

Automotive Quarterly – April 2016

Inhalt

Umsatz und Profitabilität	Seite 1
Absatz & Preise	Seite 2
Effizienz: Mitarbeiterproduktivität und F&E	Seite 3
Effizienz: Auslastung und Vorräte	Seite 4

Seite 5 Sonderthema

Das Chief-Digital-Officer Dilemma in der Automobilbranche
Das aktuelle Sonderthema bewertet die Rolle des CDO in der Automobilwelt



Umsatz und Profitabilität

1. Vom Bremsklotz zum Wachstumstreiber

Sowohl die **europäischen** als auch die **globalen Aktienindizes** setzten im Q4/2015 zur Jahresendrallye an und konnten sich gegenüber dem Vorquartal deutlich verbessern. Maßgeblich für die Entwicklung auf den internationalen Aktienmärkten waren vor allem die geldpolitischen Entscheidungen der EZB sowie die Ankündigung der Zinswende durch die amerikanische Fed im Dezember 2015.

Auch bei europäischen und globalen **Automobilindizes** war im Q4/2015 eine positive Entwicklung zu beobachten: Sie konnten sich vom Einbruch im Q3 im Zuge des Abgasskandals schnell erholen. Besonders europäische Aktien zeigten eine starke Erholung und wurden wieder zum Wachstumstreiber für den europäischen Markt.

2. Starkes Umsatzwachstum sowohl zum Vorjahresquartal Q4/2014 als auch zum Q3/2015

Alle OEMs konnten ihren Umsatz zum Jahresende hin noch einmal steigern, mit durchschnittlich 6,5% teilweise recht deutlich. Im Vergleich zum Vorjahresquartal fiel die Bilanz jedoch gemischt aus, mit den größten Ausreißern Ford und Volkswagen. Während **Ford** seinen Umsatz seit dem Q4/2014 um 24,9% steigern konnte, verringerte sich der Umsatz der **Volkswagen** PKW Sparte krisenbedingt um 5,4%. Auch die Tochter **Audi** ist spürbar betroffen und hat mit fast stagnierenden Umsätzen bei nur 1,5% Wachstum zu kämpfen.

Andere Hersteller konnten zweistellige Wachstumsraten im Vergleich zu 2014 vorweisen: **Toyota** mit 12,6%, **Daimler** mit 11,5% und **Hyundai** mit 10,4%.

Ein ebenfalls solides Wachstum zeigten **BMW** und **General Motors** mit 9,4% bzw. 9,8% zum Vorjahresquartal.

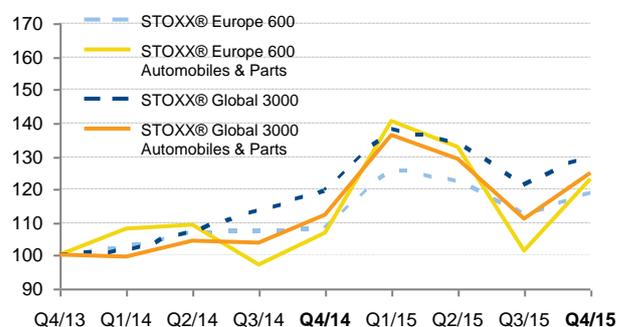
3. Volkswagens EBIT-Marge sinkt auf -22,6%

Angesichts der nach und nach publik werdenden Ausmaße der Abgas-Krise mit hohen Strafzahlungen, Rückstellungen für technische Maßnahmen und sinkenden Umsätzen fiel die **Volkswagen** EBIT-Marge weiter von -11,4% auf -22,6% im Q4/2015.

Insgesamt sanken die durchschnittlichen EBIT Margen im Q4 deutlich von 5,2% im Vorquartal auf 3,3% (ohne VW: Von 7,6% auf 7%). Der Trend zeigt sich auch in der Spitzengruppe: Anders als noch im Q3/2015 konnte kein OEM zweistellig positive Margen erwirtschaften. **BMW** hat dank einer Steigerung von 9,1% auf 9,6% die Spitzenposition von **Toyota** übernommen, während **Toyota**, **Daimler** und **Audi** teils starke Einbußen verzeichneten.

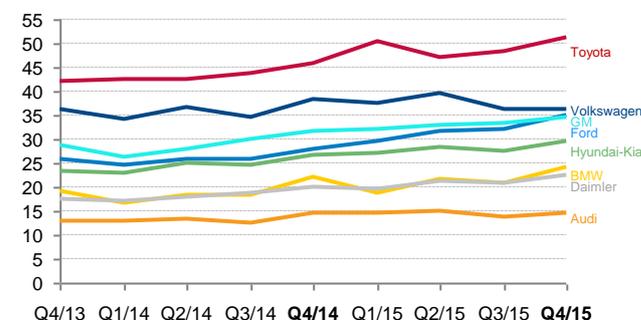
Positive Entwicklungen fallen einzig bei den amerikanischen OEMs **Ford** und **General Motors** auf, die ihre EBIT-Margen von 6,5% auf 6,8% sowie von 2,1% auf 4,6% steigerten. Die Entwicklung zum Vorjahresquartal Q4/2014 ist insgesamt negativ von 6,3 auf 3,3%, ohne **VW** positiv von 6,3% auf 7%.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 31.12.2013]



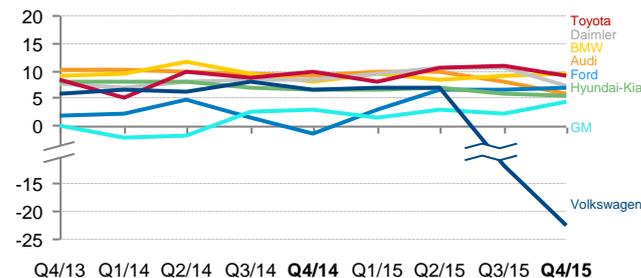
Quelle: Arthur D. Little, STOXx®; Werte zum Quartalsende

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)

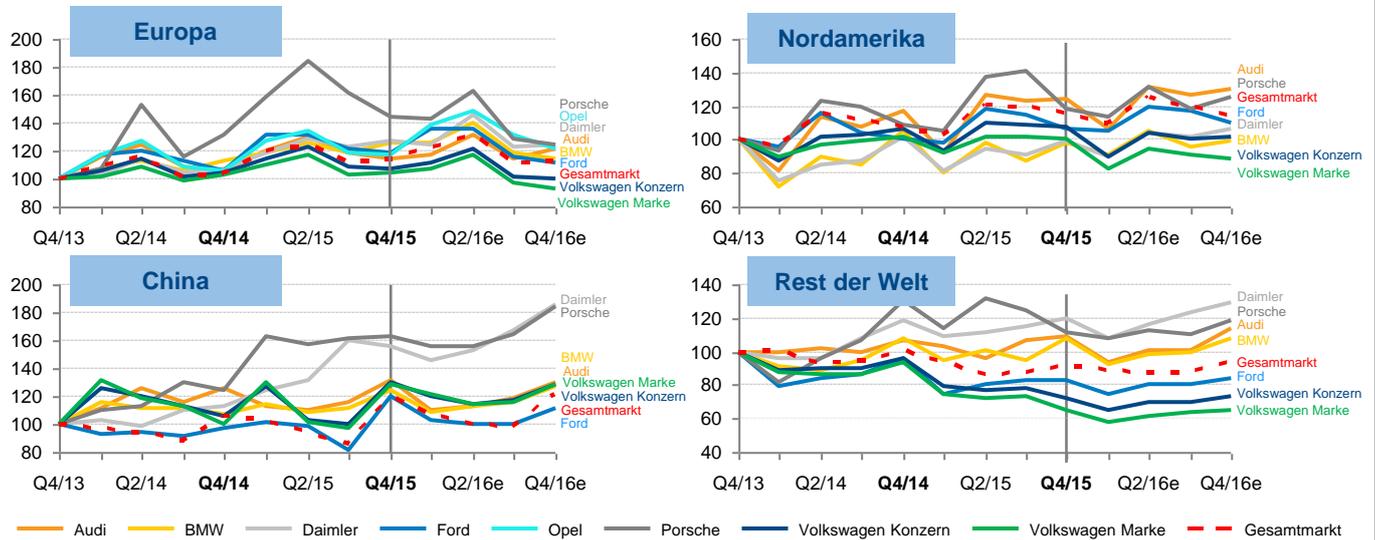
Abbildung 3. Quartalsweise EBIT-Marge der Pkw-Sparten [in % vom Umsatz]



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)

Absatz und Preise

Abbildung 4. Absatz Pkw deutscher OEMs nach Regionen, indiziert [100% = Stückzahl aus Q4/2013]; ab Q1/2016 durchgehend Forecast-Zahlen



Quelle: Arthur D. Little, IHS Automotive

4. Deutliches Wachstum zum Vorjahresquartal in allen Hauptmärkten

In den Hauptmärkten **China**, **Nordamerika** und **Europa** konnte der PKW Absatz im Vergleich zum Vorjahresquartal Q4/2014 deutlich gesteigert werden, im „Rest der Welt“ mussten Einbußen verzeichnet werden. Auch im Vergleich zum Q3/2015 konnte der Absatz überall vergrößert werden, nur Nordamerika wies sinkende Absatzzahlen aus.

Insbesondere in **Europa** zeigte der bisherige Wachstums-Champion **Porsche** nach dem saisonal typischen Abschwung im dritten Quartal auch im vierten einen Einbruch von -10,6%, was auf Jahressicht aber einer Steigerung von 9,8% entspricht. Besonders im Dezember ging der Absatz deutlich in die Knie, der Forecast für 2016 ist in der Folge eher verhalten. Zum Q3 konnten einzig **Daimler** und **BMW** ihren Absatz um 4% bzw. 5,4% steigern. Die Absätze von **Audi**, **Opel**, **Ford** und **VW** sanken hingegen leicht.

In Nordamerika zeigte sich im Gesamtmarkt ein Rückgang um -2,4% zum Q3, auf Jahressicht jedoch ein deutliches Plus von 8,4%. Diese Nachfrage wurde im Jahr 2015 hauptsächlich durch günstige Benzinpreise sowie niedrige Zinsen gestützt. Besonders stark konnten die deutschen Premiumhersteller **Audi** und **Porsche** profitieren mit 5,5% und 8,3% Wachstum sowie **Ford** mit ebenfalls 7%. **BMW**, **Daimler** und **VW** erlitten hingegen Einbußen von mehreren Prozent. Alle OEMs erwarten in Nordamerika ein eher stagnierendes Wachstum, zum Teil leichte Einbußen.

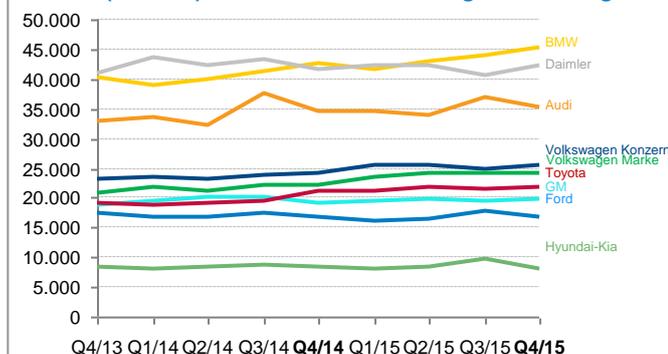
In China konnten die OEMs die im Mittel gesunkenen Absatzzahlen aus dem Q3 mehr als wett machen und stehen damit im Vergleich zum Vorjahresquartal bei +14%. Das Land der Mitte wird erneut seiner Rolle als Wachstumstreiber deutscher OEMs gerecht. **Audi** legte im Absatz seit Q4/14 um 4,2%, **BMW** um 16,6%, **Daimler** um 37,6%, **Porsche** um 30,6%, und die Marke **VW** um **28,8%** im China-Absatz zu. Gleiches gilt für Ford mit 24,1%.

Im „Rest der Welt“ sind die Absätze zum Vorjahresquartal um 7,7% gesunken. Das klare Minus zeigte sich vor allem bei **Volkswagen** mit einem Verlust von 30,5% in der Marke und 24,4% im Konzern. Lediglich die deutschen Premiumhersteller **Audi**, **BMW** und **Daimler** konnten ihre Absätze behaupten oder leicht steigern.

5. BMW und Daimler steigern ihren Vorsprung beim Umsatz pro verkauftem Fahrzeug

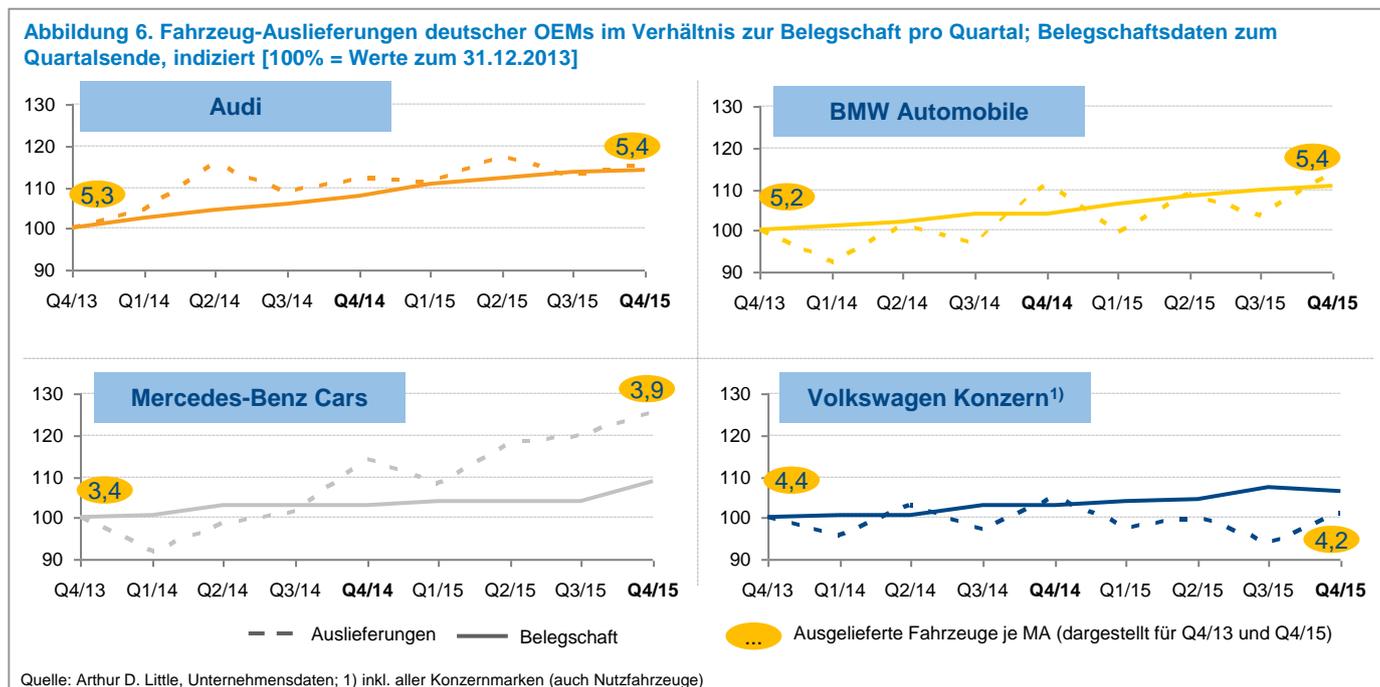
BMW generierte mit 45.198 EUR weiterhin am meisten Umsatz pro verkauftem Fahrzeug, dicht gefolgt von **Daimler** mit 42.158 EUR. Beide Hersteller konnten diesen Wert sowohl im Vergleich zum Q3 (+2,7% / +3,5%) als auch zum Vorjahresquartal (+5,7% / + 1,2%) steigern. Ein deutliches Wachstum erzielte auch **Volkswagen** mit einem Plus zum Q4/2014 von 4,4% (Konzern) und sogar 9,2% für die Marke. Der Einjahresvergleich fiel dabei für alle OEMs deutlich positiver aus, mit Ausnahme von **Ford** (-0,2%) und **Hyundai-Kia** (-2,7%).

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



Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten; Wechselkurse zum 30.09.2015; 1) enthält Omnibus-Segment; 2) enthält Lkw-Segment; 3) Mercedes-Benz Cars; 4) inkl. aller Konzernmarken (Pkw); 5) ohne China-Geschäft; 6) für Q3/15 Hochrechnungen

Effizienz: Mitarbeiterproduktivität und F&E



6. Audi und BMW sind die Produktivitätsführer

Die relative Produktivitätsentwicklung errechnet sich aus der Anzahl der Mitarbeiter – direkte wie indirekte, jedoch ohne Zeitarbeiter bzw. Mitarbeiter von Fremdfirmen – im Vergleich zu den Fahrzeugauslieferungen.

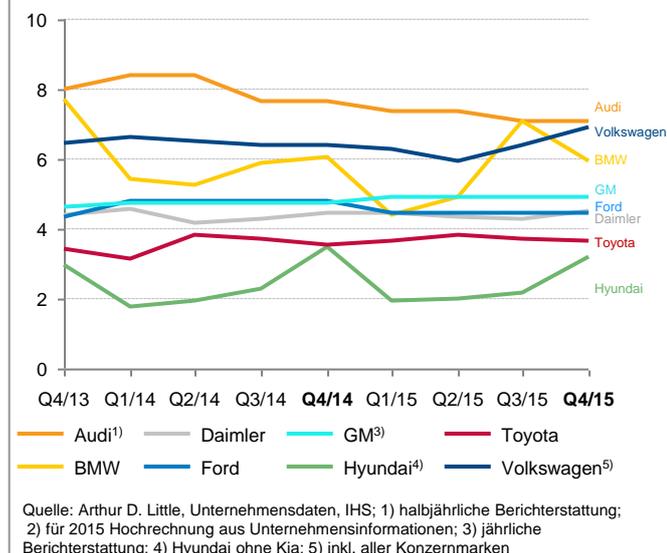
Audi konnte im Jahresvergleich zum Q4/2014 leicht an Produktivität gewinnen, da die Auslieferungen mit 15,3% etwas stärker anstiegen als die Belegschaft. Diese nahm 14,3% auf 5,4 Fahrzeuge pro Mitarbeiter zu.

Einen etwas stärkeren Produktivitätszuwachs konnte **BMW** verzeichnen und lieferte mit 5,4 marginal mehr PKW pro Mitarbeiter aus. Auch bei BMW stiegen die Auslieferungen mit 14,2% etwas stärker als die Mitarbeiterzahl, welche um 10,7% zunahm.

Über die letzten zwei Jahre konnte **Daimler** die größten Produktivitätssteigerungen der deutschen Hersteller erzielen: Kamen im Q4/13 noch 3,4 Fahrzeuge auf einen Mitarbeiter, so sind es im Q4/2015 schon 3,9. Dies liegt vor allem an einer im Vergleich zu **Audi** und **BMW** nur moderaten Personalsteigerung von 8,7% bei gleichzeitigem Wachstum der Auslieferungen um 25,7%.

Volkswagen ist der einzige deutsche Hersteller, der sinkende Produktivität vorweist. Wurden im Q4/2013 noch 4,4 Fahrzeuge je Mitarbeiter ausgeliefert, liegt die Produktivität im Q4/2015 bei 4,2. Im Jahresvergleich wuchs die Belegschaft seit Ende 2014 mit 6,5% deutlich stärker als die Auslieferungen (+1,3%). Eine Trendumkehr der bis Q3/2015 größer werdenden Belegschaft deutete sich im Q4/2015 an. Der Stammbeschaft wurde 2015 jedoch eine Arbeitsplatzgarantie gegeben. Flexibilisierungsmaßnahmen sind daher primär bei der (hier nicht abgebildeten) Leiharbeit zu erwarten.

Abbildung 7. F&E-Quote, d.h. Ausgaben der Konzerne für Forschung & Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz [in %]



7. Volkswagen und Audi haben die relativ zum Umsatz höchsten Ausgaben für Forschung und Entwicklung

Die Kennzahl „F&E-Quote“ gibt das Verhältnis der von den OEMs berichteten Forschungs- und Entwicklungsausgaben zum Umsatz an. Insgesamt sind diese Ausgaben prozentual zum Umsatz seit dem Vorjahresquartal leicht rückläufig, lediglich VW steigerte sie um 0,5 Prozentpunkte.

Die Steigerung im dritten Quartal 2015 bei **BMW** wurde wieder nach unten korrigiert, sodass BMW mit 5,9% wieder deutlich unter **Volkswagen** (6,9%) und **Audi** (7,1%) lag.

Die F&E Quote von **Audi**, dem Spitzenreiter in dieser Kategorie, ist im Vergleich zum Vorjahresquartal um 0,6 Prozentpunkte gesunken.

Daimlers F&E-Quote liegt seit zwei Jahren nahezu konstant bei ca. 4,4%. Bei den internationalen Herstellern **Hyundai** und **Ford** ist die Quote im Jahresvergleich um 0,3 Prozentpunkte rückläufig auf 3,2% bzw. 4,5% bei Ford.

Effizienz: Auslastung und Vorräte

8. Leichter Abschwung bei Auslastung und Produktion in Deutschland

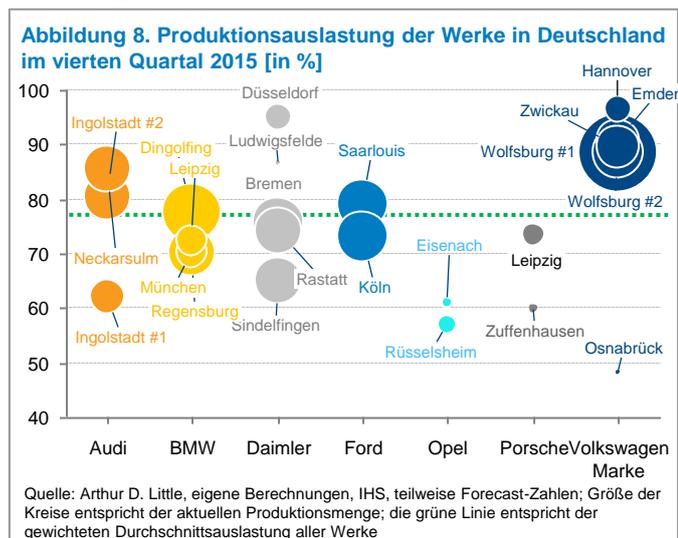
Im Q4/2015 sank die Gesamtproduktion der deutschen Pkw-Werke leicht auf einen Wert von 1,46 Mio. Stück im Vergleich zu 1,5 Mio. im Vorquartal. In der Folge sank auch die durchschnittliche Auslastung von 79,8% auf 76,8%.

In der Auslastung der **Volkswagen**-Standorte machte sich der Abgasskandal kaum bemerkbar. So sank die Auslastung zwar beispielsweise in Zwickau fast im zweistelligen Prozentbereich von 99,4% auf 89,5% sowie im Werk Wolfsburg #2 leicht auf 88,1%. Jedoch steigerte Volkswagen in den Werken Wolfsburg #1, Emden und Hannover die Auslastung auf 88,4%, 90,4% und 96,3%. Die Steigerung war vor allem in Hannover beträchtlich angesichts der Änderungen im Fertigungsverbund mit Porsche Panamera und VW Tiguan. Eine leichte Steigerung zeigte sich ebenfalls im Nischen-Werk Osnabrück, wo mit 47,9% produziert wurde. Somit erzielte VW trotz Dieselskandal eine Steigerung der mittleren Auslastung auf 87,5%, was allerdings auch den Fahrzeugbestand auf Rekordhöhe brachte (Siehe Abb. 9b).

Beim Premiumhersteller **Audi** waren zwei der drei Werke im Vergleich überdurchschnittlich ausgelastet, wobei die Produktion im Stammwerk Ingolstadt #2 mit 62% deutlich unter den gesamtdeutschen Durchschnitt fiel.

Die Auslastungssituation bei **BMW** entwickelte sich unterdurchschnittlich auf 72,7%. Einzig Dingolfing erreichte mit 77,4% eine durchschnittliche Auslastung.

Auch **Daimler** erreichte nur eine unterdurchschnittliche Auslastung von 74,6%. Einzig Düsseldorf (95%) und das Sprinter Werk in Ludwigsfelde mit 86,6% erreichten bessere Werte. Auch das Stammwerk Sindelfingen lag bei nur 64,7% Auslastung.



Auch beide **Ford**-Werke lagen mit ihrer Auslastung kurz über (Saarlouis, 78,9%) bzw. leicht unter dem Durchschnitt (Köln, 72,9%).

Bei **Opel** wurde die beantragte Kurzarbeit bis Jahresende weitergeführt und im Schnitt 20 Tage kurzgearbeitet. Dies war hauptsächlich eine Reaktion auf den Rückzug aus dem russischen Markt. Deshalb fiel die Auslastung im Werk Eisenach weiter um rund 15 Prozentpunkte auf 61% und stagnierte im Stammwerk Rüsselsheim bei schwachen 57%.

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

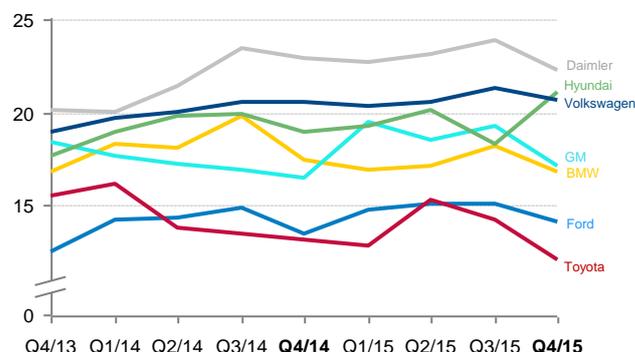
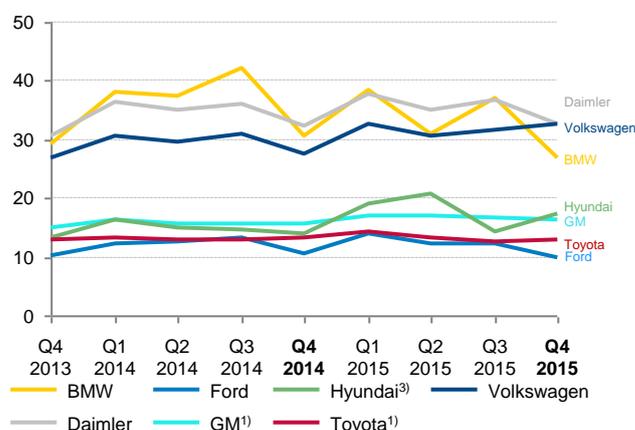


Abbildung 9b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



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 wurden die Lagerbestände der Hersteller um 0,8 Produktionstage seit dem 3. Quartal reduziert, im Jahresvergleich stagnierte der Lagerbestand insgesamt. Der koreanische OEM **Hyundai** baute als einziger Hersteller seinen Jahresendbestand im Lager um 2,7 Produktionstage auf 21,1 auf. Die höchste relative Lagerreduktion schaffte **Toyota**, mit seinen ohnehin bereits schmalen Lagern, um 8,7% zum Vorjahresquartal. Danach erreichte **BMW** mit -4,2% die zweitgrößte Reduktion im Lagerbestand.

Bei den Fertigerzeugnissen konnte **BMW** die Bestände am deutlichsten reduzieren: -13,4% bzw. 3,6 Produktionstage im Vergleich zum Vorjahresquartal. Absolut betrachtet liegen jedoch alle deutschen Hersteller über ihren internationalen Konkurrenten: Sie haben mit mehr als 30,7 Produktionstagen mehr als einen Monat Vorrat an produzierten Fahrzeugen gegenüber den anderen Herstellern mit nur 14,1.

Im Jahresvergleich konnten ebenfalls **Ford** und **Toyota** ihre Bestände an produzierten Fahrzeugen um -7,3% und -3,8% verringern. Trotz zwischenzeitlicher Reduzierungen wuchs der Bestand an Fertigerzeugnissen bei **Hyundai** zum Jahresende wieder auf 17,5 Produktionstage an, ein Plus von 19,3% zum Vorjahresquartal.

Sonderthema: Das Chief-Digital-Officer Dilemma in der Automobilbranche

Der schmale Grat zwischen Erfolg und Misserfolg des CDO

Die Automobilindustrie installiert den CDO

Digitalisierung spielt auch in der Automobilwelt eine immer stärkere Rolle und viele Hersteller beginnen, die Verantwortung dafür in einer Rolle zu bündeln. Zuletzt besetzten Hersteller wie VW (Johann Jungwirth, ex-Apple), PSA (Brigitte Cantaloube, ex-Yahoo), Renault (Patrick Hoffstetter, ebenfalls ex-Yahoo), aber auch Zulieferer wie Schaeffler (Gerhard Baum, ex-IBM) den Aufgabenbereich mit erfahrenen externen Manager und schufen eine dedizierte neue Rolle: Den Chief Digital Officer. Dennoch schaffen es viele Firmen nicht, aus der digitalen Rolle Kapital zu schlagen und die ehrgeizigen Digitalisierungs-Pläne zu erfüllen.

In anderen Branchen wurde die CDO-Stelle inzwischen wieder eingestampft und teilweise ein Vakuum an Verantwortlichkeit geschaffen. Aber warum scheitern Unternehmen an dieser organisatorischen Fragestellung? Arthur D. Little ist dem nachgegangen.

Der CDO als Unternehmensintegrator

Automobilhersteller, -zulieferer und Dienstleister haben gelernt, dass die digitale Welt einen enormen Einfluss auf das Unternehmen hat. Sie bietet Impulse für alle Geschäftsbereiche, vom digitalen Geschäftsmodell und von digitalen Dienstleistungen bis zu operativen Prozessen. Die IT spielt als Business Enabler dabei eine strategische Rolle. Kompetenzkämpfe um die digitale Vorherrschaft in der Industrie sind zu erwarten.

Die enorme Breite der Einsatzmöglichkeiten stellt jedoch eine große Herausforderung für die Digitalisierung dar. Unklare strategische Planungen und viele involvierte Geschäftsbereiche mit unterschiedlichen Stakeholdern machen es dem CDO nicht einfach, seiner zentralen Verantwortlichkeit gerecht zu werden.

Arthur D. Little hat branchenübergreifend fünf Erfolgsfaktoren für eine zentrale CDO-Verantwortlichkeit analysiert:

Fünf Faktoren einer erfolgreichen CDO-Organisation

1. **Klare Definition** der CDO-Rolle, relevanter Ziele und notwendiger Schnittstellen in die Unternehmensbereiche
2. **Ausreichendes „Empowerment“**, um das Risiko eines Papiertigers mit vielen Verantwortlichkeiten ohne reale Befugnisse zu vermeiden
3. **Bereitstellung unterstützender Ressourcen**, die zumindest virtuell den CDO unterstützen
4. **Deutliche Verankerung** des CDO in der Organisationsstruktur sowie weit vernetzte digitale Verantwortlichkeiten
5. **Positives und realistisches Erwartungsmanagement** innerhalb der Organisation mit einem Bewusstsein für die Langfristigkeit einer digitalen Transformation



Braucht es einen CDO oder geht's auch anders?

Die Antwort lautet: Ja und Nein. Wenn zentrale Verantwortlichkeit für den digitalen Wandlungsprozess notwendig ist, sollten zunächst bestehende Rollen mit der Aufgabe bedacht werden. Diese haben etablierte Befugnisse, unterstützende Ressourcen und die notwendige Akzeptanz im Unternehmen. Mögliche Kandidaten dafür sind:

- Der CEO, insofern die Digitalisierung vor allem umsatzrelevant ist und ihr hier die nötige Aufmerksamkeit geschenkt wird
- Der CIO, falls es ein klares Bekenntnis zur Wandlung der CIO Rolle und Organisation zu einer digitalen Dienstleistungskultur gibt. Dies ist jedoch meist ein weiter Schritt von der einfachen Bereitstellung digitaler Hardware
- Der CMO, zumindest wenn Digitalisierung aus Marktsicht verstanden wird. Sie muss dafür produkt- oder dienstleistungsrelevant sein und nicht lediglich auf digitalen Effizienzsteigerungen im operativen Bereich beruhen

Im Idealfall ist der CDO nur eine temporäre Rolle und konzentriert sich auf die notwendige digitale Transformation. Etablierte Vorstands-Rollen können auf mittelfristige Sicht mit der Rolle vertraut werden und sie anschließend wieder abgeben. Wenn jedoch keine der existierenden Rollen passt, kann eine neue CDO-Rolle sinnvoll sein.

Fazit

In jedem Falle ist der Zuschnitt der neuen Rolle entscheidend für den Erfolg. Wir empfehlen folgende Faktoren zu beachten:

- Eine starke Einbeziehung der gesamten Organisation in das Digitalisierungs-Projekt
- Zugang zu Daten, dem Schlüssel des digitalen Erfolgs, und klare Verantwortlichkeit, Idealerweise kombiniert mit der Rolle des CDO
- Eine ehrgeizige, aber erreichbare Scorecard, gekoppelt an das Incentive System und die digitalen Unternehmensziele
- Eine eigene Budgetverantwortung zur Umsetzung der digitalen Agenda und dem Aufbau von Partnerschaften

Arthur D Little

Arthur D. Little, 1886 gegründet, ist eine führende globale Unternehmensberatung und verbindet Strategie, Innovation und Technologie mit umfassendem Branchenwissen. Wir bieten unseren Kunden nachhaltige Lösungen für ihre komplexen Herausforderungen.

Arthur D. Little hat ein kooperatives Verhältnis zu seinen Kunden, außergewöhnliches Personal und eine firmenweite Hingabe zu Qualität und Integrität.

Besuchen Sie uns auf www.adlittle.de

Kontakt:

Ralf Baron

Partner
Arthur D. Little GmbH
The Squaire
60600 Frankfurt am Main
M: +49 175 5806 444
E: baron.ralf@adlittle.com

Dr. Thomas Becker

Associate Director
Arthur D. Little GmbH
Nymphenburger Höfe
Nymphenburger Straße 4
80335 München
M: +49 175 5806 099
E: becker.thomas@adlittle.com

Autoren:

Dr. Thomas Becker, Volker Pfirsching, Markus Hübner