

Automotive Quarterly – Juni 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

Test Drive Management 4.0
Das aktuelle Sonderthema beleuchtet den Bedarf für neue Probefahrkonzepte und stellt Lösungen vor.

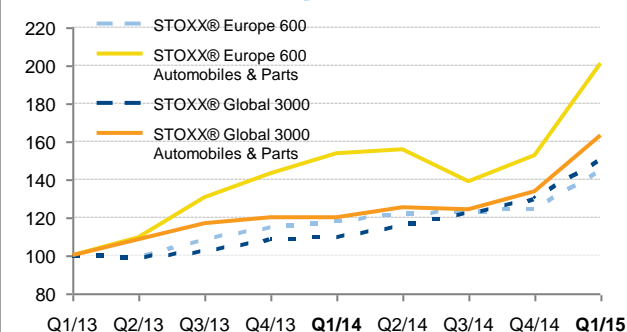


Umsatz und Profitabilität

1. Autoaktien weiterhin im Positivtrend

Die weltweiten Aktienindizes entwickelten sich im vergangenen Quartal insgesamt sehr positiv. Der Anstieg der Gesamtmarkt-Indizes (in gestrichelter Darstellung) war im Q1/2015 stärker als in den Vergleichsquartalen. Speziell in Europa wirkte sich das Anleihekaufprogramm der EZB positiv auf die Konjunktur aus (+22,8% Gesamtmarkt-Kursentwicklung binnen eines Jahres). Noch sehr viel positiver ist das Bild der Automobil-Indizes: Hier konnten insbesondere die europäischen Werte ihre positive Kursentwicklung deutlich steigern: Das außergewöhnliche erste Quartal 2015 endete für den europäischen Automobilindex im Vergleich zum Vorjahr mit einem Plus von 30,4%.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 31.03.2013]

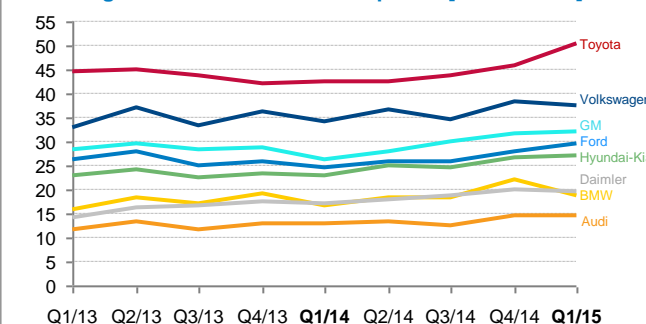


Quelle: Arthur D. Little, STOX®; Werte zum Quartalsende

2. Starkes Umsatzwachstum, besonders im Premiumbereich

Die ersten drei Monate verliefen für die deutschen OEMs durchweg positiv: Sie konnten die Umsätze aus ihren Pkw-Sparten im Vergleich zum Vorjahresquartal allesamt deutlich steigern. Die Premiumhersteller **Daimler**, **BMW** und **Audi** konnten ihre Umsätze im Pkw-Segment mit 14,7%, 14,1% und 13,2% zum Vorjahresquartal etwas stärker steigern als die **Volkswagen**-Konzernmarken mit 10,1%. **Volkswagen** kämpft auch weiterhin mit der schwächelnden Kernmarke.

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)

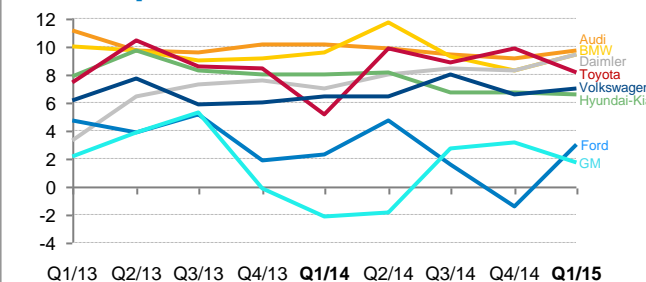
Bei **Toyota** ist die enorme Umsatzsteigerung im Q1/2015 auf einen Sondereffekt zurückzuführen: Durch Wechselkurseffekte im Euro-Yen-Umrechnungskurs zum Stichtag zeigt Abbildung 2 zwar ein deutliches Umsatzwachstum in Euro, wohingegen der Umsatz von **Toyota** im Q1/2015 in Yen sogar leicht gesunken ist.

Aktuell ist für alle internationalen OEMs die kurzfristige wirtschaftliche Entwicklung stark durch Währungseffekte geprägt.

3. Deutsche Premium-OEMs erneut am profitabelsten

Auch bei der EBIT-Marge bilden die deutschen Premium-OEMs die Spitzengruppe. **Audi** führt mit einer Marge von 9,7% vor **BMW** (9,5%) und **Daimler** (9,4%) die eng beieinander liegende Gruppe der profitabelsten OEMs aus der Vergleichsgruppe an. **Audis** Ergebnis wird vor allem durch die hohe Nachfrage nach A3-Modellen und der Q-Baureihe begünstigt.

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



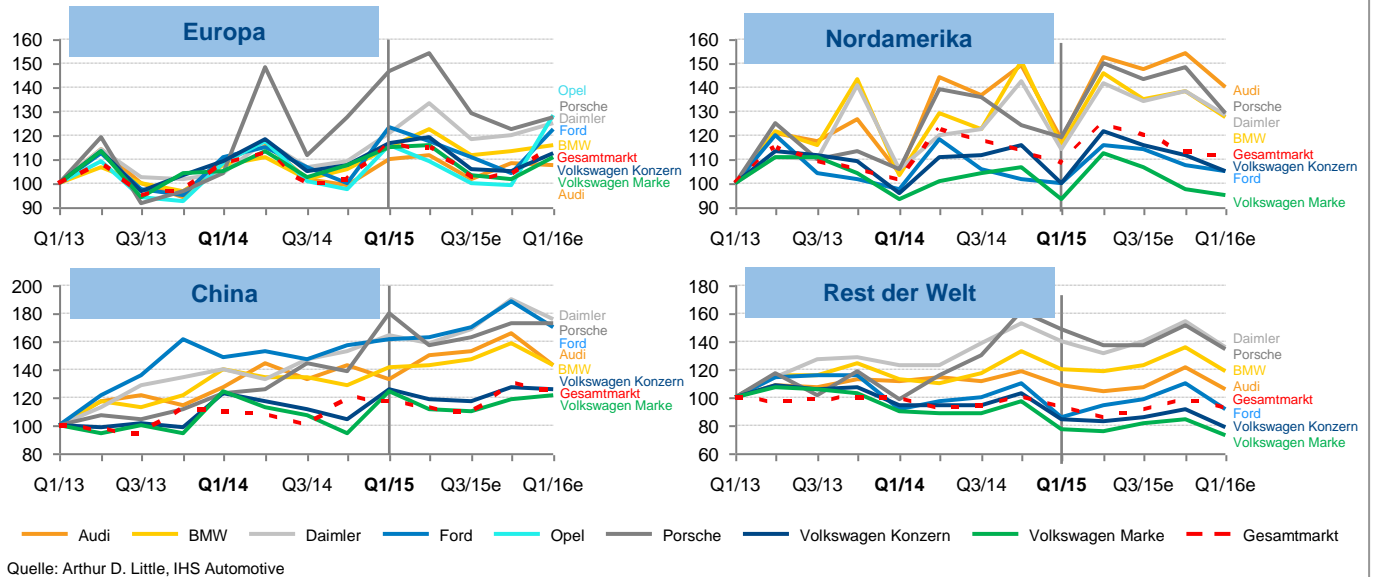
Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Ergebnisse von At Equity konsolidierte Joint-Ventures in China sind nicht enthalten 1) operatives Ergebnis statt EBIT; 2) inkl. Nutzfahrzeuge; 3) Umsatz und Ergebnis im Konzern; 4) inkl. aller Konzernmarken (Pkw)

Das Ergebnis von **Toyota** fällt zum Ende des Fiskaljahres (31.03.2015) um knapp zwei Prozentpunkte ab, verbleibt mit 8,2% jedoch noch über dem Vorjahreswert (Q1/2014: 5,2%). Die Profitabilitätsanstrengungen bei **Volkswagen** zeigen erste Resultate – der **Volkswagen-Konzern** konnte seine Marge auf 7,0% leicht anheben.

Auch weiterhin liegen die amerikanischen OEMs hinsichtlich ihrer Profitabilität weit abgeschlagen in der Schlussgruppe. Während **Ford** nach zuletzt negativer EBIT-Marge wieder positive Zahlen (2,9%) schreibt, konnte **General Motors** den zuvor begonnenen Aufwärtstrend nicht weiter fortsetzen.

Absatz und Preise

Abbildung 4. Absatz Pkw deutscher OEMs nach Regionen, indiziert [100% = Stückzahl aus Q1/2013]; für Q1/2015 teilweise und ab Q2/2015 durchgehend Forecast-Zahlen



4. Europa ist aktuell kein „kranker Patient“

Die Entwicklung der Automobil-Absatzzahlen in den einzelnen Regionen könnte kaum gegensätzlicher ausfallen.

In Europa (ohne Russland) wuchs der Gesamtmarkt um 7,3% im Vergleich zum Vorjahresquartal, und machte im Vergleich zum Q4/2014 einen erheblichen Sprung (+13,7%). Steigende Neuzulassungen in Großbritannien, Spanien, Italien und Portugal in den Anfangsmonaten des Jahres wirkten sich positiv aus.

Besonders positiv verlief die Entwicklung im Q1/2015 im Vergleich zum Vorjahresquartal für **Porsche** (+41%), **Daimler** (+16%), **Ford** (+11%), und die **Marke Volkswagen** (+9%).

Gemäß der Forecast-Daten ist für den europäischen Gesamtmarkt im nächsten halben Jahr mit einer stabilen Entwicklung und anschließend mit einem leichten Rückgang zu rechnen.

In Nordamerika startete der US-Automobilmarkt etwas schwerfällig in das erste Quartal 2015 mit einem leichten Rückgang der Absatzzahlen. Einen wesentlichen schlechteren Start als der Gesamtmarkt hatten die deutschen Automobilkonzerne **Audi**, **Daimler**, **BMW** und **Volkswagen**. Sie mussten wie bereits in den Jahren zuvor Einbrüche bei ihren Verkaufszahlen hinnehmen. Diese waren jedoch noch drastischer als anhand der vorliegenden Forecast-Daten erwartet (vgl. Automotive Quarterly Q4/2014).

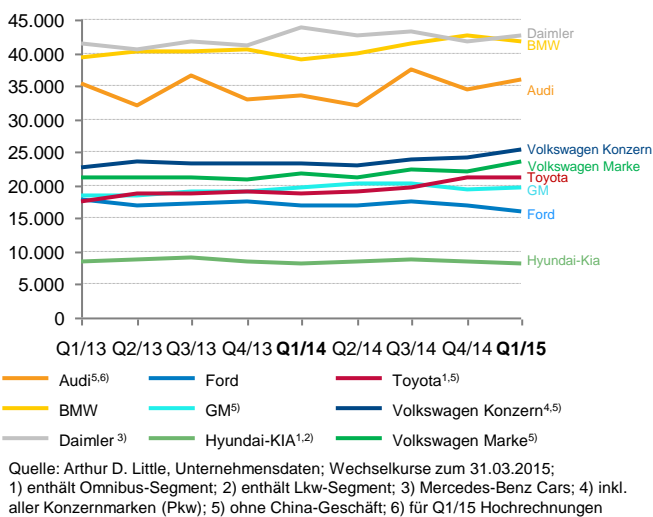
China als weltweit größter Automobilmarkt ist trotz langsam abkühlenden Wirtschaftswachstums auch weiterhin einer der wesentlichen Wachstumstreiber für die deutschen OEMs. Klare Profiteure im ersten Quartal 2015 sind **Porsche**, der **Volkswagen-Konzern** einschließlich der **Marke Volkswagen**, **BMW** und **Daimler**. Bei **Audi** gab es einen leichten Rückgang der Verkaufszahlen gegenüber Q4/2014, dennoch blieb man über dem Niveau des Vorjahresquartals.

Im Markt „Rest der Welt“ gingen die Absatzzahlen des Gesamtmarktes wie erwartet zurück. Dennoch konnten **Porsche** und **Daimler** ihre Quartalszahlen aus dem Vorjahr weit übertreffen (bei **Porsche** +50%, bei **Daimler** +14%). Beim **Volkswagen-Konzern** hingegen sanken die Verkäufe im Jahresvergleich (-10%).

5. Daimler verkauft wieder die teuersten Fahrzeuge

Beim Durchschnittsumsatz je verkauftem Fahrzeug fällt **BMW** nach einem starken Vorquartal wieder hinter **Mercedes-Benz Cars** zurück. Rückgänge bei einigen höhermargigen Produkten drückten den **BMW**-Durchschnittsumsatz auf 41.570 EUR/Fzg. **Daimler** profitiert von der steigenden Nachfrage nach der neuen C-Klasse und steigert den Durchschnittsumsatz auf 42.440 EUR/Fzg. **Audi** konnte etwa durch Auslieferungszuwächse in der Q-Reihe etwas zur Spitzengruppe aufschließen. Besonders **Volkswagen** erlöst pro ausgeliefertem Fahrzeug erfreulicherweise deutlich mehr als noch im Quartal zuvor (+6,6% Marke, +4,7% Konzern). Im Gegensatz dazu entwickeln sich die Zahlen bei **Ford** (mit -5,1%) im Vergleich zum Vorquartal kurzfristig am schlechtesten, gefolgt von Hyundai-Kia (-2,6%).

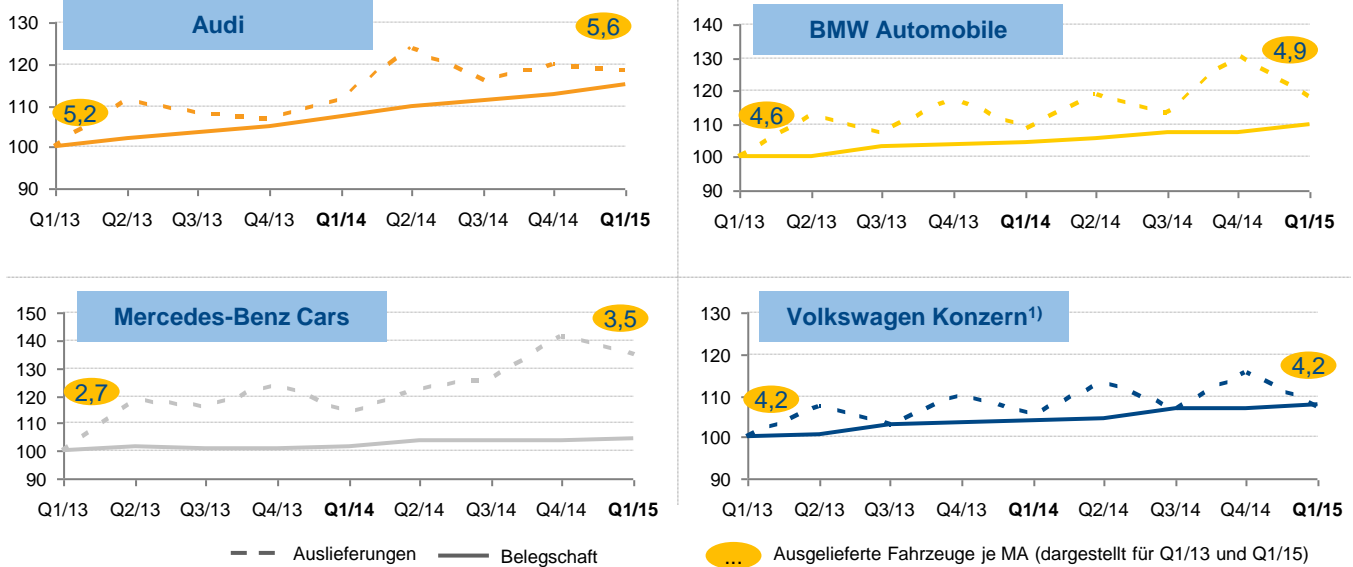
Abbildung 5. Durchschnittsumsatz je verkaufter Einheit, d.h. Umsatz (nur Pkw) im Verhältnis zu Fahrzeug-Auslieferungen



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Wechselkurse zum 31.03.2015; 1) enthält Omnibus-Segment; 2) enthält Lkw-Segment; 3) Mercedes-Benz Cars; 4) inkl. aller Konzernmarken (Pkw); 5) ohne China-Geschäft; 6) für Q1/15 Hochrechnungen

Effizienz: Mitarbeiterproduktivität und F&E

Abbildung 6. Belegschaft deutscher OEMs im Verhältnis zu Fahrzeug-Auslieferungen pro Quartal; Belegschaftsdaten zum Quartalsende, indiziert [100% = Werte zum 31.03.2013]



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

6. Audis Belegschaft unverändert am produktivsten

Abbildung 6 zeigt die relative Produktivitätsentwicklung der Belegschaft. Hierzu wird die Entwicklung der Mitarbeiter – direkte wie indirekte, jedoch ohne Zeitarbeiter/Fremdfirmen – im Vergleich zu den Fahrzeugauslieferungen betrachtet.

Audis Mitarbeiter sind auch weiterhin die produktivste Belegschaft der vier betrachteten OEMs. Im ersten Quartal 2015 kamen 5,6 ausgelieferte Fahrzeuge auf einen Audi-Mitarbeiter (Q1/2015: 5,3). Für 2015 sind im Rahmen der Wachstumsstrategie weitere Neueinstellungen geplant – 4.000 allein in Deutschland.

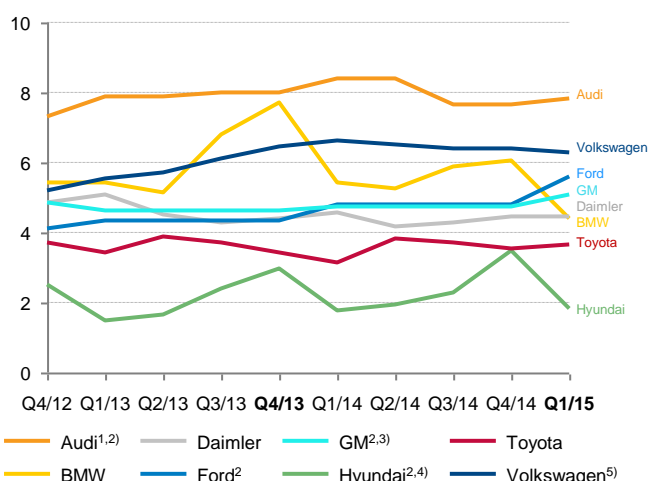
Daimler verzeichnete laut Zweijahresvergleich den größten Zuwachs der Mitarbeiterproduktivität in der Vergleichsgruppe.

Seit Anfang 2013 wuchs die **Daimler**-Belegschaft um lediglich 4,5%, während die Zahl der Fahrzeugauslieferungen im selben Zeitraum um 34,6% zunahm. Die Kennzahl „Mitarbeiter pro ausgeliefertem Fahrzeug“ macht diese Entwicklung deutlich: Kamen im Q1/2013 noch 2,7 Fahrzeuge auf einen **Daimler**-Mitarbeiter, sind es heute, zwei Jahre später, bereits 3,5 ausgelieferte Fahrzeuge pro Mitarbeiter.

Ganz anders bei **Volkswagen**: Im Zweijahresvergleich zeigt sich das Effizienzproblem besonders deutlich. Da die Belegschaft mit +7,5% im Vergleich zu Q1/2013 gleich stark gewachsen ist wie die Auslieferungen (+7,5% im Vergleich zu Q1/2013), bleibt die Mitarbeiterproduktivität unverändert.

BMWs Belegschaft ist in den letzten zwei Jahren solide produktiver geworden und steigerte die Anzahl ausgelieferter Fahrzeuge pro Mitarbeiter auf 4,9 (Q1/2013: 4,6).

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 2015 Hochrechnung aus Unternehmensinformationen; 3) jährliche Berichterstattung; 4) Hyundai ohne Kia; 5) inkl. aller Konzernmarken

7. Bekannte Mechanismen bei der F&E-Quote

Die F&E-Quote – das Verhältnis der von den OEMs berichteten Ausgaben für Forschung und Entwicklung zum Umsatz – zeigt im abgelaufenen Quartal bekannte Entwicklungen.

Wie bereits im Vorjahr zu beobachten war, knickten die F&E-Quoten von **Hyundai** und **BMW** im ersten Quartal ein. Hyundai fiel dabei knapp unter die 2%-Marke (Q4/2014: 3,5%), BMW auf 4,4% (Q4/2014: 6,0%).

Anders bei **Audi**, dessen traditionelle Spitzenposition bei den F&E-Ausgaben fortgeführt wird. Auf der Suche nach Kraftstoffalternativen investiert man bei Audi etwa in die Entwicklung des erdölunabhängigen Kraftstoffs Audi e-Diesel.

Die F&E-Ausgaben im **Volkswagen-Konzern** hatten im Jahr 2014 mit 11,5 Mrd. EUR ein Allzeithoch erreicht. Im Q1/2015 ging die F&E-Quote leicht zurück. Zu den Forschungsschwerpunkten zählten hier vor allem die Entwicklung alternativer Antriebe sowie das vernetzte und automatisierte Fahren. Hier wird deutlich, dass trotz des Sparprogramms nicht an der Zukunft gespart werden soll.

Effizienz: Auslastung und Vorräte

8. Audi, Volkswagen und Ford: Werke nahe Volllast

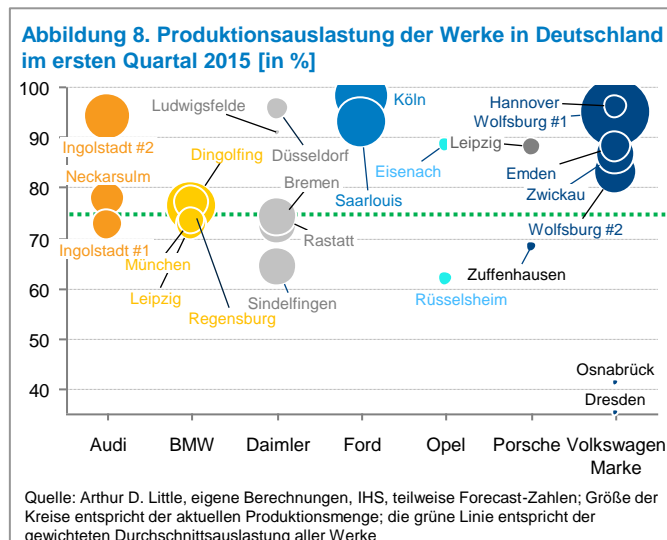
In den ersten drei Monaten des Jahres 2015 lag die Gesamtproduktion in den deutschen Pkw-Werken bei rund 1,5 Mio. Fahrzeugen und damit gut 100.000 Stück über dem Vorquartalswert (Q4/2014: 1,4 Mio. Fahrzeuge). Dies machte sich auch in der Auslastung der Werke bemerkbar: Sie lag mit 81,5% über dem Wert aus Q4/2014 (72,4%).

Aufgrund der großen Nachfrage waren fünf der acht deutschen **Volkswagen**-Werke überdurchschnittlich ausgelastet. Die Standorte Wolfsburg #1 und Hannover produzierten mit 94,9% und 95,9% nahezu an ihrer Auslastungsgrenze. Das Werk Emden konnte gegenüber dem Vorquartal den größten Auslastungszuwachs unter den **Volkswagen**-Werken verzeichnen. Durch das Hochfahren der Passat-Produktion konnte hier die Werksauslastung nach zuletzt unterdurchschnittlichen 51,6% im Q4/2014 auf 88,1% im Q1/2015 angehoben werden.

Audi konnte mithilfe neuartiger Roboter-Mensch-Kooperationen die Auslastung seines Werks Ingolstadt #2 deutlich auf 94,2% (Q4/2014: 84,1%) anheben. Dort arbeiten erstmals Roboter und Werker ohne Sicherheitsabsperungen.

Die Werke des Premiumherstellers **BMW** waren zum Jahresanfang eher durchschnittlich ausgelastet und pendelten sich bei etwa 72% Auslastung ein.

Daimlers größtes Werk Sindelfingen war im Q1/2015 leicht unterdurchschnittlich ausgelastet, die Werke Bremen und Rastatt kamen hingegen auf eine Durchschnittsauslastung von rund 72%. Das Werk Düsseldorf war mit der Produktion des erfolgreichen Sprinters nahezu voll ausgelastet (95,8%).



Bei **Ford** arbeiten beide deutschen Werke nahe der Auslastungsgrenzen. Die Ausweitung der C-Max-Produktion im Werk Saarlouis und die sechs zusätzlichen Sonderschichten im Werk Köln in den Monaten Januar und Februar führten dazu, dass in beiden Werken die Auslastung zum Vorquartal erheblich angestiegen ist.

Im Bochumer Werk von **Opel** stehen seit der Schließung Ende 2014 die Bänder still. Die beiden verbleibenden Werke konnten jedoch ihre Auslastung im Vergleich zum Vorquartal weiter steigern. Am Standort Eisenach brachte vor allem die Nachfrage nach dem Opel Adam und dem neuen Opel Corsa wieder Schwung in die Produktion.

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

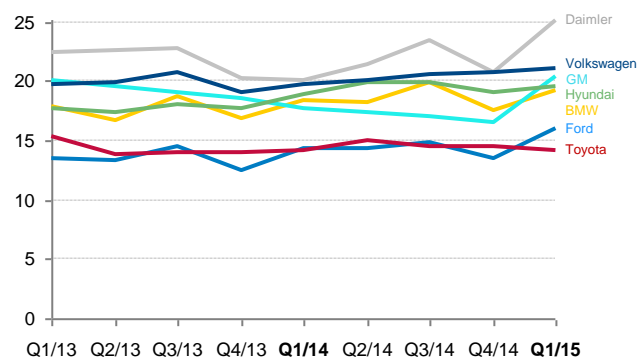
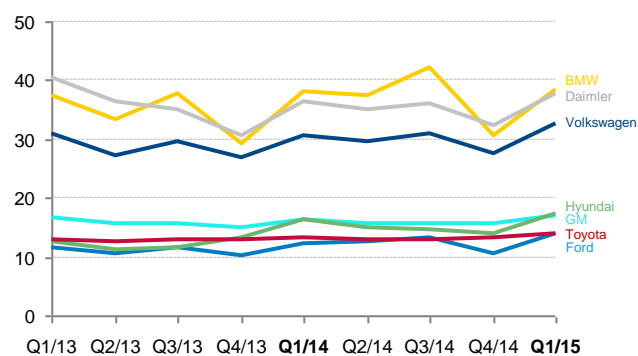


Abbildung 9b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



Quelle: Arthur D. Little, eigene Berechnungen, Unternehmensdaten; 1) jährliche Berichterstattung; 2) für Q1/15 Hochrechnung aus Unternehmensinformationen; 3) Hyundai ohne Kia; 4) für Q1/15 Hochrechnungen aus Unternehmensinformationen

9. Deutsche OEMs weiterhin mit erhöhten Beständen

Mit Ausnahme von **Toyota** nahmen die Lagervorräte bei allen OEMs seit 31.12.2014 zu. Besonders bei **Daimler** sind die Vorräte im Vergleich zum Vorquartal deutlich auf 25,1 Produktionstage angestiegen (Q4/2014: 20,7). Etwas schwächer wuchs der Lagerbestand bei **Volkswagen**. Mit Vorräten für 21,1 Produktionstage stehen die Wolfsburger noch vor **General Motors** (20,4), **Hyundai** (19,6) und **BMW** (19,1). **Toyota** konnte dank der gewohnten Disziplin und des Toyota-Produktions-Systems die Lagerbestände nahezu konstant halten.

Bei dem Bestand der fertigen Erzeugnisse – also den produzierten Fahrzeugen – zeigt sich ein gewohntes Bild: **Daimler**, **Volkswagen** und **BMW** mit deutlich höheren Beständen als die internationale Konkurrenz. Das erste Quartal führt bei den betrachteten OEMs (mit Ausnahme von **Toyota**) traditionell zu einer Bestandserhöhung. Wie in den Jahren zuvor gehen wir davon aus, dass dieser Vorrat in den Folgequartalen teilweise abgebaut wird.

Sonderthema: Eye it, try it, buy it – Test Drive Management 4.0

Gerät die klassische Probefahrt vor dem Hintergrund einer zunehmenden Produktvielfalt, kürzerer Entwicklungszyklen und einer steigenden Digitalisierung im Handel unter Druck?

Oberstes Ziel Kundengewinnung

In Zeiten zunehmender Digitalisierung werden immer mehr Schritte des automobilen Kaufprozesses in die digitale Welt verlagert. Anschaulich wird dies insbesondere durch zunehmende Verkaufsaktivitäten der OEMs im Onlinekanal.

Um jedoch sogenannte „Leads“ in Käufe zu verwandeln, muss insbesondere eine zufriedenstellende Probefahrt für den Kunden gewährleistet sein – denn diese stellt weiterhin das potenziell erste physische Erleben des Fahrzeugs dar. Unsere Studie „Spinning the Wheel Online“ belegt, dass für 89% der Kunden Probefahrten nach wie vor ein entscheidendes Informations- und Vergleichsmedium im Kaufentscheidungsprozess sind.

Die klassische Probefahrt gerät unter Druck

Die Ansprüche an Probefahrten verwickeln Hersteller, Händler und Kunden verstärkt in einen Interessenkonflikt. Die ansteigende Modellvielfalt und die zunehmende Möglichkeit zur Individualisierung führen beim Kunden zu dem Wunsch, möglichst das von ihm konfigurierte Fahrzeug in gewünschter Motorisierung zu testen. Händler können jedoch diese Variantenvielfalt nicht als Vorführwagen vorhalten. Ein drastisch steigender Bestand an Vorführwagen würde hohe Kapitalbindungskosten mit sich bringen. Neue Probefahrt-konzepte müssen daher entwickelt werden.

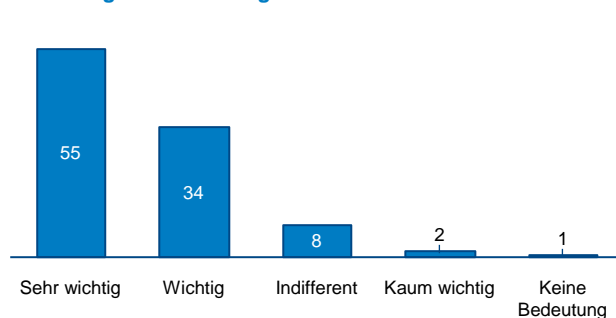
Neben einer hohen Zufriedenheit des Kunden müssen diese Konzepte Chancen für OEMs und Händler mit sich bringen – hier zählen einfache Verfügbarkeit und niedrige Kosten. Beispiele für derzeit in Entwicklung befindliche innovative Probefahrtkonzepte sind unter anderem das regionale Testfahrzeug-Pooling, d.h. ein gemeinsam genutzter Fahrzeugpool über mehrere Händler hinweg, sowie Kooperationen mit Autovermietungen, vgl. Abbildung 10.

Abbildung 10: Probefahrtkonzepte in Konzeption/Umsetzung



Quelle: Arthur D. Little

Abbildung 11: Bedeutung der Probefahrt



Quelle: Arthur D. Little „Spinning the Wheel Online“
Fragestellung: Wie wichtig ist für Sie ist die Probefahrt vor dem Kaufabschluss? n = 4552

Die Ausgestaltung der Probefahrt 4.0

Die notwendigen Voraussetzungen für die Implementierung zukunfts-trächtiger Probefahrtkonzepte müssen noch geschaffen werden. Zunächst muss die Frage des Fahrzeug-Poolings geklärt werden. Auch die potenziellen Anpassungen der Händlerverträge sowie der Aufbau eines fairen Incentivierungssystems stellen Hürden dar. Denn nur durch die Entwicklung neuer Anreizmodelle lässt sich das Buy-In des Handels und potenzieller Kooperationspartner erreichen.

Zusätzlich müssen die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Administrationsprozesse ausgestaltet sowie landesspezifische rechtliche Anforderungen (z.B. die Prüfung des Führerscheins) berücksichtigt werden.

Auch der Einsatz innovativer digitaler Medien ist sinnvoll, um dem Kunden die Breite der Modellpalette und die Variantenvielfalt zu veranschaulichen, ohne die Produkte am Point of Sale (PoS) physisch vorzuhalten. Beispielsweise können mit dem Einsatz von Augmented Reality oder 3D-Fahrzeugdarstellung dem Kunden verschiedene Kofferraumladekonzepte vorgeführt werden.

Neben den vertraglichen Voraussetzungen und der operativen Umsetzung des Aufbaus der Fahrzeugpools sind die Anpassung der vorhandenen IT Infrastruktur an die neuen Anforderungen sowie die Entwicklung neuer Systeme, z.B. für händlerübergreifendes Probefahrtpooling daher Pflicht und nicht nur im Premium-Segment intensiv voranzutreiben.

Trotz der fortschreitenden Digitalisierung bleibt die reale Probefahrt für den Kunden von großer Bedeutung. Wer es schafft, dem Kunden eine positive und innovative Erfahrung während der Probefahrt zu bieten, stellt eine hohe Kundenzufriedenheit sicher. Diese ist Grundvoraussetzung für erfolgreiche Verwandlung der Leads in Kunden und somit für den Markterfolg.

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, Dr. Richard Beetz, Patrick Sauter,
Katharina Traeger