

Exklusiv-Interview mit Dr. Wolfgang Bernhart, Partner Roland Berger Strategy Consultants

Die große Frage des kleinen Preises

Die Welle der LOW BUDGET CARS rollt an. Tata Motors und Toyota haben die Nase vorne, doch auch Europas OEMs haben Chancen, in diesem Segment der kleinen Margen, aber großen Volumen mitzumischen. Wenn sie lernen, dass Rad nicht immer neu zu erfinden, wie Dr. Wolfgang Bernhart im Exklusiv-Interview erläutert.



Bild: Roland Berger Strategy Consultants

Herr Dr. Bernhart, der Studie ‚Low Budget Car Creation‘ zufolge ist ein Schlüsselement für Profitabilität eines Low-Budget-Car-Projektes der Wille zur Veränderungen. Wie ist es damit bei Europas Herstellern bestellt?

Die OEMs haben erkannt, dass neue Ansätze erforderlich sind und versuchen damit umzugehen. Sie sehen aber auch, dass dies nicht so einfach ist. Sie stehen sich aber oft selbst mit einem sehr hohen Anspruch an Sicherheit, Komfort und Perfektion im Weg. Dies ist auch ein Grund dafür, warum zum Beispiel General Motors eine neue Low-Cost-Plattform unter Federführung des Engineering-Zentrums von Daewoo, das als Competence-Center für Low-Cost-Fahrzeuge agiert, realisiert. Der Kostenfokus ist dort einfach größer.

Tata entwickelt das One-Lakh-Car, ein Auto für rund 2 500 Dollar Grundpreis. Sehen Sie einen europäischen oder US-Hersteller im Stande, mitzuhalten?

Nein. Das muss aber auch nicht sein. Allerdings müssen die Hersteller es schaffen, auch neue Preis-Targets zu treffen, mit Angeboten für die unterschiedlichen Segmente, beginnend ab etwa 5 000 Euro – und zwar nicht nur für Minicars.

Toyota entwickelt völlig neue Prozesse in der Produktentstehung sowie in der Produktion, um ein Ultra-Low-Cost-Car zu produzieren. Was ist dazu bekannt?

Auch Toyota steht noch am Anfang. Allerdings konnte Toyota unter anderem mit Daihatsu Erfahrungen sammeln, und ist schon seit vielen Jahren mit einfachen und kostengünsti-

„Die OEMs müssen stärker dazu kommen, die Anforderungen an die Funktion und nicht an die Lösung zu spezifizieren.“

gen Fahrzeugen in Afrika, Indonesien und vielen anderen Automobilmärkten weltweit vertreten. Dazu kommt die große Volumenbasis, die enorme ‚economies of scale‘ bietet. Toyota braucht vielleicht länger, zieht dann aber einmal getroffene Entscheidungen konsequent durch.

Was sind die zukünftigen Herausforderungen in der Zusammenarbeit OEM-Zulieferer?

Die engere Kooperation mit Zulieferern und Wettbewerbern im Sinne von ‚Co-opetition‘ oder den in der Studie beschriebenen ‚Open-Source‘-Ansätzen der Inder. Hersteller müssen stärker dazu kommen, die Anforderungen an die Funktion, nicht die Lösung zu spezifizieren. Und die Zulieferer müssen skalierbare Komponenten- und Systemplattformen entwickeln, die herstellerübergreifend einsetzbar sind. Beispielsweise bei Sitzstrukturen wurden hier schon große Fortschritte erreicht.

Beim Thema Kostenreduzierungen schrillen bei den Zulieferern die Alarmglocken. Zu Recht – mit Blick auf den Boom bei Low-Budget-Car-Projekten?

Low-Budget-Projekte sind Herausforderung und Chance zugleich. Bosch ist sicherlich ein gutes Beispiel, wie man vorgehen kann – nicht zuletzt deshalb ist Bosch der größte Zulieferer von Tata Motors oder Hyundai.

Kostengünstige Produkte und Prozesse, die Zulieferer im Rahmen von Low-Budget-Car-Projekten erarbeiten und entwickeln, werden die Kunden früher oder später auch in ihre traditionellen Modellprojekte einfließen lassen wollen. Und dann?

... werden die Autos kostengünstiger. Dies ist auch nötig – denken wir nur an die Mehrkosten, die zum Beispiel zur Erreichung der neuen CO₂-Emissionsgrenzwerte anfallen. Unabhängig davon haben wir in unserer Brandmark-Studie bei der Befragung mehrerer tausend Endkunden eine geringere Ausgabebereitschaft der Kunden über alle Segmente hinweg beobachtet, auf die sich der Markt einstellen muss.

Nahezu jeder große OEM schiebt derzeit Billigauto-Projekte an. Was würden Sie raten: „Eile mit Weile“ oder „Höchste Eisenbahn“?

Die OEMs stehen vor zwei großen Herausforderungen: Einmal wollen die Kunden weniger Geld ausgeben, andererseits entsteht unter anderem durch die CO₂-Thematik ein deutlich

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

erhöhter Aufwand. An der Umsetzung von Erfahrungen aus Low-Cost-Projekten – die wir nicht ‚Billigauto‘ nennen würden – kommt daher kein Hersteller herum.

Was könnten die etablierten Automobilherstellern von den ‚emerging OEMs‘ à la Chery oder Tata Motor hinsichtlich ‚low budget‘ lernen?

Dass man Erfolg auch mit einfachen Autos haben kann. Die OEMs müssen ihre zum Teil überkomplexen Strukturen vereinfachen und sich konsequenter an bestehenden Lösungen orientieren. Es gilt, nicht immer das Rad neu zu erfinden und dabei in Kooperationsmodellen gemeinsam mit den Zulieferern an innovativen – das heißt, extrem kostengünstigen – Realisierungsansätzen arbeiten. Auch die herstellerübergreifende Zusammenarbeit ist stärker als bisher gefordert. Was spricht zum Beispiel dagegen, wenn die Hersteller in ihren Volumenmodellen den gleichen Vierzylindermotor nutzen – die Markencharakteristiken werden ohnehin in der Applikation über das Antriebsstrangmanagement definiert?

Gibt es Vorbilder, denen andere nacheifern sollten?

Es gibt nicht den Standard, jeder Hersteller hat seine eigene Positionierung, seine eigenen Produkte, seine eigenen regionalen Schwerpunkte. Aber es gibt einige Grundsätze und Best-Practice-Ansätze, die beachtet werden sollten.

Welche Risiken birgt ein rigoroser Sparkurs, der unter anderem den konsequenten Einkauf in Low-Cost-Regionen und die Minimierung der Direktlieferanten vorsieht?

Von Kooperation in Konfrontation zu verfallen und nicht das gesamte am Markt verfügbare Spektrum an Lösungen zu nutzen.

Das Interview führte Tina Rumpelt