

## Automotive Quarterly – Juli 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

**Digitalisierung – Die Zusammenarbeit mit der IT als Erfolgsfaktor**  
Wie Fachbereiche und IT zu einer Partnerschaft zusammenwachsen

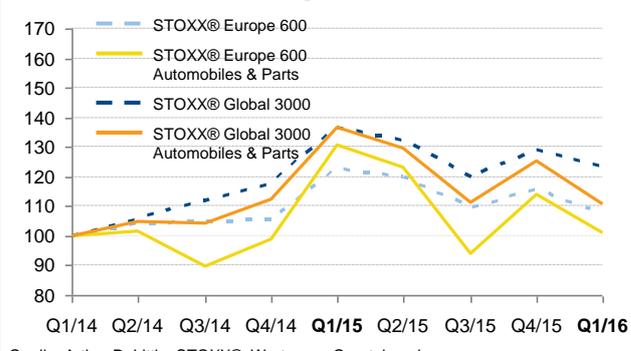


### Umsatz und Profitabilität

#### 1. Deutlicher Einbruch zum Jahresbeginn

Sämtliche **Aktienindizes** hatten zu Beginn des Jahres 2016 starke Rückgänge zu verzeichnen: Der STOXX Europe 600 verlor 7% zum Q4/15 und 12,3% zum Vorjahresquartal, der STOXX Global 3000 mit 4,3% und 9,3% nur etwas weniger. Diese Entwicklung zeichnete sich im Automobilmarkt noch deutlicher ab. In Europa verlor der **Automobiles & Parts Index** gar 22,4% zum Vorjahresquartal, was an schwächeren Wachstumszahlen in den Kernmärkten der EU liegen dürfte, aber vor allem auch an den katastrophalen Einbrüchen des russischen Automobilmarktes. Global fiel dieser Rückgang mit -19% etwas schwächer aus, da sich der amerikanische Markt in Nutzfahrzeugen und benzinbetriebenen PKW positiv entwickelt und auch Schwellenländer wie die Türkei weiterhin zulegen.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 31.03.2014]

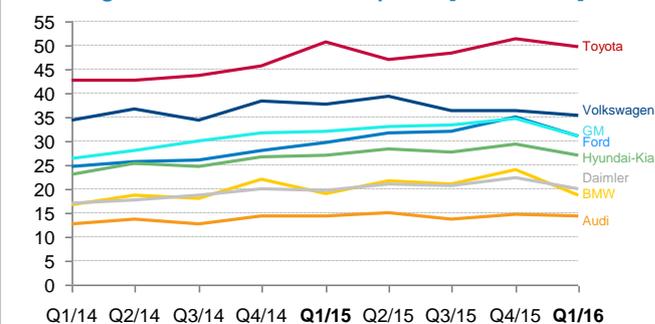


Quelle: Arthur D. Little, STOXX@; Werte zum Quartalsende

#### 2. Hersteller-Umsätze nur minimal unter Vorjahresniveau

Im Vergleich zum Vorquartal Q4/15 erhielten die Umsätze der automobilen OEMs einen deutlichen Dämpfer von im Mittel -8,5%. Auf Jahressicht lag der Rückgang jedoch bei nur -1,2%. Den stärksten Umsatzrückgang mit -21,7% zum Q4/15 hatte **BMW** zu verzeichnen, lag damit aber wieder auf dem Vorjahresniveau (-0,4%). Ebenfalls zweistellige Rückgänge zum Q4/15 zeigten **Daimler**, **Ford** und **GM**. **Daimler** und **Ford** lagen damit aber noch 2,4% und 4,6% über dem Vorjahresquartal, **GM** hingegen -3,4% darunter.

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



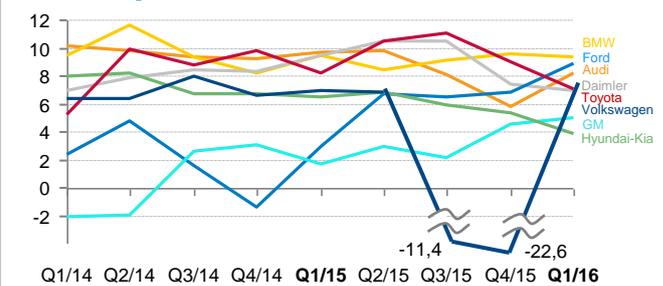
Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Wechselkurse zum jeweiligen Quartalsende; Equity konsolidierte Joint-Ventures in China sind in den Pkw-Umsätzen nicht enthalten; 1) inkl. Nutzfahrzeuge; 2) Umsatz im Konzern; 3) inkl. aller Konzernmarken (Pkw)

Während die anderen Hersteller ungefähr auf Vorjahresniveau lagen, wurden bei **Volkswagen** die Spätfolgen der Dieselkrise im Umsatz sichtbar: Der Konzern lag -6,4% unter dem Vorjahresquartal, die weniger betroffene Tochter **Audi** in diesem Zeitraum lediglich -1,4% darunter.

#### 3. VW schafft den Sprung zurück in die schwarzen Zahlen

Nach zwei Quartalen mit stark negativem EBIT gelang es **Volkswagen**, den Dieselgate-Sumpf zumindest im Betriebsergebnis zu verlassen und mit 7,4% wieder eine gute Marge zu erwirtschaften. Das finale Ausmaß des Skandals und mögliche weitere finanzielle Belastungen sind trotz der sich aktuell abzeichnenden Einigung mit amerikanischen Klägern noch nicht endgültig abzusehen.

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

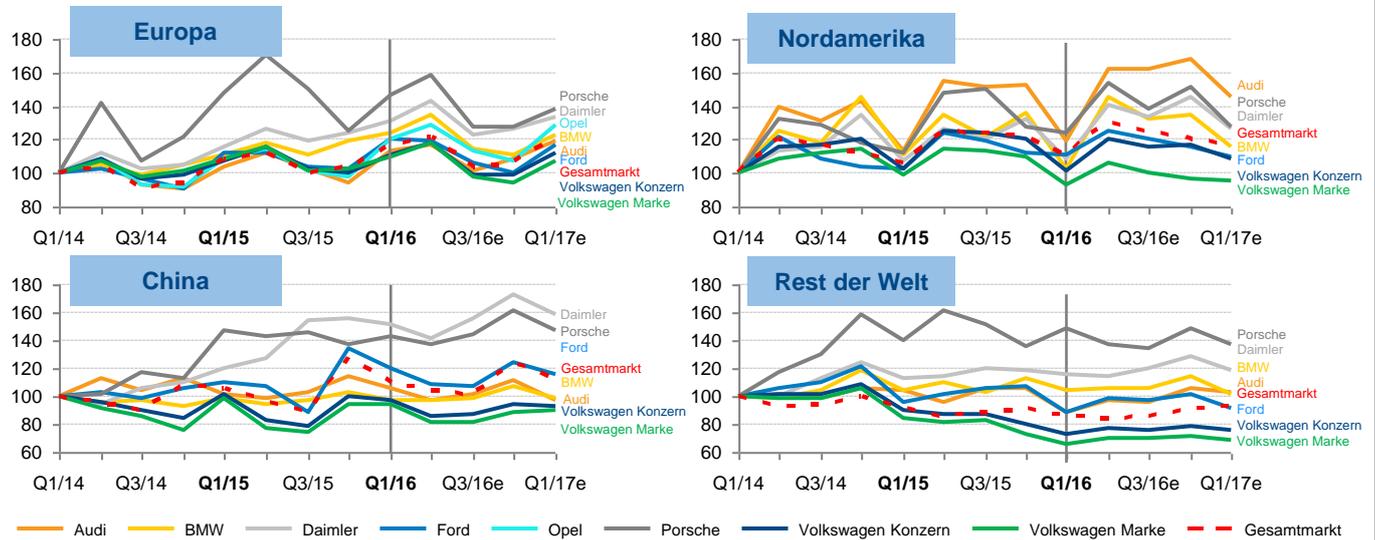


Vor allem **GM** und **Ford** konnten ihre schwache EBIT-Marge aus dem Vorjahresquartal rapide steigern und verdreifachten diese jeweils auf 5,1% bzw. 8,9%. Dieser Steigerung liegt eine sehr positive Geschäftsentwicklung in Europa und Nordamerika zugrunde. Eine deutlich negative Entwicklung zeigten hingegen **Audi** (-1,5 Prozentpunkte), **Daimler** (-2,4), **Hyundai-Kia** (-2,7) und **Toyota** (-1,1) seit dem Q1/15. EBIT-Führer ist aktuell **BMW** mit 9,4%, was dem bayrischen Hersteller im Jubiläumsjahr eine Rekorddividende von 3,2€ pro Aktie ermöglicht.

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

Abbildung 4. Absatz Pkw deutscher OEMs und Ford nach Regionen, indiziert [100% = Stückzahl aus Q1/2014]; ab Q2/2016 durchgehend Forecast-Zahlen



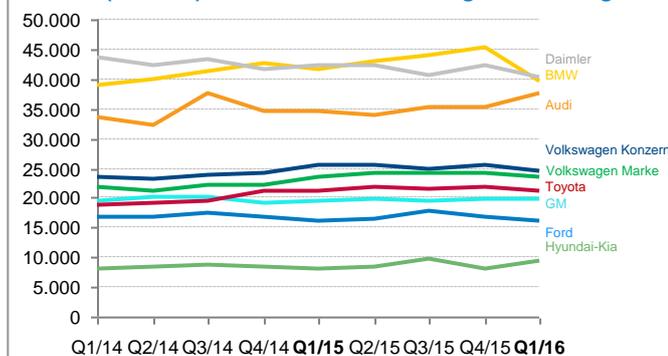
Quelle: Arthur D. Little, IHS Automotive

### 4. Absatzwachstum in China kühlt merklich ab – nur Europa wächst weiter

Außer Europa verspürten alle Automobilabsatzmärkte deutliche Einbußen: Während der Gesamtmarkt in **Europa** um 12,6% zum Vorquartal wuchs, hatten **Nordamerika** -8,3%, **China** gar -13,5% und der Rest der Welt -5,6% Rückgang zu verzeichnen. Dieses Wachstum zeigte sich in Europa in vielen Ländern, deren Automobilmärkte zuvor noch geschwächt hatten (u.a. Belgien, Niederlande, Österreich). In **China** ist ein Wechsel von Import-Absätzen hin zu dort produzierten Fahrzeugen zu beobachten.

In Europa konnten die Wachstumsführer **Porsche** und **Daimler** weiterhin zulegen (16,6% und 5,8% zum Vorquartal), **Daimler** auch auf Jahressicht mit einer deutlichen Steigerung (13,3%). Die Sindelfinger punkteten dabei vor allem mit ihren SUV (Monat Februar: + 48,5%) sowie mit ihrer Kompaktklasse (Monat Februar: + 22,3%).

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



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Wechselkurse zum 31.03.2016; 1) enthält Omnibus-Segment; 2) enthält Lkw-Segment; 3) Mercedes-Benz Cars; 4) inkl. aller Konzernmarken (Pkw); 5) ohne China-Geschäft; 6) für Q1/16 Hochrechnungen

Dicht gefolgt wurden sie von **BMW** mit 11% auf Jahressicht sowie **Opel** mit einer deutlichen Steigerung zum schwachen Vorquartal von 22,4% und 10,6% zum Q1/15. Für Q3+4/16 wird jedoch mit starken Rückgängen gerechnet. Der **Volkswagen Konzern** profitiert von starken Verkäufen der Marken **Seat** und **Skoda** (+3,3% zum Vorjahresquartal).

In Nordamerika sind viele deutsche Dieselfahrzeuge nur noch Ladenhüter. Dies trifft vor allem die Marke **VW**, die auf Jahressicht -6,1% verlor. Zum Vorquartal gab es hingegen mit -15,3% einen geringeren Rückgang als bei den anderen deutschen OEMs. Auf Jahressicht verbesserten sich vor allem **Porsche** (+10%), **Audi** (+5,5%) und **Ford** (+8,5%). Die Wachstumserwartungen für die nächsten 12 Monate sind positiv, insbesondere im Nutzfahrzeugbereich.

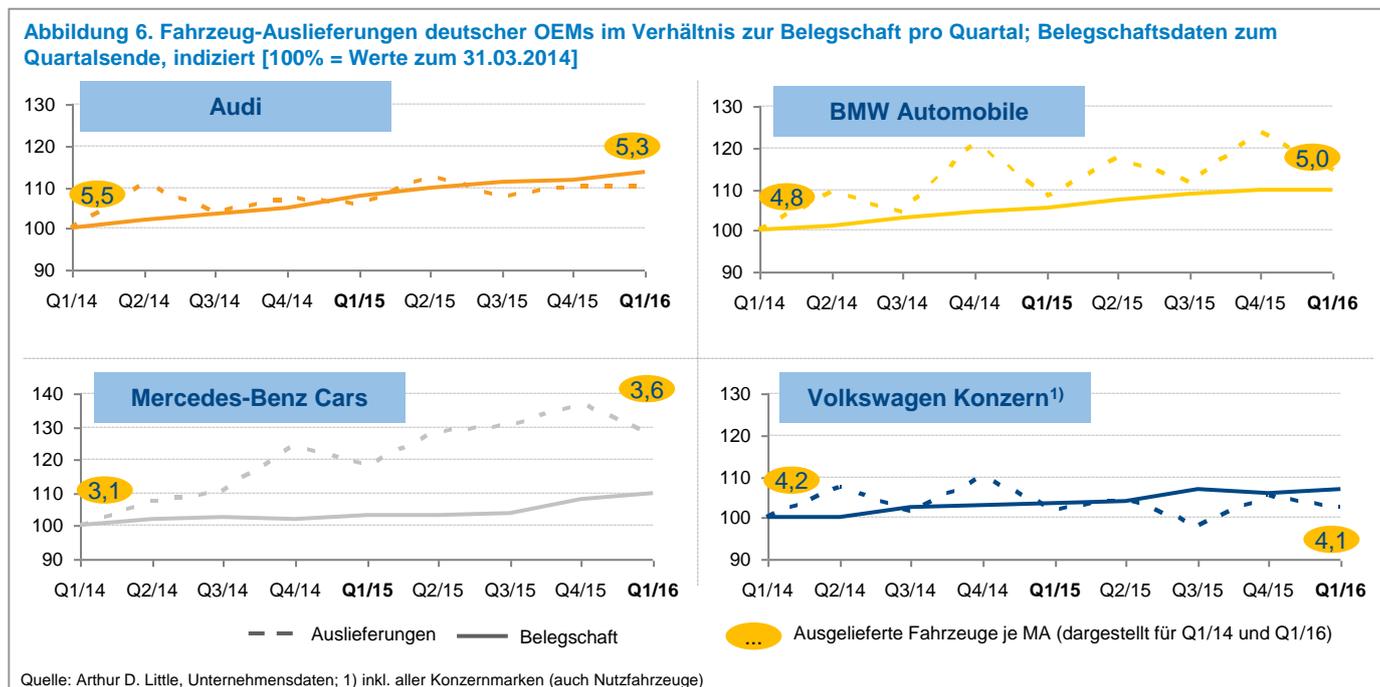
China erlebt einen deutlichen Abschwung aus dem Vorquartal, wächst auf Jahressicht aber verhalten weiter (+4,6%). Dies wirkte sich bei Absatzrückgängen zum Q1/15 von **Volkswagen** (-3,5%) und seinen Marken aus, konnte aber mit **Daimlers** rasantem Wachstum auch positive Standards setzen (+25,1%).

Der Rest der Welt entwickelte sich negativ (-8,1% zum Vorjahresquartal) und ließ wenig Raum für Absatzsteigerungen. Vor allem **Volkswagen** verlor deutlich auf Jahressicht (VW Marke: -21,5%; Audi: -14,8%). Einzig **Porsche** stemmt sich gegen den Trend mit 6,2% Wachstum zum Q1/15.

### 5. BMW und Daimler können ihre Durchschnittsumsatz nicht halten – Audi erzielt noch mehr

Im Durchschnittsumsatz verlieren **BMW** und **Daimler** auf Jahressicht beide, **Daimler** blieb am Ende des Quartals mit 40.221€ knapp vor **BMW** (39.550€). Einen deutlichen Zuwachs von 9,4% auf Jahressicht konnte **Audi** erzielen und landete nur knapp hinter dem Spitzenduo mit 37.715€. Auch **Hyundai** steigerte seinen Durchschnittsumsatz um 14% auf 9.277€. Insgesamt stagniert der Umsatz pro Fahrzeug und zeigt nur schwache Fluktuation in der Spitzen- und Schlussgruppe.

## Effizienz: Mitarbeiterproduktivität und F&E



### 6. Mercedes wird immer effizienter

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.

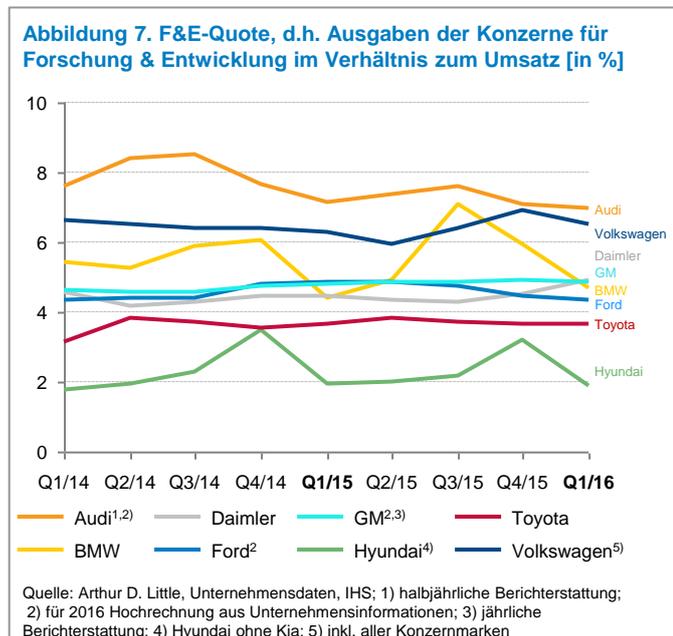
Bei **Audi** wuchs die Belegschaft weiterhin stärker (+5%) als die Auslieferungen (+4%), was den schwachen Produktivitätsrückgang fortführte. Trotzdem bleibt Audi Effizienz-Führer mit 5,3 ausgelieferten Fahrzeugen je Mitarbeiter.

**BMW** hingegen zeigte ein umgekehrtes Produktivitätsverhältnis: Die Auslieferungen steigerten sich mit 5,9% mehr als die Belegschaft mit 4,3%. Dies führt dazu, dass **BMW** langsam aber stetig zu Audi aufschließt und die

Ingolstädter mittelfristig in der Effizienzwertung überholen könnte. Über die vergangenen zwei Jahre erreichte BMW bereits eine stetige Steigerung um 0,2 Fahrzeuge je Mitarbeiter in der Produktion.

Den größten absoluten Effizienzzuwachs von 0,5 ausgelieferten Fahrzeugen je Mitarbeiter konnte **Mercedes-Benz** erwirtschaften. Auch auf Jahressicht wurden mit 6,5% mehr Mitarbeitern 8,1% mehr Fahrzeuge ausgeliefert. Damit steigert Mercedes-Benz seine Effizienz trotz neuer Werks-eröffnungen in Sachsen und Brasilien, sowie neuer Vertriebs-einheiten in Südostasien und Afrika. Parallel wurden im USA-Nutzfahrzeuggeschäft 1.200 Stellen eingespart.

**Volkswagen** vergrößerte seine Belegschaft um 3%, während die Absätze im Nachgang der Dieselaffäre stagnierten. Hier macht sich die Arbeitsplatzgarantie für die Stammbeflegschaft bemerkbar, die im Januar 2016 auch angesichts nicht erreichter EBIT-Ziele bekräftigt wurde.



### 7. BMW schraubt seine Entwicklungsausgaben herab, Daimler investiert

Die Kennzahl „F&E-Quote“ gibt das Verhältnis der von den OEMs berichteten Forschungs- und Entwicklungsausgaben zum Umsatz an. Die Gesamtausgaben der Hersteller entwickelten sich seit dem Vorjahresquartal mit +1,5% leicht positiv.

**BMW** reduzierte seine Forschungs- und Entwicklungsausgaben weiterhin deutlich auf 4,7% des Umsatzes, während die Aktionäre in den Genuss einer Rekorddividende kamen. Auf Jahressicht legten sie allerdings 0,3 Punkte zu. Die Quoten der Spitzenreiter Audi und Volkswagen stagnierten auf Jahressicht (-0,1 und +0,2 Punkte). Während auch **Hyundai** und **Ford** die F&E-Quote saisonal nach unten korrigierten, legte **Daimler** deutlich zu: Die Sindelfinger investierten in die Entwicklung eines modernen, sparsamen 4-Zylinder Dieselmotors, der neuesten Abgasnormen entspricht. Seit dem Vorjahresquartal gaben sie 0,4% des Umsatzes mehr für Forschung und Entwicklung aus.

## Effizienz: Auslastung und Vorräte

### 8. Leichter Aufschwung bei Auslastung und Produktion in Deutschland

Nach einem rückläufigen vierten Quartal 2015, konnte die Auslastung der deutschen Produktionsstandorte wieder leicht auf 78,5% (zuvor 76,8%) gesteigert werden. Insbesondere **Opel** und **Ford** konnten ihre Produktionsmöglichkeiten wieder besser nutzen.

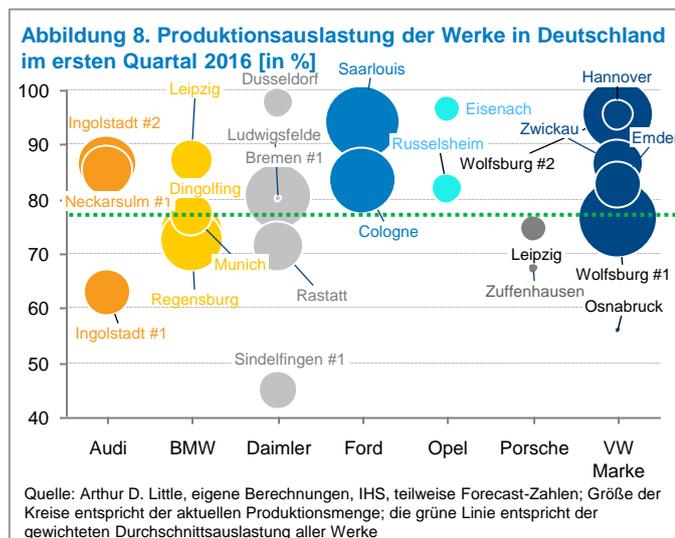
Im ersten Quartal 2016 machte sich bei **Volkswagen** der Dieselskandal schließlich auch in der Auslastung der Werke bemerkbar: Nachdem zuvor trotz Absatzschwierigkeiten bei hoher Auslastung produziert wurde, sank die durchschnittliche Auslastung im Q1 von 87,5% auf 83,8%. Parallel hatte sich Volkswagens Lagerbestand an Fahrzeugen deutlich erhöht, so dass nun die Produktion gesenkt werden musste. In Emden und Wolfsburg #1 wurde die Produktion am stärksten zurückgefahren von 90,4% auf 82,4% sowie von 88,4% auf 76,3%. Hannover und Wolfsburg #2 blieben dank vorheriger positiver Modellentscheidungen fast voll ausgelastet.

Bei **Audi** blieb die Auslastung leicht unter dem gesamtdeutschen Durchschnitt, lediglich Ingolstadt #2 wurde von 80% auf 86% hochgefahren.

**BMW** steigerte ebenfalls die Auslastung seiner Werke, blieb jedoch mit 76,4% unter dem Durchschnitt. Vor allem Leipzig fällt hier mit seinen hohen Werten auf.

**Daimler** hingegen musste seine Produktionsauslastung zurückfahren und erreichte nach 74,6% im Vorquartal nur noch 68,9%. Besonders schwach viel diese im Stammwerk Sindelfingen mit nur 44,7% aus, Rastatt fiel mit 70,4% ebenfalls unter den Durchschnittswert von 78,5%.

**Porsche** konnte seine Auslastung im Stammwerk Zuffenhausen von 59,6% auf 67,1% deutlich erhöhen, bleibt aber weit unter den Quoten der Volumenhersteller.



Ein deutliches Plus in der Auslastung konnte **Ford** in seinen deutschen Werken verbuchen: Von 75,8% im Vorquartal steigerten sich die beiden Werke in Köln und Saarlouis auf 88,4%.

Den größten Sprung von fast 30 Prozentpunkten in der Auslastung erzielte der Rüsselsheimer Hersteller Opel. In Rüsselsheim konnte nach Kurzarbeit im Vorquartal die Auslastung von 57 auf 81,5% erhöht werden, in Eisenach von 61% auf 96,3%. Diese Entwicklung entspricht auch der positiven Absatzentwicklung der Opel Fahrzeuge.

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

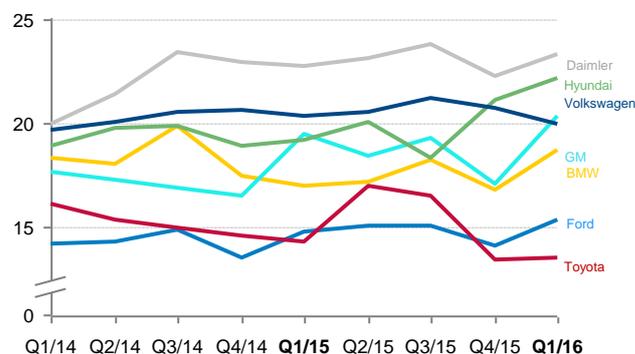
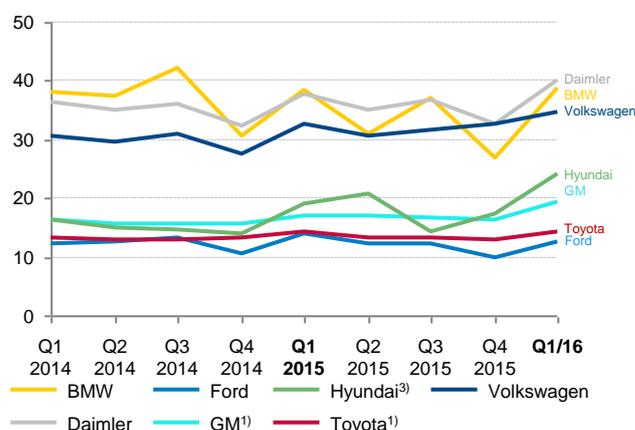


Abbildung 9b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



Quelle: Arthur D. Little, eigene Berechnungen, Unternehmensdaten; 1) jährliche Berichterstattung; 2) für Q3/15 Hochrechnung aus Unternehmensinformationen; 3) Hyundai ohne Kia

### 9. Toyota und vor allem BMW können Lager und Fahrzeugbestand zum Vorjahr deutlich reduzieren

Insgesamt erweiterten die Hersteller ihre Lager seit Jahresfrist um 4,5%, was einem Zuwachs von 0,8 Produktionstagen entsprach. Am deutlichsten zeigte sich dieser Vorgang bei **Audi** und **Hyundai** mit 1,7 und 3 Produktionstagen. **Toyota** und **Volkswagen** reduzierten ihre Lager hingegen leicht.

Bei den Fertigerzeugnissen gab es noch deutlichere Steigerungen, während nur **Ford** diesen Posten reduzieren konnte auf 12,7 Produktionstage (-9,6%). **Daimler**, **GM**, **Hyundai** und **Volkswagen** bauten neue Rekordstände an fertig produzierten Fahrzeugen auf.

Den Spitzenwert erreichte **Daimler** mit 40,3 Produktionstagen an Fahrzeugen im Lager, dicht gefolgt von **BMW**, die noch im Vorquartal ihre Fertigerzeugnisse am meisten reduziert hatten (Q4 zu Q1: +11,9 Tage). Im Gegensatz dazu setzte sich das schlanke Fahrzeuglager von **Toyota** deutlich ab: Die Japaner reduzierten ihre ohnehin kurzen Vorräte auf Jahressicht nochmal um 0,2 Produktionstage.

Beim **Volkswagen-Konzern** zeigt sich das Ergebnis des Dieselskandals: Die wegen der Absatzkrise nicht verkauften Fahrzeuge führen zu einem höheren Bestand an Fertigerzeugnissen (+6,5% zum Vorjahresquartal) und einem Rekordwert von 34,8 Produktionstagen.

## Sonderthema:

## Digitalisierung – Die Zusammenarbeit mit der IT als Erfolgsfaktor

Nur wenn Fachbereich und IT eng verbunden sind, kann das digitale Zeitalter zum Erfolg werden

### IT als Rückgrat der digitalen Agenda

Digitalisierung ist keine leere Worthölse mehr, sondern Realität auf jeder Vorstandsagenda. Fachbereiche drängen darauf, immer schneller neue, innovative Lösungen am Markt einzuführen. Dabei ist eines klar: Ohne entsprechende IT kann die digitale Zukunft nicht entstehen.

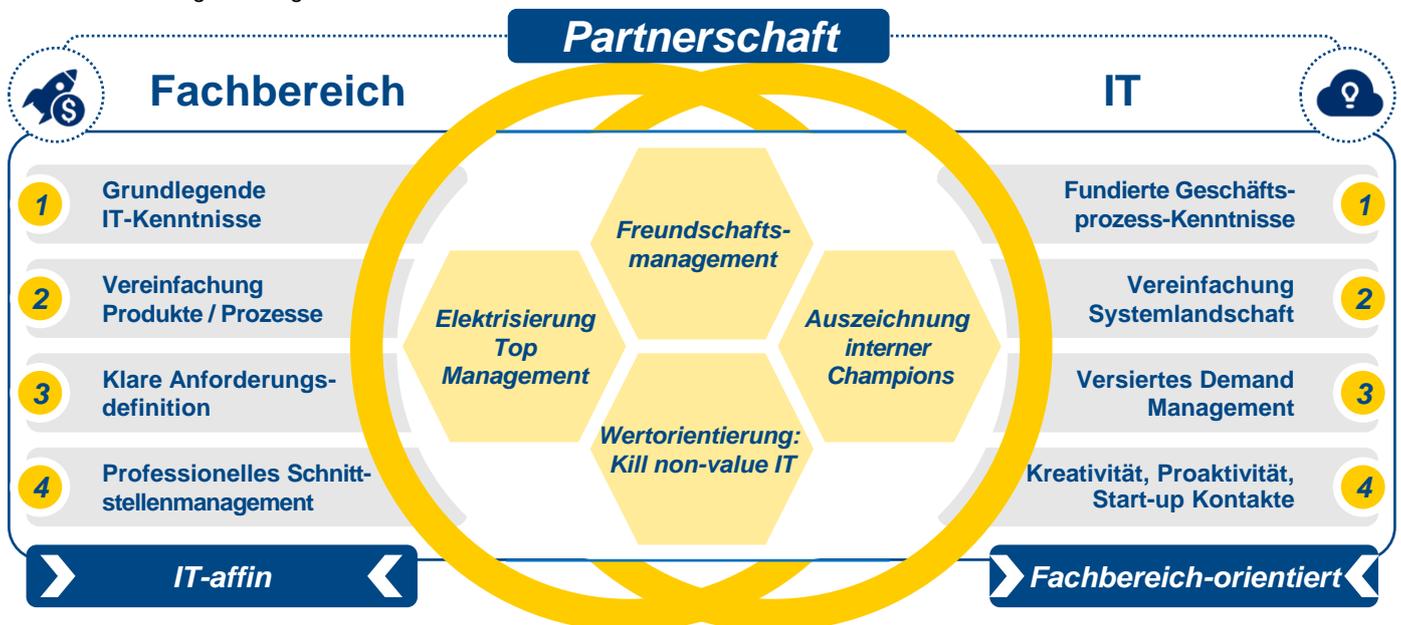
Die IT-Organisation ist hierbei Partner des Fachbereichs. Als zentrale Schnittstelle im Unternehmen verbindet sie alle Geschäfte und Prozesse und bildet damit die Plattform für Digitalisierung. In der Realität besteht jedoch Handlungsbedarf in der Ausgestaltung dieser Partnerschaft.

### Das Konzept einer guten Beziehung

Um die vollständige Digitalisierungskraft der Organisation zu entfalten, wird eine nachhaltige Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereichen („Business-IT-Partnership“) benötigt.

Hierfür müssen die Organisationen zueinander finden:

- Das Geschäft muss IT-affin werden
- Die IT-Organisation muss sich Fachbereich-orientiert aufstellen



### Vier Ziele der Zusammenarbeit

1. **Sich gegenseitig verstehen:** Fachbereiche und IT-Organisation müssen ein klares Verständnis über die Anforderungen und erforderlichen IT-Kompetenzen entwickeln. Das funktioniert über einen intensiven Austausch zum digitalen Zielbild und zur digitalen Agenda der Umsetzung.
2. **„Altlasten“ beseitigen:** Beide Seiten müssen ihre Komplexität reduzieren, um Raum für Innovation zu schaffen. Das bedeutet, sowohl die IT-Landschaft als auch Produkte und Prozesse auf Fachseite gezielt zu entschlacken.
3. **„Doing the right things“:** Fachbereiche müssen ihre Anforderungen kennen und sie klar definieren. Die IT-Organisation muss den Fachbereich hierbei proaktiv beraten können.
4. **„Doing things right“:** Die Organisationen müssen ihre Arbeitsweise einander anpassen. Die IT muss proaktiv, kreativ und innovativ werden. Das funktioniert bei richtiger Führung sehr gut mit vorhandenen Teams. Fachbereiche müssen ihre Schnittstelle zur IT-Organisation professionell managen.

### Erfolgreiche Ansätze einer verbindlichen Partnerschaft

Um die Veränderung der beiden Organisationen zu beflügeln, sind zusätzliche Impulse essenziell:

- Begeisterung des Top-Managements für Digitalisierung und damit für die Vorteile einer erfolgreichen Zusammenarbeit
- Aktive Kollaboration zwischen den Bereichen für eine effektive Zielerreichung
- Interne Champions auszeichnen und damit Erfolgsbeispiele in den Köpfen der Mitarbeitern verankern
- Wertorientierung etablieren und konsequent „non-value“ IT abschalten, um klare Wegweiser zu setzen

### Jede IT-Fachbereich-Beziehung ist einzigartig

Es gilt daher im Einzelfall zu differenzieren: Hier muss der individuell passende Ansatzpunkt für Verbesserungsmaßnahmen gefunden werden. Dies erfordert, wie in jeder fragilen Partnerschaft, eine Menge Fingerspitzengefühl.

# 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](http://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](mailto: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](mailto:becker.thomas@adlittle.com)

## Autoren:

Dr. Thomas Becker, Dr. Fabian Dömer