

Dr. Engelbert Wimmer | 20.02.2014

## ABENTEUER WACHSTUM.

### Neue Märkte für die Automobilindustrie im „Zeitalter nach BRIC“.

---

Kaum wurde die sich andeutende Kernschmelze des globalen Wirtschaftssystems in einer Geldschwemme erstickt, wächst die Zuversicht der Industrie wieder an. Ja, das stabile Wirtschaftswunder in China wundert uns zwar noch immer, aber die Börsen zittern sich im weltweiten Einklang von Höchststand zu Höchststand und ziehen die 200-Tage-Trendlinien nach oben, der Export boomt, der Untergang der Welt gilt als vertagt. Die Automärkte melden sich zurück, der Absatz der wichtigsten 16 Autobauer war im Jahr 2013 auf über 71 Millionen PKW angewachsen. Bis 2020 wird der Absatz die Marke von 90 Millionen überschreiten und durch den Nachfragesog der Schwellenländer sollten die bisher üblichen Wachstumsraten weiterhin bei über 3, statt wie in den letzten 50 Jahren bei etwa 2,5 Prozent, liegen.



Auf den Messen des Automobilbaus spielt wieder die Musik. Die USA feierten im Jahr 2013 einen Absatz von über 15,6 Millionen Fahrzeugen und kehren mit unserer Prognose von etwa 16,2 Millionen für dieses Jahr wieder vollends zu alter Stärke zurück. Zur selben Zeit dürfte der europäische Markt bei etwas unter 12 Millionen Fahrzeugen seinen Boden erreicht haben und sich von nun an langsam weiter erholen. Anders als in den Staaten hatte die Industrie hier die Krise kaum zu einem Abbau der zu hohen Kapazitäten genutzt. Diese Situation liefert perspektivisch den Hintergrund für die nächste Runde der „Reise nach Jerusalem“ der hart umkämpften Auto-Branche, denn die die Konsolidierung wird auf allen Ebenen der Zulieferkette gnadenlos weiter voranschreiten. Wir wissen aus den letzten Jahrzehnten, wie sträflich es sein kann, in einem wichtigen Markt zu spät zu kommen. Im Tanz um die wenigen freien Sitze in der nächsten Runde scheinen Reaktionsgeschwindigkeit, Stabilität und Beweglichkeit gleichermaßen gefragt. Zudem scheint ein guter Riecher dafür gefragt, wo Wachstum in den kommenden Jahren abseits der stagnierenden europäischen und unerschlossenen amerikanischen Märkte herkommen wird.

**Hier unser Überblick der künftigen Wachstumsmärkte und deren Merkmale:**

#### **1 | BRIC – STABILER DRUCK**

Die Spitzenplätze in den traditionellen BRIC Märkten sind für die kommende Dekade verteilt, müssen aber hart verteidigt werden.

#### **2 | HOFFNUNG „AUTOMOBILE MID-CAP MARKETS“: WACHSTUM ABSEITS DER TRAMPELPADE**

Eine Vielzahl mittlerer Märkte punktet durch stabiles Wachstum beim automobilen Absatz. Der Kampf um die „neuen mittleren Märkte“ hat begonnen.

#### **3 | NADELSTICHE AM SCHWARZEN KONTINENT: AFRIKAS AUTOMARKT KOMMT IN FAHRT!**

Im Norden die Franzosen, im Süden die Deutschen und seit einiger Zeit das junge China an jedem Eck.

#### **4 | ZWANG ZU NEUEN GESCHÄFTSMODELLEN: ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE AUTOMOBILE DIASPORA**

Geringere Stückzahlen und sehr heterogene Produktions- und Marktbedingungen verlangen aber bei der Erschließung der möglichen Potentiale neue Geschäftsmodelle von OEM und Zulieferern.

## 1 | BRIC – STABILER DRUCK

In den letzten Jahren trieb die Aussicht auf solides Wachstum und lukrative Gewinne die globalen Autobauer und deren Zulieferer zu hohen Einsätzen in Brasilien, Russland, Indien und China. Natürlich werden diese Märkte (im Großen und Ganzen) auch zukünftig zentrale Handlungsfelder im globalen Automobilmarkt bleiben. Allerdings führten die aufgetürmten BRIC Fertigungskapazitäten zu einem bereits heute mörderischen Margendruck und Verdrängungswettbewerb.

Selbst in dem so rasant wachsenden Markt China, welcher bis 2020 etwa 40% des weltweiten Absatzwachstums auf sich alleine vereint, bleibt die Situation angespannt. Die Schwierigkeit des Rücktransfers von Gewinnen aus dem Reich der Mitte lassen lokale Folgeinvestitionen vergleichsweise lukrativ erscheinen, was zu einem Rüstungswettlauf von Herstellern und Zulieferern führt und die Kapazitäten auch weiterhin dem Absatz immer deutlich vorauslaufen lässt. Zusätzlich beginnen die chinesischen „Local Player“ sich von ihren ausländischen Joint Venture Partnern zu emanzipieren und mit eigenen Marken und Zuliefernetzen stärker zu werden.

Diesem enormen Druck sind nur wenige, bereits etablierte Mitspieler mit multinationaler Aufstellung gewachsen. Die Verteidigung der geschaffenen Positionen wird kontinuierlich sehr viel Kraft kosten und braucht viel Vertrauen in die Töchter vor Ort, massive weitere Lokalisierung und einen sensiblen Umgang mit den ortsansässigen Partnern.

Generell aber gilt das Fell in den BRIC Wachstumsmärkten - zumindest für das kommende Jahrzehnt - aber bereits weitgehend als verteilt. Für zusätzliche Impulse wechseln die Strategieabteilungen auf OEM und Zuliefererseite von „Fahren auf Sicht“ wieder in einen „vorsichtigen Wachstumsmodus“ und suchen nach Stabilisatoren auch jenseits der „üblichen Verdächtigen“ BRIC. Dies ist umso wichtiger, als sich die Hersteller und Zulieferer in den alten Heimatmärkten in gleichem Maße an die Gewinnströme aus den Wachstumsregionen gewöhnt haben und ernste Ausfälle der großen Partnerregionen in einem erneuten Krisenszenario nicht tragen könnten.

## 2 | HOFFNUNG „AUTOMOBILE MID CAP MARKETS“

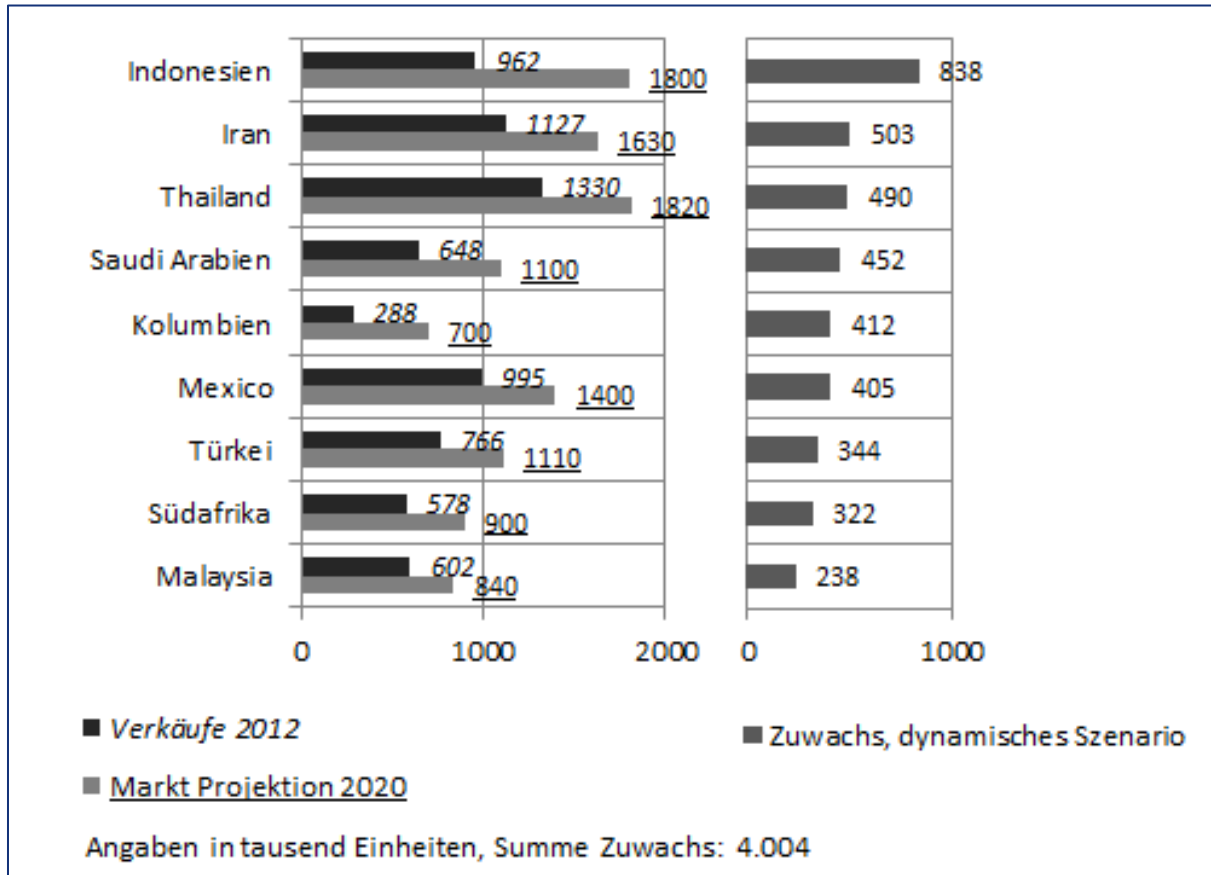


Abbildung 1: Absatzzahlen Mid Cap Markets (Datenquelle: POLK und polariXpartner)

Tatsächlich gibt es eine Liste von Ländern, die laut unserer Prognose sowohl mit interessantem Volumen als auch mit beachtlichem Wachstum aufwarten können.

Für unsere Analyse haben wir potentielle Länder herausgefiltert, die bis 2020 ein Absatzvolumen von mindestens 500.000 Einheiten und im Zeitraum von heute bis 2020 ein (kumuliertes) Marktwachstum von mindestens 30 Prozent aufweisen sollten. Im Ergebnis zeigt sich eine Liste von neun interessanten Ländern, deren gemeinsames Wachstum deutlich mehr als den heutigen Absatz des deutschen Fahrzeugmarktes anbieten wird.

Wie erwähnt, wird dies zwar auch in Summe nicht an das erwartete Wachstum Chinas heranreichen, doch finden sich hier durchaus Kandidaten, die bis jetzt aus politischen Gründen kaum auf der Investitionslandkarte anzutreffen waren. Dabei kann deren Solvenz (zumindest in einigen Fällen) sowohl durch Rohstoffe als auch durch eine bereits bestehende, gute Einbettung in den globalen Warenverkehr gesichert werden. Bei den meisten dieser Kandidaten erreichen

die BIP-pro-/Kopf-Werte die Größenordnungen von manchen EU-Peripherieländern und die Wirtschaft ruht oft auf den Schultern eines etablierten und diversifizierten Mittelstandes.

#### **WELCHE VORGEHENSWEISE EMPFIEHLT SICH ALS INVESTITIONSSTRATEGIE FÜR DIESE LÄNDER?**

Klassische Investitionsprojekte in der Form neuer Produktionsstätten sind für diese Märkte wegen der hohen Volatilität und vieler, lokalen Besonderheiten („plötzliche“ Handelshemmnisse, fehlende Zulieferer oder extrem spezifische Produkt- und Kostenerwartungen) oft nicht empfehlenswert. Um den politischen und wirtschaftlichen Risiken durch Ortskenntnis und lokale Bindung entgegenwirken zu können, sind Partnerschaftsmodelle mit etablierten lokalen Industrieunternehmen die zentralen Denkfiguren in Investitionsstrategien.

Bei Verhandlungen mit potenziellen Partnern ist es von zentraler Bedeutung, ein Spiel auf Augenhöhe zu betreiben und die Forderungshaltung der lokalen Partner nicht miss zu verstehen. Wer hier die Gespräche vom hohen Ross aus führt, könnte schnell mit leeren Händen ausgehen. Während aus der Sicht der globalen Investoren im Investitionsfall nur ein überschaubares Venture verhandelt wird, geht es für die lokalen Champions um das Tafelsilber und die Beschäftigung in ganzen Landstrichen. Um Vertrauen zu schaffen, muss die Strategie Richtung Langfristigkeit abgesichert werden. Diese Langfristigkeit berücksichtigt für beide Parteien sowohl die aufrichtige Betrachtung von Cash-Flows und Risiken, sowie eine kluge und nachvollziehbare Produktplanung. Diese muss taktische Low-Cost-Anforderungen der Gegenwart mit einer langfristigen Flexibilität auch für gehobene Produkte verbinden.

Vertrauensbildende Maßnahmen, zum Beispiel die aktive Einbindung von Familiennachwuchs und die Förderung von Managementtalent in der internationalen Partnerorganisation, tragen zur langfristigen Absicherung der Partnerschaft bei. Der Austausch von Lizenzen, Patenten, Handelsrechten, Zuliefererbeziehungen oder Equity-Optionen sind weitere Maßnahmen, dieser Zielsetzung zu folgen.

Das Problem ist aber, dass der respektvolle Umgang mit den Familienunternehmern der Zielländer eine Übung ist, mit der sich die Manager der etablierten Konzerne aus ihrer Quartalssicht oft sehr schwer tun. Eine noch größere Anforderung an Demut und Weitsicht besteht in der Anerkennung der Tatsache, dass der lokal arbeitende Partner seine Investitionen meist nicht spezifisch für nur einen Partner alleine tätigen kann, sondern diese vielleicht sogar über unterschiedliche Markenimperien verteilen muss.

Wenn die Partnerschaft funktioniert, können Werke für eine lokale SKD/CKD Fertigung in bisher nicht produzierenden Märkten entstehen (Semi oder Completely Knocked Down – also die Montage aus exportierten Fahrzeugbausätzen mit unterschiedlicher Zerlegung, dies wird verwendet, um Einfuhrzölle zu umgehen), oder völlig neue Zulieferer heranwachsen.

In vielen Fällen erlaubt erst der koordinierende Auftritt eines lokalen Partners, bei Regierungen oder Behörden mit Bitten um Förderungen, Regelanpassungen oder Schutz der Investitionen vorstellig zu werden. Als Beispiel können hier die nordafrikanischen Länder dienen, in denen die französischen Hersteller ihre Interessen gut gebündelt haben.

Mit viel Geduld kann in den genannten Ländern entlang der gesamten, automobilen Wertschöpfungskette eine Vielzahl von Chancen erarbeitet werden, auch wenn sich große Einzelinvestitionen wie in den traditionellen BRIC nicht rechnen.

Wer die ASEAN Märkte als durch den japanisch-koreanischen Hegemon besetzt und die Investitionsrisiken in dem relativ abgeschotteten Mercosur-Markt scheut, sollte seine Blicke auf den zweitgrößten Kontinent unseres Planeten richten:

### 3 | NADELSTICHE AM SCHWARZEN KONTINENT.

Die wirtschaftliche Dynamik in Afrika, insbesondere im starken Süden und auch dem europahanen „nördlichen Gürtel“, ist heute kein Geheimnis mehr. Als Heimat von einem Sechstel der Weltbevölkerung und stellvertretend für mehr als ein Fünftel der Landfläche unseres Planeten, wurde der Kontinent allerdings bereits mehrfach als Zukunftsmarkt gepriesen. Globalisierte Mittelständler und multinationale Konzerne sind traditionell sehr skeptisch, wenn es um einen Markteintritt geht. Zahlreiche Investitionsruinen warnen eindringlich vor zu viel Optimismus und Übermut (als Beispiel seien die schwierigen und am Ende gescheiterten Anlaufversuche von Volkswagen in Angola erwähnt). Das afrikanische Wachstum ist jedoch stabiler geworden und kein Kurzzeit-Phänomen mehr – relativ nachhaltiges Wachstum ist die neue Realität in vielen Ländern des schwarzen Kontinents.

Unseren Analysen folgend wird Afrika bis 2020 um über 750.000 Einheiten wachsen und damit auf einen Absatz von etwa 2,5 Millionen Fahrzeuge jährlich zusteuern wovon sich etwa die Hälfte auf die Staaten an der Nordküste Afrikas verteilen wird.

Unsere Marktprognose unterstellt bis 2020 folgende Entwicklung der Absatzzahlen für den Gesamtmarkt Afrika:

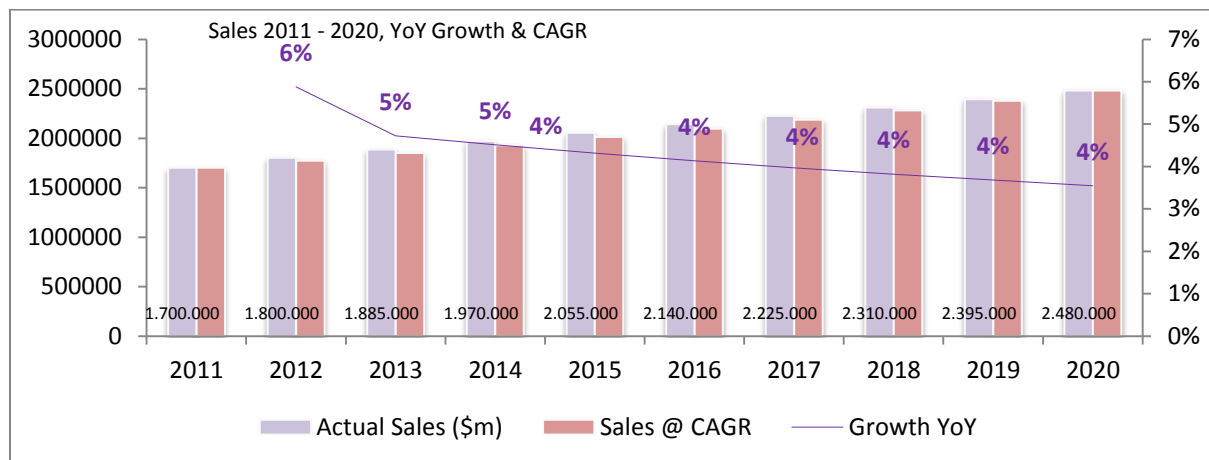


Abbildung 2: Absatzentwicklung YoY Growth and CAGR, Datenquelle: POLK und polariXpartner

Abseits von einigen „Lost Countries“ verzeichnen die Länder Afrikas beträchtliche Fortschritte in puncto Makroökonomie und Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Abbau der Bürokratie, gezielte Industrie-Förderprogramme, etc.). So hat die Sub-Sahara-Region allein im Zeitraum von 2000 bis 2011 jährlich ein reales Wachstum des BIP von 5,7% erfahren. Für die Region wird für den Zeitraum 2012 bis 2016 ein Wachstum von 4,9% erwartet – zwei Prozentpunkte höher als das prognostizierte globale Wachstum. Die Hälfte der weltweit wachstumsstärksten Länder liegt in Afrikas Sub-Sahara-Region.

Dank massivem Schuldenabbau und Förderprogrammen zum Schuldenerlass, hat sich die finanzielle Situation der afrikanischen Länder insgesamt deutlich stabilisiert. Lag das durchschnittliche Verhältnis der Verschuldung zum BIP in den '90er -Jahren noch über 80%, hat sich diese Zahl heute auf unter 60% - in vielen Ländern noch viel deutlicher - verringert. Aber auch andere makroökonomische Indikatoren bewegen sich in die richtige Richtung. Die Inflationsrate in Gesamtafrika hat sich im Zeitraum von zehn Jahren (2000 bis 2010) um 14 auf acht Prozent reduziert, während sich die Produktionskapazität in der letzten Dekade verdoppelt hat.

Der Erfolg und das Potential des Kontinents in seiner Entwicklung umfassen dabei mehr als natürliche Ressourcen und Entwicklungshilfe (Afrika verfügt über zehn Prozent der weltweiten Öl- und 40% der Goldreserven; außerdem etwa 85% der Chrom- und Platinum-Metalle). Die Mittelklasse in Afrika, mit circa 313 Millionen Menschen bereits größer als die Gesamtbevölkerung der USA oder in etwa so groß wie der Mittelklasse Indiens – wächst jährlich

um weitere fünf In Verbindung mit einem jährlichen Städtewachstum von 3,5% wird der Kontinent absehbar die weltweit größte Arbeitskraft bieten und vor allem eine gesunde und stetige Nachfrage nach Mobilität entwickeln. Das Durchschnittsalter beträgt in vielen Ländern Afrikas weniger als 20 Jahre - verglichen zu etwa 30 Jahren in Asien und etwa 40 Jahren in Europa. Während der arbeitsfähige Teil der Bevölkerung insbesondere in China rapide zurückgeht und Indien ebenfalls bald den Höhepunkt seines Wachstums der Arbeitskraft überschreitet, wird Afrika in diesem Bereich prognostiziert auch nach 2050 noch wachsen.

Übertragen auf die Automobilbranche bedeutet diese Zusammensetzung eine enorme und nachhaltige Wachstumsperspektive. Allein im Vergleich des ersten Halbjahres 2012 zum ersten Halbjahr 2013 konnte für Gesamtafrika ein absolutes Absatzwachstum von 5,9% erreicht werden. Diesen Wert bestätigt auch unsere Analyse, in der wir für die 13 wachstumsstärksten Länder im Zeitraum von 2005 bis 2012 ein durchschnittliches Wachstum von 5,5% feststellen konnten. Es stellt sich nicht länger die Frage, ob Afrika sich wirklich zur nächsten Erfolgsgeschichte entwickeln kann. Nun geht es nur noch um das Wann und das Wie.

#### **IM NORDEN RATATOUILLE, IM SÜDEN CURRYWURST ...**

Der automobile Norden Afrikas wird vor allem durch die französische Automobilindustrie beherrscht, die traditionell über intensive wirtschaftliche Verflechtungen mit den Mittelmeerländern Afrikas verfügen. Trotz großer, infrastruktureller Schwierigkeiten wird auch längst schon vor Ort produziert. Ein Beispiel dafür ist eine Großinvestition von Renault in Tanger, Marokko, wo die Franzosen in Allianz mit dem Partner Nissan 2012 ein großes Automobilwerk in Betrieb genommen haben. Mit einem modernen Hafen und in nur 13 Kilometern Entfernung vom europäischen Festland, soll das Werk bis 2015 eine Kapazität von 400.000 Einheiten (aktuell etwa 200.000 Einheiten) erreichen und nicht nur den afrikanischen Markt mit Exporten bedienen.

Der Süden Afrikas ist hingegen traditionell von den deutschen Marken beherrscht. In Südafrika produzieren sowohl Daimler, BMW als auch Volkswagen und MAN in Werken vor Ort. Im Land am Kap werden etwa 550.000 Fahrzeuge produziert, wovon allerdings fast die Hälfte Nutzfahrzeuge sind.

#### **... UND NEUERDINGS: „SÜSS-SAUER“ AN JEDER ECKE**

Die Chancen in Afrika wurden aber auch von den chinesischen OEM erkannt und sie haben auf breiter Linie damit begonnen, sich im Hoffnungsmarkt zu etablieren. Ein besonderer Erfolgsfaktor der chinesischen OEM beim Markteintritt in Afrika ist deren besondere













Experimentierfreude: Die Entwicklung von Geschäftsmodellen nach dem „Trial and Error“-Prinzip ist Grundbaustein für den wachsenden Marktanteil der Chinesen in Afrika.



Abbildung 3a: Aktivität chinesischer OEMs in Afrika, (Datenquelle: polariXpartner)

Wie in obiger Abbildung zu erkennen ist, haben die Chinesen zeitgleich in zahlreichen und sehr unterschiedlichen Versuchen mögliche Partnerschaftsexperimente für Import, Fertigung und Vertrieb über den ganzen Kontinent verteilt. Sie versuchen den Marktzugang in kleinen Joint-Ventures mit unterschiedlich zerlegten Bausätzen, die sie aus China nach Afrika exportieren, und festigen ihre Präsenz durch die Etablierung von Service- und Vertriebsstrukturen. Wie im Lehrbuch beschrieben, zielen die Chinesen dabei auf die Etablierung einer starken Marke und

eine langsame Festigung eigener Strukturen, um sich langfristig behaupten zu können und nehmen dabei auch erst einmal sehr niedrige Margen in Kauf.

 <b>GEELY</b>	 <b>DONGFENG</b> DONGFENG MOTOR CORPORATION	 <b>长安汽车</b> CHANGAN	 <b>CHERY</b>	 <b>比亚迪汽车</b> BYD AUTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Export nach Afrika: 30.897 Einheiten ('11)</li> <li>• SKD Fabrik mit lokalem Partner in Äthiopien</li> <li>• Eigene Fabrik in Ägypten mit jährlicher Kapazität von 30.000 Einheiten mit dem Plan auf 50.000 Einheiten auszubauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venture in Süd Afrika zum Verkauf von Nutzfahrzeugen</li> <li>• Genereller Fokus auf Nutzfahrzeuge für den afrikanischen Markt</li> <li>• Planung einer eigenen Fabrik in Süd Afrika</li> <li>• Eigene kleine Fabrik in Kooperation mit Nissan in Angola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Partnerschaft für den Import nach Süd Afrika ist 2012 kollabiert</li> <li>• Eigene Fabrik mit 10.000 Einheiten Kapazität in Nigeria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CKD-Partner Speranza kollabiert</li> <li>• Investitionsplanung über 50 Mio. US\$ Fabrik in Kenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CKD-Partnerschaft mit lokalem Spezialisten in Ägypten</li> <li>• Planung über eine in Partnerschaft betriebene Fertigung mit 7.000 Einheiten Kapazität in Äthiopien</li> <li>• Kleine Fabrik im Sudan</li> </ul>
 <b>FAW</b>	 <b>Great Wall</b>	 <b>FOTON</b>	 <b>LIFAN MOTORS</b>	 <b>吉利汽车</b> GONOW
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabrik mit jährlicher Kapazität von 2.000 Einheiten in Äthiopien</li> <li>• Bau einer 20 Mio. US\$ Fabrik in Kenia</li> <li>• Bau einer LKW-Fabrik in Süd Afrika</li> <li>• Planung einer PKW-Fabrik in Süd Afrika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afrika Export: 25.000 Einheiten ('13)</li> <li>• CKD-Fabriken in Ägypten, Äthiopien und Nigeria</li> <li>• Verstärkter Re-Export aus diesen Ländern heraus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afrika Export: 10.000 Einheiten ('13)</li> <li>• Planung einer 50 Mio. US\$ Fabrik mit einer jährlichen Kapazität von 10.000 Einheiten in Kenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CKD-Partner Abay kollabiert</li> <li>• Planänderung zur Etablierung der eignen Marke durch eigene Fabrik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afrika Export: 3.600 Einheiten ('08)</li> <li>• CKD-Fabrik in Ägypten</li> <li>• Anteil Afrika am Gesamtexport über 30%</li> </ul>

Wir gehen derzeit zwar nicht davon aus, dass sich aus dem Chinesischen „Afrika-Labor“ unmittelbare „Durchbruchkonzepte“ für den globalen Automobilbau erzeugen lassen. Eine produktive, industrielle Wachstumsbasis bedarf naturgemäß fortlaufender und sehr weitreichender Maßnahmen. Afrika benötigt umfangreiche Technologie-, Kapital- und Expertise-Zuflüsse, um das industrielle Wachstumsmoment auch zukünftig aufrecht halten zu können. Schließlich müssen auch der politische und der rechtliche Rahmen weiterhin ein wirtschaftliches

Wachstum unterstützen. Aber diese Versuche machen die chinesischen Unternehmen selbstsicherer, um auch an anderer Stelle als Mitbewerber auftreten zu können.

Afrika darf dennoch bei einer Internationalisierungs- oder Expansionsstrategie auch der tradierten Industrie nicht länger unberücksichtigt bleiben – die Wetten stehen nicht schlechter als bei anderen „emerging markets“. Für die Zukunft empfehlen sich die Entwicklung eines individuellen Maßnahmenkatalogs zur Realisierung eines tragfähigen Geschäftsmodells für diesen neuen und noch unbekanntem Markt (Expansion der lokalen Lieferketten und Fertigungskapazitäten in Afrika und der Ausbau der Vertriebsnetze). Eine systematische Beobachtung der Situation vor Ort und eine gezielte Anstrengung, an dem Wachstum teilhaben zu können, empfiehlt sich allemal sowohl für die Hersteller- als auch die Zuliefererseite.

WENN SIE SICH ÜBER UNSER SERVICE-ANGEBOT IM BEREICH MARKT & STRATEGIE INFORMIEREN WOLLEN, FOLGEN SIE BITTE NACHFOLGENDEM LINK: [POLARIXPARTNER MARKT & STRATEGIE](#)

## 4 | ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE AUTOMOBILE DIASPORA.

Die Entscheidungen in BRIC waren nicht frei von einem gewissen Herdentrieb. Angeleitet von den Erfahrungen „im Marktumfeld“, gestalteten sich die Strategien der Hersteller und der OEM sehr ähnlich. Unterschiedlich waren nur die Zeitpunkte des Eintritts in die Märkte und dann die folgende Bereitschaft oder Fähigkeit, Folgeinvestitionen zu tätigen und lokale Zulieferer einzubinden.

### **UNTERNEHMERTUM STATT „IMPERIALVERWALTUNG“**

Diese „Blaupausen“ werden in den neueren Ländern aber nicht mehr ohne weiteres zur Verfügung stehen, da die Märkte völlig heterogen und die lokalen Produktionsbedingungen schlichtweg unvergleichbar sind. Damit werden die Versuche zur Eroberung der lokalen Märkte unternehmerisch um ein vielfaches herausfordernder sein und tatsächlich den Unternehmergeist der investierenden Einheiten massiv auf die Probe stellen. War schon bisher der Transfer eines Produktionsmodells eine Herkulesaufgabe, stellt die Schaffung eines neuen Geschäftsmodells – unter gleichzeitiger Einbeziehung lokaler Zulieferer und potenzieller Wettbewerber, in deutlich kleineren Volumina und mit stark unterschiedlichen Technikstandards – die höchsten Anforderungen für die Eroberung eines der oben genannten Märkte.

Bei den BRIC-Investitionen liefern die makroskopischen Marktzahlen (das Wirtschaftswachstum, das BIP, der Gesamtabsatz, die Investitionen in Verkehrsinfrastruktur etc.) eine stabile Vorgabe, die das Wohl und Wehe der Produzenten entscheidet. Hier konnte man sich bisher hinter großen und „mutigen“ Investitionen „verstecken“. Im Falle der kleineren Länder tritt an diese Stelle vor allem die Kenntnis vor Ort, die Flexibilität von Investition und Geschäftsmodell und die kluge Vernetzung. Der unternehmerische Instinkt wird ungleich wichtiger. Dazu müssen die Kosten- und Investitionsstrukturen über die gesamte Wertkette sowohl der eigenen, als auch die der Kern-Mitbewerber vor Ort in möglichst großer Klarheit bekannt sein - und laufend schnelle, lokale Anpassungen ermöglicht werden.

### **KOSTEN MIT LOKALEN MASSSTÄBEN MESSEN**

Ein häufig begangener Fehler ist die wenig hinterfragte Verwendung von „globalen Standards“ für die Schaffung eines lokalen Investitionsmodells. Unserer Erfahrung nach unterscheiden sich von Land zu Land zum Beispiel die jeweils erforderlichen Gebäudeinvestitionen, die sinnvollen Verpackungsvorschriften (infolge geringerer Gesamtqualitätsanforderungen) oder die Lebensdauern und Abschreib-Zyklen von Investitionen meist erheblich.

Die Fähigkeit zur wirklichen Bewertung der real zu erwartenden Kosten ist mehr als nur die Verkündigung von altem Wein in neuen Schläuchen: Sind doch meist selbst die Kosten des eigenen Abschnitts der Wertschöpfungskette nicht einmal in den Stammländern der Hersteller in der erforderlichen Robustheit verfügbar. Dies ist nach unseren Erkenntnissen kein Thema der Controlling-Funktion, sondern rührt vom folgenden daher: vom fehlenden Verständnis der Fachbereiche für die eigenen Kostentreiber; von unzureichenden Handlings der Derivate- oder Variantenkomplexitäten; von der nicht nachgehaltenen Verschiebung Make-or-Buy-Inhalte; oder von der langen „Stille Post“-Leitung zwischen den Entscheidungen des operativen Geschäfts und der kaufmännischen Auswertung der Daten.

Wenn nun aber ein Business-Case eine sehr hohe Sensitivität gegenüber der Investition aufweist (weil nur mit geringen Stückzahlen gerechnet werden kann und die Skalierung durch spätere Volumina begrenzt ist), ist die optimale Kenntnis von realen Kostentreibern vor Ort unabdingbar. Leider sind aber die internen Planer dafür meist wenig empfänglich, da diese ja vom eigenen Standard der Herkunftsländer (den sie mühevoll etabliert hatten) ausgehend planen, und sich oft sehr wenig mit der Situation vor Ort auseinander gesetzt haben. Die Lokalisierung gerät daher meist viel teurer, als es aus der Sicht der Einheiten vor Ort sein müsste.

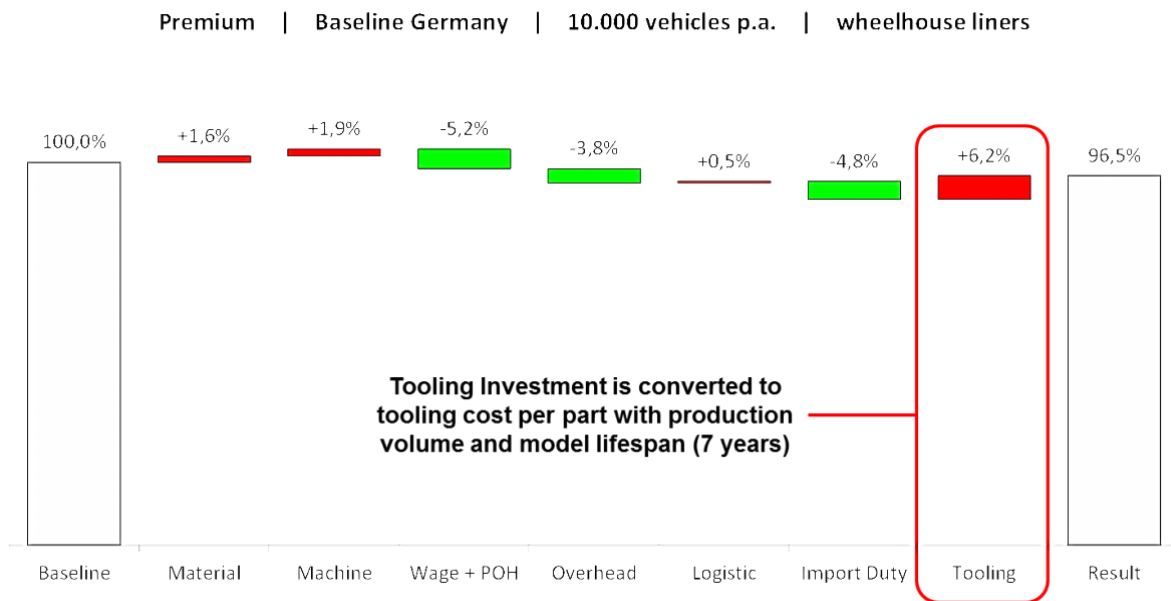


Abbildung 4: Modellierung der Kostenstruktur eines Exportfahrzeuges ex Deutschland zur CKD Montage in Eurasien

In dem in Abbildung 4 gezeigten Beispiel war es die Aufgabe, lokale Werkzeugkosten als „local best practices“ so in die Planung mit einzubeziehen, dass man die in einem Land erforderlichen Standards und Lebensdauern bestmöglich ausnutzen kann. Dabei war es von essentieller Bedeutung, wirklich zu erwartende lokale Kosten in die Betrachtung einzubeziehen, statt nur mit Schätzungen zu arbeiten.

WENN SIE SICH ÜBER UNSER SERVICE-ANGEBOT IM BEREICH POLARIXCOSTING INFORMIEREN MÖCHTEN, FOLGEN SIE BITTE NACHFOLGENDEM LINK: [POLARIXCOSTING](#)

## 5 | TARGET-COSTING VON DER REALITÄT IN DEN PLAN.

Zu der Problematik der oft fehlenden Sicht auf die „local best practices“ gesellt sich die weit verbreitete „cost plus“-Denke der investierenden Einheiten. Die Begründung dafür ist einfach: Während Auslandsinvestitionen meist vom Top-Management ausgerufen werden, sind diese doch oft kaum vom mittleren Management unterstützt.

Dies geschieht nicht mutwillig oder sabotierend, sondern weil meist der bestehende Arbeitsalltag von den Zwangsbeteiligten im Heimatland bereits einen hohen Aktivitätsgrad abverlangt. Die auferlegten Zusatzprojekte in entfernten Regionen werden dann „mit Risikoaufschlägen“ geplant. Diese „Puffer“ sollen die mehr oder weniger schlanken Organisationseinheiten aus ihrer Sicht vor Abenteuern schützen. Somit addiert sich zur Unkenntnis von „local best practices“ (siehe oben)

eine Absicherungsdenke von Heimatbereichen, die ein Auslandsprojekt mit einem bunten Blumenstrauß an Planungskosten, IT Infrastrukturkosten oder Qualitätsanforderungen und dergleichen unmöglich rechnen.

Auch in dieser Situation kann der Blick zum Wettbewerb helfen. Denn zumeist gibt es jemanden, der trotz widriger Umstände in dem Zielland ja bereits heute ein erfolgreiches Geschäft macht. Ziel muss es dann sein, diese erfolgreichen Spieler zu identifizieren und die eigenen Bereiche klar darauf auszurichten, die Leistungen des Mitspielers in allen Dimensionen als Benchmarks zu etablieren. Erfolgt dies vom Kunden rückwärts in die Organisation und konsequent umgesetzt, macht aus einem Target Costing als „Risikovermeidungs-Strategie“ zu einer handlungsrelevanten Anleitung auf die Punkte hin, bei denen der Nachteil zum besten lokalen Wettbewerber am größten ist.

In der folgenden Abbildung ist ein Beispiel einer Kostenanalyse gezeigt, die schematisch die Nutzung eines in China gebauten Fahrzeuges für den Export und die CKD Montage in Südamerika aufzeigt. Dabei wurden alle Aspekte der Wertschöpfungskette in unterschiedlichen Stufen analysiert und in Modellen zur Simulation von Währungseinflüssen, Veränderungen in der Distribution und in der Margenstruktur erhoben. Die interessante Erkenntnis hier war, dass sich der Export eines Fahrzeuges überraschender Weise auch ex China trotz der Nachteile eines Joint Ventures in China gerechnet hatte.

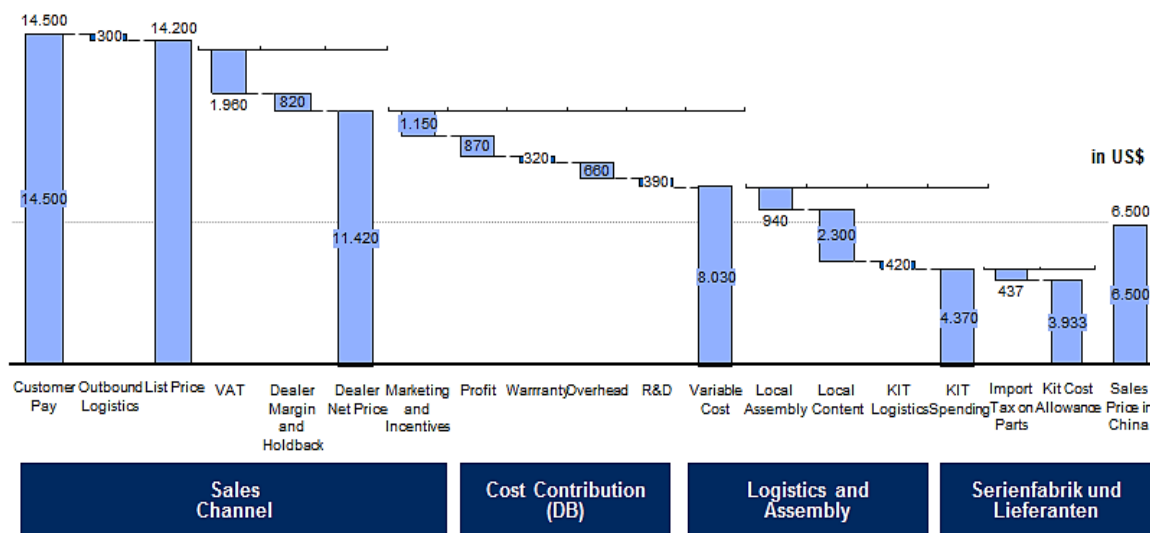


Abbildung 5: Modellierung der Kostenstruktur eines Exportfahrzeuges ex China zum CKD Montage in einem südamerikanischen Land.

## PROFITIEREN AUCH SIE VON UNSERER EXPERTISE

Die wichtigste Lektion bei diesem Vorgehen ist es, die Kosten stringent von der Realwelt in die Planwelt zu überführen (und nicht umgekehrt). Somit plant man mit der Brille der lokalen, späteren Kunden und der Lieferkette vor Ort zurück in die Welt des Herstellers. Diese Zahlenwelt ist von den tatsächlichen Gegebenheiten hergeleitet und der Abgleich von Soll-Ist-Werten Stufe für Stufe nicht auf einen abstrakten Plan hin, sondern auf den besten Wettbewerber ausgerichtet.

Damit soll in der späteren Realisierung die dominante Frage nicht sein: Was am Plan war falsch (wir orten ein zunehmendes Planer-Bashing für Pläne, an die am Ende sowieso keiner glaubte, da zu optimistisch, zu generisch, zu ... war)? – sondern: Was ist konkret pro Stufe der Abstand zum besten Wettbewerber und was können wir noch erreichen?

Ob Zulieferer, OEM oder lokaler Partner: Die erfahrenen Berater von polariXpartner lassen sich gerne auf eine intensive und leidenschaftliche Diskussion Ihres beabsichtigten Geschäftsmodells oder Ihrer Expansionsstrategie ein. Gerne bieten wir ein aktives Sparring Ihrer Vorhaben und Planungen an. Wir freuen uns auf ein Gespräch.

THE GUIDING STAR FOR THE  
MANUFACTURING INDUSTRY





## AUTOR & IHR VERSIERTER KONTAKT BEI POLARIXPARTNER.



### Dr. Engelbert Wimmer – Geschäftsführer & Partner

- Mehr als 15 Jahre Erfahrung als Berater in
- der fertigen Industrie – vorwiegend in der Automobilindustrie.
- Tiefes Prozessverständnis zum Produkt-Entstehungsprozess und zu Sales & Distribution, Globalisierung von F&E, Fertigungs-Footprint,
- Organisationsentwicklung und Change Management sowie IT Strategie.
- Buchautor und gefragter Vortragender

### DR. ENGELBERT WIMMER

---

POLARIXPARTNER GmbH  
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland  
[www.polarixpartner.com](http://www.polarixpartner.com)

Tel. +49 6581 8290-212

Mobil +49 151 52742512

Fax +49 6581 8290 100

E-Mail [Engelbert.Wimmer@polarixpartner.com](mailto:Engelbert.Wimmer@polarixpartner.com)



## ÜBER POLARIXPARTNER.

**MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN.** POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertige Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**