

Perspektiven
erweitern



März, 2012 Berlin

European Truck Industry in China

Being a Loser on an Emerging Market?

Eine Einschätzung zum chinesischen Markt und seiner Bedeutung für die europäische Nutzfahrzeugindustrie.

Inhalt

Management-Summary	2
Studie „ <i>European Truck Industry in China – Being a Loser on an Emerging Market?</i> “	
<hr/>	
Herausforderung China	3
Situation 2011 – fünf Thesen zur Motivation, Entwicklungsprognose, Chancen und Risiken	
<hr/>	
Absatzmarkt China	5
China 2011 – größter Nutzfahrzeugmarkt und seine Bedeutung für europäische Hersteller	
<hr/>	
China: Markteintritt und Wettbewerb	12
Mögliche Ansätze zur Positionierung europäischer Nutzfahrzeughersteller in China	
<hr/>	
Business-Case	15
„Forecast 2030“: Nutzfahrzeugmarkt China – Erfolgspotenziale für die europäischen Hersteller	

Management-Summary



Die Consulting4Drive hat im Rahmen der Studie

European Truck Industry in China – Being a Loser on an Emerging Market?

den Absatzmarkt China und seine Bedeutung für die europäische Nutzfahrzeugindustrie untersucht. Dabei haben wir die Wettbewerbssituation in China beleuchtet sowie mögliche Handlungsoptionen für die europäische Nutzfahrzeugindustrie analysiert und beschrieben.

Als Betrachtungsrahmen der Studie haben wir den gesamten chinesischen Markt für Kraftfahrzeuge im Gütertransport sowie für den gewerblichen Personentransport gewählt. Allerdings gibt es bei den Nutzfahrzeugen eine breite Palette von Anwendungsszenarien und Produkten mit unterschiedlichen Eigenschaften (etwa deren Tonnage), aus denen völlig unterschiedliche strategische Implikationen folgen – aus diesem Grund unterscheiden wir in dieser Studie die Fahrzeugklassen übergreifend nach ihrem Preisniveau und unterteilen sie in die Segmente Low-Cost, Budget und Premium. Die Studie basiert auf den Projekterfahrungen von führenden Nutzfahrzeugherstellern, umfangreichen eigenen Recherchen und der Einschätzung zahlreicher Experten von Herstellern und Zulieferern aus der Nutzfahrzeugindustrie sowie aus der Wissenschaft.

Anhand von fünf Thesen haben wir die aktuelle Situation in China dargestellt und die zu erwartenden Potenziale identifiziert.

Als Erkenntnis unserer Studie konnten wir drei wichtige **Erfolgsfaktoren** bestimmen:

- angepasste Produktstrategie - Technologieführerschaft - wirtschaftspolitischer Rahmen

Zudem haben wir diese wesentlichen **Handlungsoptionen** identifiziert:

- Nachfrage und Infrastruktur
- Positionierung im Budgetsegment
- Markteintritt über Kooperationen
- Integration anforderungsgerechter Innovationen

Herausforderung China

European Truck Industry in China – Being a Loser on an Emerging Market?

Der Absatz von Nutzfahrzeugen (NFZ) wächst in China seit den 90er Jahren enorm. Mit fast sieben Millionen verkauften NFZ im Jahr 2010 hat sich das Reich der Mitte zum größten Markt der Welt entwickelt. Fast jedes zweite weltweit produzierte NFZ ist für das Reich der Mitte bestimmt. Europäische Hersteller sind mit ihren eigenen Produkten bisher jedoch kaum in China vertreten und werden den Anschluss völlig verlieren, wenn sie keine Markteintrittsstrategie entwickeln, die präzise auf die Anforderungen der lokalen Kunden ausgerichtet ist und zugleich die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Fünf Thesen zur Motivation, Prognose, Chancen und Risiken:

These 1:

„Chinas Durst nach technologischem Fachwissen ist gestillt, und Joint-Ventures verlieren an Bedeutung.“

Joint-Ventures (JV) mit chinesischen Herstellern sind für europäische Produzenten die Voraussetzung für eine lokale Fertigung eigener Fahrzeuge in China. Bisher waren die chinesischen Unternehmen an solchen JV interessiert, weil sie sich davon den Transfer von technologischem Fachwissen versprochen. Dieses Interesse schwindet jedoch zunehmend – chinesische Hersteller sehen sich mehr und mehr in der Lage, anforderungsgerechte Gesamtfahrzeuge für ihren Heimatmarkt auch ohne fremde Hilfe zu entwickeln und zu produzieren. Voraussetzung dafür ist, dass sich vorerst keine Annäherung an europäische Standards (etwa bei den Emissions- oder Sicherheitsvorgaben) vollzieht.

These 2:

„Chinesische Nutzfahrzeughersteller können die Nachfrage auf ihrem Heimatmarkt mit eigenen Produkten bedienen.“

In China werden preisgünstige NFZ stark nachgefragt, die in Aufbau und Ausstattung deutlich einfacher sind als die Produkte europäischer Hersteller. Ausschließlich chinesische Hersteller sind aktuell in der Lage, diese NFZ zu einem von den Kunden akzeptierten Preis in Eigenleistung zu entwickeln und die starke Nachfrage durch ihre hohen Produktionskapazitäten zu decken. Lizenzfertigungen - wie etwa die Entwicklung von Sinotruk auf Basis des „Steyr“ - haben dafür die Grundlage geschaffen.

These 3:

„Chinesische Hersteller werden – über ihren Heimatmarkt hinaus – die Wachstumsmärkte Russland, Brasilien und Indien erobern.“

Bei den gegenwärtig von chinesischen Herstellern entwickelten und produzierten NFZ stehen ein hoher Nutzwert (z. B. hohe Robustheit) sowie ein geringer Anschaffungspreis im

Vordergrund. Mit diesen Eigenschaften sind sie für die Wachstumsmärkte Brasilien, Russland und Indien genauso prädestiniert wie für die künftigen Wachstumsmärkte in Nordafrika und im Mittleren Osten. Erste Fahrzeuge werden von China bereits dorthin exportiert, und man kann durchaus die Meinung vertreten, europäische Hersteller hätten sich durch ihre JV mit chinesischen Herstellern ihre eigene Konkurrenz auf diesen Märkten geschaffen. Die Exportanstrengungen der chinesischen Hersteller in solche primär preisorientierten Absatzmärkte nehmen auch deshalb zu, weil ihr Heimatmarkt erstmals stagniert.

These 4:

„Chinesische Nutzfahrzeughersteller werden sich mit Märkten und Kunden weiterentwickeln und nur wenig Platz für europäische Hersteller lassen.“

Aufgrund der bisherigen Marktentwicklung erwarten wir, dass die in China an ein NFZ gestellten Anforderungen hinsichtlich Qualität und Emissionen weiter steigen und sich langfristig dem europäischen Niveau annähern werden. Dabei wird es Fahrzeugeigenschaften geben, die sich schneller an das europäische Niveau anpassen als andere. Wir gehen von einer natürlichen Annäherung in gemäßigter Geschwindigkeit aus - dadurch ergibt sich für die chinesischen Hersteller die Chance, bei ihrer Entwicklungskompetenz aufzuholen. In letzter Konsequenz können sie dadurch den europäischen Herstellern langfristig sowohl in China als auch in Europa selbst auf Augenhöhe begegnen. Das ist im PKW-Segment nicht möglich, wo mit europäischen Fahrzeugen immer noch Attribute wie „Made in Europe“ oder „High End“ verbunden sind.

These 5:

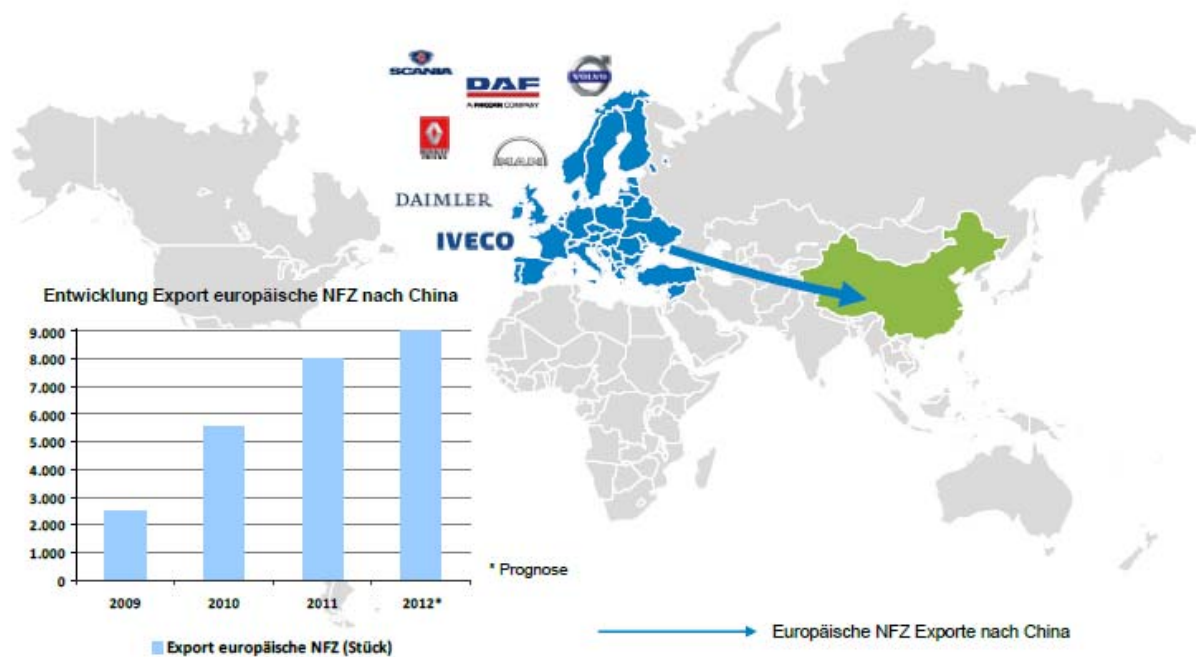
„Europäische Hersteller müssen sich als eigenständige Marke oberhalb chinesischer Wettbewerber positionieren und sich eine neue Kundenzielgruppe schaffen.“

Chinesische Hersteller werden im Verlauf einer sukzessiven Marktangleichung eine starke Kundenbindung aufbauen, die europäischen Unternehmen den Markteintritt erschwert. Wenn europäische Hersteller nicht die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllen, um den chinesischen Markt durch eine lokale Produktion ihrer Fahrzeuge zu bearbeiten, stehen sie auf diesem Wachstumsmarkt bereits heute als Verlierer fest. Um dies zu vermeiden, sollte es auch die Aufgabe der europäischen Politik sein, den Markteintritt für europäische Hersteller durch Wirtschaftsabkommen mit China zu erleichtern. Die Politik kann es somit europäischen Herstellern ermöglichen, sich mit einer angepassten Produktstrategie auf dem chinesischen Markt zu positionieren, um als eigenständige Hersteller bzw. Marken mit entsprechenden Absatzzahlen wahrgenommen zu werden.

Absatzmarkt China

Bis hierher und nicht weiter! – Um den Heimatmarkt zu bedienen, halten chinesische Hersteller eine weitere Zusammenarbeit mit europäischen Herstellern nicht mehr für erforderlich.

Europäische Hersteller sind sich der Bedeutung Chinas als wichtigem Zukunftsmarkt bewusst und möchten diesen verstärkt als Absatzmarkt für ihre Produkte nutzen. Abbildung 1 zeigt die Zahl von Fahrzeugen, die europäische Hersteller in das Reich der Mitte exportieren.



Quelle: VDA, Consulting4Drive

Abbildung 1: Exporte europäischer NFZ-Hersteller nach China

Grundsätzlich hat ein europäischer Hersteller drei Optionen, um den chinesischen Markt zu erschließen:

- Export
- Lokale Produktion
- Lizenzfertigung von Komponenten

Ohne eine lokale Produktion müssen ausländische Hersteller beim Import ihrer Fahrzeuge nach China hohe Einfuhrzölle von bis zu 25 Prozent bezahlen – nur durch ein JV mit einem chinesischen Hersteller lassen sich diese Abgaben vermeiden. Hersteller aus Europa müssen jedoch immer öfter um den Abschluss derartiger Kooperationen kämpfen. So sind die zähen Verhandlungen zwischen dem europäischen Hersteller Daimler und dem

chinesischen Hersteller Foton ein Beleg dafür, dass das Interesse der Chinesen an Kooperationen im NFZ-Bereich zu schwinden beginnt: Erst nach drei Jahren genauer Analyse hinsichtlich der Erfüllung rechtlicher Rahmenbedingungen haben die chinesischen Behörden grünes Licht für das JV gegeben. In solchen JV entwickelte Fahrzeuge werden in China allerdings häufig unter dem Namen des lokalen Herstellers (z. B. Sinotruk oder Foton) oder einer eigens gegründeten Marke vertrieben. Das hat zur Folge, dass der ausländische Partner keine Stärkung seiner Markenwahrnehmung gegenüber den vielen in China überaus starken lokalen Marken erfährt.

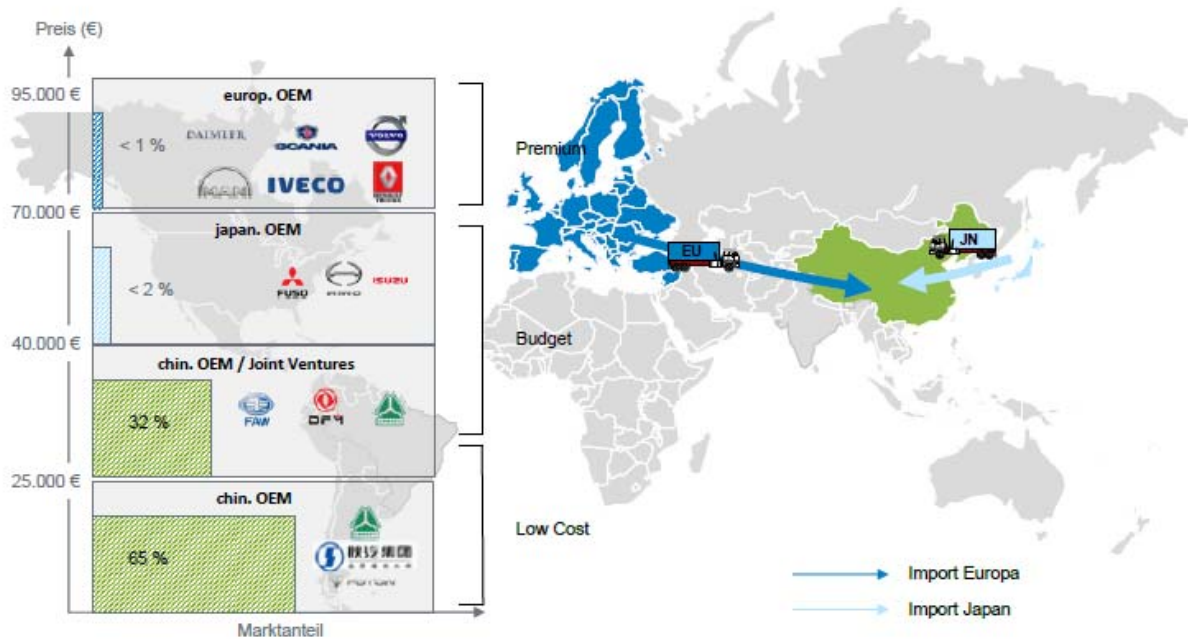
Durch eine Berechtigung zur lokalen Fertigung eigener Produkte werden zwar hohe Einfuhrzölle vermieden, allerdings beschert dies alleine einem europäischen NFZ-Hersteller noch keinen Absatzzuwachs im Reich der Mitte: Die für den europäischen Markt konzipierten Fahrzeuge sind auch bei einem Wegfall der hohen Einfuhrzölle immer noch deutlich zu teuer für den chinesischen Markt, da ihre Eigenschaften die Anforderungen lokaler Kunden weit übertreffen.

Für europäische Hersteller besteht somit die Herausforderung, für den chinesischen Markt passende Produkte lokal zu produzieren und dort unter ihrem eigenen Namen abzusetzen. Weil chinesische Hersteller keinen weiteren Wissenstransfer zur Entwicklung von Produkten für ihren Heimatmarkt mehr für erforderlich halten, laufen europäische Hersteller Gefahr, ihre Kooperationspartner und mit ihnen die Berechtigung zur lokalen Fertigung eigener Produkte zu verlieren. Zusätzlich ergeben sich für europäische Hersteller wirtschaftliche Effekte durch den Wegfall des Absatzes von Komponenten oder einer abnehmenden Lizenzfertigung europäischer Motoren durch chinesische Hersteller.

Im Gegensatz zur PKW-Industrie sehen sich chinesische Hersteller im Bereich der NFZ dazu im Stande, die komplette Bandbreite der auf dem heimischen Markt nachgefragten Fahrzeuge alleine zu bedienen – denn ihre fehlende „Premium“-Kompetenz auf Gebieten wie Qualität und Innovation spielt eine noch zu vernachlässigende Rolle. Zudem gibt es im NFZ-Bereich keine „Markenliebe“ chinesischer Kunden zu europäischen Produkten.

Erst die Heimat! – Dem Fünfjahres-Plan folgend werden chinesische Hersteller primär ihren Heimatmarkt bedienen und anderen Herstellern dort keinen Platz lassen.

Gegenwärtig beträgt der Anteil europäischer Hersteller am chinesischen Markt weniger als ein Prozent. Sie verkaufen dort hauptsächlich Sonderfahrzeuge für Rettungsdienste oder für das Baugewerbe, da hier Eigenschaften wie Qualität und Zuverlässigkeit von besonderer Bedeutung sind, durch die sich europäische NFZ auszeichnen. Die Betrachtung der Anteile chinesischer Hersteller auf ihrem Heimatmarkt (Abbildung 2) verdeutlicht deren Dominanz. So schaffen es weder die europäischen noch die japanischen Hersteller, mit ihren zum Teil günstigeren „Low spec“-Modellen nennenswerte Marktanteile im Reich der Mitte zu erobern.



Quelle: Herstellerangaben, Consulting4Drive

Abbildung 2: Marktanteile der NFZ-OEM in China

Bei Betrachtung des globalen Nutzfahrzeugmarktes in Abbildung 3 zeigt sich, dass Dongfeng mittlerweile zum weltgrößten Hersteller von NFZ aufgestiegen ist und seinen Anteil am globalen NFZ-Absatz auf 10,6 Prozent steigern konnte, was ca. 1,4 Millionen Fahrzeugen entspricht – das Markenlogo von Dongfeng zierte somit fast jedes zehnte weltweit abgesetzte Nutzfahrzeug. Das Potenzial dieser Marke und die Größe des chinesischen Marktes werden allerdings erst dann deutlich, wenn man bedenkt, dass nur ca. 60.000 (4,3 %) der Dongfeng-NFZ in den weltweiten Export gehen. Dongfeng ist somit allein durch seinen hohen Marktanteil in China zum weltweit größten Hersteller von NFZ avanciert, mit einer operativen Marge von 5,48 Prozent bei einer Gewinnspanne von 31,55 Prozent.¹

Aufgrund des Fahrzeugabsatzes auf ihrem Heimatmarkt befinden sich mittlerweile auch die chinesischen Hersteller Foton (Platz 2) und FAW (Platz 5) unter den „Top Five“ auf dem Weltmarkt. Einzig der indische Hersteller Tata und der europäische Hersteller Daimler reißen sich mit Weltmarktanteilen von jeweils ca. 5 Prozent zwischen den chinesischen Herstellern auf den Rängen 3 und 4 ein. Die leicht rückläufigen Absatzzahlen chinesischer Hersteller im September (-6,9 Prozent) und Oktober (-5,7 Prozent) 2011 sowie zurückhaltende Prognosen für das Jahr 2012 sind allerdings erste Indikatoren für eine Beruhigung des chinesischen Marktes. Darum setzen nun auch chinesische NFZ-Hersteller zum Sprung in andere Märkte an und ruhen sich nicht mehr nur auf ihren Erfolgen auf dem Heimatmarkt aus. So exportierten 37 chinesische Hersteller bereits im Jahre 2011 (von Januar bis Oktober)

¹ <http://www.capitaliq.com> (Kennzahlen Dongfeng Motor Co. Ltd.), 31.01.2012

insgesamt rund 281.000 Fahrzeuge, was gegenüber dem Vorjahr einer Steigerung von 33 Prozent entspricht.²

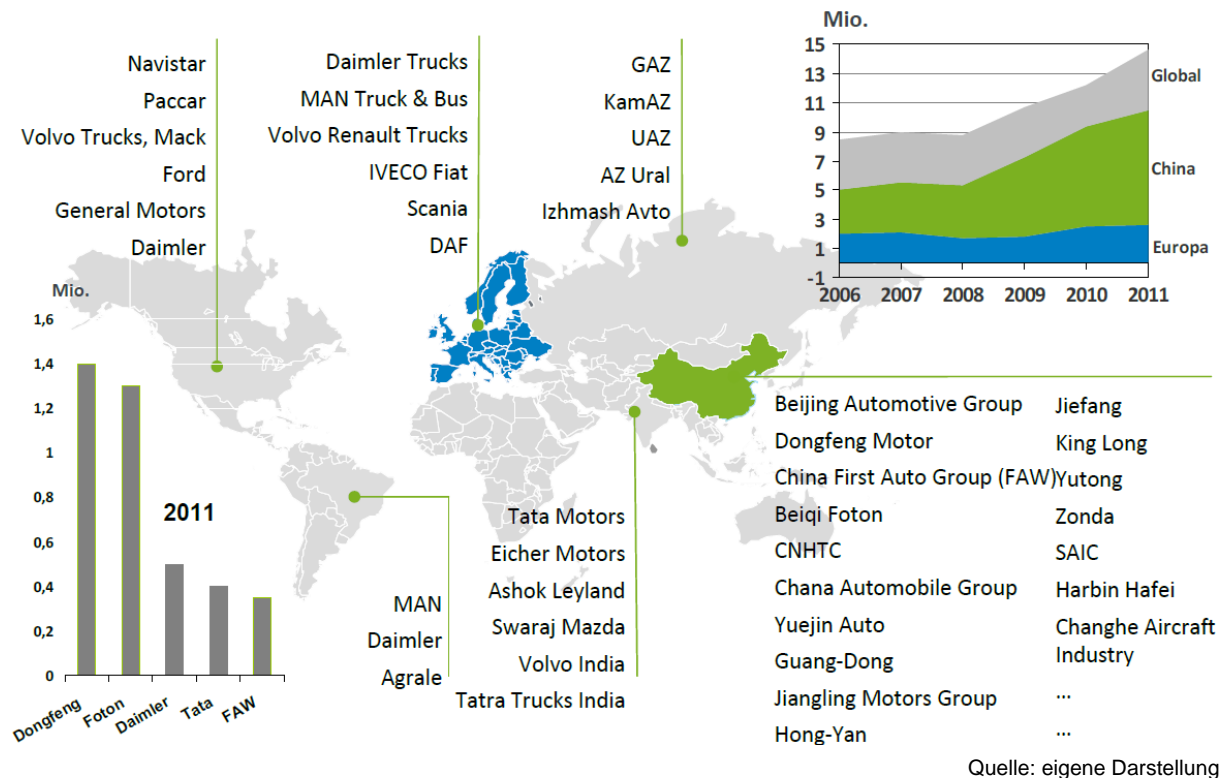


Abbildung 3: Übersicht über den globalen Nutzfahrzeugmarkt

Eine abschließende Marktbetrachtung verdeutlicht, dass sich der chinesische Markt mittelfristig einer Sättigung nähert und bereits weitestgehend unter den lokalen Herstellern aufgeteilt ist. In China werden nur rund 30 Prozent des Transportaufkommens per LKW bewältigt, denn der Transport zu Wasser und in der Luft spielt aufgrund der Größe des Landes eine wichtige Rolle. Im Vergleich hierzu werden in Europa ca. 80 Prozent des Transportaufkommens über Land bewegt. Die zur Bewältigung des chinesischen Transportaufkommens benötigten Fahrzeuge stammen überwiegend aus der Produktion chinesischer Hersteller. Selbst japanische Produzenten wie ISUZU oder Nissan können keine signifikanten Absatzzahlen in China vorweisen, obwohl deren Produkte sowohl beim Preis als auch bei der Technik unterhalb der NFZ europäischer Hersteller einzuordnen sind. In absehbarer Zukunft wird kein europäischer Hersteller seine NFZ ohne individuelle Anpassungen an die Erfordernisse des chinesischen Marktes in nennenswerten Mengen absetzen können. Neben der individuellen Anpassung wäre aber zum Beispiel auch die Vermarktung der NFZ über eine bessere Gesamtbetriebskostenbilanz, sowie bessere Serviceleistungen im Vergleich zu den chinesischen Herstellern für bestimmte Kundengruppen zu favorisieren.

² http://www.chinatrucks.com/news/news/list_18_2.html, 31.01.2012

Jetzt den Rest der Welt! – Chinesische Hersteller werden Überkapazitäten für den Export nutzen und erfolgreich in andere Wachstumsmärkte vorstoßen.

Während viele etablierte Märkte in den letzten Jahren nur ein geringes Wirtschaftswachstum verzeichnen konnten, war der überproportionale Aufwärtstrend der BRIC-Märkte nahezu ungebrochen. Diese Entwicklung lässt viele NFZ-Hersteller immer stärker auf diese Märkte blicken.

Europäische Hersteller haben die BRIC-Märkte bereits betreten und können insbesondere in Brasilien auf eine lange Erfolgsgeschichte zurückblicken. Über die BRIC-Märkte hinaus wecken die „Next 11“ zunehmend ihr Interesse – das sind Staaten von Indonesien bis Vietnam, denen eine ähnliche Entwicklung wie den BRIC-Staaten vorausgesagt wird. Jedoch haben auch chinesische Hersteller sowohl die BRIC-Märkte als auch die „Next 11“ als interessante Absatzmärkte für ihre NFZ erkannt: Um auf diesen Exportmärkten ebenso erfolgreich wie auf ihrem Heimatmarkt zu sein, versuchen Unternehmen wie Sinotruk und Foton durch Kooperationen mit MAN und Daimler bei spezifischen Eigenschaften (z. B. der Qualität) europäisches bzw. marktspezifisches Niveau zu erreichen. Abbildung 4 veranschaulicht die bereits existierende Bedrohung für die europäischen NFZ-Hersteller durch die Exportaktivitäten chinesischer Konkurrenten in den volumenstarken Wachstumsmärkten: Sinotruk beliefert beispielsweise als erster chinesischer NFZ-Hersteller seit kurzem den brasilianischen und russischen Markt. Auch hier gilt die Vermutung: Mit der Weitergabe ihres technologischen Fachwissens an chinesische Hersteller haben europäische Unternehmen sich auch auf den Wachstumsmärkten außerhalb Chinas selbst eine ernstzunehmende Konkurrenz geschaffen – bei Vertragsverhandlungen mit chinesischen Partnern sollten sie sich darum in ausgewählten Regionen Exklusivität vorbehalten.

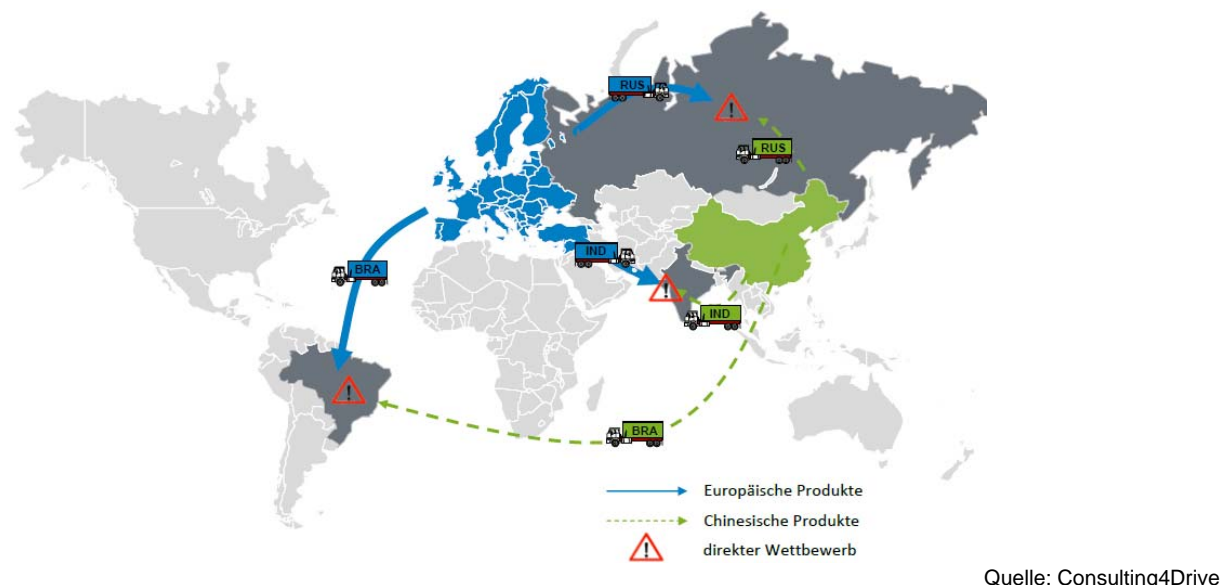


Abbildung 4: Exportaktivitäten chinesischer NFZ Hersteller

Die chinesischen Hersteller haben den Vorteil, dass ihre grundsätzlich auf einen günstigen Preis und eine hohe Robustheit ausgelegten NFZ eher den Anforderungen der Märkte in Brasilien, Russland und Indien gerecht werden als die Fahrzeuge europäischer Hersteller. Durch gezielte Substitution einzelner Komponenten (z. B. Achsen) oder Änderungen beim Design können chinesische Hersteller ihre Fahrzeuge optimal an dortige Bedürfnisse anpassen und weiterhin einen geringen Preis gewährleisten. Diese Aufwertung von NFZ ist wesentlich einfacher und wirtschaftlicher umzusetzen als eine „Entfeinerung“ der HighTech-NFZ aus Europa. Um ihre Position auf diesen Märkten auszubauen bzw. gegen das Angebot günstiger und immer besserer NFZ aus China zu verteidigen, müssen europäische Hersteller eine dem jeweiligen Markt angepasste Produktstrategie entwickeln, ohne dabei ihre eigenen Markenwerte zu vernachlässigen.

Wie bereits erwähnt, muss der Fokus europäischer Hersteller auf der Entwicklung von NFZ liegen, deren Eigenschaften sich exakt an den Anforderungen der Schwellenländer orientieren. Mit Blick auf Russland wäre es denkbar, dass ein europäischer Hersteller eine Kooperation mit einem russischen Hersteller eingeht – so kann er ein Produkt entwickeln, das auf Zuverlässigkeit und Robustheit ausgelegt ist und günstiger als seine eigenen NFZ angeboten werden kann. Das verschafft ihm eine günstige Ausgangsposition für den Markteintritt in China und schottet gleichzeitig den wichtigen Absatzmarkt Russland gegenüber chinesischen Konkurrenten ab. Durch entsprechende Effizienzansätze und Baukastensysteme könnten so Kooperationsprodukte entwickelt werden, die für den Markt China nur noch leicht angepasst oder für das Budgetsegment um Komponenten erweitert werden müssen. Das ähnelt der Strategie von Daimler: Das Unternehmen hat sich über ein JV mit dem russischen Hersteller Kamaz den Zugang zum russischen Markt erschlossen – durch die Produktion sowie den Vertrieb der Fahrzeuge seines japanischen Kooperationspartners Fuso. Mittlerweile produziert Daimler sogar die Premiumbaureihen Actros und Axor in Russland, so dass von dort auch der Markteintritt in China erfolgen könnte.

Am Kunden wachsen! – Chinesische NFZ-Hersteller werden mit den steigenden Kundenanforderungen wachsen und sich ohne fremde Hilfe weiterentwickeln.

Trotz steigender Anforderungen in China werden europäische Hersteller dort mit ihren aus Europa bekannten NFZ in absehbarer Zukunft keine signifikanten Marktanteile in den volumenstarken Segmenten gewinnen können. Das ist nur mit Anpassungen möglich, weil die Anforderungen auf dem europäischen und dem chinesischen Markt derzeit noch zu unterschiedlich sind.

Nach Meinung namhafter Experten aus der europäischen NFZ-Industrie werden sich die Anforderungen zwar angleichen, doch aufgrund der divergierenden Geschwindigkeiten

werden sich die Märkte noch auf absehbare Zeit weiter differenzieren. Aus Interviews mit diesen Experten haben wir diejenigen Eigenschaften abgeleitet, die sich in absehbarer Zeit an das europäische Niveau angleichen werden (Abbildung 5). Die Interviewpartner gehen davon aus, dass sich die Märkte durch steigende Kundenanforderungen am schnellsten bei Eigenschaften wie Qualität und Emission annähern werden. Bei Design, Sicherheit oder Komfort wird dieser Prozess länger dauern.

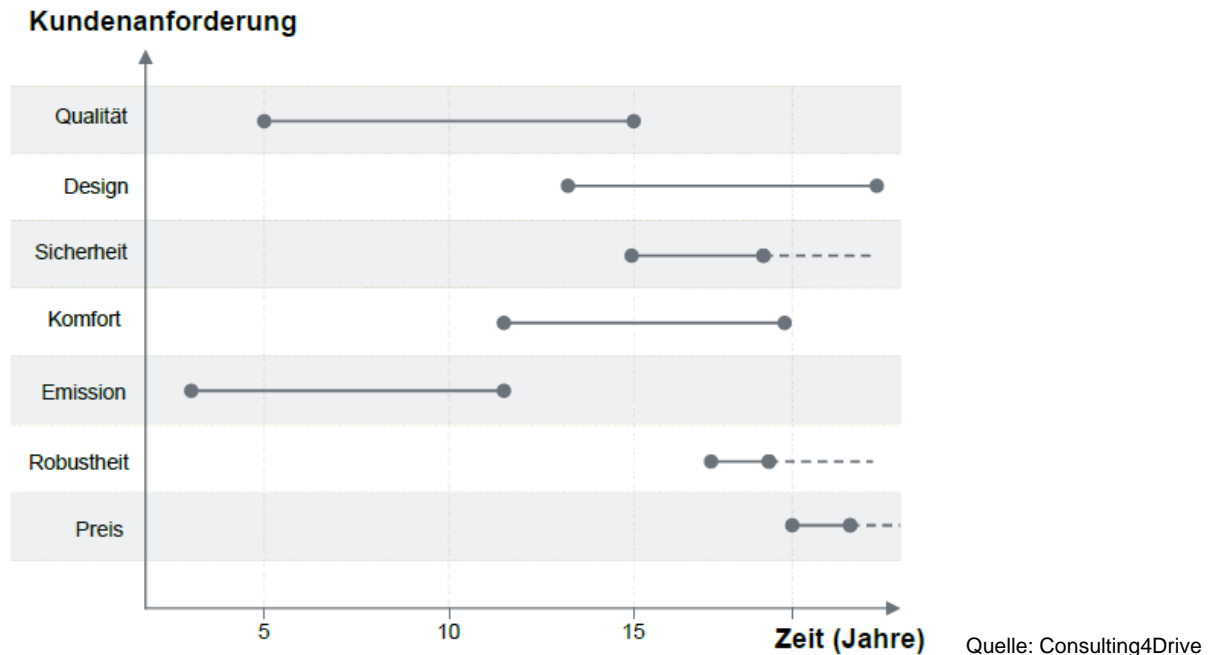


Abbildung 5: Die Kundenanforderungen gleichen sich mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten an

Solange es keinen sprunghaften Anstieg beim Anforderungsniveau chinesischer Kunden gibt, werden sich chinesische NFZ-Hersteller im Gleichschritt mit dem Wachstum ihres Heimatmarktes und den steigenden Anforderungen weiterentwickeln, ohne dabei auf die Hilfe ausländischer Partner angewiesen zu sein. Mit jedem Entwicklungsschritt, den chinesische Hersteller ohne fremde Unterstützung gehen, erhöhen sich für europäische Hersteller die Markteintrittsbarrieren. Da chinesische Hersteller durch einfaches Kopieren bestehenden Know-hows in der Lage sind, auch einen technologischen Evolutionsschritt zu überspringen, können sie die Eigenschaften ihrer NFZ jederzeit auch schneller an das Niveau europäischer Fahrzeuge anpassen. Die europäischen Hersteller haben allerdings die Kompetenz, ihre Produkte nicht nur evolutionär, sondern durch Innovationen auch revolutionär weiter zu entwickeln – diese sollten sie nutzen, um sich bei einzelnen Fahrzeugeigenschaften wie Antrieb oder Komponenten vom chinesischen Wettbewerb deutlich abzuheben und sich speziell über diese Eigenschaften eine eigene Kundenzielgruppe auf dem chinesischen Markt zu schaffen. Gleichzeitig muss in China ein Bewusstsein für die Bedeutung der Gesamtbetriebskosten (TCO) geschaffen werden. Aktuell ist vor allem der Anschaffungspreis für den Kauf eines Nutzfahrzeuges entscheidend.

China – Markteintritt und Wettbewerb

Stärken ausspielen! Um Erfolg auf dem chinesischen Markt zu haben, müssen sich europäische Hersteller in spezifischen Fahrzeugeigenschaften vom chinesischen Wettbewerb abheben.

Neben der bereits erwähnten Strategie, den chinesischen Markt über die Wachstumsmärkte Russland, Brasilien und Indien zu betreten, müssen sich die europäischen Hersteller auch direkte Marktanteile mit eigenen Produkten sichern, indem sie ihre noch bestehende Technologieführerschaft nutzen. Abbildung 6 zeigt die wichtigsten Erfolgsfaktoren und mögliche Handlungsoptionen.

Erfolgsfaktoren

Angepasste Produktstrategie

Wirtschaftspolitischer Rahmen

Technologieführerschaft

Handlungsoptionen

» Nachfrage und Infrastruktur

- Sensibilisierung für Aspekte wie TCO, Erzeugung von Nachfrage durch gezieltes Marketing, Aufbau der Marke
- Auf-/ Ausbau von Vertriebs-, Service- und Aftersalesnetz als Voraussetzung für Markteintritt & europ. Allianz (OEMs)

» Positionierung im Budgetsegment

- Anpassung bestehender europäischer Modelle durch „Entfeinerung“ bzw. „Enttechnologisierung“
- Neuentwicklung eines NFZ in Modularbauweise zur individuellen Anpassung an Kundenwünsche

» Markteintritt über Kooperation

- Markteintritt nach China über eine Neuentwicklung z. B. in Kooperation mit einem russischen NFZ-Hersteller
- 1:1 Übernahme für das Budgetsegment, Modularbauweise erleichtert eine Anpassung an „low“ oder „premium“

» Integration anforderungsgerechter Innovationen

- Integration europäischer Innovationen entsprechend den steigenden Anforderungen chinesischer Kunden z.B. in den Bereichen Qualität und Komfort (Vorsprung gegenüber China - „first mover“)

Quelle: Consulting4Drive

Abbildung 6: Handlungsoptionen für europäische NFZ-Hersteller in China

Für europäische Hersteller gilt es, den chinesischen Markt mit einer individuellen Strategie zum Markteintritt pro-aktiv zu bearbeiten, die die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Gleichzeitig sollten sie ihre Marktanteile in Brasilien, Russland und Indien mit wettbewerbsfähigen Produkten ausbauen bzw. gegen die Produkte chinesischer Hersteller verteidigen. Da europäische NFZ für den chinesischen Markt schlichtweg zu teuer sind, können sich die Hersteller Marktanteile nur durch eine gezielte „Entfeinerung“ bzw. „Enttechnologisierung“ oder Neuentwicklungen sichern, indem sie sich als eigenständige Marke im Budget-Segment positionieren. Nach Expertenschätzung gibt es

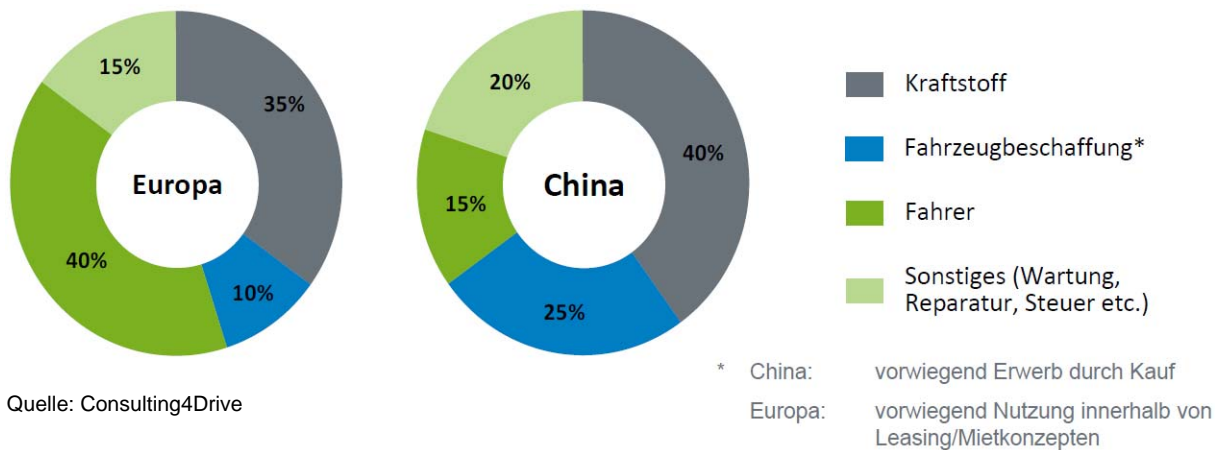
durch „Entfeinerung“ bei den Herstellkosten aber lediglich ein Einsparpotenzial von 5 Prozent und durch „Enttechnologisierung“ von 10 Prozent³.

Eine „Entfeinerung“ bzw. „Enttechnologisierung“ eines existierenden NFZ müsste überall dort erfolgen, wo Anforderungen seitens des chinesischen Kunden nicht existieren oder trotz erwarteter Marktangleichung noch in weiter Ferne liegen. Bei einer bestehenden oder in absehbarer Zukunft zu erwartenden Nachfrage nach spezifischen Fahrzeugeigenschaften auf dem chinesischen Markt müssen die NFZ bei diesen Eigenschaften entsprechend angepasst und vermarktet werden.

Die größten Erfolgsaussichten haben nach Ansicht der Experten komplette Neuentwicklungen für den chinesischen Markt. Dabei müssen Fahrzeugkonzept, Geschäftsprozesse und Unternehmensorganisation so angepasst werden, dass sich der Hersteller ein Alleinstellungsmerkmal verschafft, durch das er sich von seinen Wettbewerbern unterscheidet und rentabel wirtschaften kann. Durch gezieltes Marketing kann ein Verlangen nach spezifischen Eigenschaften auf dem chinesischen Markt erzeugt und zeitlich vorgezogen werden. Hierbei sollte die technologische Kompetenz den Wettbewerbsvorteil darstellen und auch so kommuniziert werden. Wichtig ist, dass der europäische Hersteller den Zeitpunkt kennt, zu dem sich die Anforderungen der chinesischen Kunden (etwa in puncto Qualität oder Komfort) an das höhere Niveau der entwickelten Märkte angleichen – dann kann er seine Produkte so früh in den chinesischen Markt einführen, dass die lokalen Wettbewerber keine Chance mehr haben, die europäische Technik zu kopieren. Zugleich kann er das Verlangen potenzieller Kunden nach diesen verbesserten Eigenschaften durch geschicktes Marketing frühzeitig hervorrufen.

Neben der künstlichen Erzeugung dieser Nachfrage ist auch die Sensibilisierung chinesischer Kunden für die Gesamtbetriebskosten eines NFZ (Total Cost of Ownership, TCO) ein viel versprechender Ansatz für europäische Hersteller, für den jedoch ein spezifisches Vertriebsmodell erforderlich ist. Bei den Betriebskosten ist neben dem Kraftstoffverbrauch auch immer zu berücksichtigen, dass ein europäisches NFZ mit 1,2 Millionen Kilometern Laufleistung für eine dreimal längere Lebensdauer ausgelegt ist als ein chinesisches NFZ. Aus der Betrachtung der Kostenstrukturen in Abbildung 7 kann somit abgeleitet werden, dass sich der im Vergleich zu chinesischen NFZ höhere Anschaffungspreis über die höhere Lebensdauer wieder ausgleicht. Infolge der auch in China steigenden Kraftstoffpreise – diese machen den größten Anteil an den Gesamtbetriebskosten eines NFZ aus – zeigen die chinesischen Kunden zunehmend Interesse an einem geringen Kraftstoffverbrauch. Effizientere Motoren und höhere Laufleistung sind somit zwei Argumente, mit denen sich europäische NFZ auf dem chinesischen Markt mit guter Aussicht auf Erfolg bewerben ließen.

³ Consulting4Drive-Experteninterviews



Quelle: Consulting4Drive

Abbildung 7: Vergleich der Gesamtbetriebskosten zwischen Europa und China

Marktanteile kann sich ein europäischer Hersteller mit einem eigenen Produkt auf dem chinesischen Markt nur dann dauerhaft sichern, wenn er es schafft, seine eigenen NFZ bei definierten Fahrzeugeigenschaften über dem technologischen Niveau der chinesischen Wettbewerbsprodukte zu positionieren und über diese Eigenschaften zu vermarkten. Abbildung 8 zeigt wie und in welchen Produktsegmenten der Markteintritt eines europäischen Herstellers in China erfolgen kann. Wir zeigen hier fünf Möglichkeiten zur Produktgestaltung auf – bei der Mehrzahl der dargestellten Optionen erfolgt der Markteintritt über das Budget-Segment, da dort das größte Marktwachstum in China zu erwarten ist. Wie bereits erwähnt, wird dabei der „Entfeinerung“ wie auch der „Enttechnologisierung“ eines bestehenden europäischen NFZ ein nur geringes Potenzial beigemessen. Die erwähnte Zusammenarbeit mit einem russischen Hersteller bei der Neuentwicklung eines NFZ für den chinesischen Markt wäre zwar kostenintensiv – dank seiner hohen Zuverlässigkeit und Robustheit würde das Produkt aber wichtige Anforderungen des chinesischen Marktes erfüllen. Ein solches Kooperationsprodukt könnte zu einem Preis von ca. 60.000 Euro angesetzt werden; russische Produkte liegen im Mittel bei 50.000 Euro. Nachteil einer solchen Kooperation wäre, dass auch hier eine neue Marke geschaffen werden müsste, die nicht zur stärkeren Markenwahrnehmung des europäischen Hersteller beiträgt, mit der jedoch die Vormachtstellung der chinesischen Hersteller auf ihrem Heimatmarkt gebrochen werden kann. Zudem könnte ein solches Fahrzeug 1:1 für das chinesische Budget-Segment übernommen werden oder durch gezielte „Entfeinerung“ nahe dem Low-Cost-Segment oder durch Anpassung an steigende Anforderungen im oberen Budgetbereich positioniert werden. Voraussetzung für eine Positionierung im Premiumbereich des chinesischen Marktes wäre eine deutliche Steigerung der Nachfrage für die damit verbundenen Fahrzeugeigenschaften. Eine Positionierung aus lokalen Produktionsstätten heraus wäre dann relativ einfach durch die Übernahme eines europäischen NFZ möglich und ohne große Anpassungen zu realisieren.

Bei der Mehrzahl der hier vorgeschlagenen Optionen würde ein europäischer Hersteller NFZ anbieten, deren Eigenschaften weit oberhalb des aktuellen chinesischen Niveaus liegen – darum sind dafür ein intensives Marketing und der Aufbau eines Vertriebsnetzes nötig, um die Nachfrage nach solchen Fahrzeugen zu erzeugen. Die starke Heterogenität der chinesischen Infrastruktur (rudimentäres Verkehrsnetz im Landesinneren und gut ausgebauten Verkehrsnetz in und zwischen den Mega-Cities im Osten des Landes) führt zu ebenso heterogenen Anforderungen an ein NFZ.

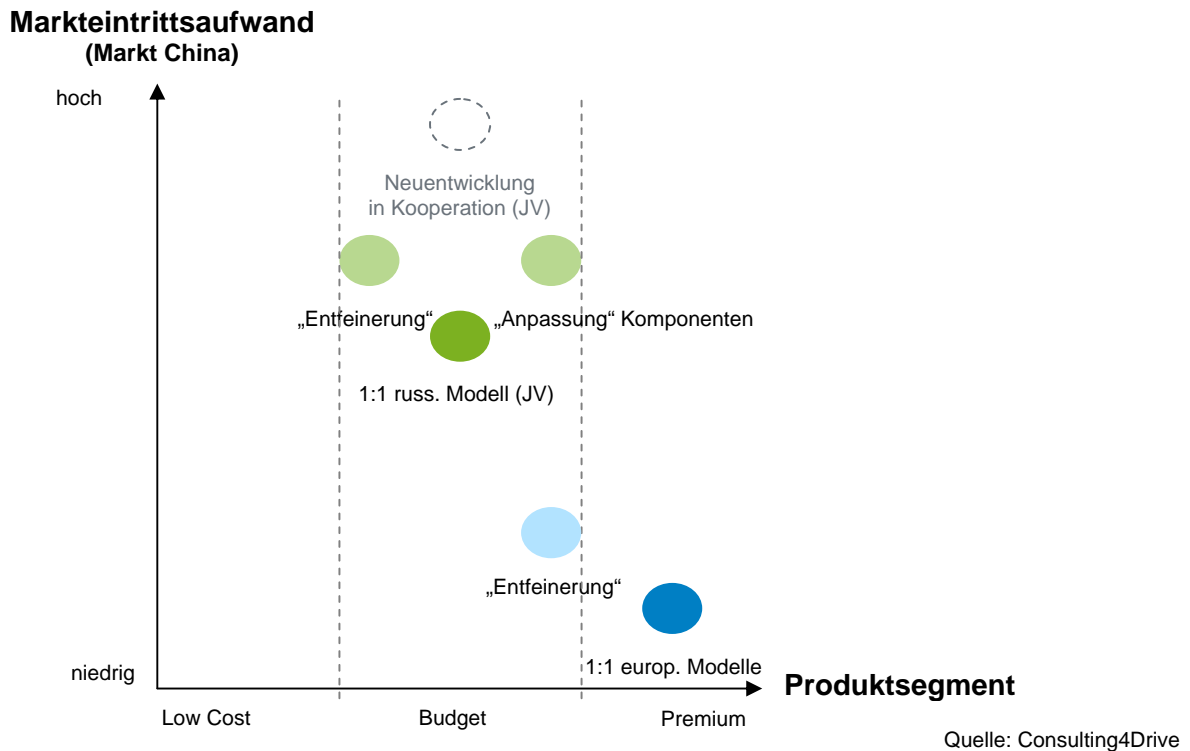


Abbildung 8: Positionierung bei Markteintritt europäischer Hersteller in China

Im Gegensatz zum chinesischen Hersteller, der seine NFZ in der Regel landesweit anbietet, kann ein regional beschränktes Fahrzeugangebot in China für europäische Hersteller von Vorteil sein, weil sie die Fahrzeugeigenschaften optimal an regionale Erfordernisse anpassen können – das gibt ihnen die Chance, sich vom chinesischen Wettbewerb deutlich abzuheben und Kunden für ihre Marke zu gewinnen. Ein Beispiel dafür sind Fahrzeuge wie Containertransporter, die den Anforderungen der Küstenregionen in China entsprechen.

Business-Case

Steht der Business-Case? – Das Geschäft mit NFZ in China hat für europäische Hersteller viele unterschiedliche Facetten. Diese gilt es zu beleuchten und deren Wirtschaftlichkeit zu bewerten.

Die zentralen Fragen, die sich europäische Hersteller stellen, lauten: Rechnet sich ein Markteintritt in China? Und wenn ja: Wie muss er gestaltet werden?

Um auf diese Fragen eine Antwort geben zu können, müssen wir eine Annahme über die Entwicklung des chinesischen Markts in den kommenden Jahren zugrunde legen.

Wir gehen davon aus, dass der chinesische Markt degressiv wächst (bis hin zu einer Marktsättigung im Jahr 2030). Unter dieser Voraussetzung entwickeln wir exemplarisch einen Business-Case, der zeigt, mit welchem Erlös ein europäischer Hersteller an dieser Marktentwicklung partizipieren kann. Dabei gehen wir auch von einer Verschiebung der Absatzzahlen zwischen den einzelnen Fahrzeugsegmenten aus.

Neben dem Absatz eigener, lokal produzierter NFZ in China sollten europäische Hersteller weiterhin auch einen Umsatz durch den Vertrieb von Komponenten an ihre Kooperationspartner erwirtschaften. Ab einer gewissen Anzahl abgesetzter NFZ wird speziell das Geschäft mit Ersatzteilen für einen europäischen Hersteller immer wichtiger. Eine Umfrage unter Speditionen hat ergeben, dass sich in Europa die Anzahl der Werkstattbesuche für ein NFZ in einem Jahr auf 23 beläuft⁴. Weil die Beanspruchung der Fahrzeuge in China deutlich höher ist, werden insbesondere Verschleißteile die Lebensdauer eines Fahrzeugs nicht unbeschadet überstehen. Somit stellt das Geschäft mit Ersatzteilen einen wichtigen Baustein in der Wirtschaftlichkeitsbewertung eines Markteintritts in China dar. Eine schematische Darstellung der Annahmen zur Entwicklung des chinesischen Marktes bis zum Jahr 2030 zeigt Abbildung 9. Wir gehen davon aus, dass eine Verschiebung der Marktanteile zwischen den Produktsegmenten „Low-Cost“ und „Budget“ sowie „Budget“ und „Premium“ stattfinden wird. Zudem nehmen wir an, dass die Anzahl der Kooperationen im Budget-Segment mit der Zeit geringer wird, da sich chinesische Hersteller mehr und mehr in der Lage sehen, dieses Produktsegment alleine zu bedienen. Jedoch werden sich mit zeitlichem Verzug neue Kooperationen im Premium-Segment ergeben, sobald hier die Nachfrage auf dem chinesischen Markt steigt.

Eigene Fahrzeuge wird ein europäischer Hersteller sowohl im Budget- als auch im Premium-Segment absetzen können. In beiden Segmenten wird der Wettbewerbsdruck allerdings wachsen, und die chinesischen Hersteller werden auch in diesen Segmenten ihre Marktanteile mit günstigen und qualitativ guten Produkten sichern und ausbauen. Mittel- bis langfristig werden sie die europäischen Hersteller aus beiden Segmenten verdrängen.

Im Premium-Segment werden europäische Hersteller nur dann ihre Absatzzahlen steigern und sich Marktanteile sichern können, wenn es zu einem sprunghaften Anstieg der Ansprüche chinesischer Kunden kommt und diese Ansprüche nicht schnell genug von chinesischen Herstellern erfüllt werden können. Es besteht dann jedoch die Gefahr, dass chinesische Hersteller sich fehlendes Know-how durch den Zukauf von europäischen Marken verschaffen.

⁴ Vgl. Dr. S. Demmerer, W. Härdtle, R. Nitschke: „Internationale Produktplanung zwischen Standardisierung und ‚Design to Market‘; ZF Friedrichshafen AG, 2011

Sollte es zu keinem sprunghaftem Anstieg der Kundenanforderungen in China kommen, gehen wir davon aus, dass chinesische Hersteller spätestens im Jahr 2030 ohne die Unterstützung europäischer Hersteller auch Premiumfahrzeuge anbieten können, womit sich europäische Hersteller dann auch in diesem Segment in einem zunehmenden Wettbewerb mit chinesischen Herstellern befänden. Wir erwarten auch keine Restriktionen durch die chinesische Regierung, die eine plötzliche Veränderung der Anforderungen an NFZ und damit eine erhöhte und beschleunigte Nachfrage in höherpreisigen Segmenten zur Folge hätten.

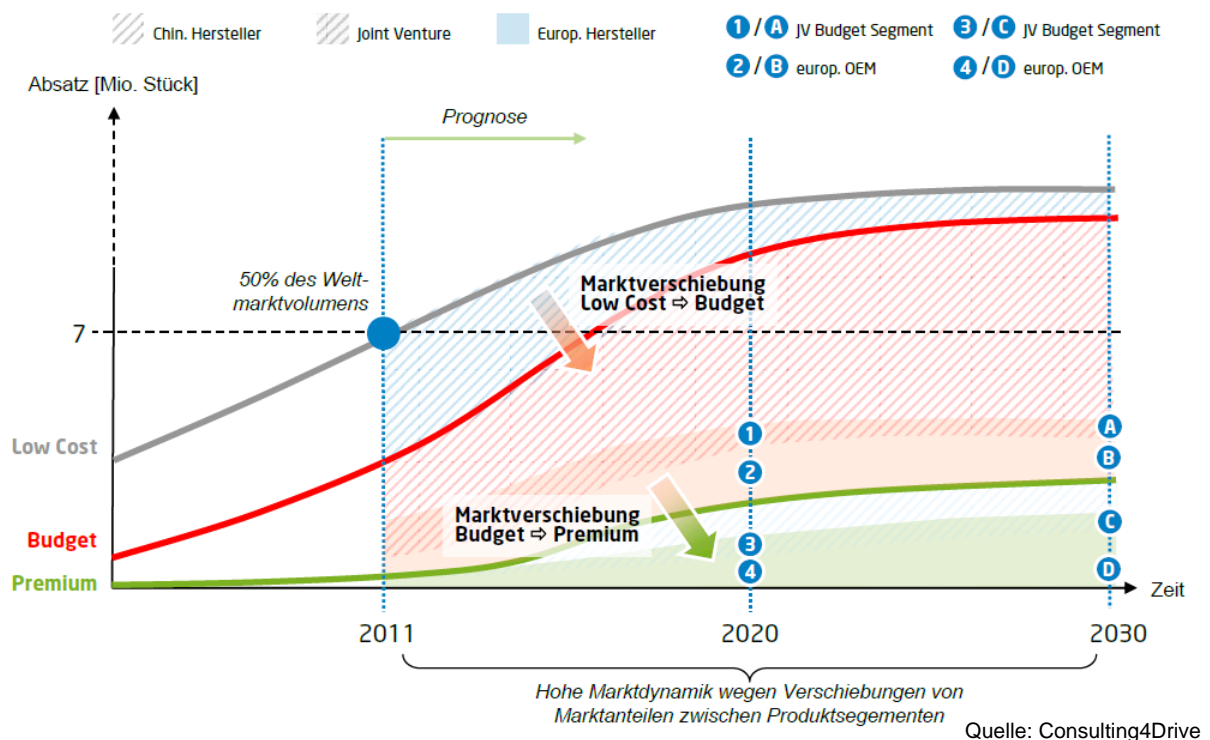


Abbildung 9: Prognose zu Marktentwicklung und Absatz europäischer NFZ in China

In der nachfolgenden Aufstellung eines Business-Cases haben wir diese unterschiedlichen Potenziale berücksichtigt.

Erstens könnte ein europäischer Hersteller seinen Umsatz durch den Absatz von Komponenten an chinesische Kooperationspartner im Budget ①- und Premiumsegment ③ steigern. Wie bereits heute gängig, werden dabei hauptsächlich Komponenten des Antriebsstrangs an den Kooperationspartner verkauft.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass er eigene, lokal produzierte Fahrzeuge oder neu entwickelte Kooperationsprodukte in den Segmenten Budget ② und Premium ④ absetzt. Für diese unter der eigenen oder einer neuen Marke in China abgesetzten Fahrzeuge soll auch der Umsatz über das Ersatzteilgeschäft im Business-Case berücksichtigt werden – Voraussetzungen sind allerdings ein Service- und After Sales-Netzwerk und ein gesteigertes Bewusstsein für Originalersatzteile mit längerer Lebensdauer und positiver Auswirkung auf

die TCO. Hierzu wurden Kostensätze von Verschleißteilen wie z. B. Kupplungen oder Einspritzdüsen als gemittelte Kosten auf die Fahrzeugklassen Light-, Medium- und Heavy-Truck umgelegt.

Ein Absatz von Komponenten und Gesamtfahrzeugen im Low-Cost-Segment wird im Business-Case nicht berücksichtigt, da dieses Segment bereits nahezu vollständig durch chinesische Hersteller besetzt ist.

In Abbildung 10 ist das durch den Absatz eigener Fahrzeuge, das Ersatzteilgeschäft und die Lieferung von Komponenten im JV erwirtschaftete Erlöspotenzial im Jahr 2020 dargestellt.

2020	Budget	Premium
Verkaufspreis / NFZ	40.000 €	70.600 €
After-Sales / NFZ	3.200 €	4.300 €
Absatzprognose europ. NFZ	0,16 Mio NFZ	0,3 Mio. NFZ
Komponenten JV-NFZ	5.160 €	7.305 €
Absatzprognose JV-NFZ	0,9 Mio NFZ	0,8 Mio. NFZ
Erlös NFZ-Verkauf	6,9 Mrd. €	22,5 Mrd. €
Erlös JV	4,6 Mrd. €	5,8 Mrd. €
Erlöspotenzial	11,5 Mrd. €	28,3 Mrd. €

Quelle: Consulting4Drive

Abbildung 10: Erlöspotenzial europäischer NFZ-OEM im Jahr 2020

Die Ermittlung des Erlöspotenzials basiert auf internen Absatzprognosen und beträgt im Budget-Segment 11,5 Milliarden Euro bzw. 28,3 Milliarden Euro im Premium-Segment und beruht auf der Annahme der in Abbildung 9 beschriebenen Segmentverschiebung.

Unter Berücksichtigung einer relativen Preissteigerung zum Jahr 2020 von 10 Prozent zeigt Abbildung 11 das Erlöspotenzial eines europäischen NFZ-OEM auf dem chinesischen Markt im Jahr 2030, das 31,4 Milliarden Euro im Budget-Segment sowie 75,9 Milliarden Euro im Premium-Segment beträgt.

Dieses Potenzial setzt sich aus dem Absatz eigener NFZ im Budget-**B** und im Premium-Segment **D** sowie dem dazugehörigen Ersatzteilgeschäft und der Lieferung von Komponenten für JV des Budget-**A** und Premium-Segments **C** zusammen.

Die erwarteten Marktanteile der verschiedenen Segmente werden in Abbildung 9 ersichtlich.

Besonders interessant ist die Gewinnspanne im Bereich After-Sales von NFZ. Wir vermuten, dass Premium- und Budget-NFZ auf dem chinesischen Markt einen höheren Wartungsbedarf aufweisen werden als in Europa.

2030	Budget	Premium
Verkaufspreis / NFZ	44.000 €	77.000 €
After-Sales / NFZ	3.500 €	4.700 €
Absatzprognose europ. NFZ	0,6 Mio NFZ	0,9 Mio. NFZ
Komponenten JV-NFZ	5.700 €	8.050 €
Absatzprognose JV-NFZ	0,5 Mio NFZ	0,3 Mio. NFZ
Erlös NFZ-Verkauf	28,5 Mrd. €	73,5 Mrd. €
Erlös JV	2,9 Mrd. €	2,4 Mrd. €
Erlöspotenzial	31,4 Mrd. €	75,9 Mrd. €

Quelle: Consulting4Drive

Abbildung 11: Erlöspotenzial europäischer NFZ-OEM im Jahr 2030

Da der Absatz dieser Komponenten einen professionellen Service voraussetzt, müssen die europäischen Hersteller ein konkurrenzfähiges Service- und After Sales-Netzwerk aufbauen. Diese Annahmen sind bei der Ermittlung des Erlöspotenzials bereits berücksichtigt.

Grundsätzlich müssen die Unternehmen neben den erzielbaren Erlöspotenzialen aber auch die zugrunde liegenden Kostenstrukturen beachten – erst durch Anpassung und Optimierung von Kostentreibern wie Vertriebs- und Serviceprozessen lassen sich mögliche Potenziale realisieren.

Vor dem Hintergrund einer ungewissen Marktentwicklung erfordern Investitionen in den chinesischen Markt eine hohe Entscheidungssicherheit. Wichtig ist, dass ein europäischer NFZ-OEM auf dem chinesischen Markt künftig am Absatz von NFZ im Budget-Segment partizipiert – sonst kann er wegen der mangelnden Synergiehebel aufgrund zu geringer Stückzahlen im Vergleich zu den chinesischen Herstellern kaum wettbewerbsfähig werden. Viel eher entsteht die Gefahr einer Übernahme durch chinesische Konkurrenten. Um den chinesischen Markt verstehen zu können, ist die Nähe zum Markt und zu seinen Kunden erforderlich.



Harald Grübel
President & CEO

Consulting4Drive GmbH
Carnotstr. 7
10587 Berlin
GERMANY

Phone: +49 30 39978-9789
Mobile: + 49 176 2036 4650
h.gruebel@consulting4drive.com



Tibor Passek
Senior Consultant

Consulting4Drive GmbH
Carnotstr. 7
10587 Berlin
GERMANY

Phone: +49 30 39978-9789
Mobile: + 49 173 244 31 90
t.passek@consulting4drive.com



Martin Schnackig
Consultant

Consulting4Drive GmbH
Carnotstr. 7
10587 Berlin
GERMANY

Phone: +49 30 39978-9789
Mobile: + 49 172 1799 320
m.schnackig@consulting4drive.com



Karsten Löwenberg
Senior Consultant

Consulting4Drive GmbH
Carnotstr. 7
10587 Berlin
GERMANY

Phone: +49 30 39978-9789
Mobile: + 49 172 1699 946
k.loewenberg@consulting4drive.com



Bastian Vogt
Analyst

Consulting4Drive GmbH
Carnotstr. 7
10587 Berlin
GERMANY

Phone: +49 30 39978-9789

Consulting4Drive bietet Kunden in der Automobilindustrie Strategie- und Prozessberatung mit bestem Automotive-Know-how in den vier Kompetenzfeldern Entwicklung, Produktion, Einkauf und Markt. Zu den Kunden gehören führende Hersteller aus dem PKW- und Nutzfahrzeugsegment und deren Lieferanten. Durch die Zugehörigkeit zur IAV Gruppe – mit mehr als 4000 Automotive-Ingenieuren – bietet Consulting4Drive ein einzigartiges Wertversprechen: Innovative Strategie- und Prozessberatung auf Basis angewandter Technologie-, Produkt- und Marktkompetenz. www.consulting4drive.com
