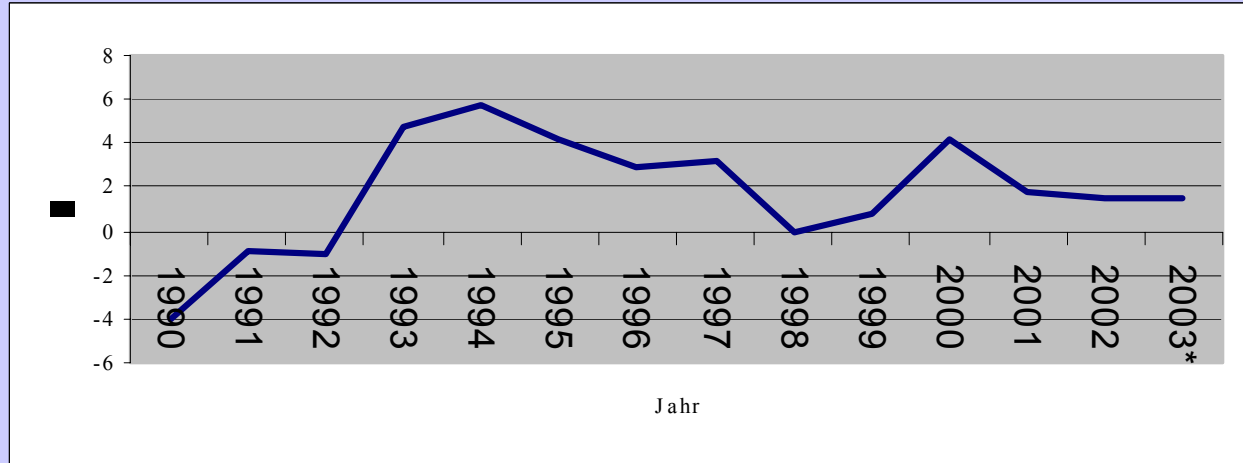


Internationale Kooperationsstrategien am Beispiel Brasilien

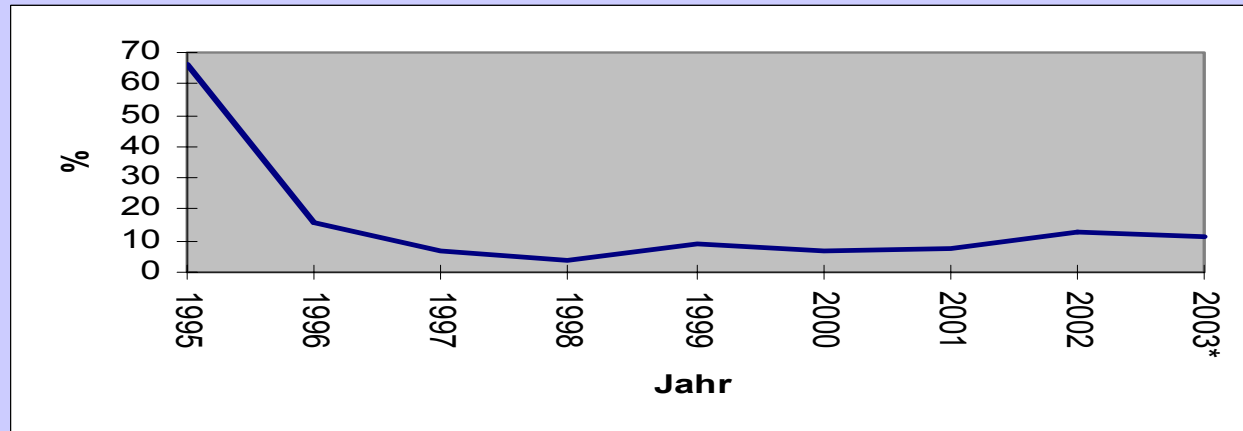
(Dirk Meyer, Forum Brasilien)

Ein Rückblick
Die Gegenwart
Das Spannungsfeld
Die Alternativen

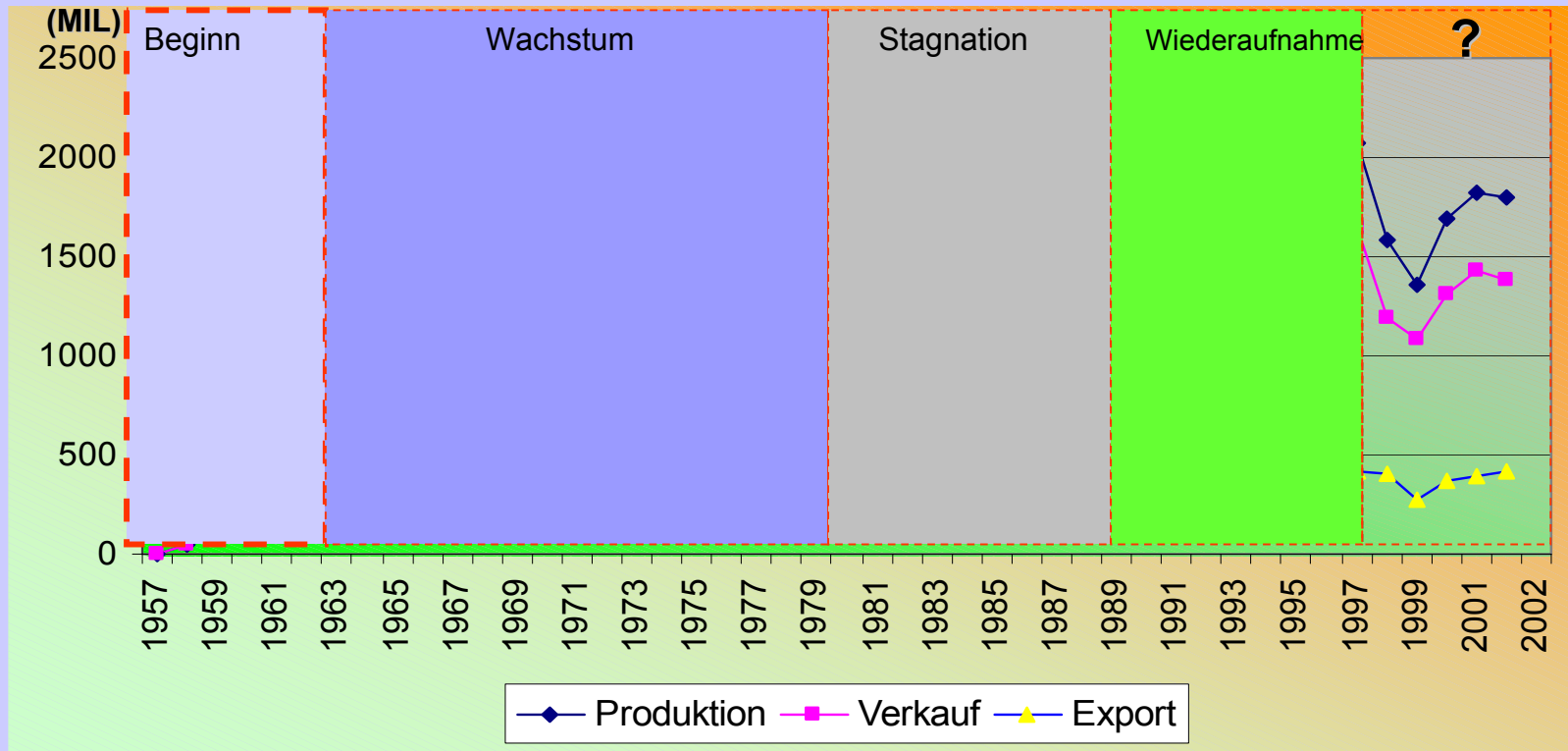
BIP



Inflation



Fahrzeugproduktion







Brasilien entwickelt sich zu einem Entwicklungsstandort von Fahrzeugen für Emerging Markets wie z.B. dem Gol, Celta, „Tupi“, Palio.



Makro-Ökonomie

Die Bindung an den US\$ wurde 1999 aufgegeben, was zu einer starken Währungsabwertung führte
(1997: 1US\$ ~ 1 R\$, 2003: 1US\$ ~ 3,00 R\$)

Trotz weltpolitischer und weltwirtschaftlicher Turbulenzen zeigte sich Brasilien insgesamt stabil. Das Inflationsgespenst konnte gebannt werden, die Produktivität und das Bruttoinlandsprodukt wachsen.

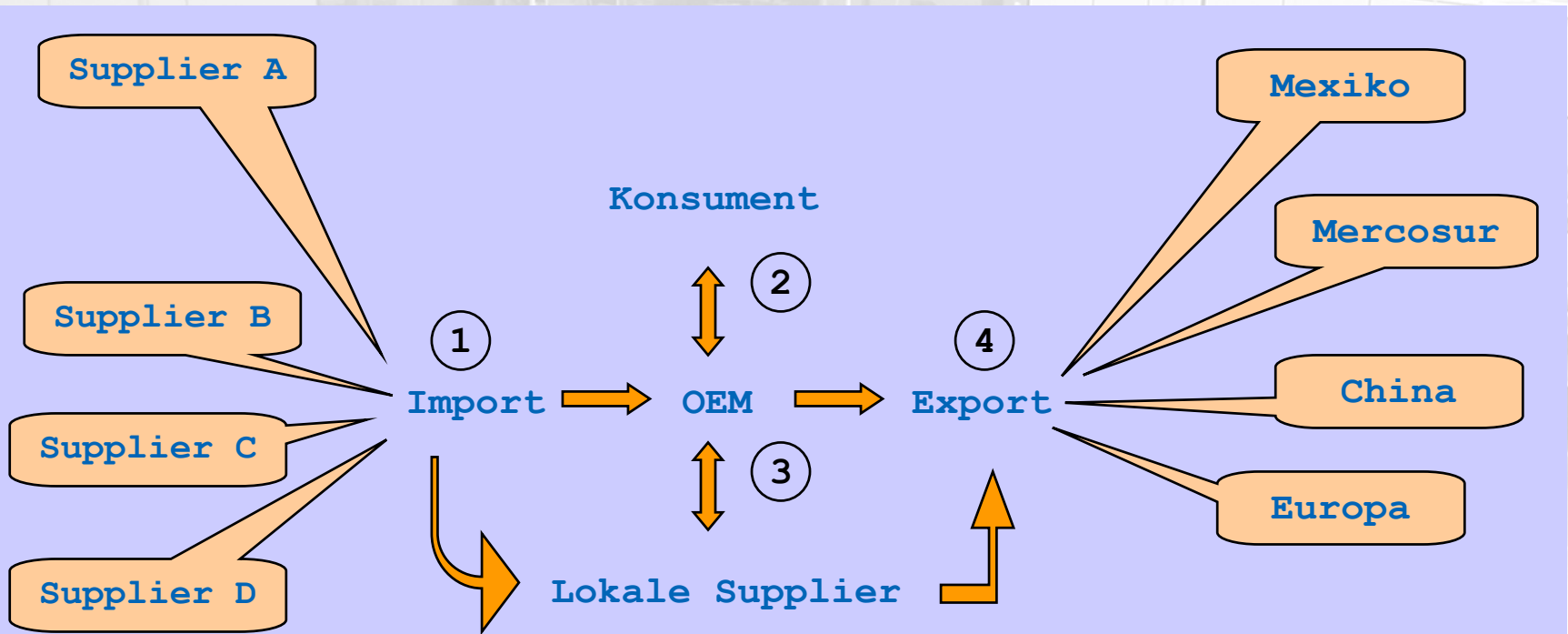
Die Weltbank, der Internationale Währungsfonds und die institutionellen Investoren sind hinsichtlich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung sehr zuversichtlich.

Der Kfz-Markt

Die Prognosen haben sich nicht erfüllt. Die lineare Fortschreibung der anfänglichen Zuwächse und die falsche Interpretation des Potentials haben zu Überkapazitäten bei den OEMs und ihren Zulieferern geführt.

17 Marken und mehr Modelle, ein Produktionsvolumen in 2003 von ca. 1.9 Mio. Einheiten bei einer Kapazität von insgesamt ca. 3,2 Mio. Fahrzeugen.

→ Der Markt konnte der Euphorie nicht folgen.



- 1: hohe Preise für Importgüter, Zulieferer und OEM unter Druck
- 2: hohe Preissensibilität, moderne Plattformen, geringerer Konsum
- 3: Qualitätsstandards wie in Europa
Geringere Volumen als ursprüngliche Kalkulationsbasis.
Höhere Preise werden seitens der OEMs nicht akzeptiert.
- 4: sehr gute Exportbedingungen für OEMs und Zulieferer

Vertikal: OEM - Tier 1

- > Bei der Ansiedlung unterstützen die OEMs ihre Zulieferer. (Stichwort: Zulieferparks, Partnervermittlung, Logistik etc.) .
- > Einige OEMs bieten ihren Lieferanten Kompensationsgeschäfte an, für den Fall, dass die Volumen nicht erreicht werden.
- > Chancen: Über Brasilien den Einstieg in das europäische Geschäft.

Aber: Ändern sich die Rahmenbedingungen, lassen sie ihre Lieferanten häufig im Regen stehen.

- > Die Kfz-Hersteller stehen nicht zu ihren Zusagen / Verträgen hinsichtlich Volumen und Preise (Stichwort: Ankerwährung)
- > Die Kfz-Hersteller akzeptieren keine angemessenen Preiserhöhungen, basierend auf Inflation, steigenden Importkosten oder gestiegenen Beschaffungskosten gerade bei Commodities.

Vertikal: Tier 1 – Tier N am Beispiel von Bosch do Brasil
Programm: Aktive Lieferantenentwicklung, vorgestellt auf der 4. Brasilien Zulieferer Synergiebörse

- > Über Brasilien den Einstieg in das weltweite Geschäft.
- > Unterstützung durch ein Kompetenzteam für Qualität, Technologie und Logistik
- > Integration in BOSCH weltweite Sourcingstrategie
- > Neuordnung der nationalen Bezugsvolumen
- > Berücksichtigung bei Outsourcing-Aktivitäten
- > Realisierung von Nationalisierungsprojekten
- > Fallweise Unterstützung bei Fragen im Rahmen der Ansiedlung

Annahmen:

Brasilien ist ein wichtiger Markt, und die Bedeutung wird zunehmen.

Es ist möglich in Brasilien erfolgreich zu sein. Dazu braucht es häufig mehr als bisher genannt.

Voraussetzungen u.a.:

- > Minimierung der Startkosten
- > Minimierung der Fixkosten auf allen Ebenen
(> soft skills wie Kultur, Markterfahrung, Kontakte etc.)

➔ Gemeinsame Nutzung von Ressourcen = Partnerschaft!

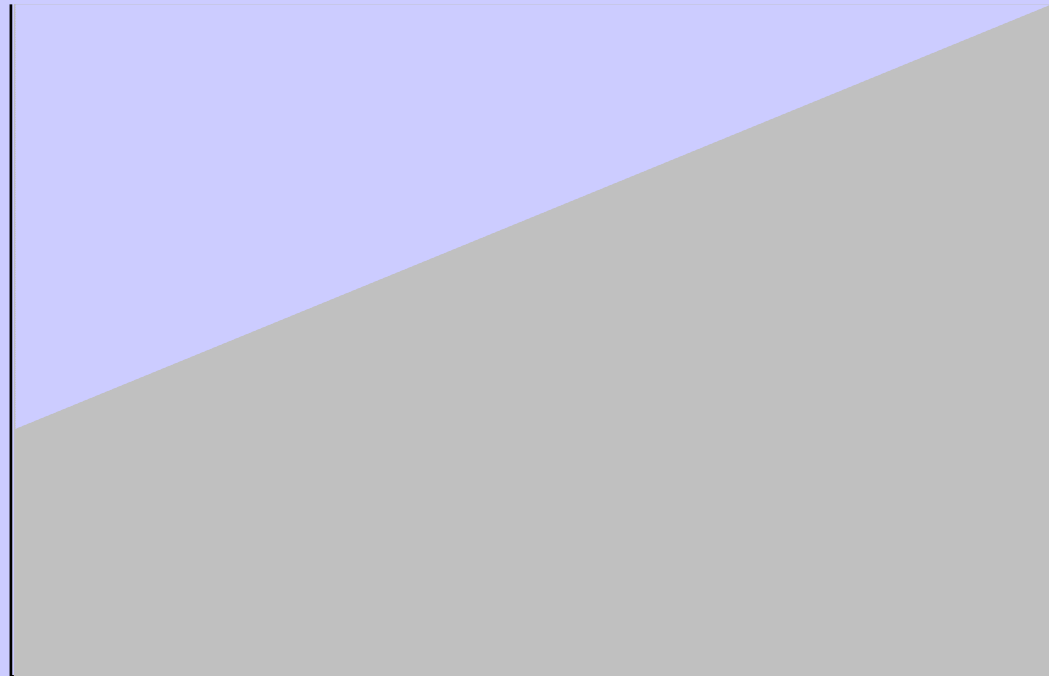
ABER: Die naheliegendste Alternative – die Partnerschaft/JV mit einem einheimischen Unternehmen – ist häufig nicht die zukunftssträchtigste.

Die Frage nach dem richtigen Partner sollte selbst vor den Wettbewerbern nicht halt machen.

Dazu bedarf es eines Tabubruchs:

Synergien

Geschäftsführung
Entwicklung
Betriebsmittel
Techn. Support
Produktion
Vertrieb
Import
Administration
Produktionsfläche



vertikal
Kunden-Lieferanten
Beziehung

horizontal 1
verschiedene
Voraussetzungen

horizontal 2
ähnliche
Voraussetzungen

Bei Partnerschaften mit ansässigen Unternehmen zusätzlich soft skills

Am Beispiel von GPM und SHW

GPM, Wasserpumpen: Kunde VW

- > GPM lieferte alle Wasserpumpen für die Benzinmotoren von VW do Brasil von Deutschland aus.
- > Neuausschreibung der Wasserpumpen für Brasilien unter dem Gesichtspunkt "local content"
- > Engagement in Brasilien bedeutet langfristige Marktsicherung

SHW, Ölpumpen: Kunde GM

GM will ebenfalls „local content“ erhöhen und benötigt leistungsfähige Zulieferer in Brasilien

Marktpotentiale: Großteil des derzeitigen Kundenstamms von GPM und SHW produziert Motoren in Brasilien

Motivation für die Partnerschaft GPM/SHW:
„Risiken teilen, Chancen gemeinsam nutzen“

- > Aufteilung finanzieller Risiken
- > Stärkere Präsenz im Wasserpumpen/Ölpumpenmarkt vor Ort
- > Bündelung von Know How in Entwicklung und Produktion
- > Synergieeffekte aus der Verbindung Wasserpumpen- / Ölpumpenproduktion durch ähnliche Bauteile
- > Kooperation öffnet auch in Deutschland neue Wege der Zusammenarbeit

In einigen Ländern kann man eher seinem Wettbewerber trauen, als einem vermeintlichen Partner. China ist dafür nur ein treffendes Beispiel:

Einige Statements des Geschäftsführers eines namhaften Zulieferers auf die Frage nach seinen Erfahrungen in China:

- > Die Chinesen sind Meister im Nachahmen ... europäisches Know-how kann so schnell verloren gehen.
- > Die Bedeutung von Absprachen ist oft schwer durchschaubar...
- > In China gilt es als ehrenvoll, wenn man den Vertragspartner über den Tisch zieht. Es entsteht also kein Unrechtsbewusstsein.
- > JV nur wenn Beteiligung > 50%, kein staatliches Unternehmen oder den Staat selbst hineinnehmen.

In den aufstrebenden Wirtschaftsnationen, den Schwellenländern, sind die Chancen und Risiken ungleich höher, als auf unseren „Heimatmärkten“.

Das dargestellte Spannungsfeld mit ähnlichem Konfliktpotential gilt z.B. auch für China. Probleme der Zulieferung, Preise, Mentalität etc. sind auch dort nicht fremd. Und auch in diesem Markt sollte man die vergangenen Zuwächse nicht linear fortschreiben. Andernfalls tappt man auch dort in die Kapazitätsfalle.

Partnerschaften zwischen Zulieferern können über die gemeinsame Nutzung von Ressourcen zu einer größeren Flexibilität führen und mindern zudem das unternehmerische Risiko.

Vereinbarungen (Partnerschaften) zwischen Zulieferern und Automobilhersteller werden von letzteren nur solange berücksichtigt, wie sich die Rahmenbedingungen (Produktionszahlen, gesetzliche Bestimmungen etc.) nicht ändern. Die Tochtergesellschaften im Ausland agieren im Bedarfsfall nicht selten unabhängig vom Mutterhaus und halten sich nicht an Vereinbarungen – wenn es eine vorteilhaftere Handlungsalternative gibt. Davon sind besonders klein und mittelständische Lieferanten betroffen.

„Von der ersten Informationen bis zur Realisierung der Aktivitäten vor Ort“

Zudem:

Brasilien

- 5. Brasilien Zulieferer Synergiebörse am 6.11.2003 u.a. mit GM/Fiat, DC, VW
- Unternehmerreise, Besuche bei der SAE, GM, DC, VW etc.

China

- China Zulieferer Synergiebörse
- Unternehmerreise Anfang 2004

USA

- Unternehmerreise Oktober 2003
- USA Zulieferer Synergiebörse 1Q/2004

Infos anfordern:

.....
Name

.....
Vorname

.....
Funktion

.....
Abteilung

.....
Firma

.....
Anschrift

.....
Plz/Ort

.....
Email

.....
Telefon

Fax +49-221-1301536

Ich hoffe das Beste und rechne mit dem Schlimmsten. (Jack Welch)

Diesen Gedanken sollten Sie bei Ihrem Engagement in den aufstrebenden Märkten immer berücksichtigen.

Vielen Dank

Forum Brasilien
Maria-Hilf-Str. 15
50677 Köln

Tel. +49-221-1301315 Fax +49-221-1301536
dirk.meyer@forum-brasilien.de
www.forum-brasilien.de