

Düsseldorf, 29. August 2006

Das Endspiel steht vor der Tür: Chancen und Aussichten für die Nutzfahrzeugindustrie

Marktseitiger Kostendruck sowie strenger werdende Emissionsvorschriften werden den globalen Nutzfahrzeugherstellern in den nächsten Jahren erheblich zu schaffen machen. Um in der weitgehend konsolidierten Branche dennoch profitabel wachsen zu können, bedarf es geeigneter Strategien. Beispiele hierfür sind die Einführung von global einsetzbaren Produktbaukästen bzw. Anbieter übergreifende Kooperationen. Zudem gilt es, das untere Preissegment insbesondere in Wachstumsmärkten als Bereich mit den größten Zuwachschancen verstärkt zu erschließen: durch Zukauf von lokalen Herstellern sowie Know-how-Transfer. Das ist das Ergebnis einer Untersuchung der Top-Managementberatung A.T. Kearney zur Lage und Zukunft der Nutzfahrzeugindustrie.

Der Druck, möglichst rasch entsprechende Strategien zu entwickeln und umzusetzen, ist hoch. Das zeigt deutlich ein Blick in die USA, neben Westeuropa und China einer der größten Märkte für den Absatz von Nutzfahrzeugen: Hier befindet sich die Branche im Rahmen der zyklischen Entwicklung derzeit auf dem Gipfel des Aufschwungs. Im Unterschied zu EU-Europa ist daher im nächsten Jahr mit einer deutlichen Abkühlung der Absatzkonjunktur zu rechnen – nicht zuletzt auch wegen der Einführung der EPA 07 Abgasnorm im Jahr 2007.

Insgesamt bieten die „klassischen“ Märkte im Vergleich bis 2012 nur geringe Wachstumsraten: von 0,3 Prozent in Nordamerika über 1,4 Prozent in Japan bis maximal 2,2 Prozent in Westeuropa. Im Unterschied dazu locken die höchsten Zuwächse vorwiegend in Osteuropa (5,3 Prozent) sowie in Südostasien (7 Prozent).

In technologischer Hinsicht sind in den nächsten Jahren nur wenige „große Sprünge“ zu erwarten. Allerdings mit Ausnahmen: Diese liegen – neben X-by-Wire sowie der Radaufhängung – vor allem im Bereich der

Abgasnachbehandlung. Gerade diese rückt aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen immer stärker in den Fokus der Global Player der Nutzfahrzeugindustrie.

Sicher ist zu erwarten, dass der Preisdruck auf die Hersteller weiter ansteigen wird. Zusätzlich schmälert ein 20- bis 30-prozentiger Kostenanstieg die Gewinnspanne der Hersteller. „Die Hersteller werden diese Kosten nicht komplett an die Kunden weitergeben können“, erklären die Autoren der Untersuchung, Frank Rattey und Jens Tischendorf von A.T. Kearney.

Global einsetzbare Produktbaukästen und Kooperationsstrategien

Gefragt sind intelligente Strategien, um nicht in der Kostenfalle zu landen, sondern auch in den nächsten Jahren profitables Wachstum zu gewährleisten. Einer der wesentlichsten Kostentreiber ist die Komplexität – sowohl im Hinblick auf die Fertigungstiefe als auch auf die Bandbreite bei einzelnen Komponenten. Kostenreduktion bedeutet hier Komplexitätsreduktion. Zum Beispiel beim Motorenbau: Mit der Einführung neuer Aggregate-Plattformen können Hersteller signifikante Kosteneinsparungen erzielen. Die Verringerung der Motorenprogramme ermöglicht den Einsatz von Gleichteilen. Auf diese Weise können Skaleneffekte realisiert werden. Zudem lässt sich der Aufwand für die Produktentwicklung verringern. Insgesamt ergeben sich durch neue Plattformen erhebliche Kostensenkungen von vereinzelt bis zu 40 Prozent.

„Die Nutzung von Skalenvorteilen ist in der Nutzfahrzeugindustrie aufgrund der global unterschiedlichen Anforderungen schwieriger als im Pkw-Bereich. Sie hat allerdings aufgrund der geringeren Volumina pro Modell und Marke eine deutlich höhere Bedeutung“, sagt Dr. Götz Klink, verantwortlicher Partner für die Untersuchung bei A.T. Kearney.

Als weiterer Stellhebel ermöglichen Kooperationen die Senkung der Kosten, die Erhöhung der Volumenbasis sowie die Eroberung neuer Märkte. Global Player wie MAN, Iveco, Scania, VW oder Volvo setzen vermehrt auf Hersteller übergreifende Zusammenarbeit. Kooperationsfelder sind dabei bestimmte Fahrzeugkomponenten bzw. -segmente, bestimmte Märkte oder der Fahrzeugvertrieb. Gleiches gilt für die Kooperation von Herstellern und Zulieferern: Auch hier nutzen die großen Hersteller die Vorteile, beispielsweise beim Motoren- und Einspritzsystembau. So kooperieren Scania und Cummins bei der Entwicklung und Produktion von Dieseleinspritzsystemen für die nächste Generation ihrer Motoren.

Geld verdienen in Wachstumsmärkten

„Trotz gezielter Maßnahmen zur Kostendreduktion und Effizienzsteigerung: In den klassischen Märkten sind nur noch mit

schweren Nutzfahrzeugen zufrieden stellende Gewinne zu erzielen. Wachstum verspricht dagegen das untere Preissegment“, konstatiert Tischendorf. Jedoch haben die etablierten Hersteller in diesem Segment kaum Chancen. Die Gründe dafür sind sowohl in der Lieferantenbasis als auch der vergleichsweise teuren Fahrzeugarchitektur zu suchen.

„Gerade solche Fahrzeuge sind jedoch der Schlüssel zum Erfolg in den Wachstumsmärkten Indien und China“, sagt Rattey. Diese Märkte stellen den Schauplatz für das Endspiel um die globale Vorherrschaft in der Nutzfahrzeugindustrie: Um in diesen Ländern das Volumensegment profitabel bedienen zu können, bietet sich vor allem der Zukauf lokaler Hersteller an. Der Vorteil: Diese verfügen über eine lokale Einkaufs- und Produktionsbasis. Setzt der Käufer einen gezielten Know-how-Transfer ein, erschließt sich ihm die Möglichkeit, den neu erworbenen Anbieter zum Marktführer zu machen. So kann er die Wachstumspotenziale nutzen, die der Markt bietet – trotz hoher Kosten und verhaltenen Wachstumsaussichten in den klassischen Märkten.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen. A.T. Kearney bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Zu unseren Klienten gehören globale Großkonzerne wie nationale Unternehmen aller Wirtschaftszweige, Industrien und Dienstleister des öffentlichen und privaten Sektors. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie unter www.atkearney.de

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Marketing & Communications
A.T. Kearney GmbH
Lenbachplatz 5
D-80333 München
Tel: +49-89-5156-0
Fax: +49-89-5156-8983
e-mail marcom@atkearney.de

Frank Schröder
Trimedia Communications Deutschland GmbH
Schwannstraße 6
D-40476 Düsseldorf
Tel: +49-211-96485-41
Fax: +49-211-96485-45
e-mail frankschroeder@dus.trimedia.de