

## **Mercer-Studie "Commercial Vehicles 2015" / Konjunkturhoch verschleiert strukturelle Probleme - mitschwimmen reicht nicht**

München (ots) -

~

- Querverweis: Charts zur Nutzfahrzeugstudie liegen in der digitalen Pressemappe zum Download vor und sind unter <http://www.presseportal.de/dokumente.html> abrufbar -

~

~

- Die Branchenprofitabilität ist über den Konjunkturzyklus unzureichend
- Weitere Konsolidierung der Nutzfahrzeugbranche absehbar
- Die fokussierten Hersteller sind heute die Gewinn-Champions
- Internationalisierung und Umbau der Geschäftsmodelle bieten Chancen zum Wertwachstum

~

Trotz der guten Bilanzen, die die Nutzfahrzeugbranche derzeit präsentieren kann, verdient die Mehrzahl der westeuropäischen Hersteller über den Konjunkturzyklus gesehen kaum ihre Kapitalkosten. Die Ursachen liegen in strukturellen Branchenproblemen: Der westeuropäische Heimatmarkt wächst kaum, das Neugeschäft ist weitgehend unprofitabel und die Hersteller leiden unter hohen Fixkosten. Die aktuelle Studie "Commercial Vehicles 2015" von Mercer Management Consulting analysiert Branchentrends und skizziert Lösungsmodelle. Aussichtsreiche Strategien für die westeuropäischen LKW-Hersteller sieht die Studie in einer weiteren Internationalisierung, operativen Verbesserungen und in strukturellen Veränderungen der Geschäftsmodelle.

In den letzten Monaten konnten Nutzfahrzeughersteller beeindruckende Umsatz- und Gewinnsteigerungen vermelden. Doch die aktuelle Mercer-Studie "Commercial Vehicles 2015" zeigt, dass diese guten Zahlen primär auf ein Konjunkturhoch zurückzuführen sind, das die stark zyklische LKW-Branche noch bis zum Jahr 2006 beflügeln wird. Betrachtet man den gesamten Zyklus von 2002 bis 2009, so steigt der Absatz in Osteuropa und Nordamerika mit knapp sechs Prozent sehr

deutlich, während das Wachstum in Asien und Südamerika nur etwa 2,5 Prozent beträgt. In Westeuropa dagegen stagniert der Markt mit einem jährlichen Plus von lediglich 0,7 Prozent.

Auch bei den Marktanteilen bewegt sich wenig. In den letzten Jahren schaffte es kein Hersteller, seinen Marktanteil signifikant zu vergrößern - trotz zahlreicher angekündigter Initiativen verschiedener Marken. Vielmehr schlägt sich der Kampf um Marktanteile in niedrigen Gewinnen nieder. Die EBIT-Marge der vier größten europäischen Hersteller DaimlerChrysler, Volvo/Renault, Fiat/IVECO und MAN liegt über den gesamten Zyklus gesehen nur bei drei Prozent. "Viele Hersteller haben ihre Geschäftsmodelle noch nicht konsequent genug an die veränderten Bedingungen eines immer reifer werdenden Marktes angepasst", erklärt Wolfgang Krenz, Director und Nutzfahrzeugexperte von Mercer Management Consulting. "Die Unternehmen müssten jetzt die starke konjunkturelle Phase der nächsten ein oder zwei Jahre nutzen, um sich für die kommenden Herausforderungen zu rüsten."

#### Weitere Internationalisierung ist Pflicht

Europa verliert als Absatzregion immer weiter an Bedeutung. Im Jahr 2009 werden von den weltweit mehr als 1,9 Millionen verkauften LKWs voraussichtlich nur 312.000 in Westeuropa abgesetzt, gegenüber 800.000 verkauften LKWs in Asien und 545.000 in Nordamerika. Wichtige Randmärkte im globalen Geschäft sind Osteuropa - mit einem Potenzial von 160.000 LKWs im Jahr 2009 - und Südamerika mit rund 100.000 Einheiten. Die Bedeutung des Osteuropa-Booms für die Hersteller wird nach überwiegender Ansicht der von Mercer befragten Experten oft überschätzt. Die Region wächst zwar kräftig, aber die absolut erreichbaren Stückzahlen sind im Vergleich gering.

Die Mercer-Studie zeigt: Eine starke Präsenz in den außereuropäischen Wachstumsregionen ist für die Nutzfahrzeughersteller ein Muss. Zwar wird Asien in den nächsten fünf Jahren schwächer wachsen als Osteuropa oder die NAFTA-Staaten, aber bereits mittelfristig kann kaum ein Hersteller ohne die hier zu erwartenden Wachstumsimpulse auskommen. "Unsere Studie macht deutlich, dass die Internationalisierung auch weiterhin zu den Top-Prioritäten der Unternehmen gehören muss", so Mercer-Berater Krenz. "China spielt dabei sicher eine zentrale Rolle. Es besteht aber die Gefahr, dass der gegenwärtige China-Hype Wachstumschancen in anderen Regionen überdeckt." Probleme der Internationalisierung sieht

die Mercer-Studie vor allem in der Verfügbarkeit leistungsfähiger Lieferanten, in der Know-how-Absicherung (vor allem in China) und im Aufbau der notwendigen flächendeckenden Serviceorganisationen.

#### Raum für operative Verbesserungen

Die Mercer-Studie empfiehlt den Herstellern, die derzeit gute Ertragslage nicht nur für regionale Expansionskonzepte, sondern auch für eine weitere Optimierung ihres Geschäftsmodells zu nutzen. Effizienzsteigerungspotenziale liegen in Verwaltung, Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Vertrieb. Gerade im Vertrieb müssten direktere Prozesse implementiert, Strukturen gestrafft und die Vertriebssteuerung optimiert und damit die Kundennähe und die Schlagkraft am Markt verbessert werden.

Darüber hinaus ist der Einsatz systematischer Methoden der Markt- und Kundenforschung, so das Ergebnis der Studie, bei vielen LKW-Herstellern im Vergleich zu anderen Investitionsgüterbranchen unterentwickelt. "LKW-Hersteller haben meist nur wenige 'harte' Informationen über die Kundenpräferenzen", sagt Mercer-Berater Krenz. "So wissen sie beispielsweise nicht, ob den Kunden eine höhere Servicenetzdichte wichtiger wäre als schnellere Lieferzeiten und wie viel den Kunden diese Verbesserungen wert wären. Damit fehlen ihnen die Daten für ihre strategischen Investitionen."

Zwar ist in den Vertriebszentralen der LKW-Hersteller die Erkenntnis gereift, dass die Kundenentscheidungsmatrix noch wesentlich mehr umfasst als nur Produkt und Preis - zum Beispiel auch die Finanzierungskosten, die Verfügbarkeit, die Auslastung oder den Wertverlust -, und dass ein sehr viel tieferes Verständnis der Kunden notwendig ist, um einen echten Wettbewerbsvorteil erringen zu können. Bei der vertrieblichen Umsetzung dieser Erkenntnisse aus dem operativen Verkaufsprozess "beim Kunden" tun sie sich aber noch sehr schwer.

#### Profitabilität von Vertrieb und Service absichern

Mit dem Verkauf von Neufahrzeugen, der in der Regel über enorm aufwändige und kostenintensive Vertriebsstrukturen erfolgt, verdienen die Hersteller heute kein oder nur wenig Geld. Die wichtigste Ertragsquelle der Nutzfahrzeugbranche liegt im Vertrieb von Originalteilen. Das profitable Ersatzteilgeschäft gerät jedoch durch Kopien und Grauimporte zunehmend unter Druck. Gleichzeitig haben in

den letzten Jahrzehnten die größere Zuverlässigkeit der Fahrzeuge und die immer länger werdenden Wartungsintervalle für eine drastische Verringerung der Servicestunden pro LKW gesorgt. Dies konnte nicht durch das Wachstum des Fahrzeugbestands aufgefangen werden. In der Folge drohen die Servicenetze defizitär zu werden. "Dennoch ist das Servicenetz ein wichtiges strategisches Asset der LKW-Hersteller", sagt Mercer-Berater Krenz. "Zu den zentralen strategischen Aufgaben der nächsten Jahre gehört, das bisherige Konzept der Servicenetze neu zu überdenken. Dabei sollten auch Modelle geprüft werden, bei denen die Hersteller ihre Kontrolle über den Service abgeben oder sie mit einem Wettbewerber teilen."

Auch im Vertrieb sind grundlegende strukturelle Änderungen erforderlich. Die Entwicklung zu immer größeren und damit professioneller einkaufenden Fuhrunternehmen erfordert es, dass der herkömmliche Flächenvertrieb durch ein professionelles Key-Account-Management und durch branchenspezifische Vertriebsansätze ergänzt wird. Darüber hinaus muss die Nutzfahrzeugbranche durch optimierte Strukturen auf Hersteller- und Importeurebene die Wirtschaftlichkeit ihrer Vertriebssysteme verbessern.

Eine weitere, bisher zu wenig genutzte Chance sieht die Studie im Gebrauchtwagenmarkt. "Das Gebrauchtgengeschäft hat nicht nur das Potenzial, vom kostspieligen Anhängsel des Neuwagenverkaufs zu einem wichtigen Umsatzträger zu werden", beschreibt Nutzfahrzeugexperte Krenz. "Es ist auch ein Geschäft mit hoher strategischer Bedeutung für die Entwicklung von neuen Märkten." Voraussetzung ist jedoch ein eigenständiges Gebrauchtwagen-Geschäftsmodell mit einer vorausplanenden und internationalen Gebrauchtwagendisposition und -vermarktung.

Vom Lastwagenhersteller zum Integrator und Mobilitätsdienstleister

Die Mercer-Studie identifiziert die langfristigen Trends im LKW-Geschäft und zeigt, wohin sich die Strategien der Hersteller in Zukunft entwickeln müssen: vom heutigen Fokus auf Technik und Produktion in Richtung Kunde und höherwertige Dienstleistungen. Das erfordert neue Geschäftsmodelle, die für mehr Differenzierung im Wettbewerb sorgen und neue, gewinnträchtige Geschäfte erschließen.

Die Geschäftsmodelle der Nutzfahrzeughersteller sind heute extrem anlagen- und damit kapitalintensiv. Dies liegt vor allem an der immer noch sehr hohen Wertschöpfungstiefe in der Produktion. Laut

Mercer-Studie war das richtig, solange man sich als Hersteller über das Produkt differenzieren konnte und Skaleneffekte noch keine zentrale Bedeutung für die Kostenposition hatten. Dies ist aber heute nicht mehr der Fall. Insofern täten die Hersteller gut daran, ihre Wertschöpfungstiefe radikal zu verringern und beispielsweise Tanks, Achsen sowie andere Komponenten und Subsysteme, die in den Augen der Kunden austauschbar sind, fremdzubeziehen.

Das darüber frei werdende Kapital sollte in Aktivitäten investiert werden, die näher am Kunden sind, wie der Vertrieb, oder in das Angebot höherwertiger Dienstleistungen. Derzeit ist das Dienstleistungsspektrum der LKW-Hersteller in hohem Maße vergleichbar: Für den Kunden bestehen jedoch spürbare Unterschiede in der Qualität und Professionalität der erbrachten Leistungen in Vertrieb und Aftersales, die in Zukunft eine zentrale Rolle für die Hersteller spielen werden. Hier setzt derzeit Mercedes-Benz die Benchmarks der Branche, beispielsweise mit dem Branchen-Informationen-Center (BIC) im LKW-Werk Wörth oder der Dienstleistungstochter Charterway. Eine zentrale Bedeutung hat künftig die Entwicklung umfassender, integrierter Dienstleistungs- und Lösungsangebote, die nicht nur das Produktangebot abrunden, sondern als eigenständiges Geschäftsmodell auch eine zusätzliche Ertragsquelle darstellen.

In einem radikalen Zukunftsszenario sehen die Mercer-Berater Geschäftsmodelle, in denen der LKW-Anbieter eher Integrator als Hersteller ist, der dem Kunden Transportkapazität zur Verfügung stellt und nicht mehr allein Produkte verkauft. Mercer-Berater Krenz fasst zusammen: "Für den notwendigen Umbau der Geschäftsmodelle der LKW-Hersteller gibt es vier zentrale Erfolgsfaktoren: Internationalisierung, um die kritische Größe zu erlangen; Optimierung, um bei anhaltendem Margendruck eine möglichst gute relative Wettbewerbsposition zu halten; Verschiebung der Wertschöpfungsschwerpunkte, um Kapital nur dort zu binden, wo Mehrwert für den Kunden erzeugt wird; Kundenorientierung, um in Zukunft individuelle Lösungen statt austauschbare Produkte anbieten zu können."

Die Studie

Die Mercer-Studie "Commercial Vehicles 2015" beruht auf 50 Experteninterviews, umfangreicher Projekterfahrung von Mercer sowie einer übergreifenden Analyse von verfügbaren Branchenstudien,

Analystenreports, Statistiken und Veröffentlichungen. Der Fokus der Studie liegt auf dem LKW-Segment über sechs Tonnen.

## Sechs Branchentrends im LKW-Markt

### 1. Das große Sterben der mittelgroßen Transporteure

Die Mehrzahl der zukünftigen LKW-Kunden sind entweder professionelle Einkäufer eines großen Fuhrunternehmens, die einen Key-Account-Vertrieb benötigen, oder sehr kleine Kunden, die weiterhin einen Flächenvertrieb brauchen.

### 2. Wenig Chancen für Billiglaster

Es wird keinen Siegeszug der einfachen Basis-LKWs aus Niedriglohnländern geben. Dies verhindern die hohen gesetzlichen Fahrzeuganforderungen, die relativ geringe Bedeutung des Fahrzeugpreises im Verhältnis zu den Gesamtkosten über den Lebenszyklus sowie die Kosten für den Aufbau und Betrieb von Servicenetzen.

### 3. Die Landschaft der Aufbautenhersteller ändert sich radikal

Die Aufbautenindustrie wird sich in Spezialisten und Standardproduzenten teilen. Während Spezialisten zu einem wichtigen neuen Kundenkreis und Vertriebskanal für LKW-Hersteller werden, wird sich die Zahl der Standardproduzenten dramatisch reduzieren, und die verbleibenden Hersteller werden zu Zulieferern der Fahrgestellhersteller.

### 4. Die Bedeutung des Gebrauchtggeschäfts wächst

Die Fähigkeit zur professionellen Bewertung, Rücknahme, Disposition und Vermarktung von Gebrauchtfahrzeugen wird zukünftig eine zentrale strategische Rolle spielen, nicht nur bei der Entwicklung neuer Märkte, sondern auch als eigenständige Ertragsquelle, die ein eigenes Geschäftsmodell erfordert.

### 5. Anhaltender Druck zu Fusionen und Kooperationen

Steigende Entwicklungskosten, Kostenvorteile in der Fertigung und die hohen Kosten der notwendigen Servicenetze werden die LKW-Hersteller in Zukunft zu weiteren Fusionen oder Kooperationen

zwingen.

## 6. Die Wertschöpfungskette wird aufgebrochen

Bisher feste Grenzen der Geschäftsmodelle von Aufbauern, Herstellern, Vermietern, Dienstleistern und Kunden verschieben sich. Outsourcing-Wünsche der Kunden eröffnen für Anbieter Chancen zur Vorwärtsintegration. Dabei wird der Kampf um den Kunden härter, da Anbieter unterschiedlicher Geschäftsmodelle miteinander konkurrieren.

Mercer Management Consulting ist Teil von Mercer Inc., New York, einer der führenden internationalen Unternehmensberatungen mit 160 Büros in 40 Ländern. Weltweit erwirtschaften 15.000 Mitarbeiter einen Umsatz von 3,1 Milliarden US-Dollar. Die Büros in München, Stuttgart, Frankfurt, Düsseldorf, Hamburg und Hannover tragen mit 520 Mitarbeitern zu diesem Erfolg bei.

Die Beratungsleistungen von Mercer Management Consulting fokussieren auf Strategien zur Wertsteigerung. Dabei bildet Value Growth - die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes - den Schwerpunkt. Mercer steht dafür, Wachstumspotenziale aufzuzeigen und konsequent zu nutzen, Wachstumsbarrieren zu erkennen und zu überwinden sowie Strategie, Führung, Organisation, Geschäfts- und Managementprozesse gemeinsam mit den Kunden nachhaltig auf Wertwachstum auszurichten.

Unseren Kunden steht mit den Bereichen - Automotive - Communications, Information & Entertainment - Industries - Travel & Transportation - Retail & Value Engineering - Energy & Life Sciences - eine breite Palette von Beratungsdienstleistungen zur Verfügung. Zudem bietet Mercer seinen Kunden ein breites Produktangebot im Bereich Private Equity und M&A an. Der gesamte Bereich Financial Services wird von der weltweit führenden Strategie- und Risikomanagementberatung Mercer Oliver Wyman verantwortet.

Durch die Einbindung in das weltweite Netz der Muttergesellschaft Marsh & McLennan Companies (Umsatz über 12 Milliarden US-Dollar; 60.000 Mitarbeiter) steht den Kunden von Mercer die gesamte Palette professioneller Dienstleistungen für Risiko- und Versicherungsmanagement, Vermögensverwaltung und Unternehmensberatung zur Verfügung. Zusammen mit den Schwesterunternehmen Marsh, Kroll und Putnam Investments verfügt Mercer somit über ein umfassendes Analyse-, Beratungs- und Produktangebot.

Rückfragehinweis:

Ansprechpartner

~

Pierre Deraëd  
Leiter Corporate Communications  
Mercer Management Consulting  
Marstallstraße 11  
80539 München  
Tel.: 089.939 49 599  
Fax: 089.939 49 503  
pierre.deraed@mercercmc.com  
www.mercercmc.de

~

\*\*\* OTS-ORIGINALTEXT UNTER AUSSCHLIESSLICHER INHALTLICHER  
VERANTWORTUNG DES AUSENDERS \*\*\*

~

OTS0029 2005-05-04/09:01

~

040901 Mai 05

Link zur Aussendung:

[http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20050504\\_OTS0029](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20050504_OTS0029)