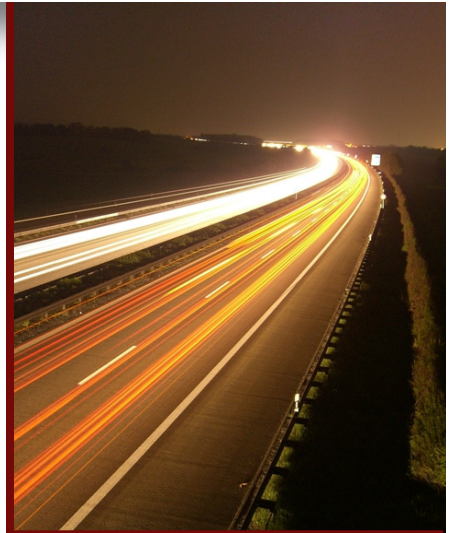


China und Indien auf der Überholspur

A.T. Kearney-Studie wirft einen Blick in die Zukunft des weltweiten Automobilmarktes im Jahre 2020

"Castles and Moats", "Patchwork World" und "Open Borders, Lingering Fears" – Paul A. Laudicina entwirft in seinem Trendbuch "Internationalisierung" drei Zukunfts-Szenarien. Automobilunternehmen sollten sich auf das "Worst-Case Szenario" einstellen – und sie werden positiv überrascht werden. Vor allem aufstrebende Märkte wie China und Indien werden durch den fortschreitenden Wandel in den Bereichen Globalisierung, demografische Entwicklung und Konsumverhalten nachhaltig gestärkt. Eine Entwicklung, von der auch die etablierten Hersteller profitieren können – wenn sie heute schon die Weichen für die Zukunft richtig stellen.



Die Globalisierung wird die Welt in den nächsten Jahren in zwei große "Lager" spalten, die die Automobilindustrie beeinflussen. Länder mit bereits hohem Globalisierungsgrad wie die USA, Irland oder die Schweiz werden von deutlich anderen Marktmechanismen geprägt als vergleichsweise schwach globalisierte Länder wie China oder Indien. Überwiegend hochwertige, aber im Grunde genommen "klassische" Fahrzeugkonzepte mit einzelnen Produktinnovationen

dominieren in Zukunft die eher langsam wachsenden Märkte in den globalisierten Ländern. Dagegen beherrschen preiswerte, günstige und vor allem funktionale Fahrzeuge die schnell wachsenden Märkte der weniger globalisierten Länder (siehe Abbildung 1).

Die Marktentwicklung führt allgemein zu einem stark steigenden Preis- und Innovationsdruck. Dabei wird sich auch die Wertschöpfungsstruktur verändern:

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts befindet sich die Weltwirtschaft in ständigem Wandel – ein Zustand, von dem Unternehmen profitieren können. Nichts ist mehr stabil. Unternehmen, die bereit und fähig sind, die Chancen dieser neuen anderen Welt zu nutzen, werden die Zukunft gewinnen.

(Paul A. Laudicina)

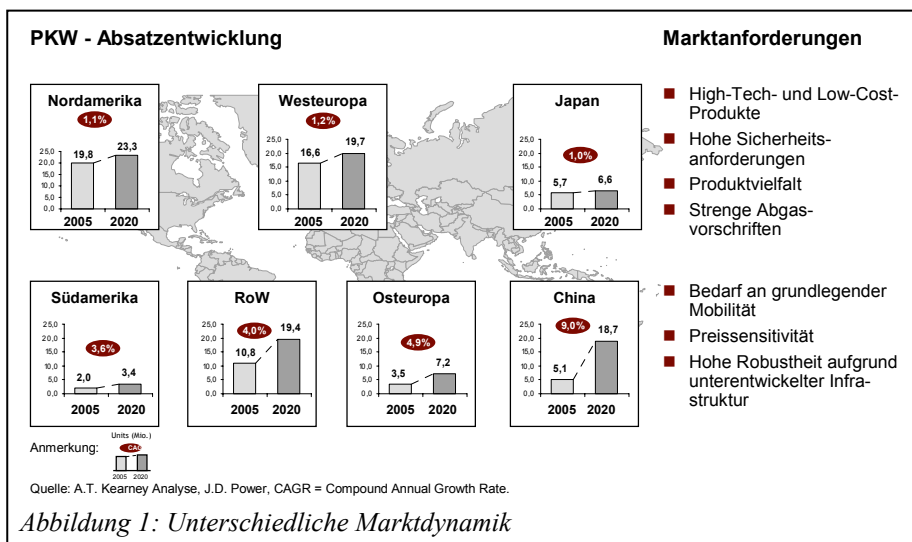


Abbildung 1: Unterschiedliche Marktdynamik

Zulieferer übernehmen immer weit reichendere Funktionen, während sich die Hersteller selbst vorwiegend auf die Markenführung konzentrieren werden (siehe Abbildung 2).

Die Macht der Zulieferer wird gegenüber den Herstellern weiter ansteigen, die auf neue Spieler mit Segmentierung reagieren werden. Spezialisierte Zulieferer werden Hersteller mit Teilen beliefern, die immer perfekter an markenspezifische Designvorgaben angepasst sind, während andere auf starke Preisvorteile setzen werden.

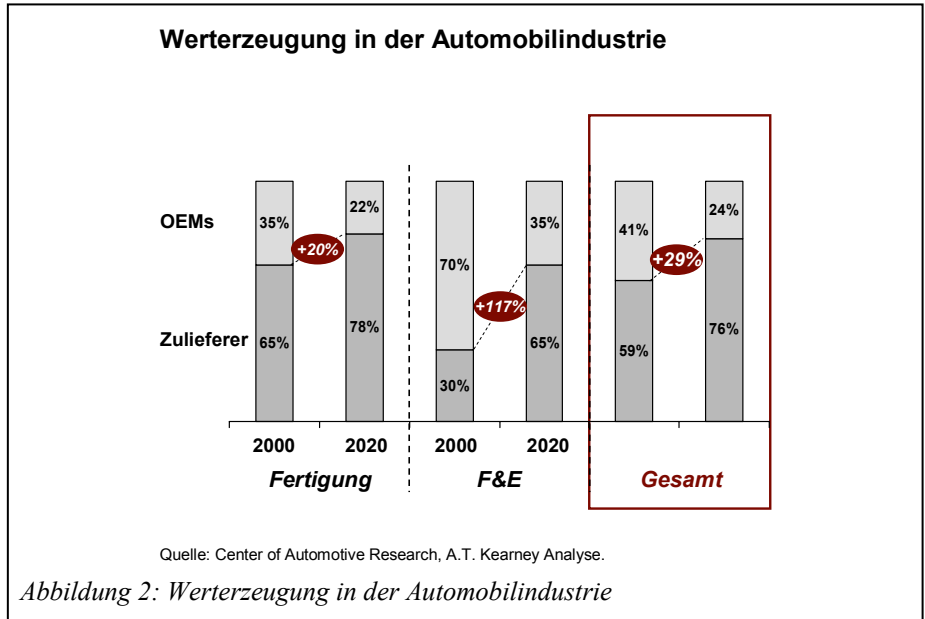


Abbildung 2: Werterzeugung in der Automobilindustrie

China und Indien treten auf's Gaspedal

Schon heute beweist China die Fähigkeit, nach und nach auch hoch komplexe Produkte zu entwickeln und zu produzieren. Innerhalb von vier Jahren eroberten beispielsweise einheimische Mobiltelefone in China einen Marktanteil von 55 Prozent. So kann man davon ausgehen, dass sich diese Entwicklung bis 2020 deutlich verstärken wird – auch getragen von einem zunehmenden Nationalismus, der lokale Produkte in aufstrebenden Märkten po-

pulärer macht. Dies hat auch Auswirkungen auf die Automobilindustrie: Bis 2020 werden chinesische und indische Hersteller den nordamerikanischen und europäischen Herstellern deutliche Marktanteile abgerungen haben (siehe Abbildung 3).

Die Entwicklung Chinas zu einem wichtigen Spieler in der Automobilindustrie basiert vor allem auf den bereits seit einigen Jahren erfolgreichen Joint Ventures mit globalen Herstellern. Zudem werden vorwiegend China und Indien die Automobilindustrie durch eigene

Produktionsressourcen und insbesondere durch ihre erhebliche Marktmacht nachhaltig beeinflussen.

Lieferanten werden immer mehr Funktionen übernehmen, während die Hersteller sich vorwiegend auf die Markenführung von Fahrzeugen konzentrieren werden.

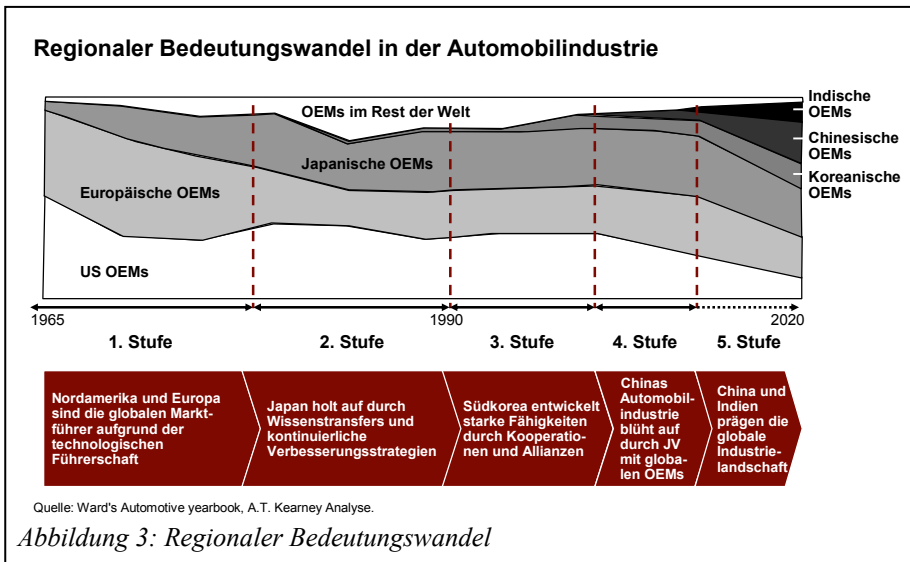


Abbildung 3: Regionaler Bedeutungswandel

Wissen bedeutet Macht

Der Wissensvorsprung westlicher Länder wird auf lange Sicht abnehmen: 2005 brachten die globalisierten Länder 15,7 Millionen Berufsanfänger mit Hochschulabschluss hervor. Im gleichen Zeitraum kamen aus aufstrebenden Ländern wie China und Indien 33,7 Millionen Absolventen. Dieser Trend wird sich durch die demografische Entwicklung bis 2020 deutlich verstärken. Während in den westlichen Industrieländern ein regelrechter Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zu erwarten ist, wird in aufstrebenden Ländern Überschuss herrschen. Gleichzeitig wird die Neuorganisation der Wertschöpfungskette für eine erhöhte Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften in den westlichen Ländern sorgen.

Convenience Cars und No-Frills

Die Bevölkerungsentwicklung wird zudem nachhaltigen Einfluss auf das Konsumverhalten haben. Junggebliebene in den Industrieländern werden sich dauerhafte Mobilität wünschen. Sie werden bereit sein, größere Summen für Fahrzeuge zu bezahlen, die exakt ihren Wünschen entsprechen. Dabei wird das steigende Alter des durchschnittlichen

Soziodemografische Änderungen in Deutschland

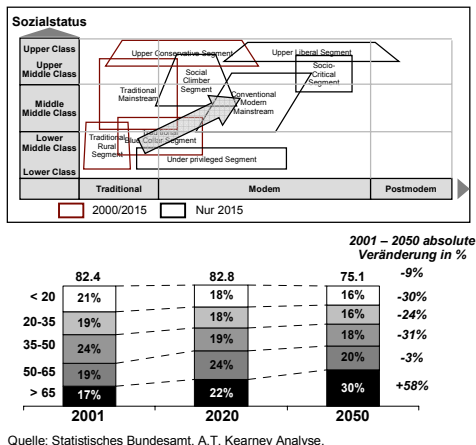


Abbildung 4: Demografie

Implikationen

- Die ältere Generation von morgen wird "jünger", aktiver and moderner, reicher und lebt länger
- Wunsch nach kontinuierlicher Mobilität
- Erhöhter Reichtum führt zur Bereitschaft und Fähigkeit, mehr für den gewünschten Fahrzeugtyp und die Ausstattung zu zahlen
- Kontinuierliche Bedeutung der Sicherheits- und Komfortaspekte (insb. Sitze, Klimaanlage, Abstandsensoren, elektrische Fensterheber)
- Steigende Bedeutung des emotionalen Nutzens
- Neueste Technologie und einfach zu handhabende Innovationen

Kunden Sicherheit und Komfort zu wesentlichen Aspekten bei der Fahrzeugentwicklung machen. In Deutschland wird beispielsweise der Anteil der Bevölkerung mit einem Alter von mehr als 65 Jahren bis 2020 um mehr als ein Viertel zunehmen, bis 2050 wird er sich nahezu verdoppeln (siehe Abbildung 4).

Die gesteigerte Nachfrage nach No-Frills-Fahrzeugen wird für den Aufstieg neuer Hersteller sorgen, die diese Anforderung durch Preisvorteile oder regionale Modelle bedienen können. Für die meisten Hersteller werden Marken eine Schlüsselrolle in der Unternehmensführung spielen.

In Wachstumsmärkten wie China und Indien wird sich parallel dazu eine aufstrebende, junge Mittelklasse entwickeln. In ihrem Verlangen nach erschwinglicher Mobilität werden funktionale, preisgünstige Fahrzeuge den Markt beherrschen – es ist daher ein regelrechter Run auf No-Frills-Modelle zu erwarten (siehe Abbildung 5).

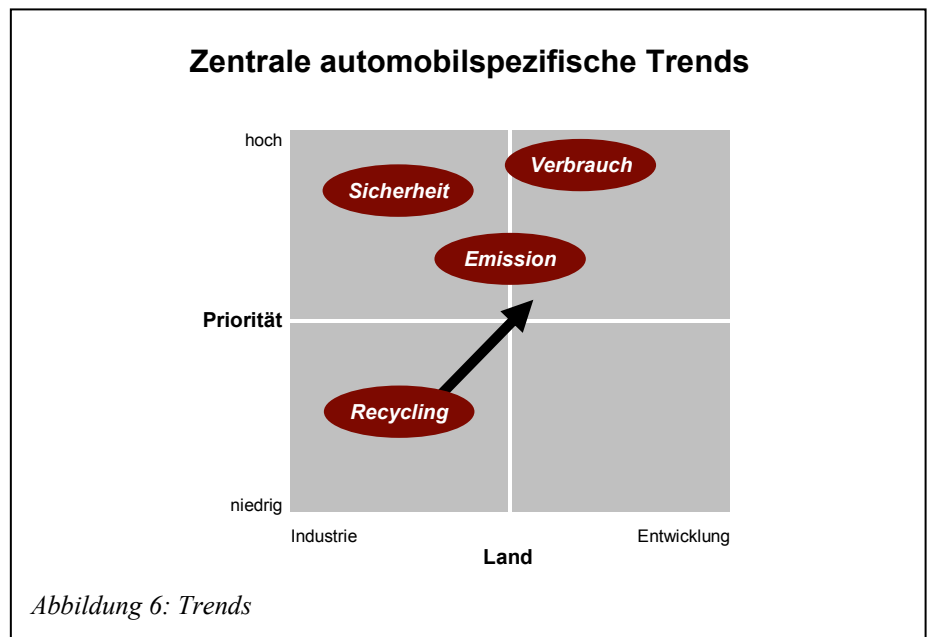
Eine globale Aufstellung mit starken regionalen Wurzeln erlaubt es, die richtigen Visionen und Strategien für die Zukunft zu entwickeln.

	Industrieländer	Wachstumsmärkte
Einkaufsmacht und Einkommensverteilung	<ul style="list-style-type: none"> Bevölkerungsmehrheit mit hohem und mittel-hohem Einkommen 	<ul style="list-style-type: none"> Niedrige und mittlere Einkommenssegmente dominant
Nachfragemerkmale	<ul style="list-style-type: none"> funktionale: Hoch entwickeltes Angebot mit neuesten, einfach zu handhabenden Technologien emotional/symbolisch: Hohe Bedeutung emotionaler und symbolischer Nachfrage Fokus: Individualisierung, Selbstaussdruck, Lebensstilkommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Bedeutung von Basisfunktionalität und Zuverlässigkeit Wachsende Bedeutung symbolischer Bedürfnisse Fokus: Statusorientierung
Heterogenität der Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> Pluralistische Gesellschaften mit einer Vielzahl von Nischen und Gleichgestellten Hohe länderübergreifende Übereinstimmung 	<ul style="list-style-type: none"> Weniger pluralistische Gesellschaften Hohe kulturelle Verschiedenheit zwischen den Ländern
Kulturelle Offenheit	<ul style="list-style-type: none"> Steigender Nationalismus und "Buy Local"-Kampagnen 	<ul style="list-style-type: none"> Größer werdende Skepsis der westlichen Gesellschaften gegenüber wachsender Mittelschicht

Abbildung 5: Nachfragestrukturen

Faktor Rohstoffknappheit

Von übergreifender Bedeutung wird in allen Märkten ein sparsamer Verbrauch der Fahrzeuge sein. Benzinmotoren werden vermutlich auch 2020 noch der beherrschende Antrieb sein – vor allem auch aufgrund der Nachfrage nach preisgünstigen Fahrzeugen. Neue Antriebskonzepte wie Hybrid- oder Wasserstoffantriebe werden dagegen überwiegend in ausgewählten Märkten oder Nischen zum Einsatz kommen. Auftretende Umweltschäden und Rohstoffknappheit werden allerdings dafür sorgen, dass neben der Sparsamkeit im Verbrauch die Umweltverträglichkeit in beiden Zukunftssegmenten von hoher Bedeutung sein wird (siehe Abbildung 6). Länder mit Rohstoffressourcen werden durch diese Knappheit mehr und mehr an Macht gewinnen. Für Märkte wie Russland, die Rohstoffe mit ausreichendem Know-how verknüpfen können, kann man daher einen steilen Aufstieg erwarten.



Unternehmen sollten auf Zukunftsmärkte setzen, um dieser Entwicklung gewachsen zu sein. Das bedeutet nicht unbedingt den Aufbau eines eigenen Standorts in jedem viel versprechenden Markt – lokale Allianzen sind unter Umständen besser für dieses Ziel ge-

eignet. Eine globale Aufstellung mit starken regionalen Wurzeln erlaubt es, die richtigen Visionen und Strategien für die Zukunft zu entwickeln.

Autoren dieser Studie sind: F. Nikolaus Soellner, Vice President, Leiter der europäischen Automotive Practice, A.T. Kearney; Frank Rattey, Manager, A.T. Kearney; Wulf Stolle, Associate, A.T. Kearney

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