

Automotive Quarterly – Juni 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

Deutsche Zulieferer müssen Produktivität steigern



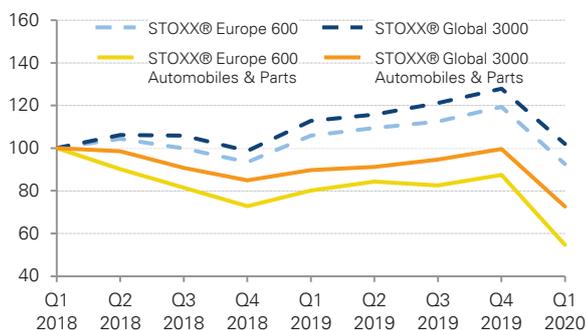
Kapitalmärkte und Umsätze

1. Tiefstwerte an den Aktienmärkten

Das erste Quartal 2020 steht ganz im Zeichen der weltweiten Corona-Krise. Dies spiegelt sich deutlich an den Aktienmärkten wider. Die allgemeinen Werte in Europa (-22,5%) und weltweit (-20,2%) brechen gegenüber dem letzten Quartal des Jahres 2019 stark ein. Bei den automobilen Indizes ist das Bild sogar noch düsterer. Der **STOXX Europe 600 Auto** fällt um 37,5%, der **STOXX Global 3000 Auto** um 27,1%.

Damit liegen die Autowerte mit deutlichem Abstand auf dem niedrigsten Niveau des Betrachtungszeitraums der letzten zwei Jahre. Noch geringere Werte als in diesem Quartal gab es das letzte Mal im Jahr 2013.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 31.03.2018]



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

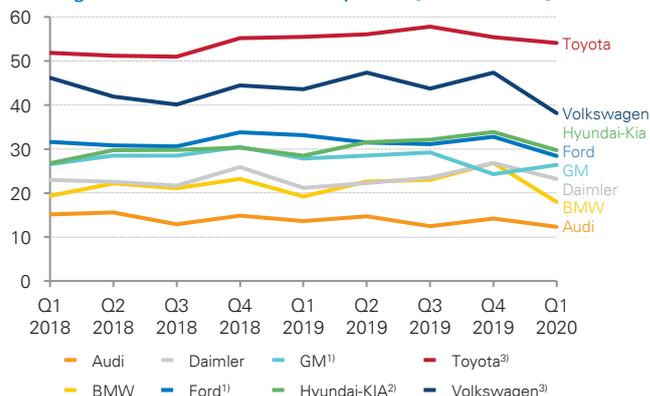
2. Umsätze gehen Corona-bedingt zurück

Im 1. Quartal 2020 fallen die durchschnittlichen Umsätze der betrachteten Hersteller Corona-bedingt deutlich unter die Werte des Vorjahresquartals (-5,1%), wie auch unter die des Vorquartals (-12,0%). Ein Einbruch analog zu den Aktienkursen erfolgt im Q1 jedoch noch nicht.

Die Auswirkungen auf die OEMs fallen auch aufgrund der zeitversetzten Einführung von Lockdown-Maßnahmen deutlich unterschiedlich aus. Im Vergleich zum Vorjahr verlieren **Ford** (-14,3%) und der **Volkswagen Konzern** (-12,4%) dabei am meisten, gefolgt von **Audi** (-9,7%). **BMW** (-6,4%) verliert zum Vorjahr ebenso, wobei damit der Umsatz um knapp ein Drittel (-32,9%) gegenüber dem starken Vorquartal zurückgeht. **GM** (-5,1%) muss auf Jahressicht ebenfalls an Umsatz einbüßen, kann jedoch als einziger betrachteter Hersteller durch verstärkten Online-Vertrieb und ein gutes Geschäft mit Pick-Up Trucks zum Vorquartal Zuwachs verzeichnen (+8,7%). Dass die Einwirkung von Corona bei GM im Q1 vergleichsweise gering ist, liegt ggf. auch darin begründet, dass die Pandemie erst zeitverzögert im großen amerikanischen Heimatmarkt des Herstellers ankam.

Daimler (9,4%) und **Hyundai-Kia** (4,2%) können gegenüber dem Q1/2019 zulegen, jedoch war dies für beide Hersteller ein vergleichsweise schwaches Quartal. Zum Vorquartal verlieren auch sie (Daimler -13,6%; Hyundai-KIA -12,3%). **Toyota** (-2,5%) verzeichnet auf Jahressicht und im Quartal (-2,4%) einen vergleichsweise geringen Umsatzrückgang.

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) und VW Nutzfahrzeuge

Absatz

3. Absatz in China bricht um mehr als die Hälfte ein

Die Absätze gehen in allen Schlüsselmärkten bedingt durch die weltweiten Einschränkungen durch Covid-19 stark zurück und liegen durchschnittlich 23,3% unter dem Vorquartal. Regional lassen sich deutliche Unterschiede feststellen: Der chinesische Markt bricht um mehr als die Hälfte (-50,5%) ein, während in Europa (-9,1%) noch der geringste Rückgang zum Q4/19 zu verzeichnen ist. Prognosen gehen im Vergleich auseinander, sollten angesichts der Ausnahmesituation jedoch nicht überbewertet werden.

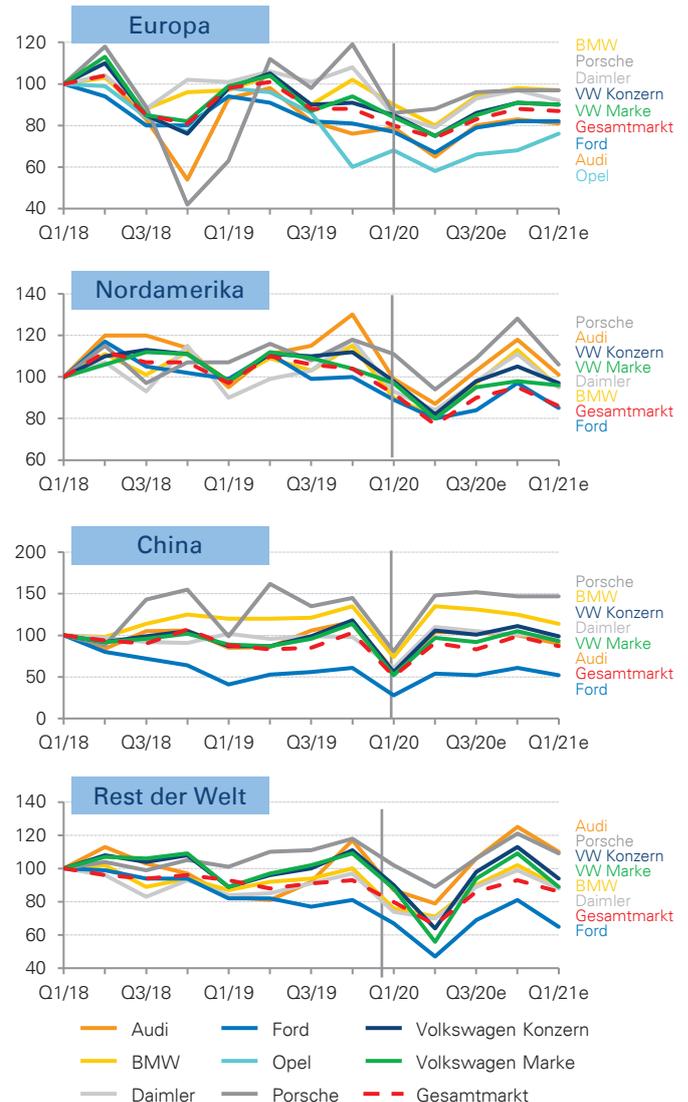
In **Europa** liegen die durchschnittlichen Absätze 18,4% unter dem Vorjahresquartal. Alle betrachteten Einzelwerte verzeichnen hier ausnahmslos einen Rückgang der Absätze. Am wenigsten ausgeprägt ist diese noch bei **BMW** (-7,2%). Ebenfalls weniger als der Gesamtmarkt verlieren **Volkswagen (Konzern)** -13,3%, **Marke** -15,2%, **Audi** (-15,1%) und **Daimler** (-15,8%). Die Verluste bei **Ford** (-18,1%) liegen etwa im Durchschnitt. **Porsche** (-36,5%) erleidet dagegen den größten Rückgang gegenüber dem (vergleichsweise starken) Vorjahresquartal. **Opel** (-30,6%) verliert ebenfalls, kann jedoch zum sehr schwachen Q4/19 noch „aufholen.“ Die Prognose zeichnet für das Q2 weiteren deutlichen Rückgang bei den Absatzzahlen, sowie leichte Erholung in den Folgequartalen voraus. Die Zulassungszahlen für Deutschland lagen im Mai bspw. rund 50% unter dem Vorjahresmonat.

In **Nordamerika** haben sich die Absätze gegenüber dem Vorjahresquartal ebenso verringert (-5,2%), jedoch wird der große Einbruch erst für Q2 prognostiziert. Zudem war das Q1/19 ebenfalls von eher schwachen Absatzzahlen gezeichnet, sodass der Unterschied hier nicht gravierend ausfällt. In der Einzelwertbetrachtung können **Audi** (4,2%), **Porsche** (3,7%) und **Daimler** (3,3%) entgegen diesem Trend noch Zuwächse verzeichnen und damit an Marktanteil gewinnen. **Volkswagen** liegt im **Konzern** (+0%) auf Vorjahresniveau und verliert leicht in der **Marke** (-1%). **BMW** (-8,2%) büßt dagegen an Marktanteil ein, am meisten leidet jedoch **Ford** (-10,1%). In der Prognose wird nach einem weiteren Absatzzugang im Q2 zum Jahresende für alle Hersteller eine Erholung erwartet.

Der chinesische Markt (-42%) bricht gegenüber dem Vorjahr ein. Den „geringsten Einbruch“ sieht **Porsche** (-18,2%), wobei hier ein relativ schwaches Q1/19 beim Zuffenhausener Hersteller zugrunde liegt. Bei den anderen deutschen Herstellern sind die Rückgänge größer. **Audi** (-31,8%), **BMW** (-38,3%) und der **VW Konzern** (-35,6%) verlieren dennoch weniger als der Markt. Bei **Daimler** (-40,2%) und der **Volkswagen Marke** (-41,6%) liegen die Verluste etwa im Marktdurchschnitt. **Ford** (-31,7%) verliert zwar weniger als der Gesamtmarkt, die Zweijahressicht ist jedoch dramatisch: Nur noch 28% des Absatzes von vor zwei Jahren. Die Prognose zeichnet für China zwar ein relativ posi-

ves Bild, mit starker Erholung im Q2, ist jedoch angesichts der Ausnahmesituation mit Vorsicht zu bewerten.

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

Auch im **Rest der Welt** (-14,0%) sinken die Absätze am Gesamtmarkt verglichen mit dem Vorjahresquartal, wenngleich der Einbruch im Q2 prognostiziert wird. **Audi** (+4,8%), der **VW Konzern** (+1,1%) und **Porsche** (+1%) legen auf Jahressicht noch leicht zu. Die **Volkswagen Marke** (-1,1%) büßt etwas an Absatz ein, liegt damit aber noch deutlich über dem Durchschnitt dieser Betrachtung. **BMW** (-12,6%) und **Daimler** (-11,9%) bewegen sich dagegen eher mit dem beobachteten Trend. Den größten Verlust unter den betrachteten Herstellern erlebt auch hier **Ford** (-18,3%). Die Prognose nach dem Einbruch im Q2 zeigt starke Erholung im Q3 und Q4 – auch hier ist Vorsicht zu wahren.

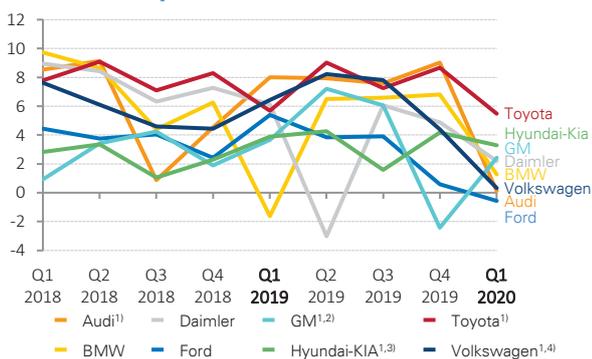
Margen und Durchschnittspreise

4. Einbruch der mittleren operativen Margen

Insgesamt liegen die EBIT-Margen relativ zum Umsatz der betrachteten Hersteller durchschnittlich 2,6 Prozentpunkte (PP) unter dem Vorjahresniveau und 2,4 PP unter dem Q4, bei nun lediglich noch 2,3% in den PKW-Sparten. In unserem Berechnungszeitraum des Wertes seit 2012 gab es noch keinen so niedrigen Durchschnitt.

Bei **Audi** (0,1%; -8,9 PP) wirken sich die aktuellen Entwicklungen dabei besonders stark aus. Nach einem sehr guten Wert im vorausgegangenen Quartal liegt die Marge der Ingolstädter nun quasi bei Null. Beim **Volkswagen Konzern** (0,3%; -4,1 PP) sieht das Bild nach einem schon schwachen Q3 kaum besser aus. **BMW** (1,3%; -5,5 PP) muss entsprechend diesem Trend ebenso Verluste einbüßen. **Toyota** (5,5%; -3,2 PP) verliert ebenfalls an Marge, kann sich jedoch insgesamt besser halten und liegt damit nun auf dem Spitzenplatz dieser Wertung. **Hyundai-KIA** (3,3%; -0,9 PP) erleidet einen verhältnismäßig schwachen Rückgang der Marge. Eine Ausnahme bildet indes auch in dieser Wertung **GM** (2,4%; +4,8 PP). Nach dem negativen EBIT im Q4 liegen die Amerikaner nun wieder im positiven Bereich. Auch hier ist aufgrund der zeitversetzten Einführung von Lockdown-Maßnahmen in den USA erst nach Q2 mit vergleichbaren Werten zu rechnen. Dafür rutscht die Marge des zweiten betrachteten amerikanischen Herstellers **Ford** (-0,6%; -1.2 PP) in diesem Quartal ins Negative.

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



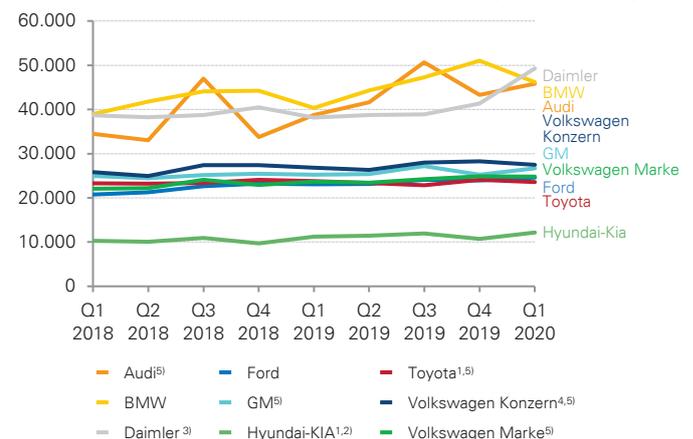
Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Ergebnisse At-Equity konsolidierter Joint-Ventures in China sind nicht enthalten 1) operatives Ergebnis statt EBIT; 2) inkl. Nutzfahrzeuge; 3) Umsatz und Ergebnis im Konzern; 4) inkl. aller Konzernmarken (Pkw)

5. Absätze gehen stärker zurück als der Umsatz

Eine interessante Beobachtung inmitten der Corona-Turbulenz fällt beim Durchschnittsumsatz je verkauftem Auto auf. Die Durchschnittsumsätze liegen mit 31.173 Euro abermals über denen des Vorquartals (+2,9%), auf Jahressicht sogar +11,8% höher. Es sind im Schnitt zwar sowohl die Umsätze als auch die Absätze gefallen, die Absätze allerdings in stärkerem Ausmaß. Offenbar scheint der Verkauf von Volumenfahrzeugen stärker als der von hochpreisigen Fahrzeugen zu leiden.

Daimler (+19,3% ggü. dem Q4) liegt in diesem Quartal durch stark gesunkene Absätze auf dem Spitzenplatz bei den absoluten Werten mit 49.292 Euro Umsatz je verkauftem PKW. **BMW** (-9,5%) fällt damit, bedingt durch einen starken Umsatzrückgang, nach dem hohen Wert im Vorquartal auf den zweiten Platz zurück, nun dicht gefolgt von **Audi** (+5,8%). Weniger große Schwankungen sind dagegen bei den Herstellern im mittleren Feld zwischen zwanzig- und dreißigtausend Euro zu erkennen. Bei **Volkswagen** sinken hier die Durchschnittspreise im **Konzern** (-2,6%) und auch marginal in der **Marke** (-0,3%). Ähnlich ergeht es **Toyota** (-2,0%). Bei **Ford** (2,8%) steigt der Wert durch stärker geschrumpfte Absätze als Umsätze. Als einziger Hersteller der Betrachtung kann **GM** (+5,6%) einen Zuwachs verzeichnen, der in steigenden Umsätzen und Absätzen zum Vorquartal begründet liegt. Am unteren Ende der absoluten Werte legt **Hyundai-KIA** im Durchschnittspreis zu (+13,7%), jedoch auch durch einen stärkeren Absatz- als Umsatzrückgang.

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



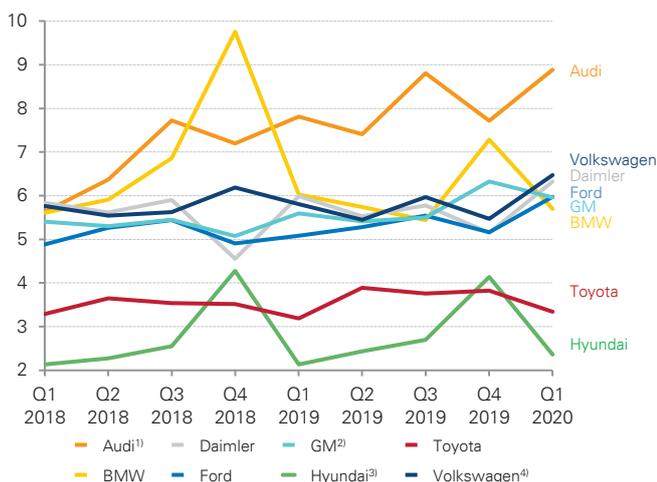
Quellen: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; IHS Automotive; Wechselkurse vom Ende des Berichtsquartals; 1) enthält Omnibus-Segment; 2) enthält Lkw-Segment; 3) Mercedes-Benz Cars; 4) inkl. aller Konzernmarken (Pkw); 5) ohne China-Geschäft

Effizienz: F&E und Mitarbeiterproduktivität

6. F&E Quoten vom Umsatzrückgang beeinflusst

Die Kennzahl „F&E-Quote“ gibt das Verhältnis der von den Herstellern berichteten Forschungs- und Entwicklungsausgaben zum Umsatz an. Da die F&E-Ausgaben im langfristigen Trend insgesamt weiter ansteigen, die Umsätze in diesem Quartal jedoch zurückgehen, liegt die durchschnittliche F&E-Quote der betrachteten Hersteller mit 5,4% über dem Niveau des Vorjahresquartals (+0,4 PP). Die absoluten F&E-Ausgaben wuchsen 1% über das Vorjahresniveau, wogegen die gesamten Konzernumsätze im Schnitt um 5,8% sanken. Kernprogramme werden somit offenbar trotz des Umsatzeinbruches weitergetrieben.

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

Audi (+1,2 PP) liegt in diesem Quartal (durch Umsatzeinbußen) weiter auf dem Spitzenplatz mit einer F&E-Quote von 8,9%. Allerdings plant man für das Gesamtjahr eine geringere Quote als 2019, da die Softwareentwicklung für Fahrzeuge im VW Konzern gebündelt werden soll. Bei **Daimler** (+1,2 PP) steigt der Wert durch geringere Umsätze ebenfalls, wie auch beim **VW Konzern** (+1 PP). **BMW** (-1,6 PP) verringert die F&E-Ausgaben im Q1 stark, wie auch in den ersten Quartalen der Jahre zuvor (-38,1% zum Q4) und senkt damit trotz rückläufiger Umsätze auch die F&E-Quote.

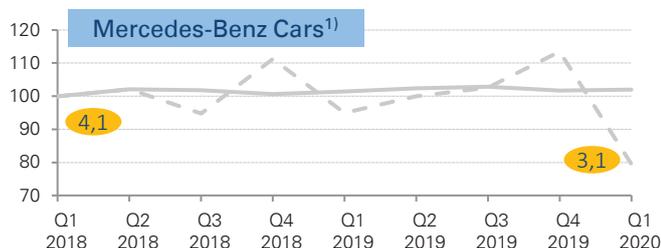
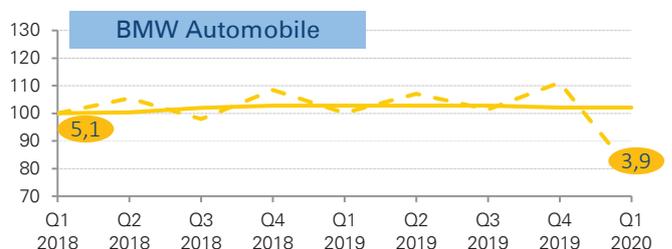
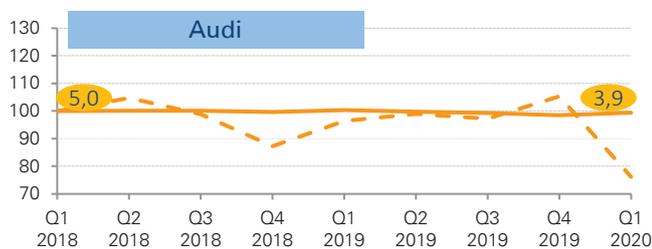
7. Produktionsstopps senken die Produktivität

Bei **Audi** sinkt die Zahl der Auslieferungen gegenüber dem Vorquartal stark (-27,7%). Grund hierfür sind maßgeblich die Corona-bedingten Produktionsstopps im Februar und März an Standorten in China und Europa. Die Belegschaft wächst dagegen leicht (+0,9%). Somit liegt die Zahl der ausgelieferten Fahrzeuge je Mitarbeiter nun auf dem für die Ingolstädter niedrigen Wert von 3,9.

Bei **Mercedes-Benz Cars** gehen die Auslieferungen ebenfalls durch Produktionsunterbrechungen zurück (-29,9%), während die Belegschaft minimal steigt (+0,3%). Demnach werden in diesem Quartal noch 3,1 Fahrzeuge je Mitarbeiter ausgeliefert. Durch Änderungen bei der Berichterstattung des Herstellers betrachten wir hier ab sofort die Auslieferungen und Zahl der Beschäftigten der Sparten Mercedes-Benz Cars und Vans gebündelt.

BMW liefert, analog zu den Entwicklungen bei den anderen Herstellern, durch Produktionsstopps deutlich weniger Fahrzeuge

Abbildung 7. Fahrzeug-Auslieferungen deutscher OEMs im Verhältnis zur Belegschaft pro Quartal; Belegschaftsdaten zum Quartalsende, indiziert [100% = Werte zum 31.01.2018]



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; 1) inkl. Vans 2) inkl. aller Konzernmarken

gegenüber dem Q4 aus (-29,0%). Die Produktion wird laut Konzernaussage abhängig von der Nachfrage wieder hochgefahren. Bei gleichbleibender Anzahl Beschäftigter liefern die Münchner damit, gleichauf zu Audi, noch 3,9 Fahrzeuge je Mitarbeiter aus.

Volkswagen verzeichnet unter den hier betrachteten Herstellern den größten Rückgang der Auslieferungen (-32,0%), ebenso aufgrund von Corona-bedingten Produktionsstopps in China und Europa. Die Mitarbeiterproduktivität liegt damit bei marginal geringerer Belegschaft (-0,2%) noch bei 3 ausgelieferten Fahrzeugen pro Beschäftigtem.

Effizienz: Vorräte

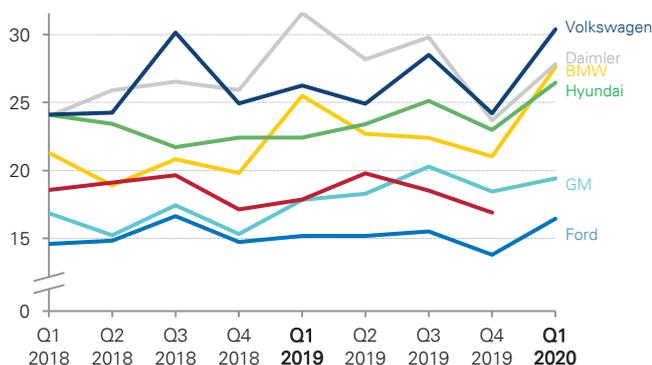
8. Läger und Bestände füllen sich

Im Vergleich zum Vorquartal sieht man bei den Lägern (+19,3%) und den Beständen an fertigen Fahrzeugen (+27,5%) durchschnittlich einen deutlichen Zuwachs bei den betrachteten Herstellern. Auf Jahressicht steigen die Läger (+6,8%) und die Bestände dagegen weniger stark (+2,6%).

Die Entwicklungen gegenüber dem Q4 sind auch in dieser Betrachtung auf die Covid-19 Pandemie zurückzuführen. Einerseits können Lagervorräte durch Produktionsstopps nicht abgebaut werden. Andererseits wird durch weltweite Einschränkungen des öffentlichen Lebens und vorübergehend geschlossene Autohäuser der Bestand an bereits produzierten Fahrzeugen weniger als sonst abgebaut.

In der Einzelbetrachtung steigen die Vorräte bei **BMW** (+31,2%) gegenüber dem Vorquartal am meisten, gefolgt von **Volkswagen** (+25,6%). Ebenso verzeichnen **Ford** (+19,1%), **Daimler** (+17,4%) und **Hyundai** (+15,1%) starke Zuwächse. Bei **GM** (+5,3%) ist dieser Trend dagegen im Verhältnis (ähnlich den relativ geringen Umsatzeinbußen) weniger ausgeprägt.

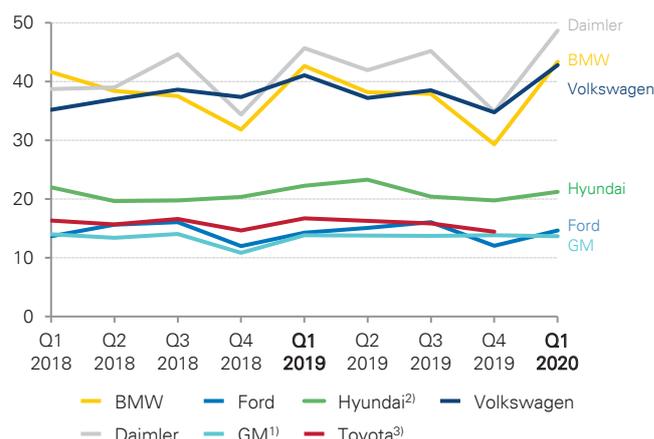
Abbildung 8a. Lagervorräte, d.h. Material und unfertige Produkte der Konzerne [in Produktionstagen]



Die Bestände an fertigen Fahrzeugen wachsen bei **BMW** (+47,8%) enorm gegenüber dem Q4. Ähnlich ergeht es hier **Daimler** (+39,6%). Auch **Volkswagen** (+23,1%) und **Ford** (+21,7%) verzeichnen starke Zuwächse. Bei **Hyundai** (+7,5%) ist die Zunahme weniger stark ausgeprägt. Wieder bildet **GM** (-1,3%) in dieser Betrachtung dagegen eine Ausnahme. Der amerikanische Hersteller kann entsprechend der vergleichsweise guten Werte bei Umsatz und Absatz in diesem Quartal den Bestand an fertigen Fahrzeugen noch leicht abbauen.

Toyota wird sonst in dieser Auswertung ebenfalls betrachtet. Allerdings lagen zum Redaktionsschluss dieser Ausgabe des Automotive Quarterly die entsprechenden Werte noch nicht vor und sie konnten somit für dieses Quartal hier nicht berücksichtigt werden.

Abbildung 8b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



Quelle: Arthur D. Little, eigene Berechnungen, Unternehmensdaten; 1) jährliche Berichterstattung; 2) Hyundai ohne KIA; 3) noch keine Werte für Q1/2020 vorhanden

M&A-Transaktionen

9. Rückgang der Deal-Aktivität

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 Q1/2020 **eine verringerte Deal-Aktivität** im Automobilmarkt mit insgesamt 35 Transaktionen (40 im Q1/2019). Deutliche Auswirkungen der Corona-Pandemie scheinen hier noch nicht unmittelbar erkennbar zu sein.

Der Gesamtwert der Transaktionen mit bekanntem Wert liegt bei rund **3,6 Mrd. EUR** (-55,5% zum Vorjahresquartal), bei einer mittleren Deal-Größe von 0,45 Mrd. EUR. Beide Werte liegen damit zwar unter den Vergleichswerten aus vergangenen Quartalen, jedoch ist die **Aktivität nicht komplett eingebrochen**. Im Vorquartal lag zudem mit der Fusion von Peugeot-Citroen und Fiat Chrysler ein enorm hoher Einzelwert vor, der den Vergleich weiter relativiert. Es bleibt dennoch abzuwarten, inwieweit sich die Folgen der Pandemie **im weiteren Verlauf des Jahres** noch bemerkbar machen werden.

Wieder ereignete sich in diesem Quartal mit 11 Transaktionen die **größte M&A-Aktivität im Segment „Vertrieb“**, gefolgt von „Karosserie & Chassis“ (6 Transaktionen). Der Anteil lokaler (europäischer) Investoren an der Gesamtzahl der Transaktionen lag dabei im Q1/2020 bei 68,6% (Zweijahresschnitt: 61,1%). Es erfolgten 11 von 35 Transaktionen (31,4%) durch Finanzdienst-

leister. Der Zweijahresschnitt liegt hier bei 24,6% und wurde damit erneut übertroffen.

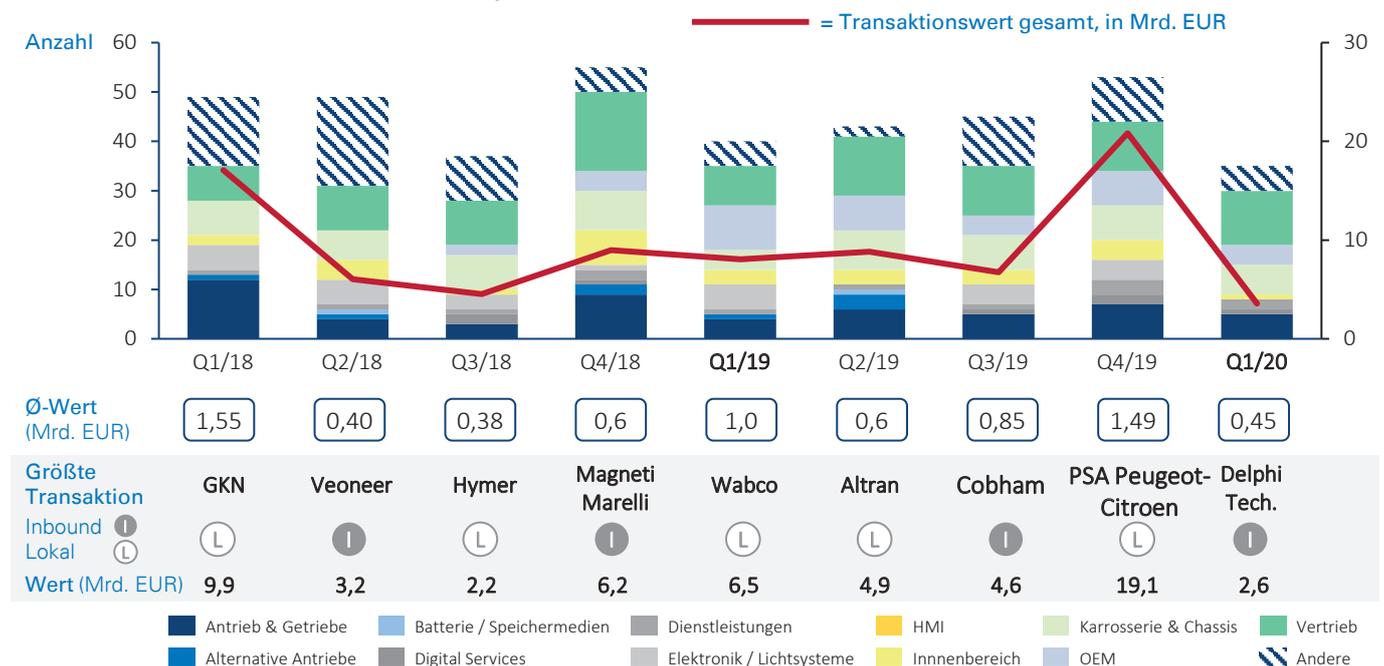
10. Hyundai und Kia drängen mit Einstieg bei Arrival in den Elektro-Nutzfahrzeugmarkt

Hyundai und Kia **setzen ihren M&A-getriebenen Aufholkurs** bei Zukunftstechnologien konsequent fort. Nach dem letztjährigen Investment in das 4-Mrd. USD Joint Venture mit **Aptiv** im Bereich **autonomes Fahren** und dem Einstieg beim Elektrotransportwagenhersteller **RIMAC** (~80 Mio. EUR) sind nun elektrische Nutzfahrzeuge der nächste Schritt.

Durch die Investition von rund **100 Mil. EUR** in das **britische Startup Arrival** erhält Hyundai-Kia Zugang zu der von Arrival entwickelten und **skalierbaren Elektroantriebs-Plattform**. Diese soll zukünftig auch bei kleinen und mittelgroßen Nutzfahrzeugen der Südkoreaner zum Einsatz kommen, um die erhöhte Nachfrage nach umweltfreundlichen Transportern in europäischen Ballungsräumen zu bedienen. Durch die Investition von Hyundai-Kia wird **Arrival mit 3 Mrd. EUR** bewertet und ist somit eines der wertvollsten Startups Europas.

Neben Hyundai-Kia hat auch der etablierte **Logistiker UPS** an der jüngsten Finanzierungsrunde von Arrival teilgenommen. UPS hat jedoch für die anstehende Elektrifizierung der eigenen Lieferwagenflotten in Europa und den USA bereits **10.000 elektrisch angetriebene Transporter** bei Arrival geordert, was einem Auftragswert von **mehreren hundert Millionen EUR** entspricht. Die Fahrzeuge sollen zwischen 2020 und 2024 ausgeliefert werden.

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, Mergemarket

Sonderthema: Deutsche Zulieferer müssen Produktivität steigern

Covid-19 eröffnet eine neue Runde im Produktivitätsrennen. In den nächsten Monaten werden flächendeckend neue Produktivitätsprogramme gestartet und bestehende Programme verschärft. Doch was die Leistungssteigerung betrifft, belegen Deutschlands Autozulieferer im weltweiten Vergleich inzwischen hintere Plätze. Dies zeigt eine aktuelle Studie von Arthur D. Little. Was ist zu tun, um hinsichtlich Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit wieder einen Sprung nach vorne zu machen?



Die Coronakrise erhöht den Druck auf die Bottom Line

Covid-19 hat auf die Aktienwerte der Zulieferer einen massiven Einfluss genommen, siehe Abbildung 1 auf der ersten Seite dieses Newsletters. Mit fast 40 Prozent Verlust im STOXX 600 Auto und durch eine nachhaltig schwache Nachfrage sind viele Zulieferer günstig wie schon lange nicht mehr. Gleichzeitig geben die Hersteller einen Teil ihrer Anspannung an die Zulieferer weiter. Der Druck, die Kostenstrukturen anzupassen, steigt. Die aktuelle Krise ist ein Brennglas für das Thema Produktivität und zieht flächendeckend den Start neuer Produktivitätsprogramme nach sich. Diese waren in den letzten 10 Jahren jedoch immer weniger erfolgreich.

Abbildung 10. Produktivitätssteigerung seit 2010



In der jährlichen Produktivitätsverbesserung zeigt der Trend nach unten. Viele Produktivitätsprogramme treten auf der Stelle. In der jetzt eingeleiteten Produktivitätsrunde wird es nötig sein, wieder signifikant höhere und radikalere Verbesserungen zu erzielen.

Viele deutsche Zulieferer sind bereits abgeschlagen

In einer aktuellen Studie hat Arthur D. Little die Performance- und Produktivitätszahlen von über 1.000 Zulieferern in verschiedenen Domänen weltweit verglichen. Hierzu wurden die seitens Profitabilität (EBIT) leistungsfähigen Unternehmen daraufhin untersucht, inwieweit sie in der Lage sind, nachhaltig sowohl Kapitalproduktivität (ROCE) wie auch Mitarbeiterproduktivität (Umsatz/Mitarbeiter) zu steigern. Das Ergebnis ist ernüchternd:

1. **Asien führt das Ranking an** - die überwiegende Mehrheit der internationalen Top 10 kommt aus Asien, die meisten aus Japan. Das Ergebnis zeigt beeindruckend, welche Reife hinsichtlich Produktivität viele der asiatischen Unternehmen inzwischen – auch global – erlangt haben.
2. **Nur wenige europäische Zulieferer in der Spitzengruppe** – interessanterweise befinden sich mit Sogefi und CIE Automotive auch zwei südeuropäischer Hersteller auf den vorderen Plätzen. Weitere erfolgreiche Unternehmen unter den Global Top 25 kommen aus West- und Nordeuropa und den USA.
3. **Deutsche Zulieferer belegen die hinteren Plätze** – nur ein einziger deutscher Zulieferer findet sich im globalen Ranking unter den Top 25. Viele der bekannten Namen schaffen es in Bezug auf Profitabilität und Produktivität nicht mehr unter die besten 25 weltweit (Abb. 11 umseitig).

Auch wenn die schlechten Platzierungen durch Übernahmen oder Sondersituationen teilweise erklärbar sind, so zeigt die Studie deutlich die Versäumnisse im Bereich Produktivität in den letzten Jahren auf.

Abbildung 11. Produktivität ausgewählter deutscher Zulieferer im Vergleich

| | EBIT Marge Ø 2016-18 | ROCE Ø 2016-18 | ROCE CAGR 5 Years | Rev./FTE CAGR 5 Years |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------------|
| Globale Top 25 Durchschnitt | 11% | 16% | 5% | 6% |
| Globaler Durchschnitt | 6% | -2% | 0% | 3% |
| BOSCH | 6% | 8% | 15% | 3% |
| Continental | 10% | 19% | -3% | 0% |
| ZF | 4% | 9% | -4% | -1% |
| Schaeffler | 11% | 19% | -2% | 1% |
| Webasto | 4% | 9% | -2% | 2% |
| Dräxlmeier | 4% | 16% | -18% | -2% |

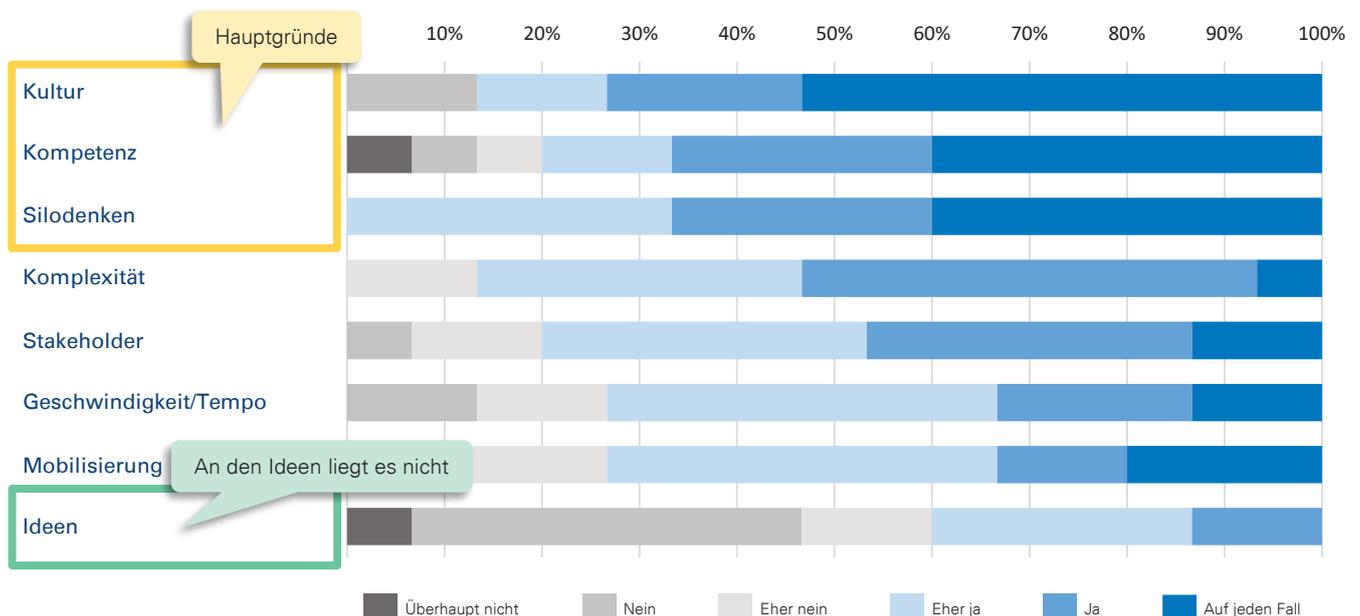
Überholt
Mittelfeld
Führend

An den Ideen liegt es nicht

Arthur D. Little ist den Gründen, warum die heutigen Verbesserungsinitiativen scheitern, nachgegangen und hat Unternehmenslenker, COOs und Produktivitätsexperten nach den Ursachen des Scheiterns befragt. Die Ergebnisse sind eindeutig:

- **Kulturelle Schwierigkeiten, fehlende Kompetenzen und Silodenken sind die Hauptgründe**, warum Produktivitätsmaßnahmen nicht ihre geplanten Ergebnisse erreichen oder ganz scheitern.
- **Eine hohe Komplexität, insbesondere sich einander bedingender Initiativen, sowie Herausforderungen im Stakeholdermanagement sind weitere wichtige Gründe**, die in Deutschland den Erfolg hemmen.

Abbildung 12. Ursachen gescheiterter Verbesserungsinitiativen



An den Ideen liegt es offensichtlich nicht – die breite Mehrheit weiß recht genau, „WAS“ zu tun ist – es liegt am „WIE“.

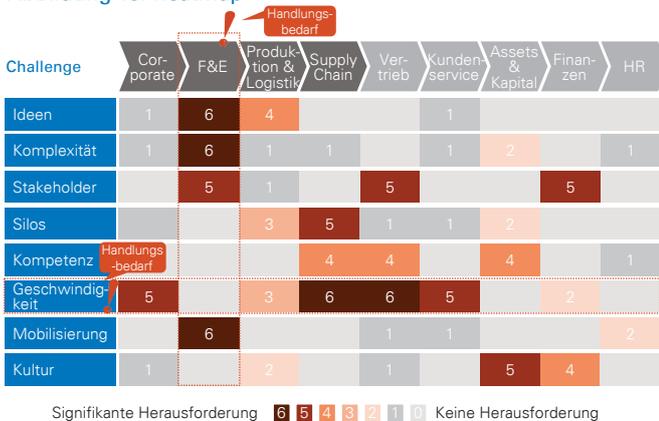
Produktivitätsprogramme anders denken

Trotzdem beginnen die meisten Unternehmen ihre neuen Produktivitätsinitiativen zumeist wieder von vorne mit der Analyse der Situation. Und verlieren dabei nicht nur wichtige Zeit: viele Berater haben die Frage „Warum wollt Ihr das schon wieder wissen“ von frustrierten Mitarbeitern schon zu oft gehört. Natürlich sind eine saubere Analyse der eigenen Situation und frische Ideen wichtig – die Praxis zeigt jedoch, dass ein Großteil der wirkungsvollsten Maßnahmen im Allgemeinen auf der Hand liegt.

Arthur D. Little empfiehlt Zulieferern, Produktivitätsinitiativen anders zu denken: anstatt „Boiling the Ocean“ mit einem standardisiertem Maßnahmenkatalog sollten Unternehmenslenker auf ausgewählte Fokusthemen und die Kompetenz der Mitarbeiter setzen und die Analyse zugunsten schnellerer und konsequenterer Umsetzung auch der bereits definierten Maßnahmen verkürzen. Mit einem „Brutal Truth Assessment“ gehen sie den Hürden, die der Umsetzung von Verbesserungen im Weg stehen, auf den Grund und bauen diese gezielt ab.

Methodische Hilfestellung dabei gibt eine Heatmap, in der die Handlungsbedarfe entlang der Funktionsbereiche und Wertschöpfungskette aufgezeigt und priorisiert werden.

Abbildung 13. Heatmap



Schneller Produktivitätserfolge erzielen

Die Vorteile des oben beschriebenen Ansatzes liegen auf der Hand:

- **Schnellere Wirksamkeit** – auf dem Weg zu messbaren Erfolgen werden bereits identifizierte Maßnahmen beschleunigt, verstärkt und unmittelbar aktiviert.
- **Höhere Maßnahmenqualität** – durch die intensive Bearbeitung der funktionalen und nichtfunktionalen Umsetzungshindernisse werden die bestehenden Maßnahmen angepasst, optimiert und ergänzt – die anfangs verkürzte „Analyse“ findet mithin später an geeigneter und benötigter Stelle statt. Die bestehenden Programme werden besser.
- **Bessere Umsetzung durch höhere Akzeptanz** – der mit der Kompetenz der Mitarbeiter startende Programmvorgang erzielt eine ungleich höhere Akzeptanz der Mannschaft. Das ist die halbe Miete auf dem Weg zu nachhaltiger Verbesserung

Eine nachhaltige Produktivitätskultur

Zulieferer, die kontinuierlich ihre Kapital- und Mitarbeiterproduktivität steigern, gehören zu den profitabelsten im Sektor. Um das zu erreichen, müssen Produktivitätsinitiativen in eine Profitabilitätskultur überführt werden. Dabei hilft ein einfacher Ansatz, der das Operating System aus der Sicht der vier Dimensionen Kunden, Zulieferanten, Technologie und Umfeld kontinuierlich auf den Prüfstand stellt.

Abbildung 14. Operating System für Produktivität



Keine Raketentechnik – funktioniert aber. Produktivitätsführer machen drei Dinge oft besser:

- Schneller von der Analyse zur Implementierung
- Konsequenter in der Umsetzung durch Angriff auf Umsetzungshürden
- Höhere kontinuierliche Leistungssteigerung durch etablierte Produktivitätskultur

Sind in Ihrem Unternehmen alle Stellhebel etabliert, um signifikant und nachhaltig die Produktivität zu steigern?

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: Wolf-Dieter Hoppe, Bernd Schreiber,
Dr. Micha Hirschinger, Jens Kirchner

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**.

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