

Automotive Quarterly – August 2019

Inhalt

Kapitalmärkte und Umsätze	1
Absatz	2
Margen und Durchschnittspreise	3
Effizienz: F&E und Mitarbeiterproduktivität	4
Effizienz: Vorräte	5
M&A-Transaktionen – Automobilmarkt	6

Seite 7 Sonderthema

Effektive BEV-Einführung in Europa – jenseits der Hauptmärkte



Kapitalmärkte und Umsätze

1. Auto-Werte unter Vorjahr, aber wieder im Aufschwung

Seit dem Tiefpunkt im vierten Quartal 2018 sind sowohl die allgemeinwirtschaftlichen Indizes als auch die Automobilwerte wieder im Erholungsmodus. Auch im Vergleich zum ersten Quartal 2019 sind allgemeine Werte in Europa (+3,5%) und weltweit (+2,6%) im Wachsen begriffen. Gleiches gilt für die automobilen Indizes, doch notieren diese weiterhin unter dem Vorjahresquartal: Der **STOXX Global 3000 Auto** notiert 1,6% über dem Q1 aber 7,6% unter dem Q2/2018, der **STOXX Europe 600 Auto** 5,1% notiert über dem Q1 aber 6,5% unter dem Q2/2018.

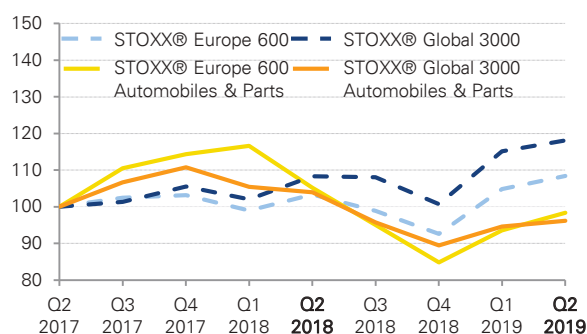
Trotz leichter Erholung der Automobilindizes innerhalb der letzten drei Quartale scheint die Stimmung weiter getrübt. Auch melden fast alle Hersteller Belastungen durch Handelsstreit, Brexit und weiterhin hoher Investitionen in neue Mobilitätstechnologien. Nicht zuletzt verunsichern auch die Einbrüche im chinesischen Automobilmarkt.

2. Umsätze über Vorjahresniveau, Volkswagen holt auf

Insgesamt steigen die Umsätze der Hersteller deutlich (+5%) über das Vorjahresniveau, vor allem **Volkswagen** fällt hier auf. Einerseits berichtet der Konzern solides Wachstum der Umsätze im Bereich PKW, andererseits rechnet Volkswagen die leichten Nutzfahrzeuge jetzt dem Bereich PKW zu, nicht mehr den Nutzfahrzeugen. Bereinigt ergibt sich ein um 13% gewachsener Umsatz, der Abstand zum Spitzenreiter **Toyota** (+9,5%) verringert sich dadurch auf 8,7 Mrd. Euro.

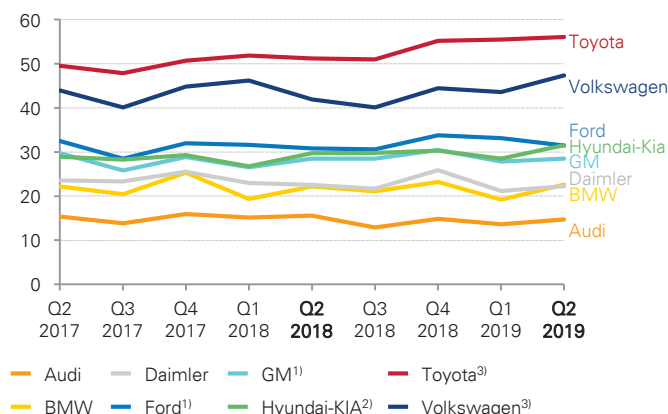
Auch **Hyundai-KIA** kann den automobilen Umsatz um 6% steigern, während **Audi** von einer „Entkonsolidierung von Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften“ im Konzern nicht profitiert (-5,8%) und auch **Daimler** leichte Umsatzeinbußen verzeichnet (-1,2%). **Ford** hingegen kann trotz des schlechten China-Geschäfts etwas zulegen (+2,1%).

Abbildung 1. Aktienindex-Entwicklung [100% = Indexstand zum Berichtsstart 30.06.2017]



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. Absätze stagnieren oder fallen entgegen der Umsätze

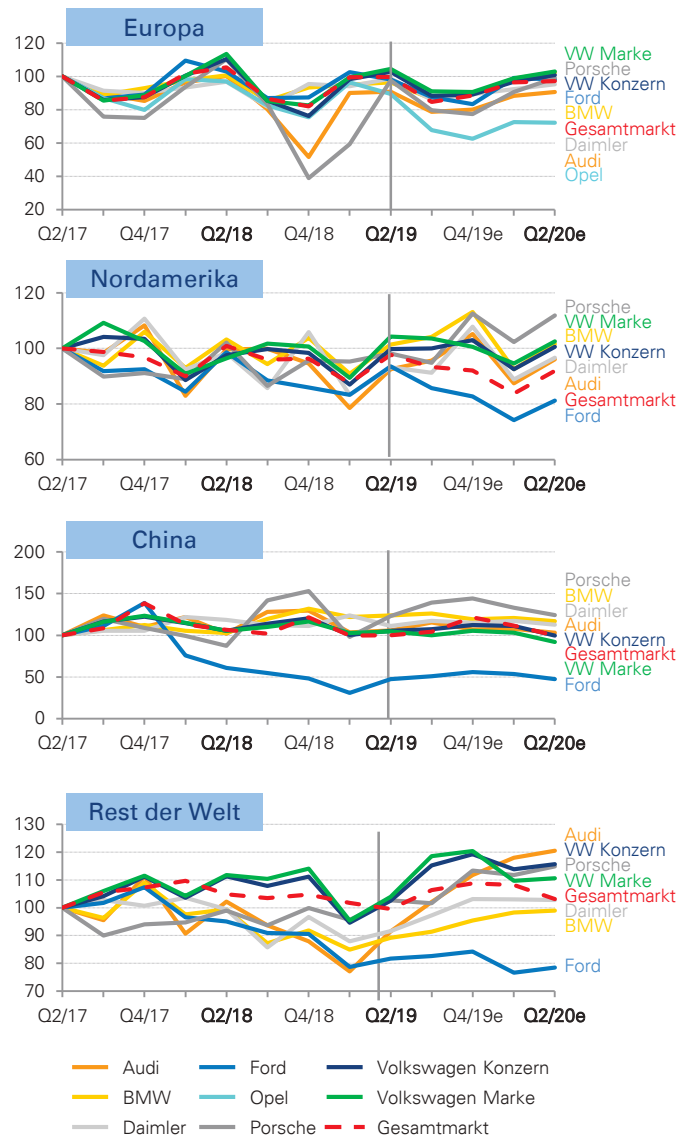
Der Rückgang der weltweiten PKW-Absätze hat sich stabilisiert. Trotzdem liegen alle Schlüsselmärkte maximal auf dem Niveau des Q2/2017. Nordamerika setzt gar 2% weniger ab als vor zwei Jahren. Während die Sättigung der westlichen Märkte erwartet wurde, verunsichert der zwischenzeitliche Rückgang (-6,2%) im chinesischen Markt. Auffallend ist auch, dass die Absätze sich gegenläufig zum Umsatz entwickeln: Hier sind vor allem Veränderungen im Fahrzeug-Mix und der Preisdurchsetzung verantwortlich. Nicht in der Grafik zu 2. enthalten sind hingegen höhere Umsätze in den Finanz-dienstleistungssparten.

In **Europa** liegt der Markt 5,5% unter dem Vorjahresniveau, genau auf dem Niveau von 2017. Außer **Daimler** (+2%) verlieren alle betrachteten Hersteller im Vergleich zum Vorjahr an Absatz. Mit Ausnahme von **BMW** (-4,2%) und **Ford** (-4,8%) verlieren die meisten auch mehr Absatz als der Gesamtmarkt und somit Marktanteile. Vor allem der britische Markt leidet unter dem Gespenst des ungeregelten Brexits – symptomatisch dafür fallen die Absätze von **Opel/Vauxhall** (7,6%) massiv, die Prognosen der IHS-Datenbank gehen von künftig noch höheren Einbußen aus.

In **Nordamerika** liegen die Absätze 3,2% unter dem Niveau des Q2 2018. Während **Volkswagen** in der Marke (+8%) und im Konzern (+2,2%) deutlich zulegen kann, verlieren die anderen deutschen Hersteller Anteile. Vor allem **Audi** (-7,2%) und **Daimler** (-5,2%) verkaufen weniger Fahrzeuge als im Vorjahresquartal. In Stuttgart machen sich Modellwechsel bei den SUVs negativ bemerkbar, Neuaufgaben sollen im Lauf des Jahres aber für Schwung sorgen. Auch **Ford** (-5,1%) erlebt in einem von neuen Markteinführungen geprägten Quartal einen Volumen-Rückgang im Heimatmarkt, der aber durchaus zur Margenstrategie passt. Dieser Trend setzt sich auch in der Prognose fort. Ab dem Q3 wird auch für alle deutschen Hersteller wieder eine Steigerung über den dortigen Gesamtmarkt erwartet.

Weiterhin große Unsicherheiten erlebt der **chinesische** Markt. Trotz fiskalischer Stütze auf der Nachfrageseite trifft der Handelsstreit den chinesischen Automarkt voll (-6,2%). **Ford** scheint die Absätze ungefähr auf der Hälfte des Werts aus dem Q2/2017 zu stabilisieren und liegt 22,2% unter dem Vorjahresquartal – ob die neuen Einführungen der Ford Kuga, Edge, Taurus und Active Wirkung zeigen, bleibt abzuwarten. Entgegen dem Marktumfeld wachsen **Porsche** (+40,9%) und **BMW** (+20,5%) rasant – der stärkste Treiber der Münchener sind die X-Modelle mit Wachstumsraten um die 50%. **Volkswagen** hingegen wird vom Rückgang getroffen und die Absätze stagnieren in Marke und Konzern auf dem Vorjahresniveau.

Abbildung 3. Absatz Pkw deutscher OEMs und Ford nach Regionen, indiziert [100% = Stückzahl aus Q2/2017]; ab Q3/2019 durchgehend Prognosen



Quelle: Arthur D. Little, IHS

Auch im **Rest der Welt** schrumpft der Gesamtmarkt mit 5%. Bei allen betrachteten Herstellern außer **Porsche** (+3,7%) gilt dies ebenfalls im Vergleich zum Vorjahr. Den größten Absatzschwund erlebt dennoch wiederum **Ford** (-14%). Die Volumensmodelle werden 2019/2020 neu aufgesetzt.

Margen und Durchschnittspreise

4. Mittlere operative Marge fällt um 0,3 Prozentpunkte

Insgesamt liegen die EBIT-Margen der betrachteten Hersteller 0,3 Prozentpunkte (PP) unter dem Vorjahresniveau von 6,4% in den PKW-Sparten. Nach **BMW** (-2,2 PP) im Vorquartal erwischt es nun **Daimler** (-11,4 PP): Aufgrund von erwarteten Diesel-Bußgeldern (1 Mrd. Euro) sowie 760 Mio. Euro für einen Rückruf von Takata-Airbags fällt die Marge weit ins Minus. BMW kann hingegen wieder eine operative Marge von 6,5% im Automobilgeschäft erwirtschaften.

Auf Jahressicht kann **GM** (+3,8 PP) am meisten zulegen. In der Heimat profitieren die Detroitier dabei von starken SUV Verkäufen (Chevy Silverado und GMC Sierra), in China kommt die Modelloffensive 2019 langsam zum Tragen. **Ford** (+0,1 PP) hat zwar im Heimatgeschäft eine EBIT-Marge von 7,1%, muss damit aber Verluste in Übersee ausgleichen, welche in Europa und auch in Deutschland zu Personalabbau führen.

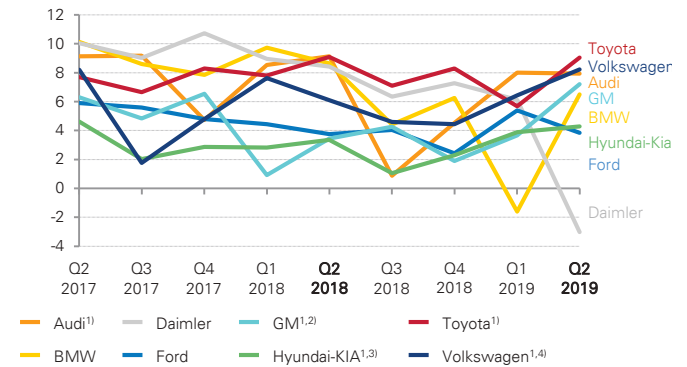
Toyota (-0,1 PP) kann den Spitzenplatz von **Audi** (-1,2 PP) zurückerobern und auch **Volkswagen** (+2,1 PP) gewinnt stark in der Margenwertung. Trotz hoher Entwicklungskosten konnten in Wolfsburg u.a. die Vertriebskosten deutlich gesenkt werden.

5. Durchschnittsumsätze steigen deutlich

Die Durchschnittsumsätze je verkauftem Fahrzeug liegen mit 28.639 Euro deutlich über dem Vorquartal (+2,2%) und verzeichnen auch auf Jahressicht ein sattes Wachstum (+7,8%). WLTP-bedingt kam es in den Berichterstattungen zu periodischen Verschiebungen zwischen Absatz und Umsatz, was einige der größeren Schwankungen erklärt.

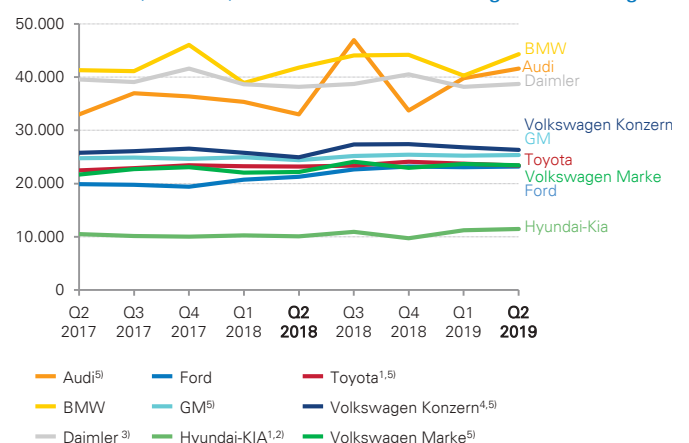
Im aktuellen Quartal kommen aber Mix-bedingte höhere Umsätze mit leicht gesunkenen Absätzen zusammen. **BMW** (+6%), **Audi** (+26,1%) und **Daimler** (+9%) stehen an der Spitze der Wertung mit bis zu 44.305 Euro Umsatz je verkauftem PKW. Eine nachhaltige Steigerung des Wertes erzielt auch **Hyundai-KIA** (+13,5%) auf 11.419 Euro. **Volkswagen** kann sowohl in der **Marke** (+5,7%) als auch im **Konzern** (+5,4%) von steigenden PKW-Umsätzen profitieren.

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 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

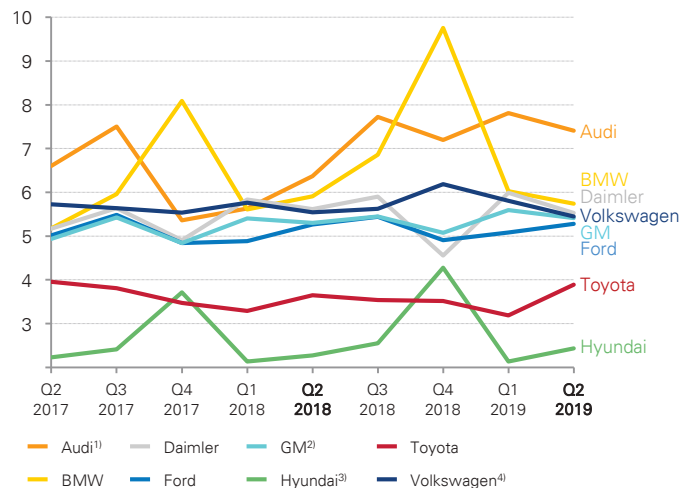
Effizienz: F&E und Mitarbeiterproduktivität

6. Audi hat weiter die höchste F&E Quote

Die Kennzahl „F&E-Quote“ gibt das Verhältnis der von den Herstellern berichteten Forschungs- und Entwicklungsausgaben zum Umsatz an. F&E-Ausgaben steigen im langfristigen Trend an: Die F&E-Quote der betrachteten Hersteller liegt im Schnitt bei 5,0%, seit dem ersten Quartal 2018 ist sie nicht mehr unter die 5%-Hürde gefallen. Die absoluten F&E-Ausgaben liegen 5,8% über dem Vorjahresniveau, obwohl die Konzernumsätze nur um 4,8% zulegen. Trotzdem ist von den regelmäßig angekündigten Rekordinvestitionen in Zukunftstechnologien absolut betrachtet wenig zu sehen.

An der Spitze steigert **Audi** die F&E-Quote um einen Prozentpunkt (PP) auf den aktuellen Höchstwert von 7,4% des Umsatzes. Die absoluten Ausgaben wachsen in Ingolstadt um 9,6%. **BMW** und **Daimler** geben bis zu einem halben Prozentpunkt weniger für Forschung und Entwicklung aus als im ersten Quartal 2019.

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



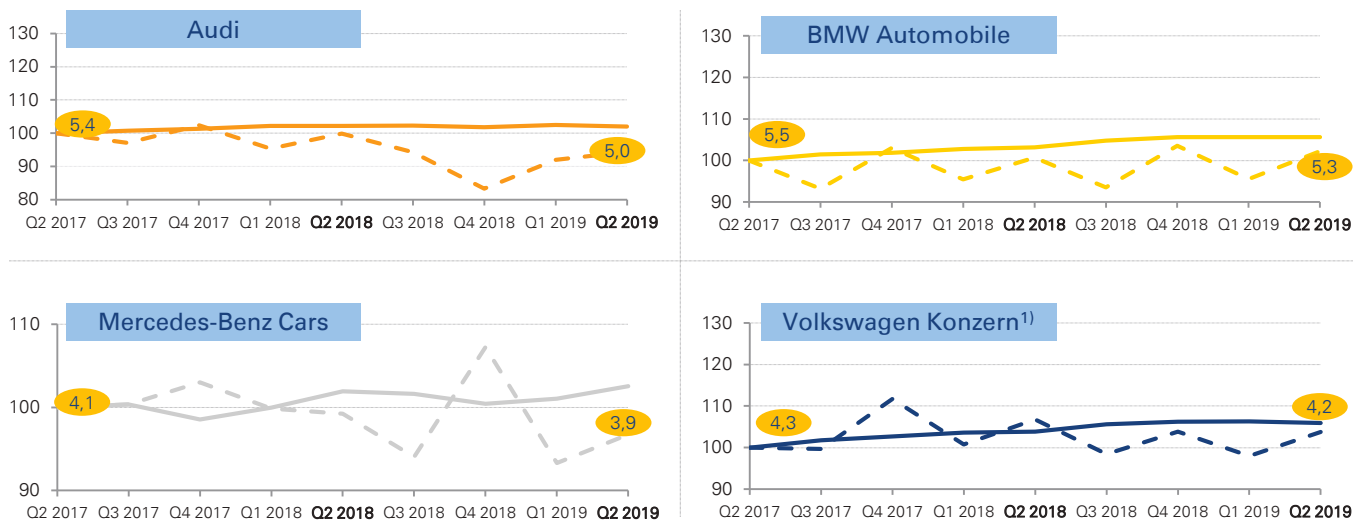
Quelle: Arthur D. Little, Unternehmensdaten, IHS; 1) halbjährliche Berichterstattung; 2) jährliche Berichterstattung; 3) Hyundai ohne KIA, Audit Zahlen Q2 noch nicht verfügbar; 4) inkl. aller Konzernmarken

7. Audi profitiert von steigenden Auslieferungen

Nach drei Quartalen mit WLTP-bedingter schwacher Mitarbeitereffizienz kann **Audi** seine Auslieferungen wieder etwas steigern, bleibt aber 5,5% unter dem Vorjahr. Da zeitgleich die Belegschaft minimal schrumpft (-0,3%), klettert der Wert wieder über 5 ausgelieferte Fahrzeuge je Mitarbeiter. Der Effekt weiterer Sparmaßnahmen aus dem Audi Transformationsplan bleibt abzuwarten.

BMW verliert auf Zweijahressicht leicht an Produktivität und landet bei 5,3 ausgelieferten Fahrzeugen je Mitarbeiter. Damit bleiben die Münchener Spitzenreiter in dieser Wertung. In den letzten 12 Monaten wuchsen hier die Belegschaft (+2,3%) dennoch leicht mehr als die Auslieferungen (+1,5%). Auch in der Zweijahressicht liegen die Auslieferungen mehr als zwei Prozent über dem Ausgangswert.

Abbildung 7. Fahrzeug-Auslieferungen deutscher OEMs im Verhältnis zur Belegschaft pro Quartal; Belegschaftsdaten zum Quartalsende, indiziert [100% = Werte zum 30.06.2017]



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

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

Bei **Mercedes-Benz** wirkt sich die WLTP-Umstellung in deutlichen Sprüngen in der Zahl der Auslieferungen aus. Trotz steigender Auslieferungen (+3,7% zum Q1) fällt der Wert der Mitarbeiterproduktivität wieder unter 4 ausgelieferte Fahrzeuge je Mitarbeiter. Auch der Zuwachs der Belegschaft (+0,6% auf Jahressicht) gestaltet sich moderater als in der Vergangenheit.

Volkswagens Mitarbeiterproduktivität bleibt über die letzten zwei Jahre über 4 Fahrzeugen je Mitarbeiter. Nach sehr positiven vier Quartalen steigt im letzten Jahr die Belegschaft (+2%), während die Auslieferungen sinken (-2,8%). Dies könnte den erreichten Produktivitätswert bei Weiterentwicklung des Trends wieder unter die 4 Fahrzeuge je Mitarbeiter-Schwelle drücken.

Effizienz: Vorräte

8. Läger steigen, Bestände fallen

Die Läger wachsen (+2,9%), jedoch deutlich geringer als in der Vergangenheit, und Bestände (-0,2%) stagnieren auf Jahressicht – im Vergleich zum ersten Quartal 2019 sind die Rückgänge noch deutlicher zu sehen: Bei den Lägern mit -9,4% und den Beständen mit -5,7%.

Dennoch bieten beide Wertungen alles andere als ein homogenes Bild. Bei den Lägern scheinen vor allem die Spitzenreiter **Volkswagen** (-36,9%) und **Daimler** (-12,1%) zum Vorquartal ihre zumindest teilweise WLTP-bedingten Lagerüberschüsse zu reduzieren. Dies dürfte den Cashflow der beiden Unternehmen deutlich entlasten. In der unteren Hälfte der Läger-Wertung bauen vor allem **Toyota** (+11,1%), **Hyundai** (+4,4%) und **GM** (+2,5%) ihre Läger auf. Einzig **Ford** (+0,1% zum Q1) kann sich dieser Entwicklung entziehen.

Bei den Beständen an fertigen Fahrzeugen liegen **Daimler** (42 Produktionstage, +7,5% auf Jahressicht) und **Volkswagen** (37,2 Produktionstage, +0,5% auf Jahressicht) weiter am oberen Ende der Wertung und schaffen noch keine nachhaltige Trendumkehr. In der Premium-OEM Gruppe kann jedoch **BMW** (30,9 Produktionstage, -19,5% auf Jahressicht) nachhaltig die Bestände reduzieren. **Toyota** (+3,9%) und **GM** (+2,9%) produzieren hingegen mehr auf Halde als im Vorjahr. Die Entwicklung der vergangenen Quartale kehrt sich damit leicht um und die effizientere Gruppe internationaler Hersteller nähert sich den deutschen Premiumherstellern wieder etwas an.

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

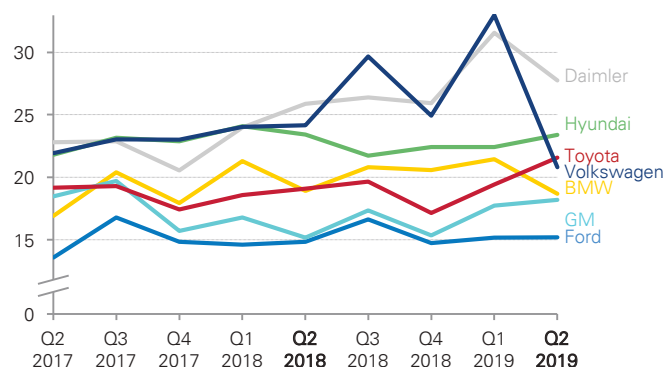
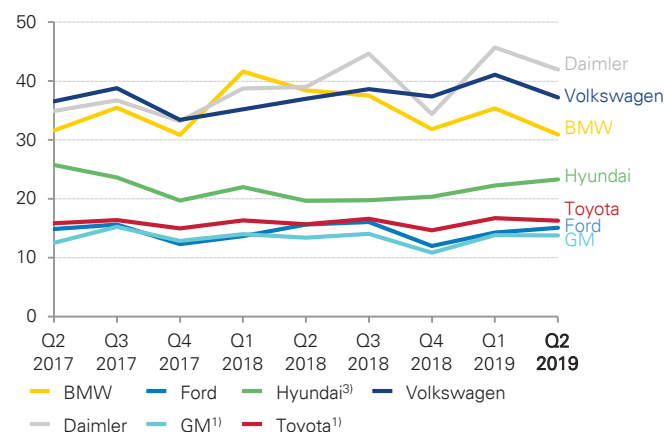


Abbildung 8b. Bestand produzierter Fahrzeuge [in Produktionstagen]



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

M&A-Transaktionen

9. M&A-Aktivität steigt auf 8,8 Mrd. EUR

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 Q2/2019 eine wieder **steigende Deal-Aktivität** im Automobilmarkt. Mit insgesamt 43 Transaktionen (-22%) und rund **8,8 Mrd. EUR Transaktionsvolumen** (+46%) wurden zwar deutlich weniger Transaktionen vorgenommen, diese erzielten aber viel höhere Werte.

Die **durchschnittliche Deal-Größe** lag in Q2/2019 mit rund **0,6 Mrd. EUR** zwar deutlich über dem Vorjahresquartal doch unter dem Vorquartal. Der hohe Durchschnittswert wurde dabei wesentlich durch die **4,9 Mrd. EUR teure Akquisition der Altran Technologies S.A.** durch die französische Beratungsgesellschaft Capgemini getrieben.

Zum wiederholten Mal ereignete sich die **größte M&A-Aktivität im Segment „Vertrieb“** (12 Transaktionen in Q2/2019), gefolgt von „Karosserie & Chassis“ (8 Transaktionen). Der mengenmäßige Anteil lokaler (europäischer) Investoren an der Gesamtzahl der Transaktionen lag dabei im aktuellen Quartal bei 62,7%, was über dem Zweijahresschnitt von 59,5% liegt. Außerdem erfolgten mit 8 von 43 Transaktionen nur 18,6% der Transaktionen durch Finanzdienstleister. Im Vorquartal machten diese noch ein Drittel aus. Eine Hinwendung zu strategischen Investitionen ist erkennbar.

10. TDR übernimmt BCA Marketplace

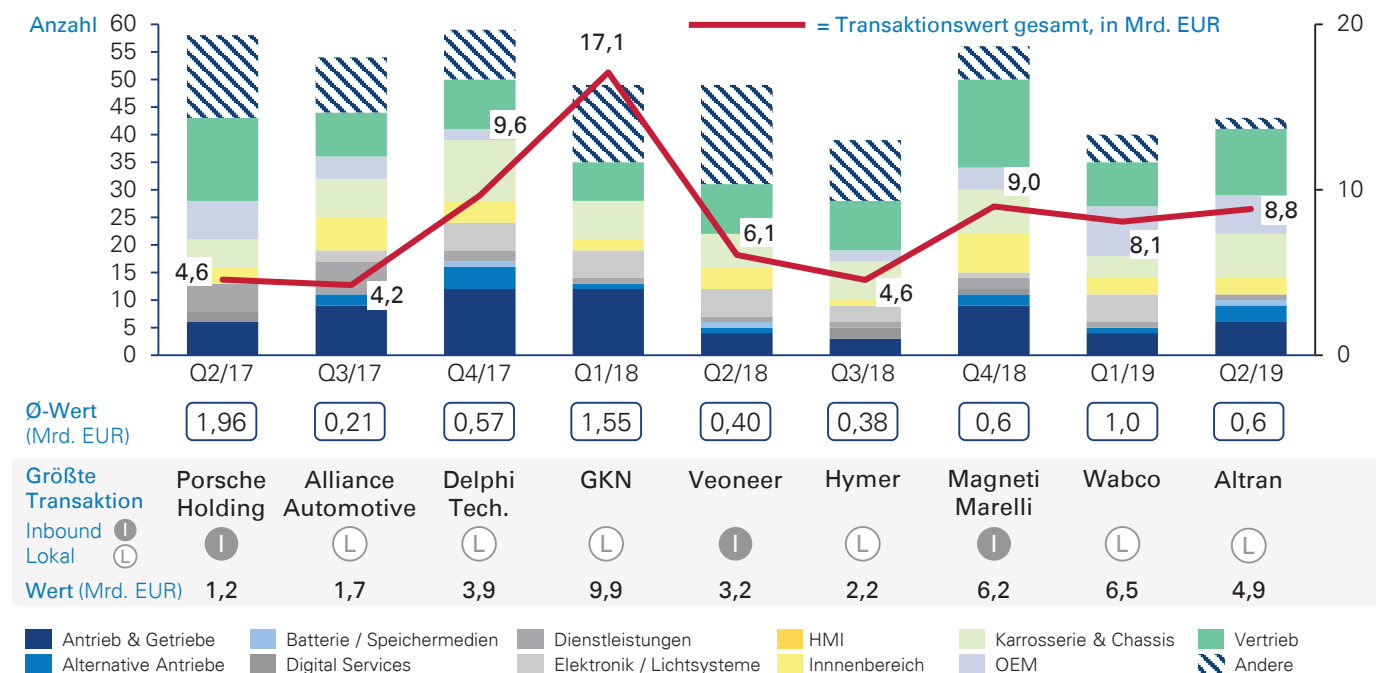
BCA Marketplace hat ein Angebot der britischen Private Equity Gesellschaft **TDR Capital** über 1,9 Milliarden Pfund angenommen, **TDR Capital** ist u.a. auch Eigentümer des globalen Flottenmanagement-Dienstleisters **LeasePlan**. Die Kaufsumme entspricht einer Bewertung von 12,5-mal dem bereinigten EBITDA.

Mit über 70 Jahren Erfahrung in der Durchführung von Fahrzeugauktionen und über 1 Mio. verkaufter Gebrauchtwagen in 2018 ist **BCA** das größte Fahrzeug-Auktionshaus in Europa. Seit den 90er Jahren beschäftigt sich **BCA** mit der Entwicklung von Onlineservices und bietet u.a. Fahrzeugbewertungen, Fahrzeugüberprüfungen sowie Käuferfinanzierungen an, um den Umsatz pro Fahrzeug zu erhöhen.

Im Jahr 2013 wurde mit **We Buy Any Car (WBAC)** der größte Gebrauchtwagenauktionsplatz Europas übernommen. Seit 2015 umfasst das **BCA** Leistungsspektrum durch eine Reihe von Akquisitionen auch zahlreiche physische Dienstleistungen im Rahmen des Fahrzeuglebenszyklus. **BCA** betreibt mittlerweile u.a. die größte Fahrzeugtransportflotte in Großbritannien mit über 800 Fahrzeugen.

Aussagen aus dem Umfeld des Deals zufolge plant **TDR Capital**, von **BCAs** starkem Wachstumstrend für rund 5 Jahre zu partizipieren. Als potentielle Exit-Szenarien werden vor allem ein anschließender Börsengang oder ein Verkauf an eine andere Private Equity Gesellschaft gehandelt.

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: BEV-Einführung jenseits der Hauptmärkte

Der Absatz von Elektroautos in Europa wuchs von 2017 auf 2018 um fast 40%, jedoch bei nach wie vor sehr geringem Gesamtanteil und heterogener Verteilung – mit knapp einem Viertel der Verkäufe in Norwegen. Um die Zielvorgaben und Kundennachfrage zu erfüllen, müssen OEMs nun flächendeckend, auch in weiteren kleineren Märkten einführen. Arthur D. Little zeigt, wie dies gelingen kann.



Wenn wir an den europäischen Automobilmarkt denken, neigen wir dazu, uns auf Deutschland, Großbritannien oder Frankreich zu fokussieren. Kleinere Märkte wie Finnland und Portugal sind für OEM jedoch nach wie vor umsatzrelevant.

Wenn es um Elektrofahrzeuge geht, sind die größten Zuwächse bei den absoluten Umsätzen und relativen Marktanteilen gerade in traditionell kleineren Märkten wie Norwegen, den Niederlanden und Schweden zu verzeichnen. In Norwegen stieg der Marktanteil von Elektrofahrzeugen im ersten Quartal 2019 sogar auf einen Rekordwert von jetzt 61 Prozent an den Neuzulassungen (Q1 2018: 48 Prozent).

Dank umfangreicher Subventionen in Form von Steuer- und Gebührenerleichterungen ist es den skandinavischen Ländern gelungen, Elektrofahrzeuge schnell zur Norm zu machen. Dennoch sind gerade die Vertriebsorganisationen der Hersteller in solchen kleineren Märkten häufig nicht ausreichend mit personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet, um die Einführung einer vollkommen neuen Technologie wie der Elektromobilität durchzuführen. Die Einführung des ersten BEV wirft für die gesamte Organisation Fragen auf, die oft komplex, funktionsübergreifend und vor allem vollkommen neu für die heutigen „Petrol Heads“ sind.

Wege zum Erfolg in kleineren Märkten

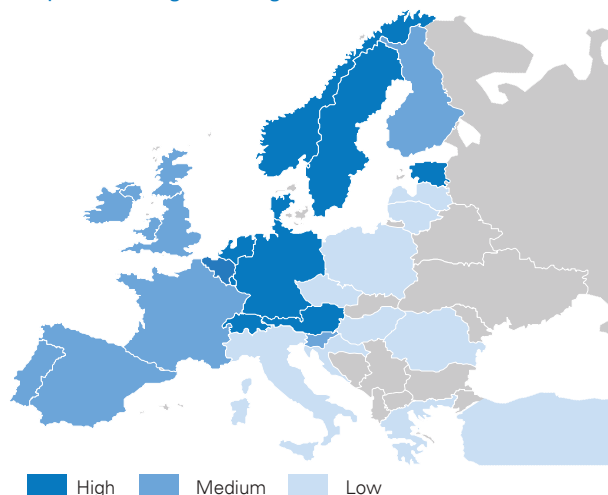
Arthur D. Littles Erfahrung im Rollout von Elektrofahrzeugen in kleineren Märkten kann in 10 Empfehlungen zusammengefasst werden:

1. Nationale Importeure und Vertriebsgesellschaften benötigen trotz begrenzter Ressourcen von Beginn an dedizierte Projektteams mit klaren Verantwortlichkeiten, die in Vollzeit an der Markteinführung arbeiten.
2. Existierende Strukturen aus eventuellen früheren Einführungen von Plug-in Hybriden und die damit verbundenen

Erfahrungen müssen auf jeder Vertriebssebene möglichst umfangreich genutzt werden.

3. Kleine Händlernetze (meist in geografisch kleineren Ländern mit wenigen Großstädten) reduzieren die Komplexität, ermöglichen einen schnellen Roll-out und sollten als Pilotmärkte gewählt werden.
4. Die Ausstattung der Händler mit E-Infrastruktur und vor allem die Vorbereitung und Qualifizierung der Händler ist von entscheidender Bedeutung und erfordert viel Zeit, die von Anfang an im Prozess berücksichtigt werden muss.
5. Die Leistung der Stromnetze in allen europäischen Haushalten reicht allgemein aus, um den Großteil der Ladeanforderungen abzudecken.
6. Die Verfügbarkeit öffentlicher Ladepunkte ist in vielen kleineren Märkten jedoch nach wie vor mangelhaft – was die Möglichkeiten des komfortablen privaten Ladens für den Kunden noch stärker in den Mittelpunkt rückt.

Beispiel Learning 6: Verfügbarkeit öffentlicher Ladestationen



7. Die Einführung völlig neuer After-Sales Prozesse für Elektroautos ist notwendig und erfordert Zeit und Ressourcen, sowohl beim Handel als auch auf Importeurs-Ebene.
8. Im Prozess muss genügend Zeit und ein systematisches Vorgehen zur Auswahl lokaler Partner (Energieversorger, Installationsdienstleister etc.) eingeplant werden, damit sofort ein BEV-Ökosystem im Markt entstehen kann.
9. Alle Lösungen müssen auch bei geringen Absatzzahlen im Markt auf die spezifischen Anforderungen zugeschnitten werden. Oftmals lassen sich die Anforderungen jedoch regional marktübergreifend clustern. Diese Potentiale sind aktiv zu suchen.
10. Die Markteinführung in kleineren Märkten und die Marktentwicklung danach muss kontinuierlich vom OEM zentral unterstützt und begleitet werden. Dieser Prozess darf auch nach dem Launch nicht abreißen.

Gerade die kleinen Automobilmärkte in Europa bieten bei der Einführung batterieelektrischer Fahrzeuge enormes Potential, verlangen aber auch nach angepassten Ansätzen, Partnern, und nicht zuletzt der richtigen Ressourcenausstattung in den Zentren und bei Importeuren.

Weitere Aspekte der Markteinführung betrachten wir in unserer aktuellen Studie [„Effective electric vehicle launch in Europe - Thinking beyond big markets“](#)

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: Manuel Feldmann, Wolf-Dieter Hoppe, Markus Hübner
M&A-Transaktionen: Maximilian Schauer, Florian Säftel
Sonderthema: Andreas Schlosser, Philipp Seidel, Andreas Schulze, Viktor Kanzler, Alexander Krug

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. 2019.
Alle Rechte vorbehalten.