

AUTOMOTIVE NOW

Ausgabe 2/2014

Schwere Last Womit westliche Truckbauer in Asien kämpfen

Kap der sinkenden Hoffnung

Wieso Automobilhersteller über einen Rückzug aus Südafrika nachdenken

Das ganze Bild entscheidet

Warum Kunden mit dem Service von Autohäusern häufig unzufrieden sind

KPMG

cutting through complexity



Westöstlicher Wettbewerb

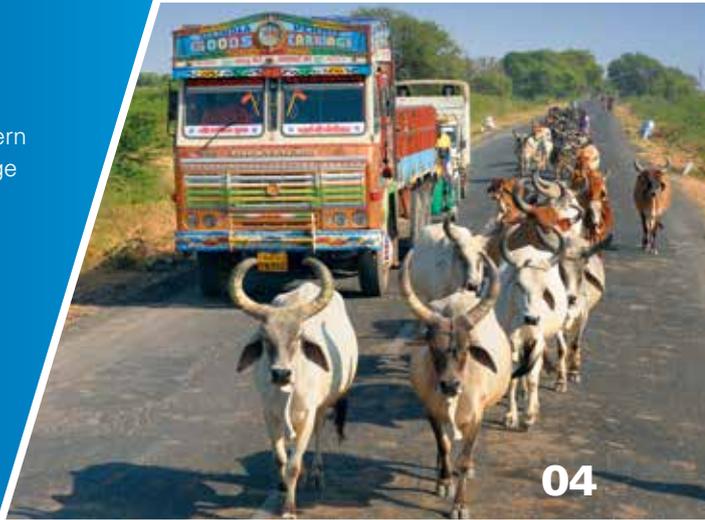
Es scheint paradox: Während der chinesische Markt europäischen Herstellern von Premiumautomobilen gerade das Überleben sichert, sind Nutzfahrzeuge renommierter westlicher Produzenten im Reich der Mitte weitgehend chancenlos. Ihr Anteil beträgt lediglich sechs Prozent. Auch in Indien dominieren lokale Lkw-Anbieter den Markt zu über 90 Prozent. Klar ist aber: Hersteller von Nutzfahrzeugen, die kein tragfähiges Konzept für die boomenden Schwellenländer haben, werden ohne Partner langfristig nicht überleben.

Experten erwarten bis 2050 einen Zuwachs des Straßengüterverkehrs aus internationalem Handel um 40 Prozent, wodurch die Anforderungen an Infrastruktur und Supply-Chain-Steuerung zunehmen werden. Überdies wird sich durch die Einführung strengerer Sicherheitsstandards und Abgasnormen ein Wettbewerbsvorteil gegenüber lokalen Produzenten ergeben. Die Chancen für westliche Hersteller stehen also nicht schlecht. Nun gilt es, sie clever zu nutzen.

An Versuchen, sich in Schwellenländern zu etablieren, mangelt es nicht. Alle, die sich vorwagten, fuhren zunächst hohe Verluste ein. Doch auch wenn das Lehrgeld teuer bezahlt wurde, bleiben einige Erkenntnisse: Ohne eine strikte Anpassung der Produkte an den jeweiligen Markt und einen hohen Lokalisierungsgrad geht es nicht. Wer mithalten will, muss robuste und leicht zu reparierende Produkte entwickeln. Am Ende zählt der Preis mehr als entbehrliche Features, die zwar westlichen Standards entsprechen, aber teuer und anfällig sind.



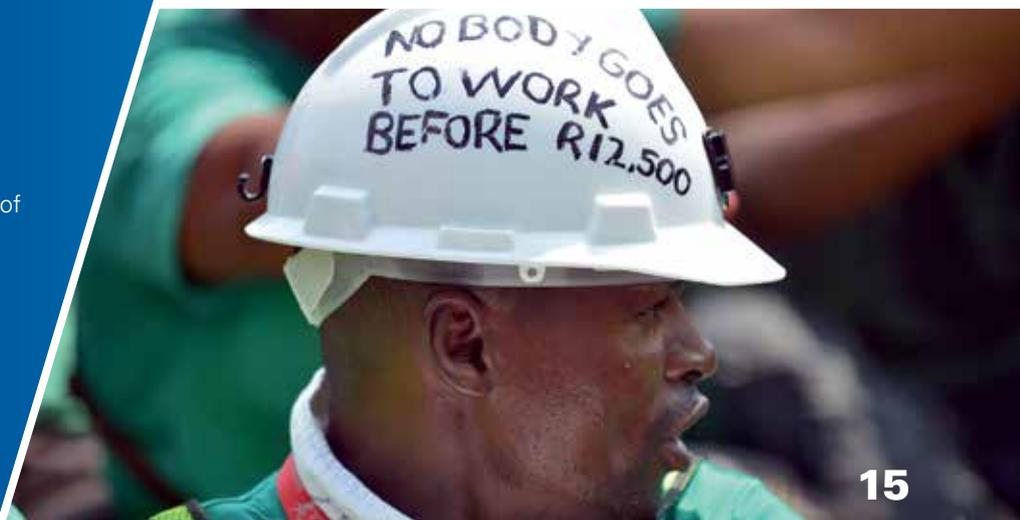
Dieter Becker
Partner, Global Head of
Automotive



04



12



15

Inhalt

04 Titel: Lokale Stärken

In Schwellenländern ist der Konkurrenzkampf für westliche Lkw-Hersteller hart. Vermehrt setzen sie daher auf Kooperationen mit lokalen Marken und bieten einfachere Modelle an. Ist dies der richtige Weg?

10 Business-Partner: „Die Musik spielt in Follower-Märkten“

Daimler hat eigens für den indischen Markt Lkws der Marke „BharatBenz“ entwickelt. Daimler-Manager Marc Llistosella, der das Konzept mitentwickelt hat, über die neue Strategie.

12 Know-how: Neue Bescheidenheit

In China hat die Verfolgung von Compliance-Vergehen stark zugenommen. Worauf westliche Unternehmen achten müssen, um sich für die neue Situation zu wappnen.

15 Länderfokus: Kap der sinkenden Hoffnung

Der Autobau in Südafrika blickt auf eine lange Tradition zurück. Doch wegen steigender Löhne und der Unberechenbarkeit der Gewerkschaften denken die ersten Hersteller über einen Rückzug nach.

18 Best Practice: Das ganze Bild entscheidet

Im Gros der Autohäuser sind die Mauern zwischen Sales und After-Sales bislang nicht gefallen – die Kundenzufriedenheit leidet.

21 Expertise: Am Abgrund

Europäische Autozulieferer sollten sich trotz aktuell positiver Lage ihrer Sache nicht zu sicher sein. In der nächsten Krise könnte es für viele Unternehmen eng werden.

23 Ausfahrt: Armada der Minibusse

Ohne die 250000 Sammeltaxis des Landes bräche das soziale Leben in Südafrika zusammen. Doch das Geschäft ist hart und der Blutzoll hoch.

Impressum

Herausgeber

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Redaktion und Projektleitung KPMG

Dominik Staiger
T: +49 89 9282 6190
dstaiger@kpmg.com

Redaktion, Gestaltung und Produktion

corps. Corporate Publishing Services GmbH
Kasernenstraße 69
40213 Düsseldorf
T: +49 211 54227-0
info@corps-verlag.de

Chefredaktion: Florian Flicke

Redaktionsleitung: Mirko Hackmann

Objektleitung corps: Simon Flohr

Titelfoto: age fotostock / LOOK-foto

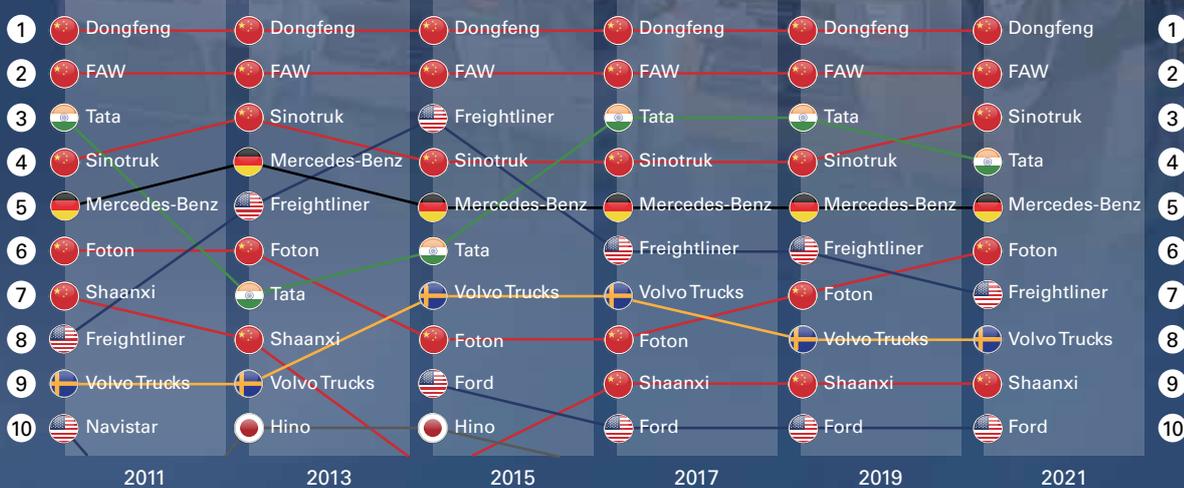
Druck: Buersche Druck- und Medien GmbH
Gabelsberger Straße 4
46238 Bottrop

Lokale Stärken

Der Nutzfahrzeugmarkt wächst, vor allem in Schwellenländern. Westliche Hersteller konkurrieren dort mit lokalen Firmen, die ihre robusten und preiswerten Laster auf die Bedürfnisse von Chinesen oder Indern zuschneiden und ihre Lkws inzwischen auch in Afrika und im Mittleren Osten erfolgreich verkaufen. Westliche Mitbewerber halten nun mit lokalen Marken und einfachen Modellen dagegen. Eine Strategie mit Zukunft? **Text: David Selbach**



Top 10: Sales-Ranking der meistverkauften Lkw-Marken weltweit



China führt:
 Globales Ranking der Top Ten Nutzfahrzeugmarken im Segment mittel schwerer und schwerer Lkws mit mehr als sechs Tonnen Gewicht

Quelle: KPMG Kompetenzzentrum Automobil, LMC

Maßgeschneidert für den indischen

Markt: Unter der Marke BharatBenz produziert Daimler seit Ende September 2012 in einem Werk in Oragadam auf der Plattform des Mercedes Axor den indischen Bedürfnissen und Straßenverhältnissen angepasste Lkws.



Am indischen Markt haben sich westliche Lkw Hersteller lange die Zähne ausgebissen. Es erging Daimler, Volvo und MAN bis vor wenigen Jahren genauso wie dem US-amerikanischen Autokonzern Ford in den 1980er Jahren, der nach einem erfolglosen Markteintritt einsehen musste, dass seine Lkws zu teuer und zu empfindlich für den Subkontinent waren. Die Straßen in Indien sind eng und voller Schlaglöcher, Laster werden chronisch überladen. Die im Land üblichen Ein-Mann-Speditionen wollen oder können sich keinen Mercedes Actros, MAN TGS oder Volvo FMX leisten. Solche im Westen entwickelten Fahrzeuge nehmen im harten indischen Logistikalltag auch allzu leicht Schaden. Und eine indische Lkw-Werkstatt auf dem Land kann das High-Techgerät meist gar nicht reparieren. In Indien dominieren

einheimische Firmen wie Tata, Ashok Leyland oder Eicher den Markt und erzielten im Jahr 2013 zusammen über 90 Prozent der Verkäufe. Mit Fahrzeugen, die zwar nicht annähernd auf dem aktuellen Stand der Technik sind und dem Westen ein bis zwei Jahrzehnte hinterherhinken. Dafür aber gelten sie als äußerst robust und lassen sich leicht reparieren. Vor allem sind die indischen Lkws konkurrenzlos günstig.

Doch die Lage ändert sich, wenn auch langsam. Der deutsche Daimler-Konzern hat die Probleme erkannt und versucht es in Indien mit einer neuen Strategie (siehe Interview auf Seite 10 mit Daimler-Manager Marc Llistosella): Seit Ende September 2012 lassen die Deutschen in einem Werk in Oragadam in der Nähe von Chennai Lastkraftwagen bauen, maßgeschneidert für den indischen Markt und unter der Marke BharatBenz – „Bharat“ heißt in der Landes-

sen sich leicht austauschen: Inder rüsten nämlich gerne extra-große Exemplare nach.

„Es ist eine gelungene Synergie aus indischer Ingenieurskunst und deutscher DNA“, beschreibt Erich Nesselhauf, CEO von Daimler India Commercial, den Indien-Benz. „Man kann hier nur erfolgreich sein, wenn man lokale Produkte anbietet.“ Immerhin rangiert BharatBenz inzwischen unter den Top Five des indischen Marktes. Zwar hat die Daimler-Tochter derzeit mit Absatzproblemen zu kämpfen, wie alle Lkw-Hersteller in Indien. Die Nachfrage im Land schwächelt, wegen der galoppierenden Inflation schieben Unternehmen Investitionen auf. Langfristig aber bleibt Indien ein Wachstumsmarkt für Lkw-Hersteller.

Aktuelle Marktanalysen des KPMG Kompetenzzentrums Automobil zeigen, dass bis 2020 jedes zehnte weltweit produzierte Nutzfahrzeug in Indien abgesetzt werden könnte. Auch der chinesische Markt wird sich dynamisch entwickeln und bis 2020 deutlich mehr als ein Drittel des Weltmarkts für Lkws ausmachen. Der europäische Absatz dagegen lahm. Wer langfristig global erfolgreich sein will, muss sich mit China, Indien und anderen Schwellenländern beschäftigen.

Frachtaufkommen wächst weiter

Dass Nutzfahrzeuge bis auf Weiteres das Rückgrat moderner Volkswirtschaften bleiben, daran besteht kaum ein Zweifel. „Der Straßengüterverkehr aus internationalem Handel wird bis 2050 um 40 Prozent steigen“, prognostiziert José Viegas, Generalsekretär des International Transport Forums in Paris, eines Thinktanks der OECD. „Das Frachtaufkommen nimmt weltweit zu, und all diese Güter müssen von den Häfen ins Hinterland befördert werden – das geschieht fast immer per Lkw.“ In China, so erwartet der Verkehrsexperte, sei das Wachstum besonders dynamisch, weil Fabriken immer weiter ins Landesinnere verlagert würden. Mit einem steigenden Lebensstandard in Schwellenländern wüchsen zudem die Städte, und immer mehr Waren müssten in die Ballungsräume gebracht werden. „Das wird alles vornehmlich per Lkw abgewickelt“, meint Viegas. Eine Alternative sei bisher nicht in Sicht.

Allerdings sehen Straßenverhältnisse, Gepflogenheiten und Zahlungsbereitschaft überall anders aus. Ein „Welt-Lkw“, der in China, Indien oder Malaysia genauso Kunden finden könnte wie in den USA, Europa und Japan, ist erst einmal nicht in Sicht. Die Logistik in Schwellenländern ist weniger effizient als die in Europa, berichtet Barbara Lenz, Leiterin des Instituts für Verkehrsforschung am Deutschen Luft- und Raumfahrtzentrum (DLR) in Berlin. Während im Westen multimodale Transportketten die Regel und Standardcontainer weit verbreitet sind und westliche Spediteure die Zahl der Leerfahrten dank moderner Pla-



Unterwegs zum Dach

der Welt: Der Manali-Leh-Highway im Himalaja führt auf über 5000 Höhenmeter hinauf und stellt an Lkws hohe Anforderungen.

sprache „Indien“. Die Fahrzeuge nutzen zwar dieselbe Plattform, auf der auch der Mercedes Axor und der Canter von der Daimler-Tochter Mitsubishi Fuso fahren. Es wird aber keine komplizierte Elektronik, wie ein Bremsassistent oder ein Müdigkeitswarner, eingebaut. Dafür muss jedoch die Federung härter sein, um die schlechten Straßenverhältnisse und die meist hohe Beladung auszugleichen. Die Steuergeräte sind eigens abgedichtet, weil während des Monsunregens oft Wasser in den Motorraum eindringt. Die Dächer sind verstärkt, denn indische Fahrer machen oft Gepäck auf den Kabinen fest. Die Batterien bekommen einen Diebstahlschutz, und die Tanks las-

nungswerkzeuge stark gesenkt haben, lassen Infrastruktur und Supply-Chain-Steuerung in den sich entwickelnden Volkswirtschaften noch arg zu wünschen übrig. In Indien wie auch in China etwa sind Container kaum verbreitet. „Lkws befördern meist lose Waren und Schüttgut und sind auch deshalb häufig überladen“, sagt Siva Sriraman, Professor für Transport Economics an der Universität Mumbai.

Hinzu kommen landestypische Besonderheiten, etwa in Indien. Dort erhält jeder, der 20 Prozent des Kaufpreises für einen Lkw aufbringen kann, dank staatlicher Kreditförderung ein Darlehen, erklärt Logistikforscher Sriraman. Unter anderem deshalb dominierten Einzelunternehmer den Markt, denn Existenzgründer drängen ins Speditionsgewerbe, wo der Einstieg verhältnismäßig leicht ist. „Die Branche zeichnet sich durch niedrige Preise und mangelnde Effizienz aus“, sagt Sriraman. „Also müssen auch die Fahrzeuge günstig sein.“

„Auch in China gehören die meisten Lkws Kleinunternehmern“, sagt Thomas Callarman, Direktor des CEIBS Centre for Automotive Research mit Sitz in Shanghai. Schätzungen gingen von 700 000 bis zu einer Million Transportunternehmen aus. „Die meisten haben nur einen oder zwei Lkws“, sagt Callarman. Diese Selbstfahrer verlangten nach Fahrzeugen, die sich auch bei geringen Laufleistungen rentieren. Sie benötigen keine ausgeklügelten Telematik-Dienstleistungen oder Fleetmanagement-Services, mit denen westliche Lkw-Hersteller einen bedeutenden Anteil ihres Umsatzes erzielen. Zwar habe sich die Infrastruktur in China in den vergangenen zehn Jahren dramatisch verändert, gibt Callarman zu. Die Regierung der Volksrepublik hat mehr als 100 000 Kilometer neuer Autobahnstrecken bauen lassen. Doch

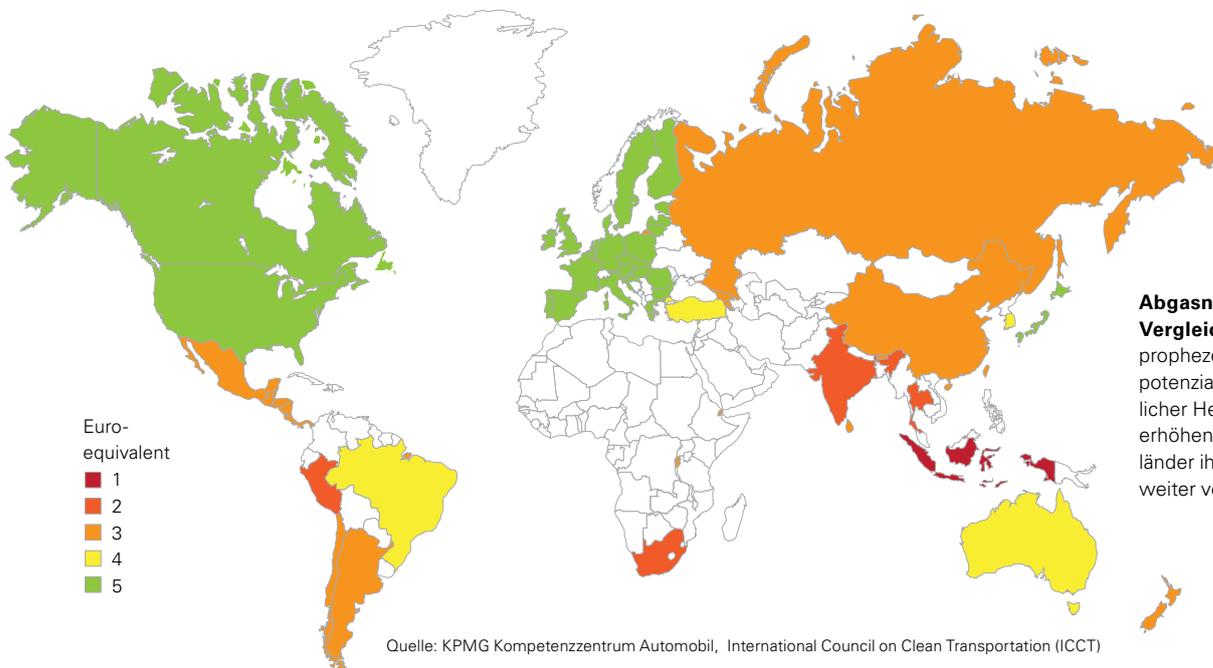


Vom Schiff auf die Straße: Containerverladung im Hafen von Qingdao. In China wächst das Lkw-Frachtaufkommen besonders dynamisch, weil Fabriken immer weiter ins Landesinnere verlagert werden.

das ändere nichts an der Tatsache, dass Schwerlastler meist am Stadtrand Halt machen müssen, weil sie auf den Straßen in den Innenstädten nicht durchkommen. „Dort wird dann auf kleinere Nutzfahrzeuge umgeladen“, erklärt der Shanghaier Experte. „Alles geht aber sehr unkoordiniert vonstatten, Leerfahrten sind eher die Regel als die Ausnahme, eine Terminplanung ist problematisch.“

Reparaturen leicht gemacht

Wer in China oder anderen Schwellenländern erfolgreich Lastwagen verkaufen will, urteilt Callarman, der müsse Fahrzeuge anbieten können, die sich auch einfach reparieren lassen – und zwar möglichst unabhän-



Quelle: KPMG Kompetenzzentrum Automobil, International Council on Clean Transportation (ICCT)

Abgasnormen im weltweiten Vergleich: Marktbeobachter prophezeien, dass sich das Absatzpotenzial von Nutzfahrzeugen westlicher Hersteller erst dann deutlich erhöhen wird, wenn die Schwellenländer ihre Emissionsvorschriften weiter verschärfen.

gig von speziellen Vertragswerkstätten. Das alles führe dazu, dass chinesische Anbieter wie Dongfeng oder FAW den Markt klar beherrschen. „Und dieser Vorsprung wird nur schwer einzuholen sein.“ In ihrer jeweiligen Heimat sind die Inder und Chinesen unangefochtene Marktführer, und die Prognosen legen die Vermutung nahe, dass dies so bleibt.

Daten des chinesischen Automobilverbands CAAM zeigen, dass ausländische Lkw-Marken 2013 in China lediglich einen Marktanteil von rund sechs Prozent bei mittelschweren Nutzfahrzeugen erreicht haben. Bei schweren Nutzfahrzeugen war es noch weniger – nämlich nur ein Prozent. Die großen europäischen Hersteller, wie MAN, Volvo, Scania oder Mercedes verkaufen, Premiumfahrzeuge vor allem in den Industrienationen, allerdings mit mäßigen Wachstumsraten.

Somit werden, global gesehen, schon heute mehr Lastwagen von Dongfeng, FAW und Sinotruk zugelassen als von Mercedes-Benz oder Volvo. Selbst in der Wirtschaftskrise, als die Produktion bei westlichen Herstellern massiv einbrach, konnten sich ihre chinesischen Konkurrenten noch über positive Wachstumsraten und Umsatzrenditen von bis zu sieben Prozent freuen.

Beeindruckende Weiterentwicklung

Vor allem die Chinesen verkaufen ihre Fahrzeuge längst nicht mehr nur im eigenen Land. Die FAW Group aus dem im Nordosten des Landes gelegenen Changchun unterhält inzwischen Fertigungsstandorte in Pakistan, Südafrika, Russland und Iran und liefert schwere Lkws bereits nach Südostasien, in den Mitt-

leren Osten und nach Osteuropa. Auch Dongfeng hat Entwicklungs- und Schwellenländer ins Visier genommen und exportiert seine Lkws nach Südostasien und in den Mittleren Osten.

Die China National Heavy Duty Truck Group (Sinotruk), wo 1960 der erste selbst entwickelte chinesische Lkw vom Band lief, hat unlängst einen Kooperationsvertrag mit der Dangote Group aus Nigeria abgeschlossen. Ab 2015 soll das Joint Venture in Westafrika Sinotruk-Fahrzeuge bauen – zunächst sind 5000 Einheiten pro Jahr geplant. Die Chinesen präsentieren sich ausgesprochen selbstbewusst: „Die Aktivitäten von Sinotruk in Übersee haben die Aufmerksamkeit internationaler Lkw-Schergewichte erregt“, erklärte Ma Chunji, Vorstandsvorsitzender des chinesischen Nutzfahrzeugherstellers, schon vor einigen Jahren. „Das zeigt, dass unsere Weiterentwicklung Eindruck macht.“

Eine große Hoffnung heißt Afrika

Ähnliche Töne kommen von FAW. Allein 2013 sei das Unternehmen um 20 Prozent gewachsen, erklärt Geschäftsführer Ji Quingchun. „Damit sind wir einer von mehreren Herstellern, deren Wachstumsrate deutlich über dem Branchenschnitt liegt.“ Noch vor wenigen Jahren hatte er vorgehabt, mittelfristig nach Europa zu exportieren. Doch es stellte sich als weit-aus erfolgversprechendere Strategie heraus, sich auf das mittlere und Niedrigpreissegment in China und anderen Schwellenländern zu konzentrieren.

Auch indische Hersteller sind in anderen aufstrebenden Volkswirtschaften aktiv. Ashok Leyland etwa exportiert nach eigenen Angaben in mehr als

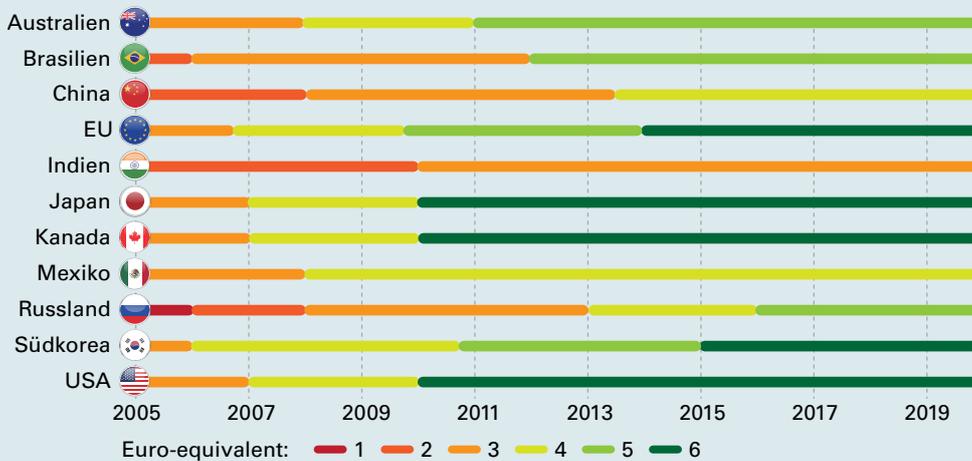
Langer Marsch:

Tanklastzug auf einer Straße im autonomen Gebiet Xinjiang. Die chinesische Regierung hat mehr als 100000 Kilometer neuer Autobahnstrecken bauen lassen.



Fotos: mauritius images / Photonostop; CEIBS

Emissionsgrenzen als Vor- und Nachteil – eine Eintrittsbarriere in beide Richtungen?



In ihren Heimatmärkten sind Lkw-Hersteller aus Schwellenländern gerade aufgrund der dort noch vergleichsweise laxen Abgasnormen zurzeit mehr als konkurrenzfähig gegenüber etablierten Herstellern. Diese vermögen zwar dank ihrer hoch entwickelten Technologien bemerkenswert niedrige Emissionswerte einzuhalten. Ihre Produkte sind aber aufgrund der notwendigerweise höheren Anschaffungskosten für den üblichen Schwellenmarktkunden in der Regel unerschwinglich. Ein Gutes hingegen haben strenge Emissionsnormen für die etablierten Hersteller auf ihren Heimatmärkten, wo sie die Platzhirsche vor den Konkurrenten aus Fernost schützen.

Quelle: KPMG Kompetenzzentrum Automobil, International Council on Clean Transportation (ICCT)

30 Länder weltweit; vor allem in Sri Lanka und Bangladesch sieht man sich gut vertreten, außerdem im Mittleren Osten. Rajive Saharia, Executive Marketing Director von Ashok Leyland, erwartet in den kommenden Jahren neue Impulse durch die internationale Expansion. „Wachstum kommt aus neuen Märkten wie Afrika, den ASEAN-Staaten, der GUS und Russland.“ Ashok Leyland hat sich vorgenommen, zu den größten zehn Lkw-Herstellern der Welt aufzuschließen. Im Jahr 2013 rangierten die Inder, gemessen an der Zahl der Neuzulassungen, weltweit schon in den Top 20.

Abgasnormen bestimmen die Spielregeln

Fahrzeuge wie der „Kingrun“ von Dongfeng oder Ashok Leylands Modell „Boss“ haben in den Märkten mit dem größten Wachstum derzeit also die Nase vorn. Mit strengeren Abgasnormen wird sich ein wachsendes Mittelklassesegment entwickeln: Gefragt sind Fahrzeuge, die einerseits robust und einfach genug sind, um auf den preissensiblen Märkten bestehen zu können, und die andererseits die steigenden Emissions- und Sicherheitsstandards erfüllen können, die auch in diesen Ländern zunehmend gefordert sind.

„China übernimmt europäische Abgasgrenzwerte“, bestätigt CEIBS-Forscher Thomas Callarman. Es sei gar nicht so einfach, diese einzuhalten, denn die Qualität des Dieselmotors

in China sei weitaus schlechter als in den USA oder Europa. Lkws müssten mithin nicht nur in der Lage sein, den schlechteren Kraftstoff zu verbrennen, sondern dies auch noch sparsam und mit wenigen Abgasen tun. Indische und chinesische Hersteller kommen hier an ihre Grenzen. Das ist ein Grund, warum etwa FAW neuerdings erdgasbetriebene Fahrzeuge anbietet. Doch wegen der fehlenden Infrastruktur dürfte das bestenfalls eine Nische bleiben.

Der Daimler-Konzern produziert seit 2012 mit dem chinesischen Hersteller Beiqi Foton auch in China Lkws eigens für das Reich der Mitte: Die Schwerlastler der Marke „Auman“ entstehen in einem Werk in Huairou, einem Außenbezirk von Peking. Das Joint Venture hat nach Daimler-Angaben im ersten vollen

Geschäftsjahr rund 103000 Lkws verkauft. Schritt für Schritt soll Auman die fortgeschrittene Daimler-Technologie übernehmen. Auman-Trucks können Presseberichten zufolge zum Beispiel schon bald die Euro-V-Abgasnorm einhalten – ein klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber den lokalen Produzenten. In Indien gelten inzwischen für neue schwere Nutzfahrzeuge Abgasnormen vergleichbar mit Euro III, China ist auf dem Niveau von Euro IV angelangt.

Fazit: Die Chancen für westliche Hersteller werden sich erst dann erheblich verbessern, wenn Schwellenländer ihre Emissionsvorschriften noch weiter verschärfen. ▀



„China übernimmt europäische Abgasgrenzwerte.“

Thomas Callarman,
Direktor des CEIBS Centre
for Automotive Research

H A R A T B

„Die Musik spielt in den Follower-Märkten“

Unter der Marke „BharatBenz“ baut der deutsche Daimler-Konzern seit 2012 in Indien einfache und robuste Lkws für Schwellenländer. Das Konzept brachte zwar auf dem Subkontinent noch nicht den endgültigen Durchbruch. BharatBenz steht aber immerhin unter den Top Five auf dem indischen Markt. Daimler-Manager Marc Llistosella über die Besonderheiten seiner Strategie. **Interview: David Selbach**

Experten sagen, dass westliche Lkw-Hersteller es bisher nicht schaffen, sich in Indien gegen einheimische Firmen wie Tata oder Ashok Leyland durchzusetzen. Sehen Sie das genauso?

Naja, ein westlicher Hersteller hat den indischen Lkw-Markt ursprünglich quasi mitgegründet. Der erste Lkw, der in Indien produziert wurde, war 1954 ein Mercedes-Benz. Er wurde in Kooperation mit Tata als Tata-Benz gebaut und vertrieben. Richtig ist aber auch, dass in den vergangenen 40 Jahren der Lkw-Markt in Indien durch ein Quasi-Duopol von Tata und Ashok Leyland geprägt war. In manchen Bundesstaaten im Norden Indiens hält Tata noch heute über 90 Prozent Marktanteil. Erst in den letzten Jahren ist Bewegung in den Markt gekommen.

Was sind die Gründe, warum ausländische Marken in Indien scheitern?

Das liegt an der fehlenden Anpassung an den Markt. In der Regel wurden einfach

die Modelle aus dem internationalen Portfolio importiert oder vor Ort zusammengebaut. Der indische Markt hat aber seine eigenen Gesetze. Ganzheitliche Ansätze wie Total Cost of Ownership (TCO) beginnen erst sich durchzusetzen, das Rabattniveau ist hoch. Indische Kunden schauen deshalb vor allem auf die Anschaffungskosten. Da hat ein ausländischer Hersteller, der seine Teile zu europäischen oder japanischen Lieferantenpreisen bezieht und hohe Einfuhrzölle bezahlt, keine Chance. Indische Fabrikate kosten je nach Segment etwa 30 bis 50 Prozent des Preises eines europäischen Premiumfabrikats. Zudem ist niemand bereit, für westliche Standards wie ABS, ESP, luftgefederte Sitze, elektronische Abstandswarner oder Euro-6-Motoren zu zahlen. All das muss aus den Fahrzeugen also wieder „rausentwickelt“ oder „de-contented“ werden. Und dann sind da noch die teils abenteuerlichen Pisten und die Gepflogenheit, die Lkws bis zu 150 Prozent zu überladen: Das überfordert die meisten Fahrzeuge, die nicht dafür entwickelt sind.

Mit BharatBenz wagten Sie 2012 einen neuen Anlauf. Was ist diesmal anders?

Wir haben uns gleich vom Start weg an den Anforderungen des Marktes orientiert. Ein kleines Projektteam von Ingenieuren bereiste 2007 ganz Indien mit lokalen Trucks, hat mit Transportunternehmern, Fahrern und Kunden gesprochen, um ein Gefühl für die Anforderungen zu bekommen. Dann haben wir in unser Konzernportfolio geschaut und überlegt, welches die richtige Plattform für einen indischen Truck sein könnte. Fahrgestelle und Achsen wurden verstärkt, Materialien angepasst, um sie besser lokal beziehen zu können. Schließlich haben wir das Gros der Teile mit indischen Zulieferern lokalisiert, die wir komplett neu an Bord geholt und auf Daimler-Niveau gebracht haben. Damit konnten wir einen Lokalisierungsanteil von 85 Prozent erreichen. Mit diesem Konzept sind wir in der Lage, Preise anzubieten, die nur knapp über dem Niveau der indischen Volumenprodukte liegen, aber das zu einem Qualitätsstandard, der sich sonst nur bei Importprodukten findet.



MARC LLISTOSELLA ist Leiter Vertrieb, Marketing & After-sales und Mitglied der Geschäftsleitung bei Mitsubishi Fuso Truck & Bus Cooperation (MFTBC) und in dieser Funktion verantwortlich für den indischen Markt. Zuvor war er acht Jahre lang bei Daimler India Commercial Vehicles (DICV), zunächst als Projektleiter und später als CEO und Managing Director. Er hat das indische Lkw-Geschäft für Daimler von der Planung über den Werksbau und die Produktentwicklung bis zum Marktstart und zur Ramp-up-Phase geleitet und war auch verantwortlich für den Aufbau der Marke BharatBenz in Indien. MFTBC und DICV kooperieren unter dem Mantel von Daimler Trucks Asia eng in Entwicklung, Produktion und Vertrieb für die Wachstumsmärkte in Asien und Afrika.

Indische Lkws sind technisch sehr simpel, sodass man sie in jeder Eckwerkstatt mit einfachsten Mitteln reparieren kann. Das geht mit komplizierten westlichen Trucks nicht. Wie haben Sie dieses Problem gelöst?

Wir haben einen soliden und qualitativ hochwertigen Lkw gebaut, mit verschleißärmeren Teilen und längeren Serviceintervallen, der keine so hohe Netzdichte braucht. Und wir haben aus dem Stand ein Netz von heute 73 Händler- und Servicestützpunkten aufgebaut. Alle sind mit standardisierten, modernen Werkzeugen und Diagnosegeräten ausgerüstet und alle haben dasselbe Corporate Design und Gebäudelay-out. Das gab es im indischen Nutzfahrzeuggeschäft bisher nicht. Dazu haben wir mobile Service-Vans entwickelt, die fast 70 Prozent der üblicherweise unterwegs auftretenden Probleme, bis hin zum Motorwechsel vor Ort, lösen können. Mit diesem Konzept können wir unseren Kunden zusichern, dass wir sie innerhalb von vier Stunden an jedem Ort in Indien erreichen.

Die indische Logistikbranche ist noch wenig entwickelt. Inwiefern haben Sie sich mit BharatBenz auf dieses Problem eingestellt?

In der Tat: Internationale Retailketten wie Walmart oder Carrefour sind in Indien noch nicht vertreten. Hub-and-Spoke-Modelle, wie sie in hoch entwickelten Märkten üblich sind, stecken in Indien noch in den Kinderschuhen. Dort sind daher Allroundmodelle viel weiter verbreitet als spezialisierte Lkws wie Sattelzugmaschinen oder leichte Verteiler-Lkws. Deshalb bieten wir Rigids, also Fahrgestelle, Kipper für das Bau- und Minen-geschäft und Sattelzugmaschinen an. Es gibt aber auch Dinge, die wir aus Überzeugung nicht anbieten. So ist es in Indien üblich, ein reines Lkw-Chassis ohne Kabine zu verkaufen, das sich der Kunde dann beim lokalen Aufbauhersteller mit einer Holzkabine bestücken lässt – sogenannte „Cowl“-Trucks. Das ist zwar billig, hat aber negative Auswirkungen auf Sicherheit, Gewicht und Verbrauch der Fahrzeuge.

Werden Sie nach dem Muster BharatBenz nun auch andere Schwellenländer erschließen?

Eine eigene Marke und eigens zugeschnittene Produkte machen nur in einem riesigen Markt wie Indien Sinn. Natürlich gibt es Ländercluster, die sehr ähnliche Anforderungen haben, und es macht absolut Sinn, Produkte für diese Märkte zu entwickeln und an einem oder mehreren Produktionshubs zu produzieren. Das kann man allein machen – wie wir in Indien – mit dem Vorteil, dass man die ganze Wertschöpfungskette kontrolliert. Oder im Rahmen eines Joint Ventures im Land, was die Kosten verteilt und einem lokales Know-how beschafft, aber natürlich auch die Abhängigkeit vom Partner erhöht. Eines ist klar: Im Lkw-Geschäft spielt die Musik in den kommenden Jahrzehnten in den sogenannten Follower- und Developer-Märkten in Indien, Teilen von Asien, Afrika und Südamerika. Wer dafür kein Konzept hat, wird es schwer haben, als internationaler Hersteller zu überleben. ■



Die Zeit der Luxusgeschenke geht zu Ende:
Arbeiter auf einem Gerüst beim Anbringen
einer Rolex Werbung in Peking.

Neue Bescheidenheit

Der Kampf gegen Korruption und Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht sind die wesentlichen Compliance-Herausforderungen für deutsche Unternehmen in China. Die Verfolgung von Vergehen hat in jüngster Zeit stark zugenommen. Worauf westliche Unternehmen achten müssen, um sich für die neue Situation zu wappnen. **Text: Andreas Feege, KPMG in Deutschland**

Die Shoppingcenter von Hongkong, Shanghai oder Peking bieten sie weiterhin an: funkelnde Luxusuhren, exklusive Weinflaschen und edel glänzende Füllfederhalter. Doch seit einigen Monaten bleiben diese Luxusartikel in China immer öfter im Schaufenster liegen. Der Verkauf teurer Uhren, die mehr als ein Fünftel des chinesischen Marktes für Luxusartikel ausmachen, ging vergangenes Jahr um 27 Prozent zurück. Viele dieser Waren wurden bislang als Geschenke im Geschäftsbetrieb eingesetzt, und es fehlt neuerdings an Abnehmern für diese „Aufmerksamkeiten“.

Unter der Führung des Staatspräsidenten Xi Jinping geht die neue Regierung vehementer als ihre Vorgängerin gegen die grassierende Korruption im Land vor. In den ersten elf Monaten des vergangenen Jahres sind in mehr als 27 000 Fällen Ermittlungen gegen insgesamt 37 000 Funktionäre wegen des Verdachts der Bestechlichkeit aufgenommen worden, darunter auch einige hochrangige Funktionäre wie der Eisenbahnminister, der Bürgermeister von Nanjing und zuletzt der Sicherheitschef von Peking. So soll der schwelende Groll der Bevölkerung gegen korrupte Kader eingedämmt werden. Die aktuellen Veröffentlichungen westlicher

Medien zu prall gefüllten Offshorekonten zahlreicher prominenter chinesischer Parteioberer kommen in dieser Situation besonders ungelegen.

Umsatzeinbruch bei Nobelhotels

Im Zuge der neuen Staatskampagne mit dem offiziellen Titel „Neue Bescheidenheit“ will die Führung außerdem keine exzessiven Staatsausgaben im Partei- und Regierungsapparat für Reise- und Bewirtungskosten sowie Dienstwagen auf Kosten der Steuerzahler mehr tolerieren. Die Maßnahmen zeigen unmittelbare Wirkung: Luxus-Pkws mit Militärnummernschildern sind kaum noch zu sehen,

Schnapshersteller und Restaurantbetreiber erleben große Umsatzverluste und die Hotelbranche meldete für 2013 einen Umsatzrückgang von einem Viertel. Viele Hotels beantragen eine Herabstufung auf vier Sterne, da es Regierungsmitarbeitern nunmehr verboten ist, in Fünfsternehotels zu übernachten oder zu speisen.

Für die Unternehmen ist deshalb gerade jetzt die staatliche Compliance-Offensive relevant: Nicht nur Funktionäre, auch – oft westliche – Unternehmen sind von der neuen Welle der Korruptionsbekämpfung betroffen. Der Vorwurf bei vielen Untersuchungen: Sie hätten sich mittels Korruption einen Wettbewerbsvorteil im Land verschafft. So sollen sich laut Anklage die Bestechungszahlungen eines europäischen Medizin- und Pharmakonzerns (GSK) an Krankenhäuser, Ärzte und Behördenvertreter über die Jahre auf 400 Millionen Euro belaufen haben.

Mangelnde interne Kontrollen

Neben dem Compliancebereich Korruption ist verstärkt auch das Wettbewerbsrecht Gegenstand umfangreicher Untersuchungen durch die chinesische Kartellbehörde, um die hohen Preise für die Verbraucher und die Inflation besser zu kontrollieren. Im Visier der Kartelluntersuchungen sind derzeit Unternehmen für medizinische Geräte, die Technologie- und Pharmabranche, Telekommunikationsunternehmen, Banken oder Automobilhersteller. Nachdem bereits Strafzahlungen für ausländische Hersteller von Baby-milch oder auch LCD-Panels wegen verbotener Preisfestsetzungen ergangen sind, droht nun dem US-Chippgiganten Qualcomm eine Strafe von mehr als einer Milliarde Dollar. Der Vorwurf: Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung samt damit verbundenen überhöhten Lizenzgebühren. Die Behörde könnte in solchen Fällen eine Strafe von einem bis zehn Prozent des Jahresumsatzes verhängen.

Dem ausländischen Betrachter mögen solche Untersuchungen gegen westliche

Typische Korruptionsfälle in China

500⁵⁰⁰

- Zuwendungen über Geschenke oder Gutscheine, Geschäftsbeschleunigung, auch unter Einschaltung von Agenten, insbesondere bei Lizenzvergabe und Erwerb von Grundstücksrechten sowie Baumaßnahmen und Genehmigungen
- Geschäftseinladungen (Entertainment)
- Auslandsreisen zu populären Touristenattraktionen

- Anfragen nach Sponsoring
- Einstellungen, Praktika und Entsendungen von Familienmitgliedern
- Schwarze Kassen durch Erstattungen gefälschter Rechnungen oder fiktiver Daueraufträge (zum Beispiel als Versicherungszahlung getarnt)
- Rückerstattungen aus überhöhten Einkaufsverträgen
- Abgabe von kostenlosen Mustern



Unternehmen als ein willkommenes Mittel erscheinen, einem westlichen Konkurrenten eins auszuwischen. Aus Sicht der Behörden sind Ermittlungen gegen ausländische Unternehmen vor allem viel einfacher und unkomplizierter durchzuführen, da für die Ermittler das Risiko, beispielsweise einen Korruptionsfall aufzudecken, der bis weit in die politischen Sphären reicht, bei ausländischen Unternehmen geringer und kalkulierbarer ist.

Ein großes Problem für die Compliance generell sind nach wie vor die man-

gelnden internen Kontrollen in Unternehmen. Managementfähigkeiten sind in der Regel weniger ausgeprägt als bei westlichen Peers, sodass anspruchsvolle Managementprozesse wie Budgetierung, Kostenrechnung und Risikomanagement oftmals schwierig zu realisieren sind. Komplexe und hoch entwickelte ERP-Systeme mit Aufgabentrennung sind noch nicht die Regel.

Eingesetzt werden überwiegend lokale, wenig integrierte ERP-Systeme. Dem starken wirtschaftlichen Wachstum hinkt die Aufbau- und Ablauforganisation vielfach hinterher.

Komplexe persönliche Netzwerke

Die Folgen sind eine unklare Kommunikation, die gering ausgeprägte Governance-Struktur, ein fehlendes Risikomanagementsystem und eine fehlende interne Revision. Nicht selten gibt es Abweichungen zwischen internem Rechnungswesen und anderen Finanzinformationen, insbesondere dem Steuerabschluss. Auch führen eine hohe Fluktuation sowie die wenig ausgeprägte Loyalität auf der mittleren Ebene häufig zu einem Mangel an qualifizierten Managern. Zudem sind die Beziehungen zwischen Angestellten im Unternehmen

Gesetzliche Regularien zum Wettbewerbsrecht (Anti Monopoly Law) verbieten ...

... **horizontale Vereinbarungen** zwischen Wettbewerbern hinsichtlich:

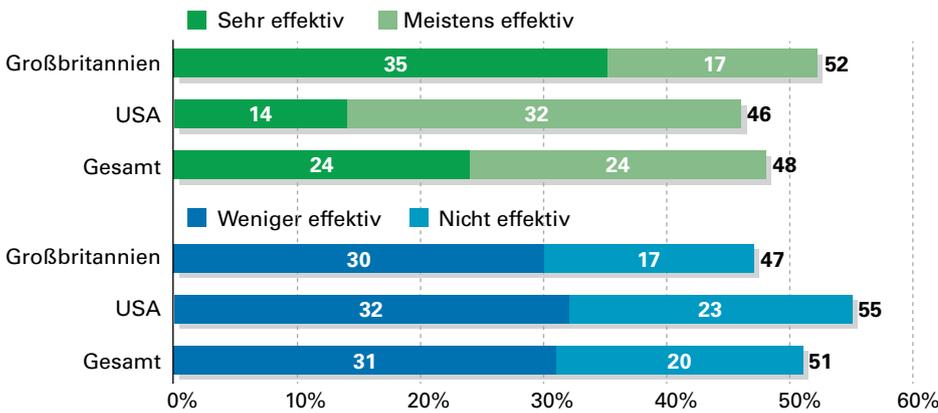


... **vertikale Vereinbarungen** von Marktteilnehmern in einer Kette hinsichtlich:



Effektivität von Compliance-Audits für die Korruptionsbekämpfung

Im Rahmen des Global Anti-Bribery and Corruption Survey 2011 befragte KPMG 214 Executives aus den USA und Großbritannien, für wie wirksam sie Compliance-Audits für die Eindämmung von Korruption einschätzen.



Quelle: KPMG Global Anti-Bribery and Corruption Survey 2011

sowie auch zu Kunden und Lieferanten vielfältig. Das Resultat sind komplexe persönliche Netzwerke – insbesondere im Einkauf, der klassischerweise eine starke Stellung hat. Staatliche Geschäfte und öffentliche Beschaffung spielen eine große Rolle. Unklare behördliche Zuständigkeiten und staatliche Zugangsbeschränkungen können dabei die geschäftlichen Aktivitäten behindern oder begrenzen.

Compliance managen

Abhilfe schaffen können Compliance-Management-Systeme (CMS). Sie sind aufgrund der unterschiedlichen Größen und Organisationsformen von Unternehmen und Unternehmensgruppen stets an die individuellen Gegebenheiten und die relevanten Rechtsgebiete der Gesellschaft anzupassen. Auch die Überprüfung eines CMS muss exakt zugeschnitten werden. Sie kann von einer einzelfallbezogenen forensischen Untersuchung über eine schlichte Bestandsaufnahme des CMS mit einer Gap-Analyse bis hin zu einer Wirksamkeitsprüfung reichen.

Der IDW PS 980 beinhaltet als maßgeblicher Prüfungsstandard ein Rahmenwerk für die Prüfung eines Compliance-Management-Systems durch den jeweiligen Wirtschaftsprüfer, das auch für Auslandsprüfungen angewendet werden kann. Ein entsprechender Prüfbericht dient Unternehmen zum Nachweis, dass

sie den Aufsichts-, Sorgfalts- und Organisationspflichten in Bezug auf das CMS nachgekommen sind. Gemäß dem Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 980) setzt sich ein wirksames CMS aus insgesamt acht

Compliance-Elementen zusammen: Kultur, Ziele, Risiken, Organisation, Programm, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung.

Aufgrund der Bedeutung des chinesischen Marktes für viele deutsche Unternehmen lohnt es sich, im Vergleich zur chinesischen Konkurrenz höhere Compliance-Standards auch in China zu etablieren und einzuhalten. So kann die Wahrscheinlichkeit rufschädigender Skandale – verstärkt durch die mächtige Stellung der sozialen Medien in China – reduziert oder Vorwürfe können leichter entkräftet werden. Die anhaltenden wirtschaftlichen Einbußen oder sogar persönlichen Konsequenzen, die der Geschäftsführung und Aufsichtspersonen drohen, sind deutlich höher als die vermeintliche Gegenleistung einer Luxusuhr oder einer kurzfristigen Preismaximierung. ■

Rechtslage

Lokale Antikorruptionsvorschriften: Bei Nichtbeachtung von landesspezifischen Vorschriften, beispielsweise bei Unterschlagung oder Annahme von Bestechungsgeldern, drohen nach dem lokal geltenden Strafgesetzbuch Strafzahlungen und Bußgelder, Freiheitsstrafen sowie Beschlagnehmung von Vermögen. Bei Anbieten von Bestechungsgeldern droht in besonders schweren Fällen eine bis zu lebenslange Freiheitsstrafe.

Oft trifft die Beweislast bei Untersuchungen zum Wettbewerbsrecht das Unternehmen selbst. Wettbewerbsbeeinflussendes Verhalten wird bei einem hohen Marktanteil eines Unternehmens oder bei Maßnahmen der Angebotsbegrenzung, Festlegung von Standards oder des Endkundenpreises im Handel abgeleitet. Als Strafbemessung wird in der Regel der Umsatz herangezogen.

Lokales Arbeitsrecht: Ein Unternehmen kann einem Mitarbeiter, der Bestechungsgelder zahlt oder annimmt, fristlos und ohne Zahlung von Entschädigungsgeldern

kündigen. Diese Möglichkeit muss allerdings zumeist im Arbeitsvertrag festgehalten sein oder auch im Mitarbeiterhandbuch ausdrücklich erwähnt werden. Erhalt und Kenntnisnahme des Handbuchs müssen zu seiner Wirksamkeit schriftlich bestätigt werden. Zudem ist ein Training zum Mitarbeiterhandbuch notwendig. Das Problem: Ermittlungen werden erst nach Anzeige bei der Polizei durchgeführt. Die meisten Unternehmen gehen diesen Schritt nicht, um die eigene Reputation in der Öffentlichkeit nicht zu gefährden.

Haftungsrisiken für Organmitglieder von ausländischen Gesellschaften: Die Haftung ausländischer Geschäftsführer kann strafrechtliche Konsequenzen haben. Mitglieder der Geschäftsführung, der Aufsichtsgremien und leitende Manager, die bei der Ausführung ihrer Amtspflichten Gesetze (inklusive Treuepflicht), Verwaltungsnormen oder die Gesellschaftssatzung verletzen und damit der Gesellschaft schaden, haften auf Schadensersatz gegenüber der Gesellschaft.

Das Ende der Bescheidenheit: Streikende Arbeiter von Ford fordern vor dem Werk in Pretoria auf Plakaten die Erhöhung ihrer Löhne.



Kap der sinkenden Hoffnung

Der Autobau in Südafrika blickt auf eine lange Tradition zurück. Zudem hat sich die Branche nach dem Ende der Apartheid besser als alle anderen Wirtschaftszweige entwickelt. Doch steigende Löhne und die Unberechenbarkeit der Gewerkschaften lassen einige Hersteller über Rückzugspläne nachdenken. **Text: Wolfgang Drechsler**

Wer nach den Wurzeln der südafrikanischen Autoindustrie sucht, wird immer wieder auf die Provinz Ostkap stoßen – die Heimat von Nelson Mandela. Zwischen 1778 und 1878 wurden in der Region neun Kriege zwischen den weißen Siedlern und der Volksgruppe der Xhosa ausgefochten. Zur selben Zeit gründeten schottische Missionare die ersten großen Bildungsstätten für die afrikanische Bevölkerung. Zum einen wurde das Ostkap dadurch früh europäisiert, zum anderen schuf der Mix aus Bildung und Armut ein explosives Gemisch, das die Gegend und die ansässigen Unternehmen bis heute prägt.

Ausgerechnet hier, in der Hochburg des schwarzen Nationalismus, entstand in den 1920er-Jahren das Zentrum der südafrikanischen Autoindustrie: Investitionsanreize, aber auch die Häfen von Port Elizabeth und East London waren dafür verantwortlich, dass zunächst Ford (1923) und General Motors (1924) und kurze Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg auch die deutschen Autobauer Volkswagen und Mercedes-Benz ihre Produktionsstätten im Ostkap bauten. BMW und Nissan folgten später im Landesinneren, Toyota in der Küstenstadt Durban.

Mag die Wahl des Standortes an sich schon erstaunlich erscheinen, so ist noch bemerkenswerter, dass überhaupt so vie-

le Autobauer mit eigenen Fabriken an die Südspitze Afrikas kamen. Schließlich eignet sich das Land am Kap allein wegen seiner großen Distanz zu den Weltmärkten nur bedingt als Produktionsstandort. Überdies waren bis vor wenigen Jahren nur wenige Zulieferer vor Ort, weshalb lange Zeit mehr als zwei Drittel der Komponenten importiert werden mussten, was die Herstellung von Autos stark verteuerte.

Anders als Massenmärkte wie Brasilien, Mexiko oder Indien bietet Südafrika den Autobauern zudem nur eine begrenzte Kundschaft: Von seinen 50 Millionen Einwohnern gelten derzeit kaum 20 Prozent als potenzielle Autokäufer. Wie prekär die Lage ist, belegen die aktuellen Verkaufszahlen: Angesichts der hohen Schuldenlast vieler privater Haushalte dürfte die Produktion in diesem Jahr mit 550.000 Fahrzeugen gut zehn Prozent unter den Prognosen zu Jahresbeginn liegen und damit allenfalls den Stand des Vorjahres erreichen. Unerwartet ist der Einbruch aber nicht, weil 70 Prozent aller



Moderne Fertigungstechnik: Arbeiter im Hyundai-Montagewerk für Lastkraftwagen beim Zusammenbau eines Lkw-Motors im Johannesburger Industriedistrikt Benoni.

Neuwagen in Südafrika von privaten Käufern erworben werden.

Angesichts der vielen Hindernisse erstaunt, dass sich die Autoindustrie am Kap seit dem Ende der Apartheid vor 20 Jahren und der Wiedereingliederung Südafrikas in die Weltwirtschaft so viel erfolgreicher als fast alle anderen Branchen des Landes entwickelt hat – und die Autobauer in vielerlei Hinsicht eine Art Vorreiterrolle übernommen haben. Ein Grund für den Erfolg der Branche liegt darin, dass die Autobauer die Ansiedlung großer Zulieferer forciert haben: Inzwischen werden die von VW am Kap gebauten Polos zu 70 Prozent aus in Südafrika gefertigten Teilen hergestellt. Der höhere lokale Anteil („local content“) hat die einst sehr hohen Kosten sukzessive reduziert, allerdings liegen die Fahrzeugpreise am Kap noch immer über dem europäischen Niveau.

Um den Fortbestand der eigenen Fabriken trotz der vergleichsweise hohen Kosten und geringen Volumina zu rechtfertigen, haben alle im Land ansässigen Autobauer ihre Südafrikatöchter vollständig in ihr internationales Produktionsnetz integriert. Dies hat zu einem starken Anstieg der für den Export bestimmten Fahrzeuge geführt. So werden heute fast

80 Prozent aller in Südafrika hergestellten Autos zum Verkauf ins Ausland verschifft. Bis 2020 soll sich die bereits stark gestiegene Produktion noch einmal auf dann fast 1,2 Millionen Fahrzeuge verdoppeln. „Allerdings dürften sich diese Prognosen durch die Eintrübung der Weltwirtschaftskonjunktur, aber auch aufgrund des schwieriger gewordenen Arbeitsumfelds in Südafrika kaum bewahrheiten“, glaubt der renommierte südafrikanische Ökonom Azar Jammine.

Neue Hürden für Investitionen

Noch wichtiger für den Fortbestand der Autobranche sind die von der südafrikanischen Regierung gewährten Subventionen. Sie scheinen die im Land befindlichen Autobauer mehr als alles andere bewegen zu haben, ihre Fabriken auszubauen und zu modernisieren. Umso mehr verblüfft, dass sich die Regierung bis zum letzten Augenblick Zeit ließ, um das Ende 2012 ausgelaufene „Motor Industry Development Program“ (MIDP) durch ein neues Programm zu ersetzen. Das MIDP hatte Unternehmen, die viele Autos für den Export produzieren, im Gegenzug den zollfreien Import von Komponenten und nicht im Land gefertigten Modellen erlaubt.

Inzwischen ist das alte Programm durch das neue „Automotive Production and Development Program“ (APDP) ersetzt worden, das mindestens bis 2020 laufen soll und der Branche eine gewisse Planungssicherheit verschafft. In der Schwebe hängt jedoch der wichtige „African Growth and Opportunity Act“ (AGO), den die USA im Jahr 2000 mit 40 afrikanischen Ländern geschlossen hatten und der die zollfreie Einfuhr von afrikanischen Produkten in die USA regelt. Für Südafrikas Autobranche war Nordamerika mit einem Ausfuhrwert von 20 Milliarden Rand (1,4 Milliarden Euro) im Jahr 2012 der wichtigste Absatzmarkt. Das gegenwärtige Programm endet im September 2015 und soll dann um weitere 15 Jahre verlängert werden.

Ob das geschieht, ist jedoch schon deshalb nicht garantiert, weil Südafrika sich zuletzt viele Sympathien verscherzt hat, etwa durch Gesetze, die neue Hürden für US-Investitionen am Kap errichten. Auch die einseitige Kündigung von bilateralen Investitionsschutzabkommen mit europäischen Ländern sorgt für schwere Verstimmung. „In einer Zeit, in der die Kosten drastisch steigen, können Handelserleichterungen den Ausschlag dafür geben, ob ein Standort konkurrenzfähig

bleibt oder nicht“, warnt David Furlonger, Südafrikas führender Autojournalist.

Sorgen bereitet den Autobauern am Kap zudem die Ankündigung einiger afrikanischer Staaten, Handelsschranken bei der Einfuhr von Neuwagen aus Südafrika zu verhängen. Auf diese Weise hofft zum Beispiel Nigeria, der mit 175 Millionen Menschen bevölkerungsreichste Staat des Kontinents, den Aufbau einer eigenen Autoindustrie zu forcieren, auch wenn es bislang keine Zulieferer vor Ort gibt und alle früheren Versuche der Autoindustrie, in Nigeria Fuß zu fassen, spektakulär gescheitert sind.

Das größte Hindernis für die Autobauer in Südafrika sind jedoch die Gewerkschaften: Die treten am Kap immer radikaler auf, wobei die Streiks oftmals weniger mit den Bedingungen am Arbeitsplatz

duld am Ende sind, zeigt auch die Reaktion von General Motors (GM): Erst Ende August gab Mario Spangenberg, GM-Präsident für Afrika, bekannt, sein Unternehmen werde wegen der vielen Streiks bis auf Weiteres kein Geld mehr investieren und auch keine neuen Jobs schaffen, die gerade Südafrika bei einer offiziellen Arbeitslosenrate von über 25 Prozent dringend benötigte. „Das Land kann nicht erwarten, dass große Konzerne hier wie Wohltätigkeitsvereine auftreten“, sagte Spangenberg.

Gegenwärtig hat es den Anschein, als ob die Erfordernisse der Globalisierung, zu denen ein flexibles und verlässliches Arbeitsumfeld zählt, in direktem Gegensatz zu Südafrikas rigider Arbeits- und Sozialgesetzgebung stehen, deren Ziel die Beseitigung der historisch bedingten



„Das Land kann nicht erwarten, dass große Konzerne hier wie Wohltätigkeitsvereine auftreten.“

Mario Spangenberg,
GM-Präsident für Afrika

als mit der großen Politik zu tun haben. Vor allem der jüngste Streik bei den Autzulieferern im Juli hat das bereits stark angeknackste Zutrauen der Autobauer spürbar erschüttert und könnte zu einem Wendepunkt werden. Selbst Bodo Donauer, der stets konziliante Südafrikacheef von BMW, schlägt inzwischen schärfere Töne an. Für ihn haben die Gewerkschaften am Kap jedes Augenmaß verloren. „Anders als früher stellen sie heute Forderungen, die sofort erfüllt werden müssen“, sagt der langjährige Unternehmenschef, der seinen Posten in Kürze verlässt. Was fehle, sei ein gemeinsames Ziel und die Erkenntnis, dass man nur zusammen erfolgreich sein könne.

BMW hat auf den von der Metallarbeitergewerkschaft Numsa eingeschlagenen Konfrontationskurs inzwischen reagiert und angesichts der mangelnden Verlässlichkeit der Akteure am Kap wissen lassen, fortan nicht mehr, wie geplant, in Südafrika zu expandieren und auf die geplante Vergabe einer neuen Modellreihe an das Werk bei Pretoria zu verzichten. Dass viele Autobauer mit ihrer Ge-

Ungleichheiten am Kap ist. Um dies zu erreichen, steht die Regierung fast immer aufseiten der Gewerkschaften, mit denen die Machthaber auch politisch verbündet sind. Auf der anderen Seite werden die Unternehmen von der Regierung mit immer neuen Auflagen und Quoten drangsaliert.

Dabei könnte das Afrika südlich der Sahara mit seinen rund 1,1 Milliarden Menschen zu einem grandiosen Wachstumsmarkt werden – und Südafrika zum Sprungbrett dafür, wie Vincent Kobee, Chef der Marke Datsun beim japanischen Autobauer Nissan, betont. Der Konzern erwägt deshalb auch, die für Afrika bestimmten Autos seines geplanten Einstiegsmodells „Datsun Go“ am Kap zu fertigen. Doch noch zögert das Management in Japan. „Südafrika hat alles, um zur Produktionsschmiede für ganz Afrika zu werden“, sagt Kobee. „Aber der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist groß. Nur wenn alle Beteiligten dort an einem Strang ziehen und auch die Wirtschaft in Fahrt kommt, kann das nötige Ökosystem entstehen.“ ■



Gavin Maile,
Head of Africa Construction, Industrial & Automotive, KPMG in Südafrika
gavin.maile@kpmg.co.za

APDP als große Hoffnung

In den vergangenen Jahren hat die Automobilindustrie in Südafrika ein langsames, aber stetiges Wachstum erzielt. Für 2014 wird jedoch ein Rückgang des Absatzvolumens von etwa fünf bis sechs Prozent im Vergleich zum Vorjahr erwartet.

Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf das Verbrauchervertrauen, die aufgrund des schwachen Wechselkurses höheren Fahrzeugpreise (über der Inflation), die steigenden Arbeitslosenzahlen sowie den Aufwärtstrend des Zinszyklus zurückzuführen. Wichtige negative Faktoren sind zudem die Produktivität und die Lohnkosten. Streiks haben kürzlich zu einem Produktionsstopp geführt – im Jahr 2013 stand die Produktion sieben Wochen still. Weitere negative Faktoren sind unter anderem die Energie- und Logistikkosten.

Positiv zu bewerten ist, dass die Produktion 2014 im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich einen Volumenanstieg verzeichnen wird. Dies ist auf eine geringere Zahl an Arbeitsunterbrechungen zurückzuführen. Zudem haben einige Originalhersteller die Produktion nach einem Zeitraum mit geringer Aktivität, in dem die Produktionslinien auf neue Modelle umgestellt wurden, wieder aufgenommen.

Ein Faktor, der dazu führt, dass Automobilhersteller weiterhin Fahrzeuge in Südafrika produzieren, ist das APDP (Automotive Production and Development Program). Dieses bietet sowohl Herstellern als auch Zulieferern Anreize, in Anlagen zu investieren, das Produktionsniveau zu erhöhen und so eine jährliche Mindestproduktion von 50 000 Stück je Plattform zu erreichen.

Der südafrikanische Markt wird von importierten Fahrzeugen beherrscht. Über zwei Drittel der in Südafrika verkauften Fahrzeuge werden importiert und mehr als die Hälfte unserer Produktion wird exportiert. Die Belebung dieser „gesättigten Märkte“ ist eine gute Nachricht für unseren Export.



Das ganze Bild entscheidet

Die Luxusgüterindustrie lebt vor, was im Automobilhandel noch die Ausnahme ist: bereichsübergreifende Kundenbetreuungsprogramme über die gesamte Customer-Journey. Doch in den allermeisten Autohäusern sind die Mauern zwischen Sales und Aftersales bis heute nicht gefallen. Die negativen Folgen für die Kundenzufriedenheit sind schwerwiegend. **Text: Frank Theis, KPMG in Deutschland**

Angenommen, Ihre Frau erinnert Sie daran, dass Ihr Leasingvertrag in drei Monaten ausläuft und schwärmt Ihnen im gleichen Zuge vom neuen SUV der bevorzugten Marke vor. Dabei fällt Ihnen wieder ein, dass die Multifunktionsanzeige Ihres aktuellen Wagens schon seit ein paar Tagen signalisiert, dass der nächste Service fällig ist. Weil Sie auch sonst im Leben gerne zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen, rufen Sie im Autohaus Ihres Vertrauens an und fragen nach einem geeigneten Ansprechpartner im Verkauf. Die Probefahrt ist schnell gebucht, schließlich winkt ein lukratives Folgegeschäft. Für den Servicetermin verweist Sie der Verkäufer jedoch auf die Rufnummer seiner Servicekollegen.

Nun gut, Sie rufen erneut im Autohaus an und vereinbaren mit dem Serviceberater einen Werkstatttermin. Bei der Gelegenheit bitten Sie ihn gleich noch um die Begutachtung Ihres aktuellen Fahrzeugs, da schließlich die Leasingrückgabe bevorsteht. Für den Termin zur Begutachtung verweist Sie der Serviceberater wiederum auf seine Kollegen im Verkauf. Auf Ihre Bitte, ob er dies nicht gleich mit auf den Weg bringen könne, erhalten Sie seine freundliche, aber bestimmte Absage: „Dafür bin ich leider nicht zuständig.“ Über derartige Erlebnisse mag man im Baumarkt schmunzeln. Aber im Autohaus?

Ernüchterung am Point of Sale

Schlechter Service kostet Zeit und Nerven. Noch viel gravierender: Schlechter Service wirkt sich auch unmittelbar negativ auf die Kundenzufriedenheit aus. Schlägt die Stimmung schließlich in Unzufriedenheit um, drohen weitreichende negative Konsequenzen für jedes noch so „serviceorientierte“ Unternehmen.

Mit einer auf Konzernebene deziert durchgeplanten und integrierten Unternehmenskommunikation sowie aufwendigen Crossmedia-Kampagnen suggerieren viele Automobilhersteller bestehenden und potenziellen Kunden ein konsistentes Erscheinungsbild ihrer

Produkte und Dienstleistungen und schrauben damit die Kundenerwartungen immer weiter in die Höhe. Am Point of Sale folgt nicht selten die Ernüchterung.

Oftmals trifft dort Konsistenz auf Konsequenz. Denn weil ein Autoverkäufer in den vergangenen 20 Jahren keine Servicetermine vereinbaren „musste“, macht er es eben heute konsequenterweise auch nicht. Warum auch? Er soll ja schließlich Autos verkaufen. Die heutigen Kunden sehen das allerdings anders: Der Trend zur Etablierung zusätzlicher Vertriebswege und Kommunikationskanäle sowie der Wandel von einer bilateralen hin zu einer multilateralen Kommunikation setzt nunmehr eine 360-Grad-Betreuung der Autokundschaft voraus – entlang der gesamten Customer Journey, von der Verkaufsphase über die In-Use-Phase bis zum Wiederkauf.

Kundenzufriedenheit bedeutet dabei immer die Zufriedenheit mit der Leistung eines Anbieters im Ganzen – zum Beispiel mit der eines Autohauses. Kein Kunde un-

terscheidet zwischen der Zufriedenheit mit dem Verkauf und der Zufriedenheit mit dem Service oder gar der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit beider Bereiche.

Seit Jahren versuchen die Automobilhersteller daher, die Bereiche Sales und Aftersales stärker miteinander zu verknüpfen – schließlich widersprechen Abteilungsmauern dem Ziel, dem Kunden ein umfassendes einheitliches Erlebnis zu vermitteln. Bis heute ist es jedoch den meisten nicht gelungen, die operative Zusammenarbeit der beiden Bereiche zu intensivieren und zu professionalisieren. Sie riskieren also weiterhin inkonsistente Kundenerlebnisse mit unter Umständen weitreichenden Folgen für die Kundenzufriedenheit.

An einem Strang ziehen

Werden Abteilungsmauern abgebaut, resultiert daraus zweifelsohne eine Steigerung der Effektivität und Effizienz sowie der Konsistenz im Service- und Verkaufs-

prozess, was letztlich zum Erhalt oder gar zur Steigerung der Kundenzufriedenheit führt. Dabei ist Kundenzufriedenheit kein Selbstzweck, sondern dient dem Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen.

Denn zufriedene Kunden sind loyaler als unzufriedene Kunden – ein unabdingbarer Ausgangspunkt für Wieder- und Zusatzkäufe sowie für die Ausschöpfung von Cross- und Upselling-Potenzialen. Mit steigender Kundenzufriedenheit erhöht sich zudem nicht nur die Preisbereitschaft, sondern auch die Anzahl der Weiterempfehlungen eines Unternehmens und somit auch die Anzahl potenzieller Neukunden. Die möglichen ökonomischen Erfolgswirkungen sind beachtlich.

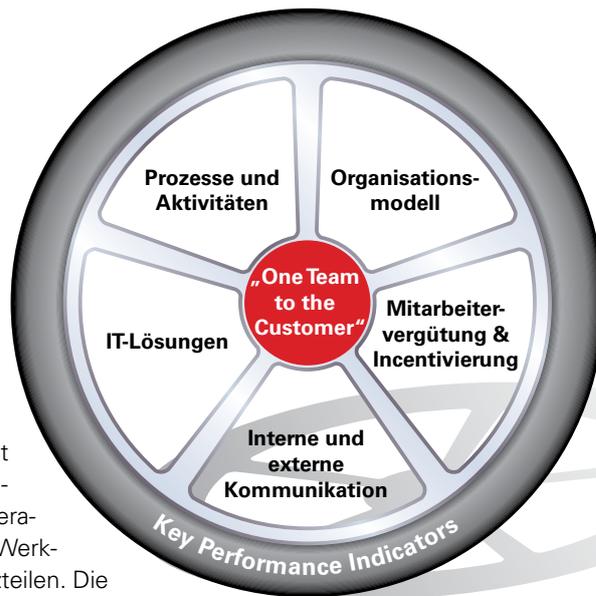
Doch warum sind die Mauern zwischen Sales und Aftersales im Automobilhandel bis

Warum sich gute Betreuung lohnt

Zufriedene Kunden sind loyaler als unzufriedene Kunden – was zahlreiche positive Effekte hat:



Quelle: Institut für Automobilwirtschaft (IFA)



Quelle: KPMG

heute dennoch nicht gefallen? Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Elementare Aufgaben und Prozesse sind in beiden Bereichen historisch bedingt sehr unterschiedlich: Der Verkäufer verkauft Autos; der Serviceberater sorgt für die Auslastung der Werkstatt und den Verkauf von Ersatzteilen. Die Arbeitsplätze sind zumeist physisch voneinander getrennt und die jeweils verwendeten IT-Systeme sind oft heterogen (CRM versus DMS). Zudem unterscheiden sich in beiden Bereichen die Anforderungen und Zielsetzungen.

Entsprechend unterschiedlich sind die monetären Anreize gestaltet: Verkäufer sind in der Regel stark performancegetrieben und werden zu großen Teilen variabel, Serviceberater hingegen oftmals fix vergütet. Nicht zuletzt agieren in beiden Bereichen Mitarbeiter mit oft völlig unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen und Motiven. Es fehlt schlichtweg die Motivation, im Auftrag der Kundenzufriedenheit gemeinsam an einem Strang zu ziehen.

Es fehlt an Motivation

Betrachtet man also die im Automobilhandel vorherrschenden Verkaufs- und Serviceprozesse, ergibt sich das Bild einer zweispurigen Autobahn, auf der die Spuren nicht gewechselt werden – jedoch nicht aufgrund eines Verbots, sondern aufgrund fehlender Motivation. Spurwechselkonzepte, die Hersteller zwar vorgeben, jedoch nicht vorleben, werden in der automobilen Handelslandschaft – also am Point of Sale – hinter vorgehaltener Hand allenfalls belächelt. Bevor die Mauern zwischen Sales und Aftersales im Automobilhandel also zu Fall gebracht werden können, müssen diese auch im Konzern und in den Vertriebsgesellschaften abgebaut werden.

Dazu muss das Rad nicht gänzlich neu erfunden werden. Andere Branchen zeigen nicht erst seit gestern, wie die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Sales und Aftersales erfolgreich intensiviert und

professionalisiert werden kann. So hat sich beispielsweise im Luxusgüterbereich bereits das Konzept „One Team to the Customer“ etabliert, das aus Verkäufern und Serviceberatern besteht, denen eine bestimmte Kundenbasis exklusiv zugeordnet ist. In täglichen kurzen Teammeetings tauschen die Mitglieder relevante Kundeninformationen bereichsübergreifend aus.

Durch die Harmonisierung der verwendeten IT-Lösungen können kundenbezogene Daten bereichsübergreifend aufgerufen, ergänzt und geändert werden. Zur Messung des Teamerfolgs dienen individuelle Kennzahlensets, auf deren Grundlage die Incentivierung sowohl der Sales- als auch der Aftersales-Mitarbeiter berechnet wird. Abteilungsmauern sucht man vergebens. Der Verkäufer involviert den Serviceberater in relevante Kundeninteraktionen und vice versa, wobei die „Spurwechsel“ prozessual sauber dokumentiert sind. Letztlich entsteht so ein Teamgeist, dank dessen die Mitarbeiter im Auftrag höchster Kundenzufriedenheit bereichsübergreifend an einem Strang ziehen.

Kundenerlebnis im Vordergrund

Diese exklusive Art der Kundenbetreuung hat ihre Ursprünge unter anderem im Luxusgüterbereich und ist sicherlich den in diesem Segment herrschenden Kundenerwartungen geschuldet, die naturgemäß über die üblichen Basisanforderungen hinausreichen. Die Luxus Klientel will sich schlichtweg begeistern lassen – und das entlang der gesamten Customer-Journey. Die erfolgreiche Umsetzung bereichsübergreifender Kundenbetreuungsprogramme,

Mauern zu Fall bringen

Wie die Zusammenarbeit von Sales- und Aftersales-Mitarbeitern gelingt

bei denen das persönliche und individuelle Kundenerlebnis im Vordergrund steht, erstreckt sich dabei längst nicht mehr nur auf die Flagshipstores renommierter Luxusmarken. Mit zunehmender Digitalisierung des Handels hält die bereichsübergreifende Kundenbetreuung auch sukzessive Einzug in die Konsumgüterindustrie außerhalb des Luxusgüterbereichs. Denn wird ein Produkt online gekauft, kommt der persönliche Kundenkontakt oftmals erst in der In-Use-Phase, beispielsweise im Servicefall, zustande. Dass hier ein Sales-Mitarbeiter involviert wird, liegt auf der Hand.

Ebenso wie Luxusgüter sind Autos High-Involvement-Produkte, bei denen die Kunden vergleichsweise viel Zeit und Mühe aufwenden, um Erzeugnisse und angeschlossene Dienstleistungen verschiedener Anbieter miteinander zu vergleichen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einen Kleinwagen einer Importmarke oder einen Premium-SUV handelt. In beiden Fällen setzt sich in der Regel der Anbieter mit dem besten Gesamtangebot durch – und das besteht in einer erweiterten Sichtweise nicht allein aus einem Produkt, sondern auch aus einer exklusiven Kundenbetreuung. ■

Zum Autor



Frank Theis ist seit 2013 Partner bei KPMG in Deutschland und verantwortet das Beratungscluster Sales, Aftersales & Marketing. Vorher war er über 15 Jahre lang Berater und Geschäftsführer von

TellSell Consulting, einer auf Vertrieb und Service spezialisierten Managementberatung. TellSell Consulting ist nun Teil der KPMG. Frank Theis verfügt über fast 20 Jahre Erfahrung in den vorgenannten Themenfeldern in der Automobilindustrie – sowohl in Zusammenarbeit mit großen OEMs als auch mit unabhängigen Netzwerken und Plattformen in Vertrieb und Service.

Foto: KPMG

Rutschgefahr

Eine Untersuchung der Ausfallrisiken weltweiter Automobilzulieferer zeigt: In Europa verlieren die Unternehmen schleichend an Wettbewerbsfähigkeit, während Firmen in den USA sich konsolidiert haben und Asien ungebrochen weiter wächst. In der nächsten Krise könnten viele Europäer buchstäblich aus der Kurve fliegen. **Text: Andreas Bartels, KPMG in Deutschland**

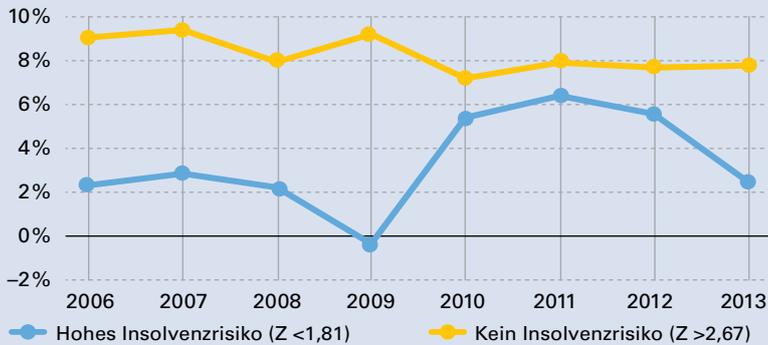
Auf den ersten Blick ist die Lage gut: Die weltweiten Automobilmärkte erholen sich, die Auftragsbücher von Zulieferern sind gut gefüllt. Doch der Branchenaufschwung steht zumindest in der EU auf tönernen Füßen: In Deutschland sind rund 60 Prozent der Neuzulassungen gewerbliche Zulassungen, davon 25 bis 40 Prozent Tageszulassungen von Automobilherstellern. Europaweit unterbieten sich die Autobauer gegenseitig mit Preisnachlässen. Wachstumsimpulse aus Spanien sind lediglich die Folge einer staatlichen Abwrackprämie. Und angesichts enormer Jugend-

arbeitslosigkeit in den südeuropäischen Ländern ist fraglich, wo die Autokäufer der Zukunft dort herkommen sollen.

Die Branche muss jederzeit mit dem nächsten Abschwung rechnen – zumal die Weltwirtschaft ebenfalls Schwächen zeigt und an den Rändern Europas zahlreiche politische Krisenherde schwelen. Die Frage lautet nun: Würden Automobilzulieferer eine neue Krise verkraften? KPMG hat dazu rund 400 Automobilzulieferer weltweit untersucht und „Z-Scores“ für die Jahre 2006 bis 2013 analysiert (Datenbasis: Capital IQ, Fokus: gelistete Zulieferer).

Die Schere geht wieder auf

Durchschnittliche EBIT-Margen europäischer Automobilzulieferer



Der „Z-Score“ wurde von Professor Edward Altman von der Stern School of Business in New York entwickelt, um das Risiko eines Zahlungsausfalls bei Industrieunternehmen abzuschätzen. Altman betrachtet fünf Faktoren: Umsatz, EBIT, Umlaufvermögen und einbehaltene Gewinne, jeweils im Verhältnis zur Bilanzsumme, sowie das Verhältnis von Marktkapitalisierung zu den Verbindlichkeiten. Bei einem Z-Score größer als 2,67 ist kein Ausfall zu erwarten. Werte kleiner als 1,81 deuten auf ein ernst zu nehmendes Ausfallrisiko innerhalb der nächsten zwölf Monate hin. Die EBIT-Marge dient als Frühindikator. Ist sie bei angeschlagenen Firmen zu gering, fehlen Mittel, um die Lage zu verbessern.

Quelle: Capital IQ



Diese Kennzahl zeigt an, wie wahrscheinlich ein Zahlungsausfall innerhalb der kommenden zwölf Monate ist. Hinzu kam ein Vergleich der durchschnittlichen EBIT-Margen von Unternehmen mit schlechtem Z-Score (hohes Ausfallrisiko) und gutem Z-Score (kein Ausfallrisiko).

Ergebnis: Während der sieben Jahre wiesen mindestens 20 Prozent der Zulieferer in der EU einen Z-Score auf, der auf ein hohes Insolvenzrisiko hindeutet. Im Krisenjahr 2009 waren es sogar 66 Prozent. Ihr Anteil ist inzwischen wieder deutlich gesunken. Auch die Ertragssituation angeschlagener Firmen hatte sich nach der Krise zunächst verbessert. Doch seit 2012 sinken die durchschnittlichen EBIT-Margen der angeschlagenen Zulieferer wieder (siehe Grafik „Die Schere geht wieder auf“). Der Margenabstand zwischen gesunden und angeschlagenen Unternehmen wächst alarmierend. Das zeigt: Eine immer größere Gruppe europäischer Automobilzulieferer wird eine neue Krise finanziell nicht überstehen. Den Unternehmen fehlen schlicht die Erträge, um ihre Finanzkraft zu verbessern.

In Asien dagegen hat sich die Wirtschaftskrise so gut wie gar nicht in den Z-Scores niedergeschlagen. Der Anteil von Unternehmen mit schlechten Werten liegt konstant bei 20 bis 30 Prozent, der Margenabstand zwischen beiden Gruppen ist stabil. Die dortigen Märkte wachsen schlicht so dynamisch, dass Konjunkturzyklen sich kaum auswirken. In den USA ist der Anteil von Zulieferern mit guten Z-Scores seit

der Krise beständig gestiegen, er liegt jetzt bei fast 60 Prozent. Zum Vergleich: In der EU sind es nur rund 45 Prozent. Und die EBIT-Margen von Unternehmen mit schlechten Z-Scores haben sich in den USA kontinuierlich verbessert.

Fakt: Auch Automobilzulieferer in den USA sind gut gewappnet für zukünftige Krisen. Europäische Zulieferer hingegen müssen aufpassen, im nächsten Abschwung nicht aus der Kurve zu fliegen. Optimismus ist jedenfalls fehl am Platz. Unternehmen, deren EBIT-Margen sich in Richtung drei oder zwei Prozent bewegen oder bei denen andere Finanzkennzahlen auf Probleme hindeuten, sollten sich schleunigst um mehr Wettbewerbsfähigkeit bemühen. Denn die Lage ist womöglich weit ernster, als es scheint. ▀

Zum Autor



Andreas Bartels ist seit sieben Jahren in der Service Line Restructuring von KPMG in München tätig, inzwischen als Director. Dort konzentriert er sich insbesondere auf Automobilzulieferer und andere Unternehmen der Fertigungsindustrie. Der Diplom-Ingenieur hat an der RWTH Aachen sowie an der INSEAD Business School studiert und begann seine Karriere im Jahr 1995 als Management Associate beim Automobilhersteller DaimlerChrysler (heute Daimler AG). Nach vier Jahren wechselte er zur Investmentbank Goldman Sachs. Im Jahr 2004 wurde er Projektleiter bei der auf Lean Management spezialisierten Unternehmensberatung Porsche Consulting. 2007 kam er zu KPMG.

Fotos: C. Moritz/afp, KPMG



Armada der Minibusse

Ohne Sammeltaxis bräche das soziale Leben in Südafrika zusammen. 250 000 dieser Transportmittel sind täglich auf den Straßen am Kap unterwegs. Das Geschäft ist hart und der Blutzoll hoch. Text: Wolfgang Drechsler

George Milanzie hängt lässig in seinem Fahrersitz, die rechte Hand am feuerroten Lenkrad, die linke am Gettoblaster, aus dessen Lautsprechern Elektromusik wummert. Am Rückspiegel baumelt zwischen Sonnenbrille und rotem Stoffherz ein kleines Jesuskreuz. Ein flüchtiger Blick auf die Tachonadel, die sich schon nach kurzer Fahrt beängstigend weit nach oben schiebt, zeigt, dass ein wenig göttlicher Beistand gewiss nicht schaden kann.

Selbst im dichten Kapstädter Feierabendverkehr scheint den 31-jährigen Mann aus Malawi nichts aus der Ruhe zu bringen. Dies liegt womöglich auch daran, dass die Fahrt nach Sea Point zu den lukrativsten Routen zählt und weit weniger stressig ist als ein Trip in die Townships am Flughafen. Meistens ist sein Kleinbus so voll, dass er es nicht nötig hat, Passanten am Straßenrand anzuhupen, wie seine Kollegen auf Kundensuche es permanent tun. Sieben Rand, also knapp 50 Cent, kostet die Fahrt; die Münzen werden nach vorn zum Fahrer durchgereicht.

Vor acht Jahren ist Milanzie nach Abschluss der Schule in einem kleinen Dorf am Malawisee ins „Gelobte Land“ am Kap gekommen. Zu Hause waren die Aussichten mau. Malawi ist eine Agrarwirtschaft. Jobs gibt es kaum, und wenn, dann sind sie schlecht bezahlt. In Südafrika arbeitete Milanzie zunächst als Tagelöhner auf einer Farm, später als Packer. Vor drei Jahren dann der Einstieg ins Taxigeschäft

als Fahrer für einen Freund: mindestens fünf, oft sechs Tage pro Woche, zwölf Stunden am Stück für umgerechnet rund 25 Euro pro Schicht. Damit liegt er am Ende des Monats um knapp das Doppelte über dem Mindestlohn.

Aus mehr als 250 000 Minibussen besteht die Armada der Sammeltaxis am Kap inzwischen, jeden Tag fahren 15 Millionen Südafrikaner mit ihnen, also fast jeder dritte Bürger des Landes. Rund 2,5 Milliarden Euro setzt diese rein privatwirtschaftlich organisierte Branche jährlich um. Dem Staat fehlte schon immer das Geld für ein auch nur halbwegs vernünftiges öffentliches Nahverkehrssystem.

Doch die Erfolgsgeschichte hat ihre Schattenseiten: Neben den blutigen Rivalitäten um die lukrativsten Routen mit manchmal Dutzenden von Toten pro Jahr haben das oft rüpelhafte Verhalten der Fahrer und die lange Zeit nicht verkehrstauglichen Taxen die Branche landesweit in Verruf gebracht. Den besten Anschauungsunterricht dafür bietet die morgendliche Fahrt auf der Stadtautobahn N2: Wie im Stadtverkehr halten die Lastentaxis auch hier bisweilen ohne jede Vorwarnung, um Passagiere aus- oder einsteigen zu lassen. Oder sie fahren derart wüst, dass andere Autos auf dem grünen Mittelstreifen Zuflucht suchen. Die Statistik belegt, was die Anschauung vermuten lässt: Sammeltaxis sind weit häufiger als andere Verkehrsteilnehmer in Unfälle verwickelt, etwa 70 000 waren es laut Statistik im vergangenen Jahr. ■

Globale Ansprechpartner

Dieter Becker

Global/EMA Head of Automotive
KPMG in Deutschland
+49 89 9282 6720
dieterbecker@kpmg.com

Moritz Pawelke

Global/EMA Executive for Automotive
KPMG in Deutschland
+49 89 9282 1702
mpawelke@kpmg.com

DACH-Region Ansprechpartner

Dieter Becker

KPMG in Deutschland
+49 89 9282 6720
dieterbecker@kpmg.com

Klaus Mittermair

KPMG in Österreich
+43 732 6938 2151
kmittermair@kpmg.at

Herbert Bussmann

KPMG in der Schweiz
+41 58 249 35 06
herbertbussmann@kpmg.com

Zusätzliche Ansprechpartner

Sonja Stadie

Marketing, Automotive
KPMG in Deutschland
+49 89 9282 6190
sstadie@kpmg.com

kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation handeln.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.
Printed in Germany.
Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.