

Automotive Quarterly – April 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

Der 5F War Room –
Best Practice im Umgang mit der Coronakrise



Vorbemerkung:

In diesem Automotive Quarterly finden Sie wie üblich die Zahlen und Interpretation des Q4 / 2019. Die zum Redaktionszeitpunkt erkennbaren massiven Auswirkungen durch das Coronavirus waren in diesem Zeitraum noch nicht wirksam, eine zukunftsgerichtete Interpretation der Zahlen ist deshalb nur bedingt zur Entscheidungsfindung geeignet.

Kapitalmärkte und Umsätze

1. Gewinne bei globalen und europäischen Autowerten

Im letzten Quartal 2019 steigen die allgemeinen Indizes in Europa (+6,2%) und weltweit (+5,6%) weiter und auch die beiden automobilen Indizes können wieder Gewinne verzeichnen. Der **STOXX Europe 600 Auto** holt nach einem schwachen dritten Quartal mit +5,9% auf. Der **STOXX Global 3000 Auto** legt weitere 5,2% zu.

Die Autowerte erholen sich zum Jahresende weiter von ihrem Tiefpunkt in 2018 und verzeichnen ähnlich den allgemeinen Werten ein **solides Wachstum an den Märkten**. Somit schloss das Jahr mit einem positiven Bild an den Aktienmärkten ab.

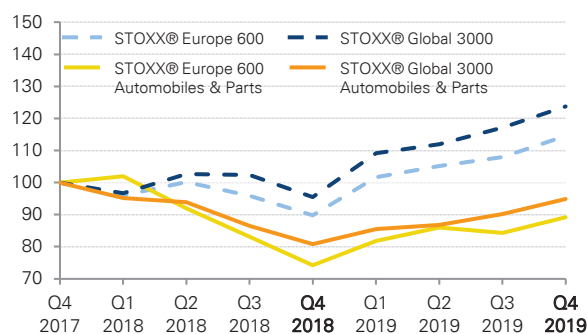
2. Gutes Jahresende für deutsche Hersteller

Im 4. Quartal 2019 steigen die durchschnittlichen Umsätze der betrachteten Hersteller über das Vorjahresquartal (+1,4%), wie über das Q3 (+3,5%).

BMW (+15,6%) zählt dabei zu den größten Gewinnern mit einem Umsatz, der deutlich über dem (WLTP-bedingt schwachen) Q4/2018, aber auch über dem Vorquartal (+16,6%) liegt. Als Gründe nennt man in München Erfolge durch den Produktmix. Der **VW Konzern** (+6,5%) kann ebenso gegenüber dem Vorjahr durch Mixverbesserungen und mehr Absätze den Umsatz erhöhen. Auch **Daimler** (+3,9%) hebt den Umsatz auf Jahres-sicht. **Audi** (-4,6%) muss dagegen im Vergleich zum Q4/2018 an Umsatz einbüßen und führt dies weiter auf die Entkonsolidierung des Mehrmarken-vertriebsgeschäfts zurück. **Hyundai-KIA** legt nach einem schwachen Vorjahresquartal (+11,8%) zu, während Ford (-2,9%) etwas verliert. Den größten Einbruch verzeichnet

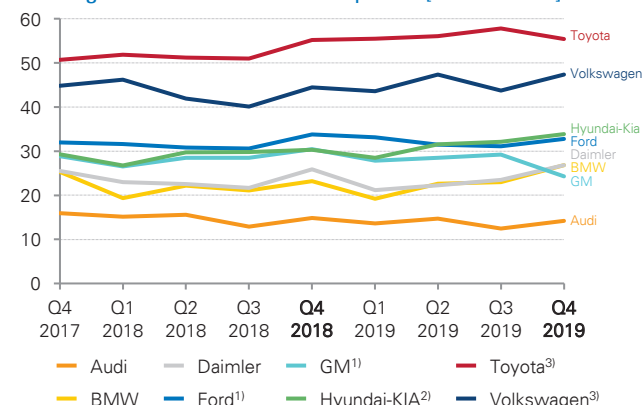
mit Abstand **GM**, sowohl zum Vorjahr (-20,1%), als auch zum Vorquartal (-16,7%). Grund ist ein mehrwöchiger Streik großer Teile der Belegschaft in den amerikanischen Werken. Bei Toyota (+0,4%) gibt es kaum Veränderung im Umsatz.

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 31.12.2017]



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

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. Deutsche Hersteller besser als der Weltmarktrend

Alle Schlüsselmärkte mit Ausnahme des europäischen Marktes liegen im Q4/2019 durchschnittlich 1,5% unter dem Niveau des Vorjahresquartals und 6,9% unter dem Q4/2017. Europa kann sich diesem Trend mit Absatzgewinnen gegenüber dem Vorjahr noch widersetzen. Nordamerika verliert im gleichen Zeitraum, ebenso wie China und der Rest der Welt. Der chinesische Markt liegt nunmehr ganze 15,8% unter dem Niveau von vor zwei Jahren.

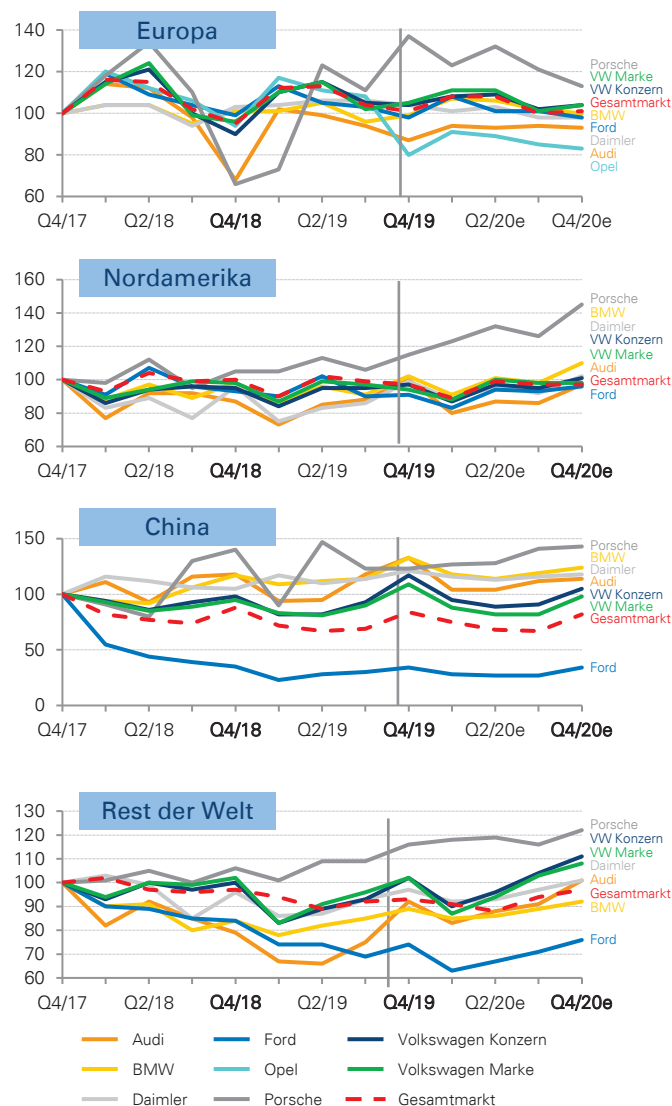
Die in Abbildung 3 dargestellten **Prognosen** ab dem Q1/2020 sollten indes **unter Vorbehalt** betrachtet werden. Hier berücksichtigt die Datengrundlage noch nicht die Auswirkungen des neuartigen Coronavirus auf die Absatzmärkte. Es sind **starke Abweichungen** für die kommenden Quartale zu erwarten, sodass die Prognosen in den folgenden Abschnitten nicht betrachtet werden.

In **Europa** liegen die durchschnittlichen Absätze auf Jahressicht solide 6,6% im Plus. Bei Betrachtung der Einzelwerte lassen sich jedoch große Unterschiede zwischen den betrachteten Herstellern feststellen. Zu den Gewinnern zählt hier **Porsche** (+108,3%), allerdings nach sehr starken Verlusten im Q4/18, welche den enormen Zugewinn relativieren. **Audi** (+29,3%) kann ebenfalls stark gegenüber dem (WLTP-bedingt) schwachen Vorjahresquartal zulegen. In ähnlicher Tendenz gewinnt so auch **VW** im **Konzern** (+15,1%) und der **Marke** (+10,4). **Daimler** (+1,5%) steigert die Absätze insgesamt zwar noch leicht, muss aber dennoch an Marktanteil einbüßen. **BMW** (-1,4%) und **Ford** (-1,5%) verzeichnen leichte Verluste, **Opel** (-15,5%) setzt erneut deutlich weniger als im Vorjahr ab.

In **Nordamerika** haben sich die Absätze gegenüber dem Vorjahr leicht verringert (-2,4%). Entgegen diesem Trend am Gesamtmarkt können die deutschen Premiummarken **Porsche** (+9,5%), **BMW** (4,3%) und **Daimler** (+4%) mehr Fahrzeuge absetzen. **Audi** (+14,1) kann stark zulegen, allerdings geht auch dieser Wert zum Teil auf ein schwaches Q4/2018 zurück. Die **Volkswagen Marke** (-4,4%) büßt an Absatz ein, der **Volkswagen Konzern** (+2,1%) insgesamt ist jedoch weiterhin im positiven Bereich. **Ford** (-2,1%) verzeichnet dagegen erneut keine steigenden Absätze, sodass weiter fraglich ist, inwieweit Trumps Aufruf zu „Buy American“ Früchte trägt oder weitere Interventionen zu Emissionszielen und Standorten den amerikanischen Autobauern eher schaden.

Die Gesamtabsätze im **chinesischen Markt** (-4,3%) liegen unter dem Niveau vom Q4/2018. Die deutschen Hersteller können sich diesem Trend jedoch größtenteils entziehen. **Daimler** (+15,2%), **BMW** (+13,3%) und **Audi** (+12,9%) legen trotz des schon starken Vorjahresquartals weiter zu. **Porsche** (-12,4%)

Abbildung 3. Absatz Pkw deutscher OEMs und Ford nach Regionen, indiziert [100% = Stückzahl aus Q4/2017]; ab Q1/2020 durchgehend Prognosen



Quelle: Arthur D. Little, IHS

kann die guten Zahlen von 2018 nicht halten und muss Absätze einbüßen, liegt aber auf Zweijahressicht immer noch deutlich im Plus. Auch **VW** erstarbt nach einer Phase von sinkenden Absätzen wieder, sowohl in der **Marke** (+15%) als auch im **Konzern** (+18,4%). Zu den großen Verlierern zählt weiterhin **Ford** (-1%). Der amerikanische Autobauer büßt auf Jahressicht zwar nur leicht Absätze ein, kann im Vergleich zum gleichen Quartal 2017 allerdings nur noch rund ein Drittel der damals erreichten Stückzahlen absetzen (-65,6%).

Im **Rest der Welt** (-4,6%) sinken die Absätze am Gesamtmarkt verglichen mit dem Vorjahresquartal weiter. Besonders hart ist auch hier wieder **Ford** (-12%) getroffen. **Audi** (+15,5%) kann auf Jahressicht am meisten gewinnen, liegt aber aufgrund von schwachen vorausgegangenen Quartalen Ende 2018/Anfang 2019 noch unter den Absatzzahlen von vor zwei Jahren. **Porsche** (+9,6%) setzt dagegen weiter mehr Fahrzeuge im Rest der Welt ab und **Daimler** (+1%) sieht einen leichten Zuwachs zum Vorjahresquartal. **VW** erholt sich auf Jahressicht im **Konzern** (+2,4%) nach einigen schwachen Quartalen im Jahr 2019, während die **Marke** (-0,4%) minimal einbüßt. Auch **BMW** (+5,5%) legt zwar gegenüber dem Vorjahr zu, setzt aber als einziger deutscher Hersteller insgesamt weniger als vor zwei Jahren ab.

Margen und Durchschnittspreise

4. Rückgang der mittleren operativen Marge

Insgesamt liegen die EBIT-Margen relativ zum Umsatz der betrachteten Hersteller durchschnittlich 0,2 Prozentpunkte (PP) unter dem Vorjahresniveau und 1,2 PP unter dem Q3, bei nun 4,7% in den PKW-Sparten.

Audi (9%; +1,4 PP) kann entgegen diesem Trend im Margenvergleich zulegen und ist in diesem Quartal Spitzenreiter dieser Wertung. Das gute Ergebnis begründet man in Ingolstadt zu Teilen schon mit erfolgreichen Maßnahmen im Rahmen des Audi Transformationsplans. Aufgrund von Sondereinflüssen durch die Diesel-Thematik büßt **Volkswagen** (4,4%; -3,4 PP) dagegen stark an Marge ein und steht nach dem Spitzenplatz im Vorquartal nun weit hinten in dieser Wertung. **Toyota** (8,7%; +1,4 PP) kann indes wieder aufholen, liegt aber noch hinter Audi auf dem zweiten Platz.

BMW (6,8%; +0,2 PP) sieht zum Vorquartal nur eine leichte Veränderung der Marge. **Daimler** (4,9%; -1,2 PP) muss einen leichten Rückgang verzeichnen, da das operative Ergebnis laut eigenen Aussagen durch Diesel-Verfahren und eine Neueinschätzung von Risiken gedrückt wird. Bei **GM** (-2,4%; -8,5 PP) stürzt die Marge durch ein Streik-bedingt negatives EBIT in diesem Quartal nach einem guten ersten Halbjahr in den Keller. **Ford** (0,6%; -3,3 PP) muss ebenso an Marge einbüßen, liegt aber noch im positiven Bereich. **Hyundai-KIA** kann gegenüber dem relativ schwachen Q3 (4,2%; +2,6 PP) wieder an Marge gewinnen.

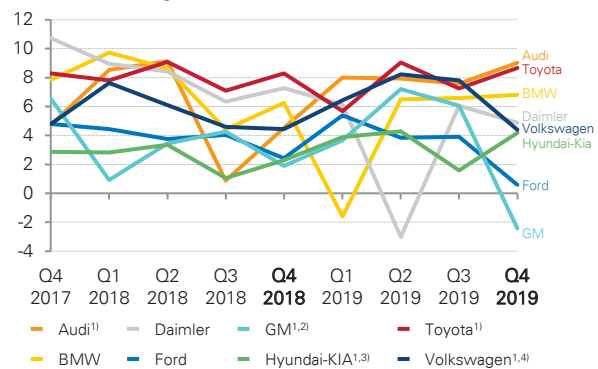
5. Höhenflüge bei BMW

Die Durchschnittsumsätze je verkauftem Fahrzeug liegen mit 30.302 Euro erneut über denen des Vorquartals (+3,8%), und erleben auf Jahressicht einen starken Anstieg nach einem relativ niedrigen Wert im Q4/2018 (+8,5%). Es kommen erneut mix-bedingt steigende Umsätze mit weltweit leicht sinkenden Absätzen zusammen.

BMW (+7,8% ggü. dem Q3) baut seinen Spitzenplatz bei den absoluten Werten mit 51.010 Euro Umsatz je verkauftem PKW weiter aus und durchbricht damit erstmals die 50.000 Euro Marke. **Audi** (+13,2%) holt gegenüber dem Vorquartal wieder stark auf und ist damit auf Platz 2 dieser Wertung. **Daimler** (+6,2%) kann seinen Durchschnittsumsatz ebenso erhöhen.

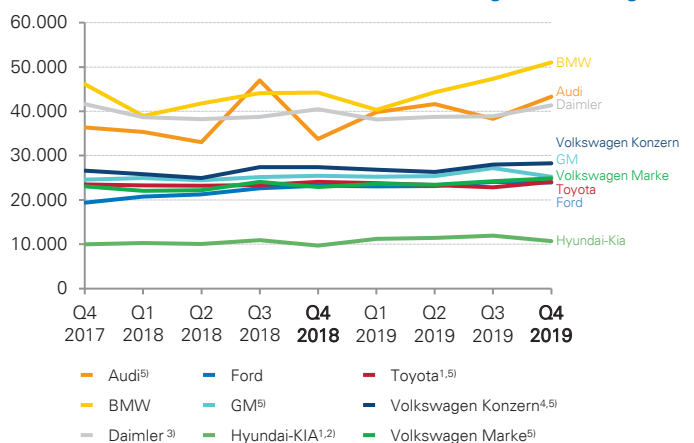
Unterhalb der 30.000 Euro Marke ergibt sich ein gemischtes Bild. **Toyota** (+5,6%) legt nach einem Rückgang im Q3 wieder zu und auch **VW** kann in der **Marke** (+2,7%) und im **Konzern** (+0,9%) den Durchschnittsumsatz verbessern. Die Amerikaner zeigen dagegen auch bei diesem Wert eine negative Tendenz, die bei **Ford** (-0,7%) schwach, aber bei **GM** (-7,3%) stärker ausgeprägt ist. Noch mehr sinkt jedoch der Durchschnittsumsatz bei **Hyundai-KIA** (-10,3%). Die Koreaner stehen mit einem absoluten Wert von umgerechnet 10.692 Euro pro Fahrzeug mit nun vergrößertem Abstand an unterster Stelle dieser Wertung.

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)

Abbildung 5. Durchschnittsumsatz [in EUR] je verkauftem 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

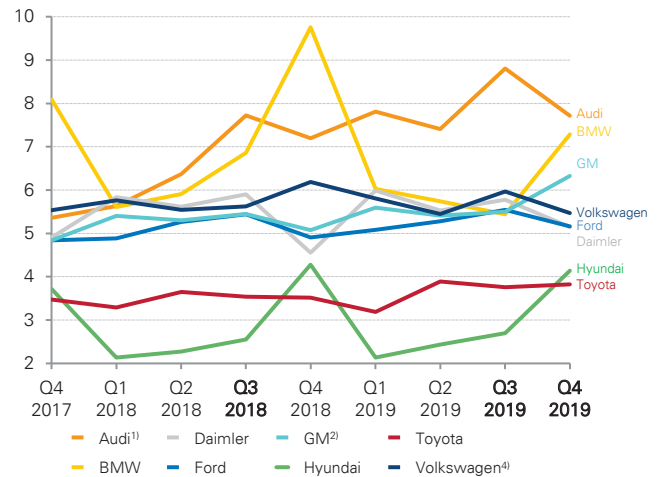
Effizienz: F&E und Mitarbeiterproduktivität

6. BMW gibt wieder mehr für Forschung aus

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 und sich auch die Umsätze in diesem Quartal erhöhen, liegt die durchschnittliche F&E-Quote der betrachteten Hersteller mit 5,3% auf dem Niveau des Vorjahresquartals. Die absoluten F&E-Ausgaben wuchsen 1,2% über das Vorjahresniveau, wobei auch die gesamten Konzernumsätze im Schnitt um 1,5% stiegen. Von enormen Investitionen in Zukunftstechnologien ist somit weiter wenig zu sehen.

Trotz einer Absenkung zum Vorquartal liegt **Audi** (-1,1 PP) weiter auf dem Spitzenplatz mit einer F&E-Quote von 7,7% des Umsatzes und bleibt damit insgesamt über dem selbstgesteckten Zielkorridor von 6,5-7% für das Gesamtjahr. **BMW** (+1,8 PP) steigert die Quote im vierten Quartal wieder und liegt nun bei 7,3%, damit aber immer noch deutlich unter dem hohen Wert vom Ende 2018. **VW** (-0,5 PP) und **Daimler** (-0,6 PP) geben im Verhältnis zum Umsatz dagegen etwas weniger für Forschung und Entwicklung aus als im dritten Quartal.

Abbildung 6. F&E-Quote, d.h. Ausgaben der Konzerne für Forschung & Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz [in %]



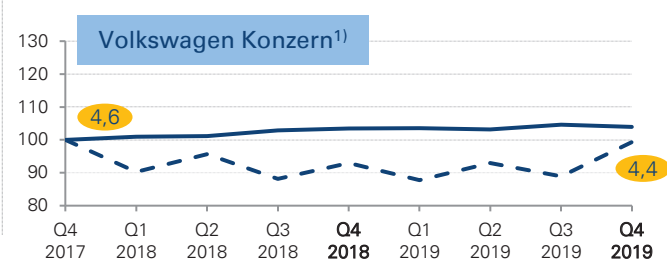
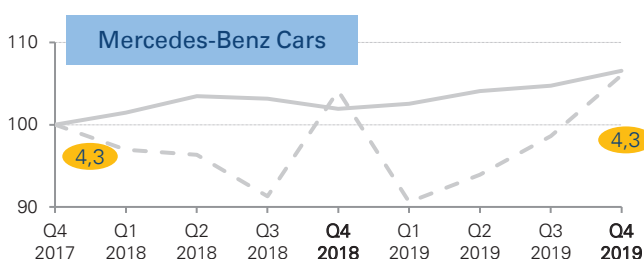
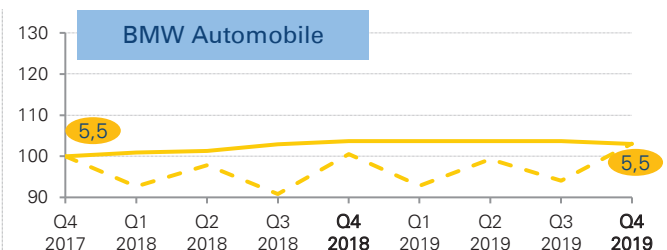
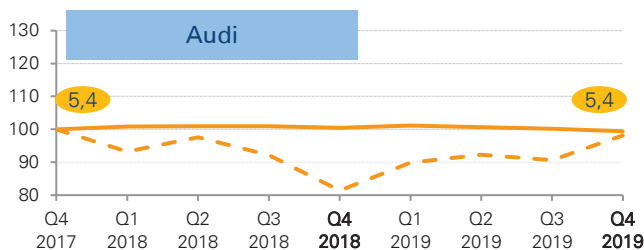
Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten, IHS; 1) halbjährliche Berichterstattung; 2) jährliche Berichterstattung; 3) Hyundai ohne KIA, Hochrechnung, Audit Zahlen Q2 noch nicht verfügbar; 4) inkl. aller Konzernmarken

7. Verbesserte Produktivität zum Jahresende

Audi kann die Verluste in den vorigen Quartalen bei der Mitarbeitereffizienz wieder wett machen. Durch ein (Modellwechsel- und WLTP-bedingt) schwaches Vorjahresquartal, aber auch bessere Modellverfügbarkeit stiegen die Auslieferungen (20,7%) gegenüber dem Q4/18 stark. Bei gleichzeitig leicht rückläufiger Belegschaft (-1,1%) liegt der Wert mit 5,4 ausgelieferten Fahrzeugen je Mitarbeiter nun wieder auf dem Niveau von vor zwei Jahren.

Mercedes-Benz Cars kann den Trend steigender Auslieferungen (+7,5% zum Q3/19, +1,8% zum Q4/18) nach WLTP-bedingten Tiefpunkten weiter fortsetzen. Gleichzeitig wächst auch die Belegschaft (+4,5%) im Vergleich zum Vorjahr. Die Mitarbeiterproduktivität liegt dennoch mit 4,3 ausgelieferten Fahrzeugen je Mitarbeiter wieder über dem Vorquartal und damit gleichauf zu zwei Jahren zuvor.

Abbildung 7. Fahrzeug-Auslieferungen deutscher OEMs im Verhältnis zur Belegschaft pro Quartal; Belegschaftsdaten zum Quartalsende, indiziert [100% = Werte zum 31.12.2017]



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

--- Auslieferungen — Belegschaft ... Ausgelieferte Fahrzeuge je MA

BMW liegt auch in diesem Quartal auf einem zum Referenzquartal Q4/17 gleichbleibenden Niveau von 5,5 ausgelieferten Fahrzeugen je Mitarbeiter. Zum Vorquartal (5 Fahrzeuge/Mitarbeiter) konnten die Münchener den Wert steigern und gegenüber dem Vorjahresquartal hat man bei leicht gesunkener Belegschaft (-0,6%) mehr ausliefern können (+2,5%). Damit bleibt BMW Spitzenreiter in dieser Wertung, nun jedoch dicht gefolgt von Audi.

Volkswagens Mitarbeiterproduktivität liegt nach einem schwachen Q3 mit einem Wert von 4,4 in diesem Quartal wieder über der Schwelle von 4 ausgelieferten Fahrzeugen je Mitarbeiter, allerdings noch unter dem Vergleichswert aus dem Q4/17. Die Wolfsburger konnten die Auslieferungen (+6,8%) gegenüber dem Vorjahresquartal steigern, bei nur leicht wachsender Belegschaft (+0,5%).

Effizienz: Vorräte

8. Läger und Bestände schrumpfen

Im Vergleich zum dritten Quartal ist bei den Lägern (-10,1%) und den Beständen an fertigen Fahrzeugen (-11,4%) durchschnittlich ein starker Rückgang zu erkennen. Auf Jahressicht wachsen die Läger (+0,6%) dagegen leicht, während Bestände auch hier etwas fallen (-1,4%).

In der Einzelbetrachtung füllt allein **BMW** (+19,2%) die Läger gegenüber dem Q3 auf. Die Münchner begründen diesen Zuwachs zum einen durch einen aktiven Aufbau der Vorräte, zum andern aber durch Änderungen bei der Bilanzierung von Vorräten. Bei allen anderen betrachteten Herstellern ist ein Trend zur Reduzierung der Läger zum Jahresende zu erkennen. So haben **Daimler** (-19,2%), **Hyundai** (-15,8%) und **VW** (-14,8%) deutlich weniger Material in Produktionstagen als im Vorquartal vorrätig. Auch **Toyota** (-8,8%), **Ford** (-11%) und **GM** (-8,5%) lagern verglichen mit dem Q3 weniger ein.

Bei den Beständen an fertigen Fahrzeugen schaffen, ähnlich zum Trend bei den Lagervorräten, fast alle betrachteten Hersteller zum Jahresende Platz in den Garagen. **Daimler** (-22,8% zum Q3) hat mit einem Wert von 34,9 Produktionstagen trotz großem Rückgang weiter die meisten Fahrzeuge im Bestand, und liegt damit noch (knapp) über **Volkswagen** (34,8 Produktionstage, -9,7%). Auch **BMW** (29,8 Produktionstage, -20,6% auf Jahressicht) kann die Bestände weiter abbauen. **Toyota** (-1,5%) und **Hyundai** (-3%) werden gegenüber dem Vorjahresquartal noch effizienter und **Ford** (-25% ggü. Q3) erreicht in diesem Quartal den niedrigsten Bestand dieser Betrachtung mit nur 12,1 Produktionstagen. Einzig **GM** (+0,9%) sieht trotz des Streiks in den amerikanischen Werken noch einen leichten Zuwachs im Fahrzeugbestand.

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

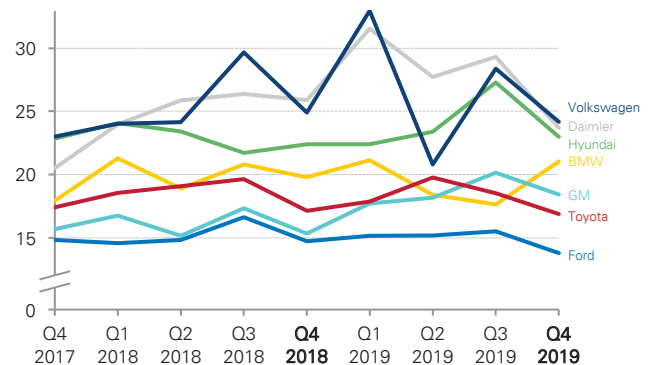
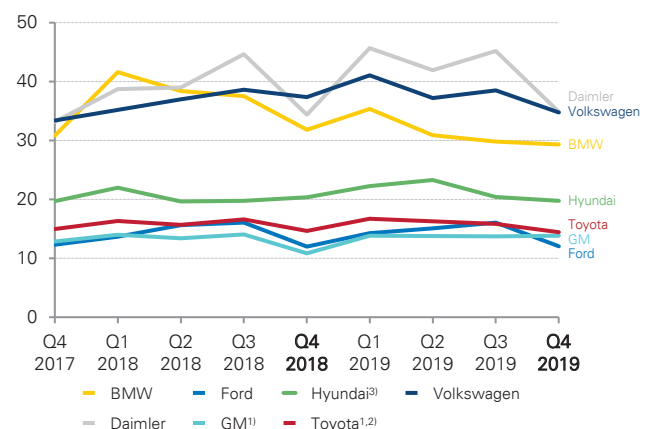


Abbildung 8b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



Quelle: Arthur D. Little, eigene Berechnungen, Unternehmensdaten; 1) jährliche Berichterstattung; 2) Hochrechnung aus Unternehmensinformationen; 3) Hyundai ohne KIA

M&A-Transaktionen

9. Hohes M&A-Volumen durch OEM Fusion

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 Q4/2019 eine minimal verringerte Deal-Aktivität gegenüber dem Vorjahresquartal im Automobilmarkt mit insgesamt 53 Transaktionen (55 im Q4/2018).

Der Gesamtwert der Transaktionen mit bekanntem Wert liegt bei rund **20,8 Mrd. EUR Transaktionsvolumen** (+132% zum Vorjahresquartal), bei einer mittleren Deal-Größe von 1,49 Mrd. EUR. Beide Werte liegen damit deutlich über den Vergleichswerten aus den Vorquartalen, was auf die größte Transaktion in diesem Quartal zurückzuführen ist: Die **Fusion der beiden OEMs Peugeot-Citroen und Fiat Chrysler** allein hat ein Volumen von 19,1 Mrd. EUR (s. Abschnitt 10).

Auch in diesem Quartal ereignete sich mit 10 Transaktionen die **größte M&A-Aktivität im Segment „Vertrieb“**, gefolgt von „OEMs“ und „Karosserie & Chassis“ (je 7 Transaktionen). Der mengenmäßige Anteil lokaler (europäischer) Investoren an der Gesamtzahl der Transaktionen lag dabei im aktuellen Quartal bei 60,4%, was etwa dem Zweijahresschnitt von 60,5% entspricht. Es erfolgten 17 von 53 Transaktionen (34%) der Transaktionen durch Finanzdienstleister. Der Zweijahresschnitt liegt hier bei 23% und wurde in diesem Quartal somit übertroffen.

10. FCA und PSA bündeln ihre Kräfte für die Dekade der Elektromobilität

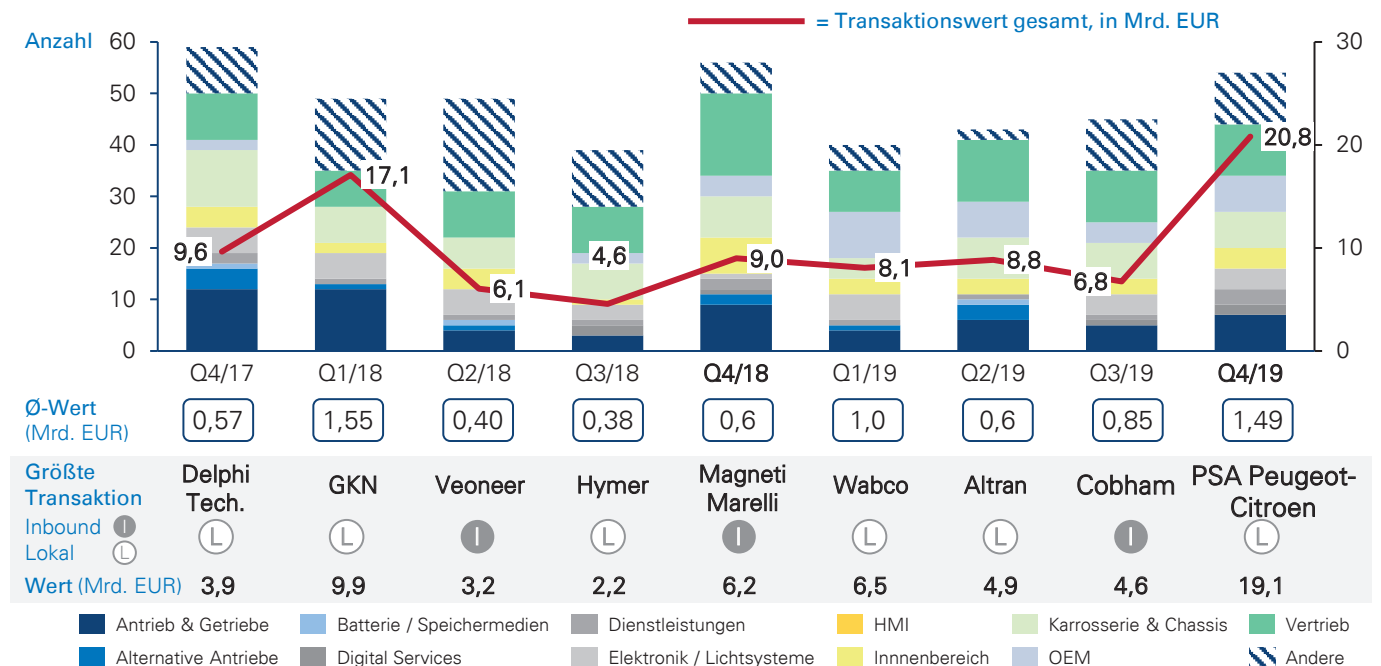
Nach der **gescheiterten Fusion mit Renault** im Sommer ist FCA auf Brautschau schneller fündig geworden als gedacht. Bereits der ehemalige CEO Sergio Marchionne hatte FCA immer wieder für Fusionen ins Spiel gebracht. **John Elkann** hat seinen Plan nun vollendet.

Trotz aktuell üppiger Gewinne dank eines starken SUV- und Pick-Up Geschäfts in den USA kann FCA die notwendigen Zukunftsinvestitionen in **Elektromobilität und Autonomes Fahren** nicht allein stemmen. PSA ist nach jahrelangem Sparkurs bei diesen Themen auch nicht als Technologieführer anzusehen, doch verfügt man mittlerweile über entsprechende Elektroplattformen, die man FCA kurzfristig zu Verfügung stellen kann. Im Gegenzug dazu erhält **PSA** einen **stärkeren Zugang zum amerikanischen Markt**.

Durch den Zusammenschluss katapultieren sich die beiden Partner mit **zusammen rund 8,7 Millionen verkauften Fahrzeugen** global auf **Platz 4** der Autoriesen. Der neue Konzern verfügt über **12 Marken** im Angebot und setzte 2019 ~ 170 Milliarden Euro um.

Analysten bewerten die Fusion durchwegs **positiv** und sehen viel Einsparungsspielraum. Obwohl man vor allem im Europa nun über vier direkt konkurrierende Marken verfügt, konnte der Zusammenschluss auch die **ausgeprägte Schwäche** beider Partner in **Asien** nicht lösen.

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: Der 5F War Room

Weltweit stehen Unternehmen vor unvorhergesehenen Herausforderungen der COVID-19 Pandemie. Um kurzfristige Handlungsfähigkeit zu sichern, ohne langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren, empfiehlt Arthur D. Little „5F“ als Framework für die Reaktion auf die aktuelle Krise. In einem durch Arthur D. Little initiierten Austausch globaler Führungskräfte konnten erste Erfahrungswerte bereits gespiegelt werden.



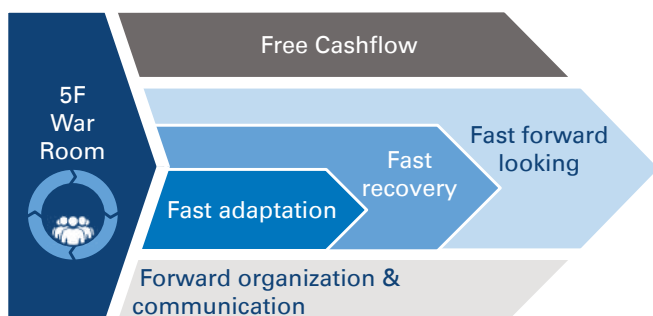
Starke Auswirkungen auf die Automobilindustrie

Die Automobilindustrie ist eine der Industrien, welche von der Coronakrise besonders hart getroffen wird. Schließungen von Autohäusern und Produktionsstopps sind nur zwei Beispiele für die massiven Einschnitte für die Branche. Zudem ist keine unmittelbare Entspannung der Situation zu erwarten, sodass die Auswirkungen der Pandemie noch deutlich über die ersten Monate 2020 hinaus spürbar sein werden. Der CFO eines deutschen Automobilherstellers beschreibt die Situation im Austausch mit ADL wie folgt:

„Lassen Sie uns deutlich sein: Niemand kennt zu diesem Zeitpunkt den Schweregrad und die Dauer der Coronakrise. Niemand kann die Folgewirkungen zuverlässig quantifizieren.“

Der 5F Ansatz

Doch trotz der extremen kurzfristigen Handlungsbedarfe dürfen Unternehmen in der Krise nicht die Planung für Phasen der Erholung und die Zeit danach vernachlässigen. ADL empfiehlt deshalb „5F“ als Framework mit umfassendem Ansatz, welches dabei hilft, kurzfristige Handlungsfähigkeit und Vorbereitung auf die Zeit nach der Krise zu balancieren.



1. „Fast adaptation“

Kurzfristig müssen – neben Schutzmaßnahmen für Mitarbeiter – die Kostenstruktur und Organisation auf die aktuelle Lage angepasst werden. Die meisten Unternehmen haben Schutzmaßnahmen sehr kurzfristig bereits eingeführt, die Anpassung von Strukturen und Organisationen stellt die größere Herausforderung dar.

2. „Fast recovery“

Eine frühzeitige Planung für die Phase der Erholung ist notwendig, um mit angepasster Organisation das Geschäft wieder hochfahren zu können (während Maßnahmen für den Gesundheitsschutz weiter eingehalten werden müssen). Die Kosten müssen auch hier unter Kontrolle gehalten werden. Besonders relevant in der Erholungsphase wird es sein, Kunden genau zu beobachten und sich verändernde Bedürfnisse zu antizipieren. Dies betont auch der CEO eines europäischen Produktionsunternehmens und merkt an:

„Diese Krise wird einzigartig sein, die Kundenpräferenzen werden sich ändern, der Kunde von morgen wird ein anderer sein. An vielen Stellen entsteht der Bedarf, Wertschöpfungsketten umzustrukturieren.“

3. „Fast forward looking“

Nach der Krise wird sich in vielen Bereichen des Lebens und der Wirtschaft eine neue Normalität einstellen, Wertschöpfungs- und Lieferketten verändern sich. Der Zeitpunkt der Anpassung an diese „neue Welt“ spielt hier eine entscheidende Rolle. Erfolgt sie zu früh, ist der Einsatz verschwendet, da der Ausgang der Krise noch unklar ist. Erfolgt sie dagegen zu spät, wird das zukünftige Wachstum beeinträchtigt. Um den Blick nach vorn beizubehalten, beschreibt der CFO eines deutschen Automobilherstellers den Ansatz seines Unternehmens wie folgt:

„Die Automobilindustrie verändert sich in einem sehr schnellen Tempo, zum Beispiel in den Bereichen Mobilitätsdienste und Digitalisierung. Deshalb

prüfen wir laufend Optionen zur Stärkung unseres Kerngeschäfts.“

4. „Free cashflow“

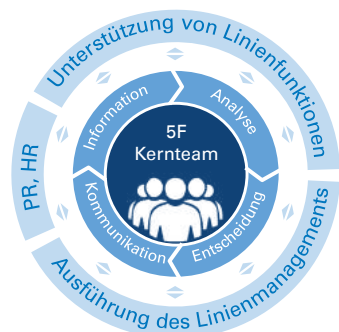
Unterstützend muss in allen drei Phasen der verfügbare Cash-flow effizient gemanaged und kontinuierlich im Blick behalten werden. Die finanzielle Situation sollte dabei regelmäßig mit den entsprechenden Stakeholdern kommuniziert werden.

5. „Forward organization and communication“

Die aktuelle Lage erfordert durch virtuelles Arbeiten eine Umstellung auf digitale Technologien und die Anpassung von Arbeitsweisen. Dies bedeutet für viele Unternehmen die Einführung erheblicher Veränderungen innerhalb sehr kurzer Zeit. Dieses Momentum kann dabei auch eine Chance für die Implementierung einer digitalen Organisation und neuer Arbeitsweisen auf längere Sicht darstellen.

Der 5F War Room

Um alle 5F aufzusetzen und Arbeitsabläufe kontinuierlich zu begleiten kann der Aufsatz eines 5F War Room das Mittel der Wahl sein. Es werden fünf dedizierte „5F Leader“ bestimmt, die das Kernteam bilden. Jeder dieser Leader verantwortet für seinen Aufgabenbereich die Prozesse der Information, Analyse, Entscheidung und Kommunikation.



5F zur Bewältigung der Krise

Das 5F Framework kann Ansätze für die Bewältigung der Unsicherheiten während der Krise, in der Phase der Erholung, sowie für die Planung der Zeit danach geben. Gerade in der Automobilindustrie ist es essenziell, die richtige Balance zwischen Krisenmanagement und der Weiterentwicklung der automobilen Megatrends Elektromobilität, autonomes Fahren, Connected und Shared Mobility zu finden. OEMs und Zulieferer mit zu starkem Fokus auf Krisenmanagement können schnell den Anschluss in Zukunftsfeldern verlieren und so langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit einbüßen.

Einen tieferen Einblick in die einzelnen Bestandteile und Erfolgsfaktoren zum Aufsetzen eines 5F War Rooms finden Sie im gesamten Artikel „[The 5F War Room](#)“.

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, Thomas Knoblinger

Sonderthema: Meriem Ideboudou, Dr. Patrick Haibach, Arnaud Jouron, Bernd Schreiber

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.