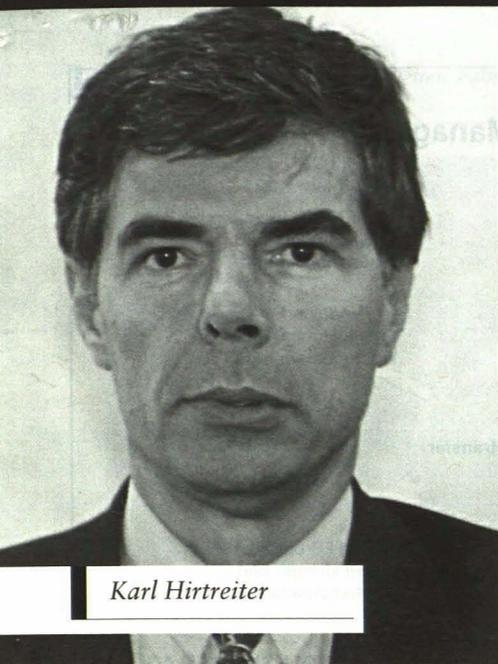




Produkte für Entwicklungs- und Wachstumsmärkte



Karl Hirtreiter

*Dipl.-Ing.*

*Jahrgang 1946;*

*seit 2003 Heavy Project Manager ENTRY LEVEL CAR, Volkswagen;*

*1997–2003 Vice-President Produkt Technologie, VW-Brasilien;*

*1992–1997 Leiter Gesamtplanung, Audi AG;*

*1990–1992 Leiter Produktplanung, BMW-RR Aero-Engines;*

*1985–1990 Leiter Produktion, BMW-Motoren Steyr;*

*1981–1985 Leiter Planungen, BMW-Motoren Steyr;*

*1973–1981 Planung, Controlling, strat. Planung, BMW AG*

## Globales Management am Beispiel Automobilindustrie

Das Auto ist ein Produkt, das im Vergleich zu anderen Konsumgütern sehr hohe Anschaffungskosten hat. Mit dem Kauf eines Autos stellt der Kunde seine individuelle Mobilität sicher und bringt seine Persönlichkeit und seinen Stil zum Ausdruck. Dies ist der Grund dafür, warum von dem Produkt Auto eine besondere Faszination ausgeht, die auf den Produkteigenschaften, dem Design und den Markenwerten basieren.

Diese Faszination empfinden die Menschen überall auf der Welt. Es soll deshalb dargestellt werden, wie Automobilunternehmen den Erwartungen der Menschen in den verschiedenen Märkten weltweit entsprechen können. Nach einer Definition von „Globalem Management“ werden die Kundenanfor-

derungen der unterschiedlichen Märkte analysiert, die Bedeutung von Entwicklung und Fertigung in den Entwicklungs- und Wachstumsländern dargestellt und Umwelt und soziale Verantwortung als Elemente von „Globalem Management“ besprochen.

### Globales Management

„Globales Management“ bedeutet Sicherstellung der optimierten Verwendung von Ressourcen global operierender Unternehmen und Schaffung von Synergien in diesen Unternehmen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Marktanforderungen (Abbildung 1). Insbesondere in der Automobilindustrie bedeutet „Globales Management“ damit die Fähigkeit,

- **Kundenanforderungen** sowohl in den entwickelten Märkten wie auch in den Entwicklungs- und Wachstumsmärkten sicher zu identifizieren.
- für traditionelle Märkte und für Entwicklungs- und Wachstumsmärkte **wirtschaftlich erfolgreiche Fahrzeugprojekte** unter Berücksichtigung der verfügbaren Unternehmensressourcen darzustellen.
- **Synergien** zwischen den Aktivitäten in traditionellen Märkten und Entwicklungs- und Wachstumsmärkten zu schaffen.
- im Zuge der Transformation in Richtung auf eine globale Ökonomie die **Verantwortung für Umwelt und soziale Aspekte** wahrzunehmen.

Abb. 1: Aufgaben des „Globalen Managers“



### Kundenanforderungen der Märkte

Betrachtet man den weltweiten Automobilmarkt, dann ist festzustellen, dass in den einzelnen Regionen der Welt die Erwartungen an das Auto deutlich verschieden sind. Dabei sind die unterschiedlichen Anforderungen der Märkte vor allem – aber nicht ausschließlich – in den wirtschaftlichen Verhältnissen der Länder und deren Infrastruktur begründet.

Die Betrachtung der weltweiten wirtschaftlichen Verhältnisse zeigt, dass nur 15 % der Weltbevölkerung 80 % der Weltwirtschaftsleistung erbringen. Der weitaus größte Teil der Weltbevölkerung (85 %) lebt in den so genannten Entwicklungsländern und trägt nur mit ca. 20 % zur Weltwirtschaftsleistung bei. Entsprechend verhält es sich mit der durchschnittlichen Wirtschaftsleistung der einzelnen Menschen. Während die Menschen in Europa ein BIP (pro Kopf) von 21.000 US\$ jährlich erwirtschaften, werden in Ländern wie Indien, China oder Brasilien 500 bis 4000 US\$ durchschnittlich erbracht.

Die Wirtschaftsleistung der Länder spiegelt sich unmittelbar in dem verfügbaren Einkommen seiner Einwohner wider. Je niedriger die Wirtschaftsleistung, desto

geringer die verfügbaren Einkommen und die Möglichkeiten zum Konsum: in diesem Fall die Möglichkeiten zur Anschaffung eines Autos. Der unmittelbare (nahezu lineare) Zusammenhang zwischen Fahrzeuganzahl und Wirtschaftsleistung je Einwohner kann daher nicht überraschen.

Durch den Abbau von Handelsbarrieren, durch Nutzung der neuen Kommunikationstechnologien und Senkung der Transportkosten werden die derzeit weniger entwickelten Länder in den nächsten Jahren zunehmend von den Technologien der heutigen Industriestaaten profitieren und ihre Produktivität und damit ihre Wirtschaftsleistung steigern. Mit dem Wirtschaftswachstum der Entwicklungsländer wird ein Wachstum der Automobilmärkte einhergehen. Schätzungen gehen davon aus, dass im Jahr 2020 jedes zweite Auto in den heutigen Entwicklungsländern verkauft werden wird, während gleichzeitig das Absatzvolumen in den traditionellen Märkten – den heutigen Industriestaaten – stagniert (siehe Abbildung 2). Die Entwicklungen der letzten Jahre in China lassen die ungeheure Dynamik des beschriebenen Prozesses erkennen und vermitteln einen Eindruck dessen, was in den kommenden Jahren zu erwarten ist.

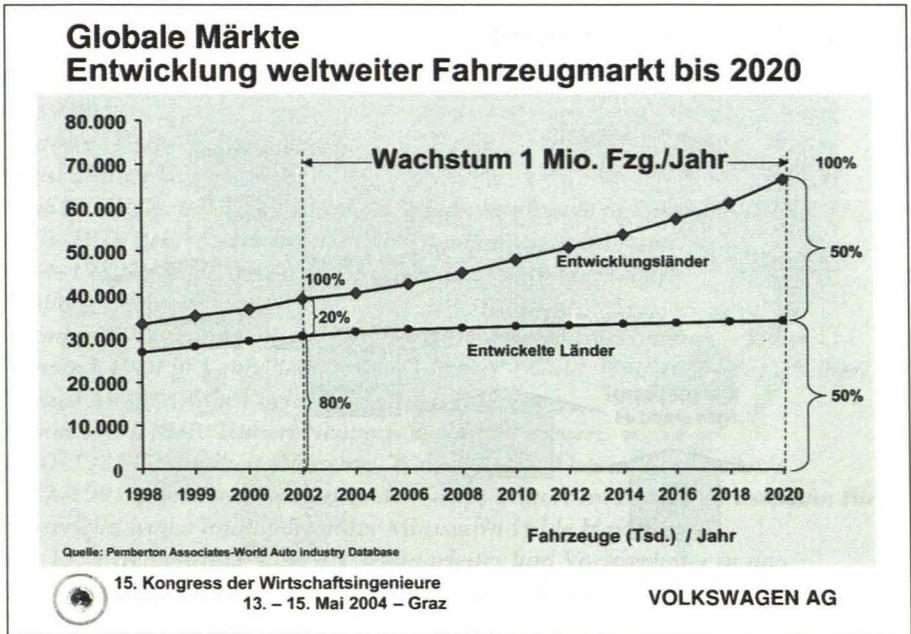
### Die Entwicklungsländer werden die Träger des Wachstums sein

Um an dem Wachstum der Automobilmärkte in den Entwicklungsländern teilhaben zu können, müssen sich die Fahrzeughersteller auf die besonderen Anforderungen dieser Märkte einstellen. Während die Kunden in traditionellen Märkten den Schwerpunkt auf die emotionalen Eigenschaften des Autos legen, stehen bei Kunden in Entwicklungs- und Wachstumsmärkten die Kosten, die Funktion und die Langlebigkeit im Vordergrund. Das in Entwicklungs- und Wachstumsmärkten durchschnittlich für den Autokauf verfügbare Geld ist – am westeuropäischen Maßstab gemessen – gering. In diesen Märkten ist erfolgreich, wer Fahrzeuge zwischen 5500 € und 8000 € anbieten kann. Es ist offensichtlich, dass in diesen Märkten die Kunden nur mit einem spezifischen Produktangebot erfolgreich angesprochen werden können (Abbildung 2).

### Entwicklung und Fertigung in Entwicklungs- und Wachstumsmärkten

Autos für Kunden in den wohlhabenden Industriestaaten werden traditionell in diesen Ländern entwickelt und im wesentlichen Umfang dort produziert. Nur in vergleichsweise kleinen Stück-

Abb. 2: Entwicklung des weltweiten Fahrzeugmarktes bis 2020



zahlen werden Autos – und dann vor allem Fahrzeuge im oberen Preissegment – exportiert. Hinzu kommt, dass viele Länder zum Schutz der eigenen Industrie Handelsbarrieren errichtet haben, die eine nationale Automobilfertigung deutlich begünstigen und den Import von Autos erschweren. Trotz aller Bemühungen zum Abbau von Handelsbarrieren muss realistischerweise auch für die Zukunft davon ausgegangen werden, dass diese Länder ihre Märkte schützen werden. Neue Auto-

mobilmärkte werden daher nur in dem Maße erschlossen werden können, wie die Wertschöpfung in diese Länder verlagert wird.

Beispielhaft für einen hohen Anteil an lokaler Wertschöpfung sei hier die Entwicklung und Fertigung von Autos der Volkswagen do Brasil S.A., Sao Paulo dargestellt. Der Volkswagen FOX (Abbildung 3) wurde von Volkswagen do Brasil S.A. den Anforderungen der Entwicklungs- und Wachstumsmärkte

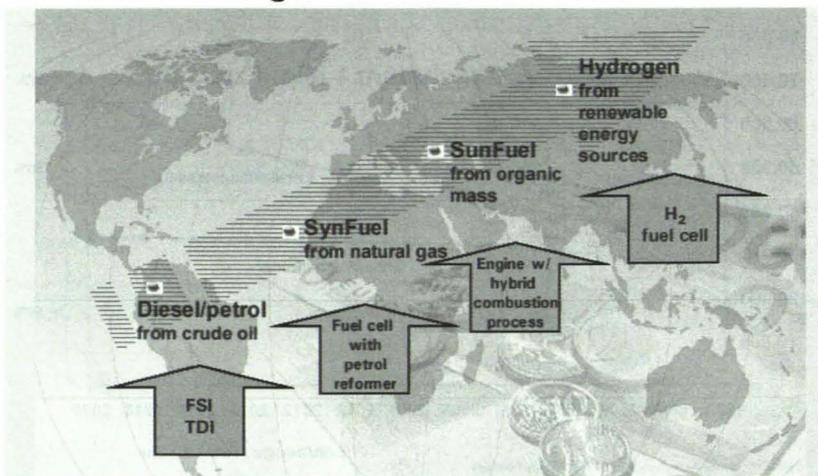
entsprechend entwickelt. Mit diesem Fahrzeug wurde gezeigt, dass die Eigenschaft „Made by Volkswagen“ nicht mehr notwendig mit dem Entwicklungs- und Produktionsstandort zusammenhängt.

Mit guten Managern und Technikern, die in die Länder entsandt werden, und mit der notwendigen Produktions-, Qualitäts- und Kommunikationskompetenz können an jedem Standort der Welt gleich gute Produkte mit ähnlicher Pro-

Abb. 3: Volkswagen FOX



## Globales Management Kraftstoffstrategie



15. Kongress der Wirtschaftsingenieure  
13. – 15. Mai 2004 – Graz

VOLKSWAGEN AG

Abb. 4: Kraftstoffstrategie des  
Volkswagen-Konzerns

duktivität hergestellt werden. Am Beispiel der neu aufgebauten Fabrik in Curitiba für Volkswagen und Audi wurde gezeigt, dass nach einer 14-monatigen Anlaufzeit Fahrzeuge produziert werden konnten, die in einem der schwierigsten Märkte der Welt (USA) volle Kundenzufriedenheit erreicht haben.

Globales Management bedeutet neben einer globalen Unternehmensführung auch die globale Kooperation zwischen Industriepartnern und internationalen Institutionen. Beispielhaft sei hier die Kooperation mit nationalen und internationalen Lieferanten in den Wachstumsmärkten erwähnt.

### Globales Management für Umwelt und soziale Verantwortung

Die Führung von global agierenden Unternehmen kann sich nicht allein auf ökonomische Aspekte beschränken. Um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen, gilt es – neben den ökonomischen Zielen – die sozialen Anforderungen und Umweltschutzanforderungen zu erfüllen. Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen findet die Entwicklung und Fertigung

von Autos, Motoren und Katalysatoren statt.

Die ökonomischen Ziele der Entwicklung und Produktion in den Wachstumsregionen können nur erreicht werden, wenn die Produkte hohen Umweltschutzanforderungen entsprechen und damit erfolgreich in die entwickelten Märkte exportiert werden können.

Zur Erfüllung der sozialen Anforderungen gehört, dass die Autoindustrie Motoren entwickelt hat, die sowohl Alkohol als auch jedes Gemisch aus Alkohol und Benzin verwenden können. Durch diese Motorentechnologie wurde eine große Anzahl von Arbeitsplätzen in der Landwirtschaft erzeugt und darüber hinaus ein wesentlicher Beitrag zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen geleistet.

Die positiven Erfahrungen mit dem regenerativ aus Zuckerrohr hergestellten Kraftstoff in Brasilien haben mit zu der Entwicklung der Kraftstoffstrategie des Volkswagen-Konzerns geführt (Abbildung 4). Ein wichtiges Element dieser Strategie ist dabei der Einsatz von Biomasse zur Herstellung hochwertiger synthetischer Kraftstoffe.

### Ausblick

Vom Auto geht eine große Faszination aus, die von den meisten Menschen in aller Welt in ähnlicher Weise empfunden wird. Nicht weniger faszinierend sind die vielen Facetten von erfolgreichem Management innerhalb global agierender Unternehmen. „Globales Management“ erfordert die Auseinandersetzung mit allen Aspekten der unterschiedlichen Kulturen und hohen Respekt vor den Fähigkeiten der nationalen Märkte.

Menschen, die sich um eine breite technische, ökonomische und soziale Ausbildung bemühen, werden alle Voraussetzung haben, um in global operierenden Unternehmen erfolgreich zu wirken. Die Arbeit als „Globaler Manager“ kann dann ein Erfolg werden, wenn man die Träger des Wachstums – die Entwicklungsländer – mit der notwendigen Begeisterung unterstützen will. In diesem Rahmen kann der Beruf des „Globalen Managers“ wie jeder andere Beruf erlernt werden.