

# Mega-Markt für Ultra-Low-Cost

## In Schwellenländern wächst die Nachfrage nach Niedrigstpreis-Autos

*Dem Automobilmarkt steht in den nächsten Jahren eine globale Revolution bevor. In Schwellenländern wie China, Indien oder Russland wächst mit steigendem Einkommen der Bevölkerung auch das Bedürfnis nach Mobilität und eröffnet damit völlig neue Käufergruppen. Ein enormes Potenzial für Niedrigstpreis-Autos zum Preis zwischen 2.500 bis 5.000 US-Dollar, so genannte Ultra-Low-Cost-Cars (ULCC). Jedoch auch für deutsche Hersteller, die bisher eher im Premium-Segment zur weltweiten Spitze gehören?*

Mit der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung in den Schwellenländern steigt auch die Kaufkraft der Bevölkerung. Immer mehr Menschen werden es sich in den nächsten Jahren leisten können, ihrem Bedürfnis nach Mobilität mit einem motorisierten Fahrzeug zu entsprechen. A.T. Kearney-Berechnungen zu Folge könnten weltweit bis 2020 rund 16 Millionen Autos pro Jahr in diesem absoluten Niedrigstpreis-Segment verkauft werden – bei einer jährlichen Wachstumsrate von 24 Prozent. Wesentliche Märkte für Niedrigstpreis-Autos werden voraussichtlich Indien und die südostasiatischen Staaten sein. Da sich die Einkommensverhältnisse in China und Russland sehr rasant verbessern werden, entsteht hier eher eine steigende Nachfrage nach Kleinwagen und Mittelklassefahrzeugen. Entsprechend ist in diesen Ländern ein vergleichsweise

geringeres Potenzial für Ultra-Low-Cost-Cars vorhanden (Abbildung 1).

### **Die Masse macht's – Neue Kundengenerationen in Indien**

Ganz neue Generationen von potenziellen Autokäufern wachsen derzeit vor allem in Indien heran. Im Jahr 2005 waren es rund 208 Millionen Inder im Einkommenssegment mit einer Kaufkraft zwischen 2.500 bis 5.000 US-Dollar. Diese Zahl wird bis zum Jahr 2020 auf 439 Millionen Menschen ansteigen (Abbildung 2).

Für die meisten dieser Menschen wird es das erste Auto, das sie sich in ihrem Leben kaufen können – und dies sollte robust sein. Daneben muss das Fahrzeug eine funktionale Grundausstattung besitzen und zudem möglichst auch noch selbst zu reparieren sein. Neben den Unterhaltskosten, also vor allem dem Benzinverbrauch, ist jedoch der An-



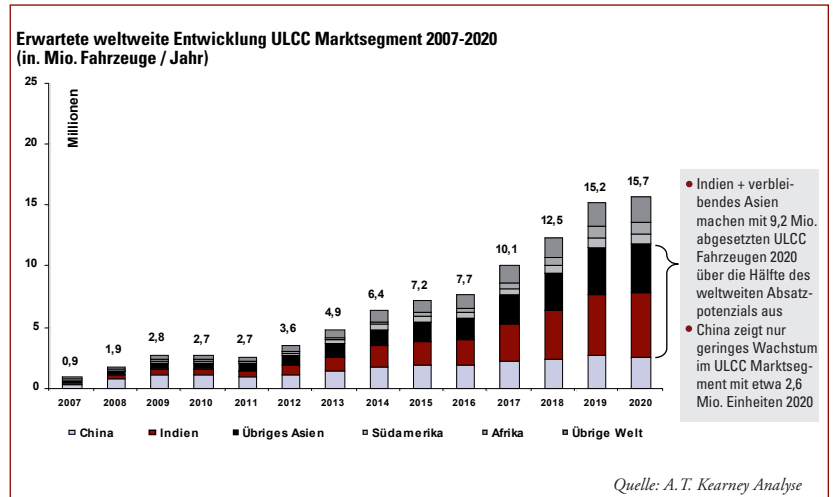
*Der Wunsch nach Mobilität wächst global und macht Indien zum wichtigsten Markt für Ultra-Low-Cost-Cars (ULCC).*

schaffungspreis der entscheidende Kauffaktor. Die besten Marktchancen können sich jene Anbieter ausrechnen, die es schaffen, ihr ULCC zum Preis von 2.000 bis 4.000 US-Dollar anzubieten. Die Anzahl potenzieller Kunden schwankt dabei erheblich. Beispiel Indien: bei einem Preis von 4.000 US-Dollar sind es geschätzte 270 Millionen Inder, die 2020 zum potenziellen Kundenkreis gehören. Bei 3.000 US-Dollar ist diese Zahl mit fast 400 Millionen bereits etwa 50 Prozent höher. Bei 2.000 US-Dollar werden es sogar bis zu 530 Millionen Menschen sein, die sich ein ULCC leisten können (Abbildung 3).

### Ohne Kenntnisse der lokalen Bedürfnisse kein Erfolg

Durch die genaue Kenntnis der lokalen Bedürfnisse und Verhältnisse verfügen die Automobilhersteller aus den Schwellenländern derzeit noch über einen deutlichen strategischen Vorteil im schnell wachsenden Marktsegment der Niedrigpreis-Autos. Vor allem auch, weil sich die Marktanforderungen in den einzelnen Schwellenländern sehr unterscheiden und ihnen bei der Konzeption und Vermarktung eines ULCC sehr genau entsprochen werden muss. So wissen die lokalen Hersteller sehr genau, welche Marktpreise in ihren Heimatländern realistisch sind und welches die zentralen Aspekte der Kaufentscheidung sind. Dabei legen diese Hersteller von Anfang an ihren Produktkonzepten den

**Abbildung 1:** Das Segment der Niedrigpreis-Autos wächst bis 2020 auf etwa 16 Millionen p.a.



Niedrigpreis-Gedanken zugrunde. So gelangen sie zu günstigeren Produkten als westliche Konstrukteure, die bisher vor allem hochpreisige Fahrzeuge konzipiert haben und nun versuchen die vorhandenen Modelle „abzuspecken“. Der Vorsprung der lokalen Hersteller zeigt sich deutlich an den Zahlen der letzten vier Jahre. In diesem Zeitraum lag der durchschnittliche Zuwachs der lokalen Hersteller bei acht Prozent pro Jahr, wohingegen die etablierten globalen Produzenten nur um etwa vier Prozent gewachsen sind.

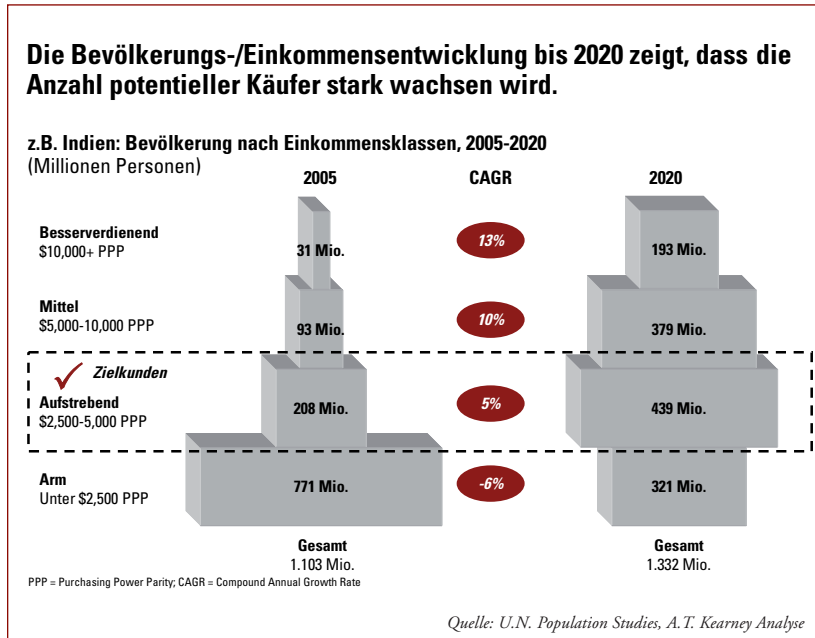
Führend in diesem Segment auf dem indischen Markt ist derzeit Tata. Das indische Unternehmen plant laut eigener Angaben, im Frühjahr 2008 als erster Anbieter ein Niedrigpreis-Fahrzeug anzubieten. Eine strategische Kooperation mit Fiat deutet dabei bereits auf eine anschließende überregionale Vermarktung hin.

### Neue Ansätze zur Niedrigpreis-Wertschöpfung

Doch nicht nur ein überzeugendes Endprodukt ist wichtig für die Hersteller in diesem Niedrigpreis-Sektor. Auch das Geschäftsmodell muss neu überdacht und entsprechend angepasst werden. Etablierte Automobilbauer sollten für Niedrigpreis-Fahrzeuge eine „neue“ Marke einführen und eine sorgfältige Differenzierung zu den existierenden Marken vornehmen.

Auch für die Wertschöpfung sind neue Ansätze erforderlich. Die Konfiguration der Fahrzeuge ist standardisiert – Sonderausführungen werden nicht angeboten. Niedrigpreis-Autos werden auch zu den niedrigstmöglichen Kosten produziert – zum Beispiel in Indien. Für die etablierten Hersteller bedeutet dies, dass sie eine Produktion für diese Fahrzeuge in den Zielregionen aufbauen müssen. Pro Region würde es dann

**Abbildung 2:** Einkommensentwicklung Indien 2005-2020



eine hocheffiziente Produktionsstätte geben, von der aus die Fahrzeuge per Bahn in die wenigen Distributionszentren gebracht werden. Für den Vertrieb ist ein kostspieliges und dichtes Händlernetz weder notwendig noch finanzierbar. Vielmehr sollten die Fahrzeuge in ihrer Standardausführung über wenige regionale Stützpunkte nach dem Prinzip verkauft werden: „Der Kunde kommt zum Fahrzeug und nicht das Fahrzeug zum Kunden“. Die Bestellung via Internet ist als Verkaufskanal ebenfalls geeignet. Die fertigen Fahrzeuge können in den Distributionszentren abgeholt werden, ohne dass dabei zusätzlicher, kostspieliger Service angeboten wird. Für Wartung und Reparatur sind Ver-

tragswerkstätten die Ausnahme. Vielmehr sind die Fahrzeuge in Bauart und Struktur so angelegt, dass sie von örtlichen Mechanikern oder auch den Besitzern selbst repariert werden können. Ersatzteile werden aus den zentralen Lagern bestellt.

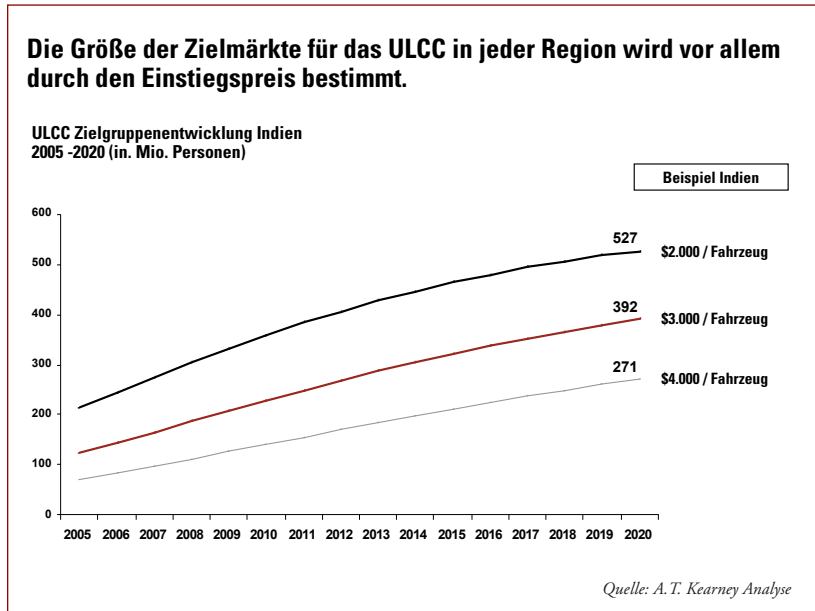
### **Schnörkelloser Standard – diversifiziert nach Ländern**

Die Niedrigpreis-Fahrzeuge sollten sowohl in einer 3-türigen Kombivariante als auch in einer Pickup-Version angeboten werden. Dabei werden sie über einen Sicherheitsstandard verfügen, der sich an den westlichen Maßstäben wie NHTSA oder EEVC messen lassen kann. Auch im Bezug auf Umweltfreundlichkeit, also Benzinverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß, werden

die Werte der Fahrzeuge den internationalen Standards Euro 3 oder 4 entsprechen. Der Standardmotor könnte ein Dreizylinder-Benzinmotor, 450 ccm mit etwa 30 PS sein, inklusive eines manuellen 4-Gang-Schaltgetriebes. Die Innenausstattung umfasst lediglich Basisinstrumente, einfache Sitze, Matten und Sicherheitsgurte.

Entsprechend der Länderausstattungen variieren auch die Kosten, die exakt auf die jeweiligen Märkte abzustimmen sind. Für Indien und die übrigen asiatischen Länder sind in einer aktuellen Konfiguration 3.200 US-Dollar als Mindestkosten kalkuliert. In Russland werden 3.370 US-Dollar und in China 3.680 US-Dollar als Kalkulationswert angesetzt. Diese Kosten beinhalten einen Distributions- und Vertriebsaufschlag von etwa 15 Prozent der Herstellungskosten. Auch bezüglich Preisfindung und Marge wird es wohl nicht bei den traditionellen Modellen bleiben, die allein für den Vertrieb einen Aufschlag von etwa 25 Prozent auf die Herstellungskosten vorsehen. Statt eines klassischen zweistufigen Modells mit Groß- und Einzelhandel ist eine Art „Direktvertrieb“ denkbar, der über einige wenige selbstbetriebene Verkaufs- und Distributionszentren organisiert ist. Damit könnten Hersteller mit einer Bruttomarge von etwa 10 Prozent auskommen. Weitere Margenbringer werden Ersatzteile und Zubehör sein, die über Internet-Versandhandel und bestehende Einzelhändler vertrieben werden.

**Abbildung 3:** Preissensitivität für das ULCC Marktsegment in Indien



## Ausblick

Das Marktsegment der Niedrigpreis-Autos wird bis 2020 ein rasantes Wachstum erfahren. Auch wenn die lokalen Anbieter aktuell deutliche Vorteile durch ihre genaue Kenntnis der lokalen Begebenheiten und Anforderungen besitzen, werden sich die etablierten Autohersteller dieses Marktsegment aufgrund der enormen Zuwachsraten von jährlich bis zu 24 Prozent nicht entgehen lassen.

Dabei erscheint es zwingend notwendig, mit nationalen Partnern ein solches Produkt von Grund auf neu zu entwickeln. Wenn man sich sowohl bei der Produktgestaltung als auch bei der Definition des Geschäftsmodells von konventionellen Strukturen löst und das Thema „Design to cost“ wirklich ernst nimmt, lassen sich mit so einem Niedrigpreis-Auto sicherlich auch akzeptable Renditen erzielen. Bei zwei Elementen sollten allerdings keine Zugeständnisse gemacht werden: Sicherheit und Umwelt.

## Neue Finanzierungsmodelle

Die Finanzierung ist natürlich die zentrale Thematik für potenzielle Autokäufer. Angesichts des hohen Stellenwerts für die gesamte Familie, gehen die Prognosen davon aus, dass Familien oft das Geld zusammenlegen werden, um gemeinsam den Kaufpreis für ein Fahrzeug aufzubringen. Doch darüber hinaus müssen auch neue Finanzierungsmodelle angebo-

ten werden. Eine der Möglichkeiten ist das „Grameen-Modell“, also eine Mikrofinanzierung, die sehr stark auf die landesüblichen „Usancen“ abgestimmt sein muss. Die konsequente Weiterentwicklung des Finanzierungsmodells ist das „Mobilitätsmodell“, bei dem das Fahrzeug im Eigentum des Herstellers bleibt, der dann jeweils nur „Nutzungsgebühren“ von wechselnden Benutzern erhebt.

### Autoren:

Dr. Stephan Mayer (Stuttgart) erreichen Sie unter [stephan.mayer@atkearney.com](mailto:stephan.mayer@atkearney.com).

Dr. Frank Rattay (Frankfurt) erreichen Sie unter [frank.rattay@atkearney.com](mailto:frank.rattay@atkearney.com).

Dr. Rüdiger Pleines (München) erreichen Sie unter [ruediger.pleines@atkearney.com](mailto:ruediger.pleines@atkearney.com).

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  
Kaistraße 16 A  
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: [marcom@atkearney.com](mailto:marcom@atkearney.com)  
[www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)