

Das „Race to the Bottom“ auf dem Automobilmarkt

Knapp vier Jahre nachdem China die USA als den weltweit größten Automobilmarkt abgelöst hat, steht die chinesische Automobilindustrie vor einer einschneidenden Wende. Die Tage der Wachstumsraten jenseits der 20 Prozent sind passé und am Ende des Jahrzehnts wird sich das Wachstum auf sechs Prozent abschwächen. Verschiedene Faktoren sind für diese Veränderung verantwortlich. Um seit Langem überfällige strukturelle Reformen umzusetzen und eine sich anbahnende Finanzkrise abzuwenden, blieb der chinesischen Führung auf nationaler Ebene keine andere Wahl, als das Gesamtwachstum zu begrenzen. Gleichzeitig schränken lokale Behörden in Städten wie Beijing, Shanghai und Hangzhou den Verkauf neuer Fahrzeuge ein, um das Verkehrschaos und die Luftverschmutzung in Grenzen zu halten. Welche Chancen ein drohender Unterbietungswettbewerb bietet, lotet John Jullens für Sie aus.

In China ist bereits eine Entkopplung von Produkt- und Industrielebenszyklen im Gang: ein entscheidender Prozess, der typischerweise zu hohen Überkapazitäten, erheblichem Preis- und Margendruck sowie schließlich auch zu massiven Marktberichtigungen führen kann. Die betroffene Industrie und der Wettbewerb werden sich wahrscheinlich bereits innerhalb von ein paar Jahren stark verändern. Das heutige auf Gewinne mittels neuer Fahrzeugumsätze konzentrierte „Jäger und Sammler“-Modell wird einem „Säen und Ernten“-Modell Platz machen, innerhalb dessen Profite vor allem durch den Verkauf von Komplementär- und Marktfolgeprodukten erzielt werden.

Zur gleichen Zeit ist die Nachfrage der Konsumenten durch zwei Trends gekennzeichnet: Städte ersten Rangs in den Küstenregionen werden in Zukunft besonders durch niedrigere Wachstumsraten, Ersatznachfrage und steigende Preisbereitschaft charakterisiert. Im Gegensatz dazu erzielen Städte niedrigeren Rangs im chinesischen Hinterland hohe Wachstumsraten bei niedriger Preisbereitschaft, da die Nachfrage zunehmend von Konsumenten ausgeht, die die Mobilitätsschwelle überschreiten und ihr Motorrad oder E-Bike gegen ein Auto eintauschen.

Obwohl dieses Low-End-Segment gegenwärtig noch von chinesischen Automobilherstellern dominiert wird, haben es ausländische Hersteller auf der Suche nach neuen Wachstumschancen bereits registriert. Indirekt zwingt die Zentralregierung ausländische Hersteller sogar in dieses Segment.

Themen des Beitrags

- „Jäger und Sammler“ versus „Säen und Ernten“
- zunehmende Bedeutung des Niedrigpreissegments
- großer Druck, aber auch neue Chancen

So können ausländische Unternehmen beispielsweise nur dann in China produzieren, wenn sie mit einem chinesischen Autobauer ein Joint Venture eingehen (an dem der ausländische Partner mit nicht mehr als 50 Prozent beteiligt sein darf). Da viele dieser Joint Ventures äußerst erfolgreich waren und nun den regionalen Markt dominieren, müssen viele ausländische Autobauer ihre Kapazitäten erweitern, um dem Nachfragewachstum nachkommen zu können. Laut einer kürzlich verabschiedeten Regelung soll das jedoch nur dann genehmigt werden, wenn diese ausländischen Autobauer zusammen mit ihrem chinesischen Joint-Venture-Partner eine heimische Marke einführen.

Die meisten der ausländischen Automobilhersteller haben bereits ihre Kapazitätsgrenze erreicht und folglich keine andere Wahl, als sich dieser Vorgabe zu fügen. Darüber hinaus könnte eine Nichtbeachtung für sie zu einem Verlust von Größenvorteilen und zu erheblichen Kostennachteilen im höchst preissensiblen Konsumentensegment führen, das zudem über das größte Wachstumspotenzial in China sowie in anderen aufstrebenden Weltregionen verfügt. Außerdem würden es nur wenige ausländische Hersteller wagen, ihre Beziehungen zu Schlüsselfiguren in der Regierung durch Nichtbeachtung zu verschlechtern. Insofern erscheint es nicht überraschend, dass einige Hersteller bereits neue Marken in China entwickelt haben – allen voran General Motors (Baojun) und Nissan (Venucia). Andere, wie etwa Ford, haben zumindest die Absicht geäußert, Ähnliches bald zu tun.

Diese veränderten Dynamiken sind die Ursachen des *Race to the Bottom* und der Grund, Automobile der Einstiegsklassen zu entwickeln. Am unmittelbarsten wird sich das auf chinesische Hersteller auswirken. Sie sind sich aktuell ihrer dominanten Stellung im Low-End-Segment bewusst, der relativ unbestrittenen Quelle ihrer Gewinne. In Sachen Technologie, Qualität und Management sind heute jedoch nur wenige unter ihnen in der Lage, Kopf an Kopf mit den erfahreneren und finanziell besser ausgestatteten ausländischen Wettbewerbern zu konkurrieren.

Theoretisch würde Chinas Regulierung den im Staatsbesitz befindlichen Herstellern den Zugang zu wettbewerbsfähigen, in China entwickelten Marken durch die Unterstützung ihrer ausländischen Joint-Venture Partner sichern. Eine solche Regulierung würde jedenfalls das Leben ihrer größeren privaten Wettbewerber stark erschweren. Zusätzlich würde

die Regulierung die Konsolidierung von mehr als 80 kleinen und in regionalen Märkten Chinas operierenden Autoherstellern beschleunigen. In diesem Szenario würde die wahrscheinliche letzte Etappe der Entwicklung in einer fortgesetzten starken Unterstützung der neuen, staatseigenen und in China entwickelten Marken bestehen. Ein weiterer Schritt könnte sein, Mindestvolumen festzulegen, nach denen ein ausländisches Unternehmen einen bestimmten Anteil seines Umsatzes durch die Produktion in China entwickelter Marken erwirtschaften muss.

Ausländische Hersteller müssen entscheiden, wie aggressiv sie in das Niedrigpreissegment eindringen wollen, und auch, wie viel sie in ihre China-Marke investieren – besonders vor dem Hintergrund des möglichen Technologietransfers auf ihre chinesischen Joint-Venture-Partner.

Eine der wichtigsten Entscheidungen, die sich Hersteller stellen müssen, lautet:

- Wollen sie den Niedrigkostenansatz verwenden, indem sie die nicht sicherheitsrelevanten Spezifikationen und Funktionen reduzieren – und dabei niedrigere Margen akzeptieren,
- oder bevorzugen sie einen Niedrigpreisansatz, indem sie das Auto selbst neu entwickeln – und dabei ihre hohen Margen beibehalten können?

Der Niedrigpreisansatz könnte auf lange Sicht vorzuziehen sein, jedoch erfordert er erhebliche Anfangsinvestitionen und Ingenieurleistungen vor Ort. Im Moment ist nur General Motors gut genug positioniert, um diesen Niedrigpreisansatz zu entwickeln, und zwar durch sein *Engineering Joint Venture* mit SAIC Motor, das Pan Asia Technical Automotive Center.

Ausschlaggebend sind letztendlich die möglichen Auswirkungen auf die Lieferantenbasis – und dies nicht nur in China, sondern mittelfristig auch global. Mit dem Eintritt in den Massenmarkt besteht für die ausländischen Autobauer die Notwendigkeit, ihre Kosten um 30 Prozent oder gar mehr zu reduzieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieses Ziel haben einige mit ihren Low-End-Autos bereits erreicht, andere haben noch damit zu kämpfen. Um Einsparungen zu erreichen, werden ausländische Hersteller vermehrt auf chinesische Zulieferer vor Ort zurückgreifen müssen. Diese Zusammenarbeit sowie die aktive Unterweisung durch die international agierenden Autobauer aus dem Ausland könnten im Gegenzug dazu führen, dass die chinesischen Zulieferer vor Ort ihre eigenen Fähigkeiten ausbauen, schrittweise höherwertigere Produkte herstellen und auch im Ausland tätig werden.

Tatsächlich besteht – besonders in Produktkategorien, in denen sich leicht Skaleneffekte realisieren lassen, die durch geringes Innovationspotenzial, geringe Systemintegration und geringe Eintrittsbarrieren gekennzeichnet sind – eine reale Chance, dass zumindest einige chinesische Zulieferer eine Gefahr für die Etablierten der Branche werden. Ein frühes Beispiel und bereits jetzt schon einer der führenden Global Player ist Wanxiang. Das Unternehmen begann mit der Produktion von Gelenkwellen und ist dabei, systematisch in verwandte Produktkategorien zu expandieren. Der jüngst erfolgte Einstieg in das Elektromobilsegment durch den strategischen Kauf von A123 Systems und Fisker Automotive zeigt, wie Wanxiang vorgeht.

Zur Verteidigung ihrer Marktstellung haben multinationale Zulieferer in gefährdeten Produktkategorien wohl keine große Wahl, außer selbst echte Low-End-Fähigkeiten zu entwickeln oder eine Partnerschaft mit einem lokalen chinesischen Player einzugehen – allerdings nur so lange, wie diese noch klein genug sind, um ihrerseits Interesse an einer solchen Partnerschaft zu haben. Durch ein aggressives Vorgehen im Low-End-Segment können sich multinationale Unternehmen in den nächsten Jahren neue Quellen für ein Wachstum in China erschließen, aber auch in anderen aufstrebenden Märkten. Alle Unternehmen, die zunehmend Probleme haben, wettbewerbsfähig zu bleiben, werden damit nicht nur in China, sondern auch in ihren Heimatmärkten angreifbar werden.

Ihre Ansprechpartner

John Jullens

Tel.: +86 21 2327-9800

john.jullens@strategyand.pwc.com

Thomas Heck

Tel.: +86 21 2323-2266

thomas.l.heck@cn.pwc.com

Felix Sutter

Tel.: +41 58 792-2820

felix.sutter@ch.pwc.com