

Volkswagen für China

Kostenreduktion durch Synergien ist das Ziel

Hoher Konkurrenz- und Kostendruck, sich stets verändernde Rahmenbedingungen und volatiles Käuferverhalten zwingen selbst chinaerfahrene Automobilproduzenten zum Umdenken. Neue Strategien müssen her, um Kunden zu gewinnen und Kosten zu sparen – am besten konzernweit. Wie das gehen kann und welche Risiken es zu bedenken gilt, zeigt VW in China.

Waren es früher hohe Parteikader, die sich im geräumigen Fond einer Nobelkarosse von der Außenwelt abschirmten und zugleich gediegenen Wohlstand präsentierten, so rückt dieser Luxus inzwischen auch für Privatkunden in greifbare Nähe. Sei es über gestiegene Einkommen oder auch über neue Finanzierungs- und Leasingmodelle – über 80 Prozent der Käufer sind Erstkäufer. Ohne ausgeprägte Markenloyalität haben sie die Qual der Wahl unter etwa 200 Fahrzeugmodellen. Täglich werden es mehr. Während globale Automobilkonzerne mit ihren Joint Ventures an potenziellen Top-Modellen für chinesische Kundengruppen feilen, preschen chinesische Hersteller wie Chery oder Geely mit preisgünstigen Modellvariationen vor – nicht nur auf den chinesischen Markt. Die Folge: Verschärfter Wettbewerb, erdrutschartiger Preisverfall und durch zu geringe Auslastung bedingter Kapazitätsüberschuss bei Herstellern und Zulieferern.

Anvisiert: Gold-Medaille für VW China

Auch Volkswagen China hat zu kämpfen: Der Vorreiter in Sachen China-Engagement erkannte als einer der ersten internationalen Automobilhersteller bereits 1978 das Potenzial Chinas. Nach zielstrebigem Aufstieg erreichte der Vorzeige-Autokonzern in China im Jahr 2001 einen Marktanteil von 46 Prozent. Im vergangenen Jahr verkaufte die VW-Gruppe über eine halbe Million Fahrzeuge, der Marktanteil lag jedoch bei 17,3 Prozent. Lösungsansätze zeichnen sich ab – einer davon ist das ‚Olympic Program‘ bei Volkswagen China. Das Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogramm, das zeitgleich zu den Olympischen Spielen im Jahr 2008 umgesetzt sein



Produktion bei VW: Der Automobilkonzern erkannte bereits 1978 das Potenzial Chinas.

soll, zielt darauf, wieder eine Spitzenposition auf dem chinesischen Markt zu einzunehmen.

Ein wichtiger Punkt auf der Agenda ist, die VW-Marken der Joint Ventures Shanghai-VW (SVW) und FAW-VW stärker zu differenzieren, besser zu positionieren und passender zu den jeweiligen Zielgruppen zu vertreiben. Das Markenprofil umschreibt Kai Grüber, Konzernkommunikation Volkswagen Group China, wie folgt: »Die VW-Modelle von FAW-VW richten sich speziell an Kunden mit hohem Sozialprestige, die erfolgsorientiert sind und neue Herausforderungen suchen. VW-Modelle von SVW hingegen sollen eine junge, urbane Käuferschicht ansprechen, die trendy, individuell und spaßorientiert lebt und gerne Grenzen überschreitet. Skoda kommt als neue Marke hinzu, ab 2007 wird der Octavia bei SVW produziert. Das vorgesehene Markenprofil zielt auf gebildete, technisch versierte Kunden, die großen Wert auf ein gutes

Preis-Leistungs-Verhältnis legen und ihre Kaufentscheidung aufgrund messbarer Werte wie Verbrauch, Leistung etc. rational treffen.«

Mit der Senkung der lokalen Materialpreise auf internationales Niveau, einem höheren Lokalisierungsgrad aller Volkswagen-Modelle und zentral gesteuerten Einkaufsprozessen sollen, so das ‚Olympic Program‘ weiter, Kosten reduziert werden, ohne Abstriche am »German Engineering and Quality« zu machen. Den bisherigen Einkauf wickelten die Joint Ventures FAW-VW und SVW in Eigenregie ab, nun wird an der Umsetzung eines gemeinsamen Sourcing-Konzeptes gearbeitet: Teilegruppen für verschiedene Fahrzeuge werden konzernweit eingekauft.

Die andere Seite der Medaille

Wirtschaftsingenieur Tilman Tillmann betrachtet diese Entwicklungen von einer ganz anderen Warte:

Als verantwortlicher Leiter der Abteilung QS Kaufteile bei der ‚Auto 5000 GmbH‘, einer Tochtergesellschaft des VW-Konzerns, ist er unter anderem dafür verantwortlich, alle Kaufteile zu bemustern, bevor sie in Wolfsburg eingebaut werden dürfen. So auch für Bauteile von chinesischen Lieferanten. Im Rahmen des ‚Exportprogramms China‘ werden seit September 2004 Überkapazitäten aus der Produktion chinesischer Zulieferer konzernweit genutzt, um beim Einkauf Kosten zu reduzieren.

Eigens dafür wurde in der Pekinger VW-Zentrale ein Team von 66 Spezi-

alisten aus Beschaffung, Logistik und Qualitätssicherung aufgebaut, wobei der Schwerpunkt auf der Beschaffung




Botschafts- und Konsularservice

- ▶ **Visabesorgung - weltweit -**
- ▶ **VES-Geschäftsreisesevice**
- ▶ **Formularservice online inklusive Datenübernahme mit einem Klick in alle VES-Formulare**
- ▶ **NEU: Tracking online**

www.expressvisa.de

Produktanpassung für den chinesischen Markt

Insgesamt zwölf bis 14 neue, speziell chinesischen Bedürfnissen angepasste Modelle sieht das ‚Olympic Program‘ vor. Derzeit werden sie mit erhöhten F&E-Kapazitäten in den Joint Ventures entwickelt und zum Teil bereits produziert. Ein anschauliches Beispiel für eine chinesische Modellanpassung ist der Passat Lingyu, eingeführt im November 2005: Der Radstand ist um zehn Zentimeter erweitert, um den Passagieren im Fond mehr Beinfreiheit zu geben. Das Design wurde im Vergleich zum Vorgängermodell maskuliner und wirkt mit Chromapplikationen und dem Chrom-Kühlergrill höherwertiger. Mit verkleinerten Rädern und zum Ausgleich höheren Reifen gewinnt das Fahrzeug auch auf holprigen Straßen ein ruhigeres Fahrverhalten. »Alle neuen VW-Modelle wie der Polo Jinqing, Polo Jinqu, New Bora oder der Sagitar und auch alle zukünftigen Modelle werden spezifisch für den chinesischen Markt entwickelt«, sagt Grüber. Sofern der Markt es erfordert, will VW China laut ‚Olympic Program‘ sogar zu der Neuentwicklung von Eigenmarken der Joint-Venture-Partner aktiv beitragen.

liegt. Ziel ist, Teile im Wert von einer Milliarde US-Dollar aus China für den VW-Konzern weltweit zu exportieren. Ursprünglich sollten für das Global Sourcing 20 Prozent vom Gesamtvolumen der Teile aus China bezogen, die anderen 80 Prozent von bestehenden Serienlieferanten beibehalten werden. Inzwischen verschiebt sich das Verhältnis zu Gunsten der Lieferung aus China und kann in Ausnahmen bis zu 50 Prozent betragen. Motoren, Alufelgen, Scheiben oder elektronische Bauteile von chinesischen Lieferanten zu beziehen, schafft Kosten- und damit Wettbewerbsvorteile, so der Grundgedanke. Schließlich sind die Ressourcen da, die chinesischen Lieferanten wurden bereits qualifiziert und durch VW als A- oder B-Lieferanten eingestuft. Auch die Teile haben die Erstbemusterung seitens der Joint-Venture-Partner in China bereits erfolgreich bestanden.

Doch wie sieht die Praxis bei der Auto 5000 GmbH aus? Wenn in Wolfsburg die Erstmusterprüfung durchgeführt wird, so heißt die vorsichtige Einschätzung, muss leider häufig festgestellt werden, dass – trotz erfolgter Erstbemusterung in China – die Teile nicht immer die Spezifikationen erfüllen und nicht ohne Änderungen problemlos verbaut werden können. Gründe hierfür sieht Tillmann in nicht ausreichenden Kenntnissen der Produktspezifikationen und der Unkenntnis der bestehenden VDA-Freigabe-Prozesse. Durch Schulungen sowie verbesserte Kommunikation und Qualifikation könnten diese Defizite schnell behoben werden.

Fehlerquellen gilt es zu vermeiden, denn ein Fehler, der nicht nachgearbeitet werden kann, könnte schlimmstenfalls zum Bandstillstand und somit zu erheblichen Kosten führen. Bei einer Belieferungszeit von sechs Wochen auf dem Seeweg ein hohes Risiko, zumal unklar ist, wie sich eventuelle Regressforderungen gegenüber chinesischen Lieferanten durchsetzen lassen. »Eine detaillierte Kostenbetrachtung, die nicht nur auf kurzfristige Einsparungen bei der Beschaffung setzt, ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Exportprogramm«, resümiert Tillmann, »es ist unbedingt notwendig, aber nicht um jeden Preis.« Lösungsansätze gibt es allemal, nur darf man im harten Kampf um Marktanteile nicht das eigentliche Ziel aus den Augen verlieren: Die Wahrung und Weiterentwicklung dessen, wofür die deutsche Automobilindustrie steht – für »German Engineering and Quality«. ■ *Katrin Schlotter*



HERFURTH & PARTNER RECHT INTERNATIONAL.

HANNOVER • MÜNCHEN • GÖTTINGEN • BRÜSSEL

- Eröffnung von Repräsentanzen, Vertretungen und Niederlassungen
- Gründung von Tochtergesellschaften
- Eingehen von Joint Ventures
- Übernahmen ausländischer Unternehmen
- Immobilienerwerb im Ausland
- Technologietransfer international

HERFURTH & PARTNER
RECHTSANWÄLTE GBR

LUISENSTRASSE 5
D - 30159 HANNOVER
FON +49-511-30756-0
FAX +49-511-30756-10
MAIL info@herfurth.de
WEB www.herfurth.de
CONTACT RAin PEH-WEN LIN

MEMBER OF ALLIURIS
BRUSSELS • AMERSFOORT •
LONDON • DUNFERMLINE •
LUXEMBOURG • PARIS • LYON •
MADRID • BILBAO • MALAGA •
LISBON • MILAN COPENHAGEN •
HANOVER MUNICH • ZUG •
VIENNA • BRATISLAVA • SOFIA •
ISTANBUL