig zum Jahresende, dass hier großes Potenzial liegt: Zum Abschlussquartal nehmen die beiden kapitalbindenden Kennzahlen deutlich ab, um danach im Startquartal wieder deutlich nach oben zu schnellen. Die Optimierung aus Bilanzierungs-Gründen erfolgt leider nicht nachhaltig. So hat sich beispielsweise der Fahrzeugbestand von BMW und Daimler im Q1/2014 um 30% bzw. 20% im Vergleich zum Vorquartal erhöht.

Für **Audi** liegen aufgrund von Besonderheiten bei der Berichterstattung keine verlässlichen Daten vor.

Insgesamt lässt sich sagen: Beim Bestand der produzierten Fahrzeuge klafft zwischen den deutschen OEMs und **Toyota** eine deutliche Lücke. Für die deutschen OEMs ergibt sich hieraus klar ein Handlungsfeld.

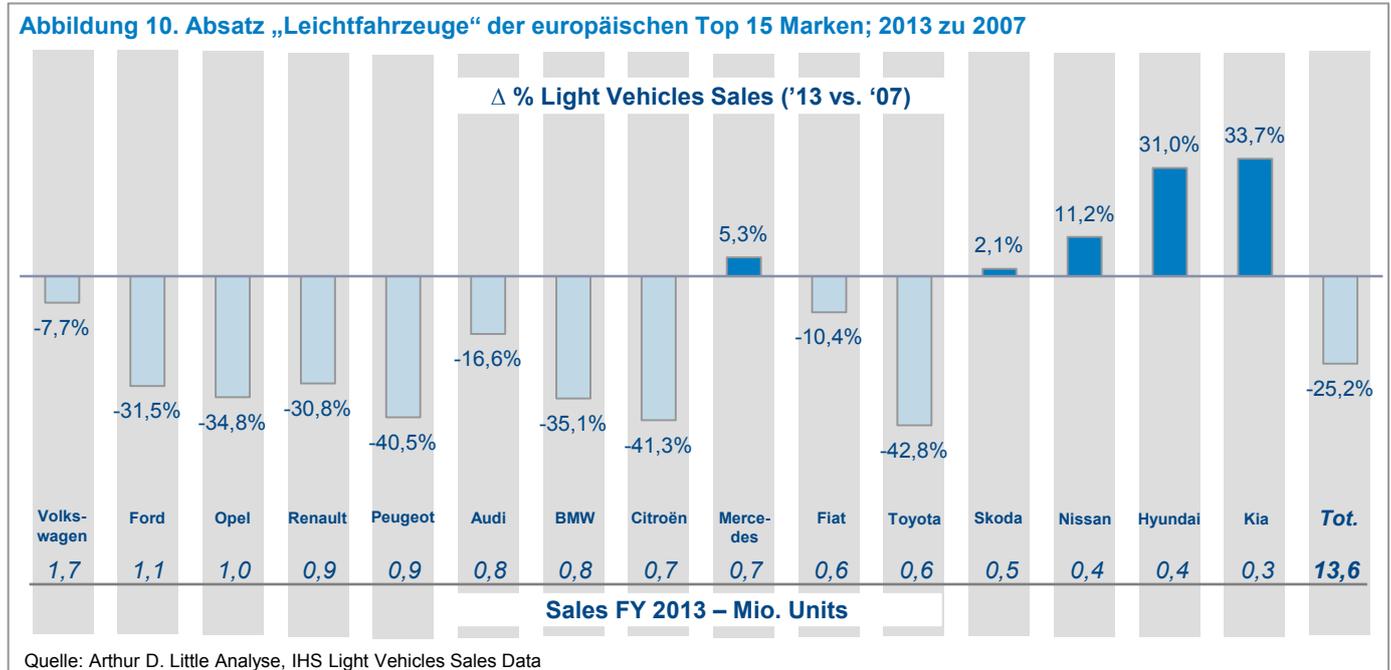
Sonderthema: Die europäischen Autohändler in der Absatzfalle

Neue Studie von Arthur D. Little zeigt den Handlungsbedarf und Lösungsansätze auf. Link zur vollständigen Studie siehe unten.

Die westeuropäische Automobilindustrie durchlebt seit 2007 einen historisch einmaligen Einbruch ihrer angestammten Märkte von durchschnittlich 24%, der sich dramatisch auf die Absatzzahlen der Hersteller auswirkt und ihre Profitabilität unter Druck setzt. Zwei Drittel der europäischen Top-Marken haben seit 2007 tlw. erhebliche Absatzverluste hinnehmen müssen, vgl. Abb. 10. Auch die weiteren Aussichten sind trübe, denn niemand in der Branche erwartet eine Rückkehr zum Niveau vor der Krise: Erst für 2020 erwarten die Analysten von IHS einen Anstieg des Absatzvolumens von 13,1 Mio. Fahrzeugen aus dem Jahr 2013 auf 15,2 Mio. Fahrzeuge – was immer noch weit unter den 16,9 Mio. verkauften Fahrzeugen aus

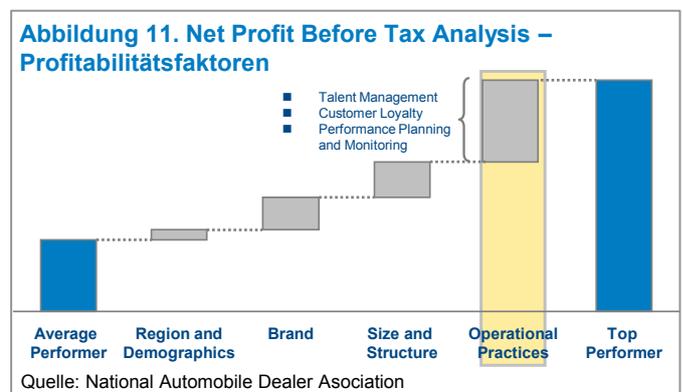
In den letzten Jahren haben sich die Händler nicht nur aufgrund eines Mangels an Visionen über die eigene Zukunft schwer mit Veränderungen getan, sondern auch, weil sie weder ihre eigenen Schwächen noch notwendige Maßnahmen für die Rückkehr zur Profitabilität identifizieren konnten. Die Erosion der Profitabilität der Händler einerseits und die damit verbundenen düsteren Aussichten auf dem Automarkt andererseits stellen für die OEMs ein Risiko höchster Güte dar. Schließlich müssen sie sowohl ihre Marktanteile halten als auch die Reputation ihrer Marke bei Kunden und potenziellen Investoren möglichst hoch halten.

Doch was können sie jetzt tun? „Für eine kurzfristige Rückkehr zur Profitabilität“, so Experten von Arthur D. Little, „müssen die OEMs ihren operativen Betrieb schlank planen und managen. Zugleich müssen sie eine Kontinuität in ihren



dem Jahr 2007 liegt. Nun beschäftigt sich eine neue Untersuchung von Arthur D. Little mit der Frage, wie die europäischen Händler dem Fiasko entkommen können. Die Studie „The Struggle for Survival“ geht der Frage nach, was die OEMs jetzt tun müssen, um die Profitabilität der Händler zu steigern, möglichst schnell greifende Verbesserungen auf den Weg zu bringen und die Vertriebsmodelle langfristig neu aufzustellen.

„Bislang haben die OEMs und ihre nationalen Vertriebsgesellschaften lediglich mit kurzfristigen Maßnahmen auf die Krise reagiert und auf die Erholung des Gesamtmarktes gehofft – doch diese scheint nach wie vor in weiter Ferne“, erläutert Arthur D. Littles Automotive und Manufacturing Practice die Situation. „Statt kurzfristig und übereilt zu reagieren, sollten die Hersteller in strukturelle Maßnahmen wie die Neugestaltung ihrer Vertriebsmodelle und die Restrukturierung ihrer Händlernetzwerke investieren.“ Leistungsunterschiede in der Profitabilität zwischen Top-Performern (Händler) und dem Branchendurchschnitt liegen zu 50% im Faktor „operative Performance“ begründet, vgl. Abb. 11. Ansatzpunkte zur Verbesserung liegen demnach auch im operativen Betrieb eines Autohauses.



Geschäften sicherstellen, ohne dabei die Qualität des Services für den Kunden zu kompromittieren. Die Händler stehen vor harten Zeiten und die OEMs wie auch die nationalen Vertriebsgesellschaften müssen jetzt Pläne zu ihrer Unterstützung entwickeln und umsetzen.“

Die Studie steht in englischer Sprache unter folgendem Link zum Download bereit: www.adl.com/dealer_profitability

Arthur D Little

As the world's first consultancy, Arthur D. Little has been at the forefront of innovation for more than 125 years. We are acknowledged as a thought leader in linking strategy, technology and innovation. Our consultants consistently develop enduring next generation solutions to master our clients' business complexity and to deliver sustainable results suited to the economic reality of each of our clients.

Arthur D. Little has offices in the most important business cities around the world. We are proud to serve many of the Fortune 500 companies globally, in addition to other leading firms and public sector organizations.

For further information please visit www.adlittle.com

Copyright © Arthur D. Little 2014. All rights reserved.

Contact:

Ralf Baron Partner

Arthur D. Little GmbH
The Squire
60600 Frankfurt am Main
T: +49 69 450098 141
M: +49 175 5806 444
E: baron.ralf@adlittle.com
www.adlittle.com

Dr. Thomas Becker Associate Director

Arthur D. Little GmbH
Nymphenburger Höfe
Nymphenburger Straße 4
80335 München
T: +49 89 38088 700
M: +49 175 5806 099
E: becker.thomas@adlittle.com
www.adlittle.com

Carsten Kahner Partner

Arthur D. Little GmbH
Nymphenburger Höfe
Nymphenburger Straße 4
80335 München
T: +49 89 38088 743
M: +49 175 5806 143
E: kahner.carsten@adlittle.com
www.adlittle.com