

# Das Endspiel steht vor der Tür

## Chancen und Aussichten für die Nutzfahrzeugindustrie

Die Aussichten für die Global Player der Nutzfahrzeugbranche sind gemischt: Marktseitiger Kostendruck durch eine zunehmende Konzentration auf der Abnehmerseite sowie strengere Emissionsvorschriften vor allem in EU-Europa, Japan und Nordamerika setzen die Nutzfahrzeughersteller erheblich unter Druck. Andererseits können diese mit geeigneten Strategien Chancen und Potenziale nutzen, die sich vornehmlich in den aufstrebenden Märkten Indien und China bieten.

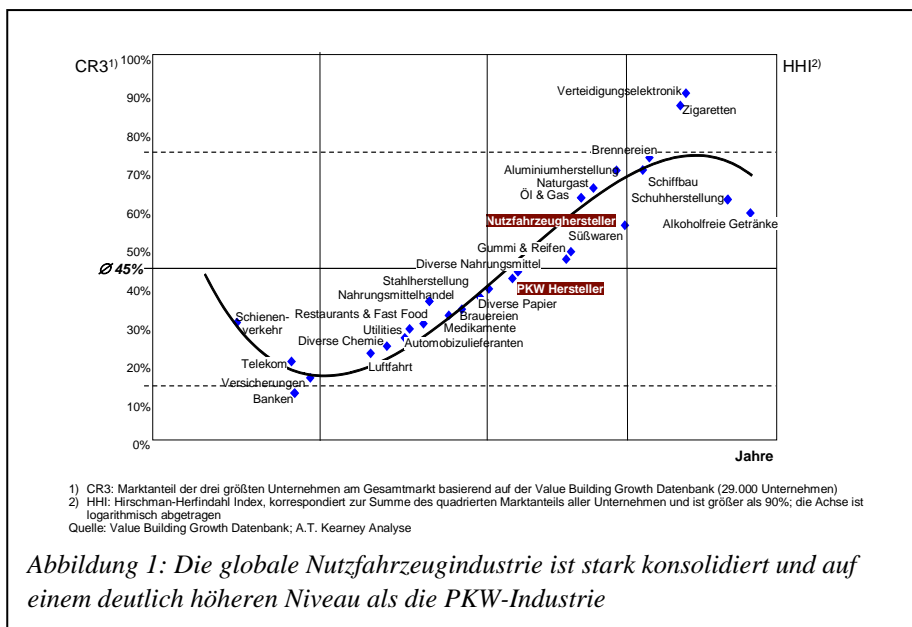
Der LKW hat in der modernen Dienstleistungsgesellschaft eine Doppelrolle: Einerseits ist er als „Arbeitstier“ im Bauwesen und in der Schwerindustrie Teil der Old Economy. Andererseits ist er als Garant für Mobilität durchaus unverzichtbarer Bestandteil eines hoch technisierten Logistikwesens. Unabhängig davon sind Nutzfahrzeuge – wie alle Fahrzeuge mit Verbrennungs-

motoren – zunehmend restriktiver Gesetzgebung vor allem auch im Hinblick auf die Emissionen ausgesetzt. In diesem Spannungsfeld müssen die Hersteller heute bestehen. Keine leichte Aufgabe.

Der Nutzfahrzeugmarkt ist heute weitgehend konsolidiert – im Vergleich zur PKW-Industrie auf einem deutlich höheren Niveau (siehe Abbildung 1).



Wege in die Zukunft der Nutzfahrzeugindustrie führen über die forcierte Modularisierung in Produktbaukästen und über das erfolgreiche Vordringen der Global Player in die Wachstumsmärkte Südostasiens mithilfe von Kooperation und Zukäufen.



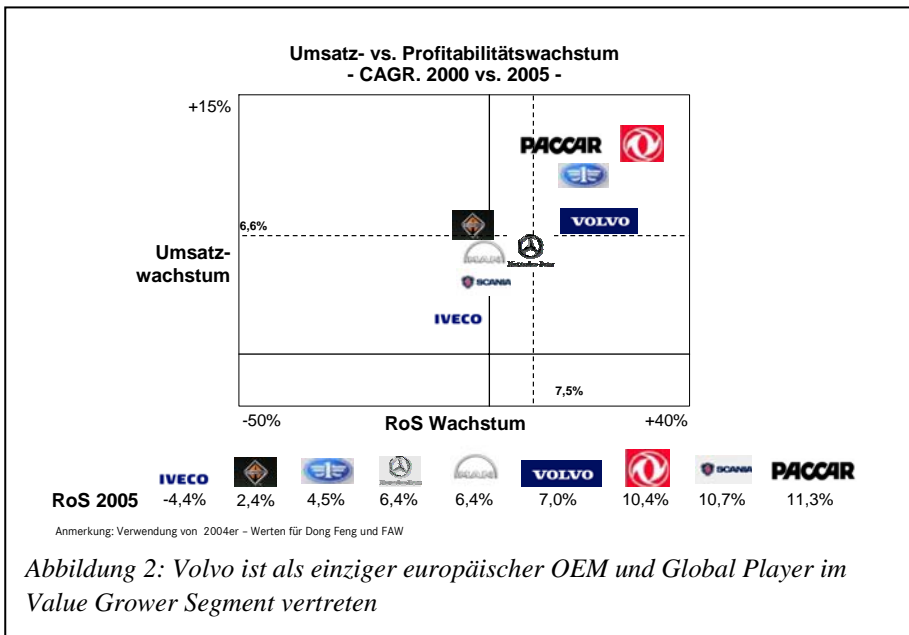


Abbildung 2: Volvo ist als einziger europäischer OEM und Global Player im Value Grower Segment vertreten

Dabei lassen sich durchaus signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen „klassischen“ Märkten feststellen: So befindet sich die Branche in Nordamerika 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, die nicht zuletzt durch die Einführung der EPA 07 Abgasnorm bedingt ist. Kunden versuchen hierbei die höheren Grenzwerte ab 2007 durch einen vorgezogenen Kauf in 2006 zu umgehen. Der Druck, möglichst rasch entsprechende Strategie

gien für die Zukunft zu entwickeln und umzusetzen, ist also hoch – und das nicht nur in den USA.

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 vor allem in Südostasien (7 Prozent), wo sich weltweit bereits die absatzstärksten Nutzfahrzeugmärkte befinden.

Gleichfalls heterogen präsentieren sich die bedeutendsten Hersteller der Branche. Gemessen am Umsatzwachstum ist hier Volvo als einziger europäischer Player unter den Top Performern im Value Grower Segment vertreten, während MAN, Scania sowie Mercedes Benz im Mittelfeld rangieren und Iveco sogar das Schlusslicht bildet (siehe Abbildung 2).

### Zentrales Thema Abgasnachbehandlung

Was in jedem Fall in allen Märkten wächst, sind die Anforderungen an die Hersteller. In erster Linie gehören dazu strengere Auflagen im Hinblick auf Emissionen und Geräuschentwicklung. Zudem sehen sich die Anbieter gezwungen, einen verstärkten Fokus auf die Lebenszykluskosten ihrer Produkte zu legen. Nicht zuletzt verlangen die Kunden eine stetig verbesserte Zuverlässigkeit und Haltbarkeit der Fahrzeuge – und einen möglichst niedrigen Kaufpreis, der immer mehr zum entscheidenden Faktor für den Markterfolg wird.

In technologischer Hinsicht sind hingegen in den nächsten Jahren nur wenige „große Sprünge“ zu erwarten. Allerdings mit Ausnahmen: Diese liegen – neben x-by-Wire und der Radaufhängung – vor

allem im Bereich Abgasnachbehandlung.

Tatsache ist: Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit von Abgasnach-

behandlungssystemen wachsen kontinuierlich. Deutlich wird dies mit Blick auf die Abgasgesetzgebungen der EU, der USA sowie Japans: Danach soll der

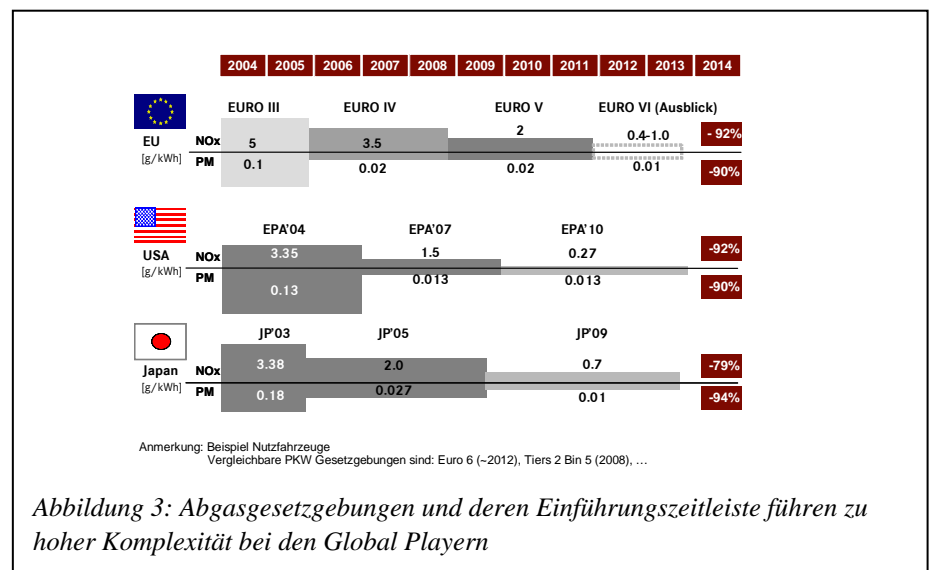
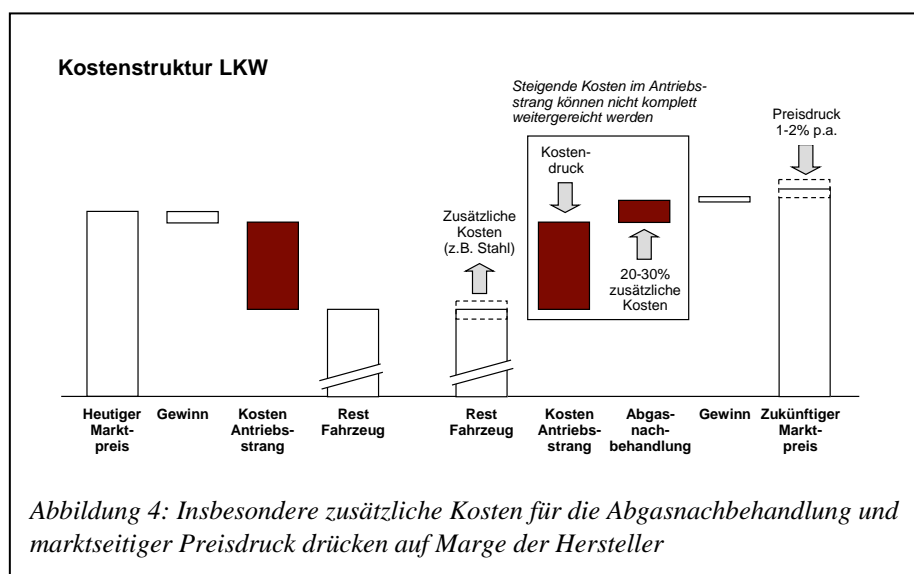


Abbildung 3: Abgasgesetzgebungen und deren Einführungszeitpunkte führen zu hoher Komplexität bei den Global Playern

Stickoxyd- (NoX) sowie der Partikel-Ausstoß (PM) bis zum Jahr 2014 in der EU und in den USA gegenüber 2004 um je 92 bzw. 90 Prozent gesenkt werden, in Japan liegen diese Marken bei 79 respektive 94 Prozent (siehe Abbildung 3).

Folglich rückt das Thema Abgasnachbehandlungs immer stärker in den Fokus der Global Player der Nutzfahrzeugindustrie. Das diesbezügliche Know-how bzw. Angebot der Hersteller ist entscheidend für den jeweiligen Differenzierungsfaktor im Markt.

Sicher ist zu erwarten, dass der Preisdruck weiter ansteigen wird. Zusätzlich schmälert ein 20- bis 30-prozentiger Kostenanstieg die Gewinnspanne der Hersteller, denn diese werden die Mehrkosten nicht komplett an die



Kunden weitergeben können (siehe Abbildung 4).

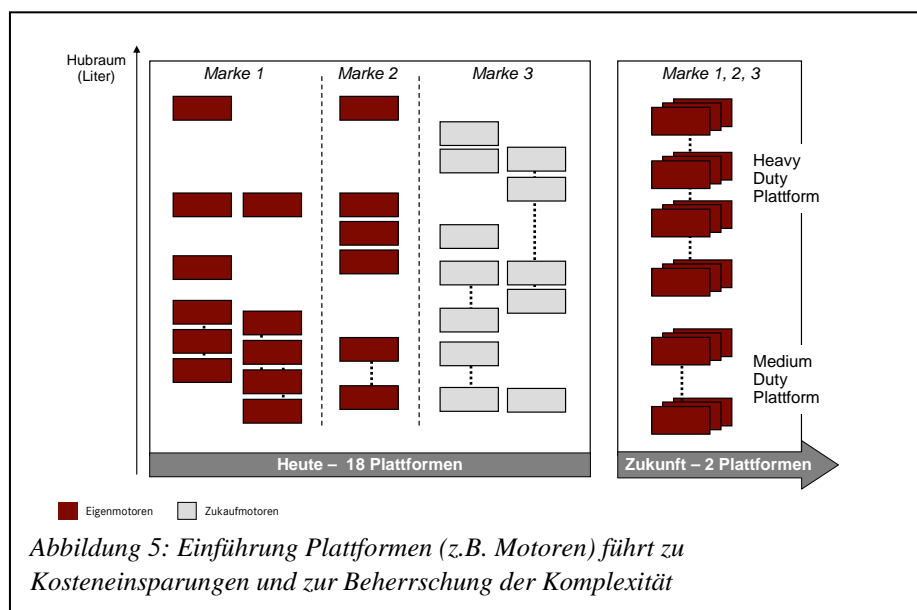
## Komplexitätsmanagement und weltweite Kooperationsstrategien

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. Dies trifft sowohl im Hinblick auf die Fertigungstiefe als auch auf die Bandbreite bei einzelnen Komponenten zu. Kostenreduktion be-

deutet hier Komplexitätsreduktion. Zum Beispiel beim Motorenbau: Mit der Einführung neuer Aggregate-Plattformen können Hersteller signifikante Kosteneinsparungen erzielen (siehe Abbildung 5). 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 allerdings schwieriger als im PKW-Bereich. Verantwortlich dafür sind die global teilweise sehr unterschiedlichen Anforderungen. Im Gegenzug haben ebendiese Skalenvorteile aufgrund der geringeren Volumina pro Modell und Marke aber einen deutlich höheren Stellenwert.

Darüber hinaus 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 ko-

operieren Scania und Cummins bei der Entwicklung und Produktion von

Dieseleinspritzsystemen für die nächste Generation ihrer Motoren.

## Geld verdienen in Wachstumsmärkten

Trotz gezielter Maßnahmen zur Kostenreduktion und Effizienzsteigerung: In den klassischen Märkten sind nur noch mit schweren Nutzfahrzeugen zufrieden stellende Gewinne zu erzielen. Wachstum verspricht dagegen das untere Preissegment. 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 China und Indien. 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, reicht es nicht aus, die aktuellen Modelle der „klassischen“ Märkte zu modifizieren und zu entfeinern – dieser Ansatz ist allenfalls in der High-End-Nische zielführend. Erfolg versprechender ist dagegen der Zukauf von bzw. die Kooperation mit lokalen Herstellern in China und Indien. 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.

*Die Wachstumsmärkte in China und Indien verlangen vor allem Fahrzeuge des unteren Preissegments. Für Global Player bietet sich der Zukauf von bzw. die Kooperation mit lokalen Herstellern an, die bereits über eine Einkaufs- und Produktionsbasis verfügen.*

Autoren dieser Studie sind: Nutzfahrzeugexperten von A.T. Kearney in Zentraleuropa, Dr. Götz Klink, Stuttgart, Frank Rattey, Frankfurt und Jens Tischendorf, Frankfurt

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH  
Marketing & Communications  
Lenbachplatz 5  
80333 München

Tel.: +49-(0)89-5156-0  
Fax: +49-(0)89-5156-8983  
Email: marcom@atkearney.de  
www.atkearney.de