



EBNER
STOLZ

Chinesische Aluminiumfelgen

Case Study

Frankfurt, Dezember 2013

Vorbemerkung

- Die folgende Fallstudie ist als Teil eines etwa 60 Minuten dauernden Interviews gedacht und wird in der Praxis in den unterschiedlichsten Variationen verwendet (statt Aluminiumfelgen könnte es alternativ z. B. um Rasenmähermotoren gehen).
- Der Case ist eine klassische Market Sizing-Aufgabe, welche sich auch ohne Hintergrundwissen zur Automobilindustrie nur mit Hilfe des „gesunden Menschenverstands“ lösen lässt. Die zur Lösung benötigten Zahlen und Fakten lassen sich im Gesprächsverlauf vom Interviewpartner erfragen.
- Tipps für das Interview:
 - Hilfreich ist es, „laut zu denken“ und dem Interviewpartner laufend zu zeigen, wie man die Fragestellung lösen möchte (Vorgehen & Struktur), welche Annahmen man trifft etc.
 - Wann immer möglich sollte sich der Bewerber in der Interviewsituation durch glatte Zahlen und vereinfachende Annahmen das Leben so einfach wie möglich machen.
- Aufgabenstellung und Hintergrundinformationen werden auf den Seiten drei bis fünf vorgestellt.
- Die Lösung auf den Seiten sechs bis neun ist in Form eines fiktiven Dialogs zwischen „Bewerber“ und „Interviewer“ gestaltet (die im Text verwendete Form gilt für Angehörige des weiblichen und männlichen Geschlechts).

Ausgangssituation und Fragestellung

- Unser Auftraggeber ist ein großes chinesisches Konglomerat mit hohen Cash-Reserven.
- Der Klient will in eine Fabrik in China investieren, die in den nächsten 12 Monaten fertig gestellt werden wird und dann eine Produktionskapazität von jährlich acht Millionen Aluminiumfelgen hat.
- Das Management nimmt an, dass 20% der Produktion in China direkt abgesetzt werden können.
- Das Unternehmen hat uns beauftragt zu prüfen, ob und wie die verbleibenden 80% der Produktionskapazität in den USA abgesetzt werden können, neben China dem weltweit größten Automarkt.
- Wie denken Sie darüber? Was würden Sie dem Unternehmen raten?



- Die Fallstudie hat im Kern zwei Fragestellungen:
 1. Abschätzung der Größe des US-Automarktes, um die Ziele des chinesischen Unternehmens einordnen zu können (Market Sizing).
 2. Einschätzung der Machbarkeit eines Markteintritts in die USA und Ableitung von Vorschlägen und Vorgehensoptionen für das chinesische Unternehmen.

Hilfestellung

- Vorgehen / Berechnung:
 - Berechnen Sie, wie viele Aluminiumfelgen das Unternehmen in die USA exportieren könnte.
 - Schätzen Sie ab, welchen Marktanteil das Unternehmen am US-Markt für Neuwagen bzw. für Gebrauchtwagen haben müsste, um 80% seiner Produktion in den USA abzusetzen.

- Weitere Fragestellungen zur US-Autoindustrie, die anschließend diskutiert werden können:
 - Wie kommen die Hersteller (OEMs = Original Equipment Manufacturer) an die Felgen für Ihre Autos?
 - Wie würde ein chinesisches Unternehmen seine Felgen in die USA vertreiben? Direkt oder über einen „Intermediär“?
 - Wie sind die Beziehungen der OEMs zu ihren Zulieferern einzuschätzen? Kaufen die OEMs rein preisgetrieben ein, spielen Beziehungen eine Rolle?

Zahlen und Fakten

- 17 Millionen Fahrzeuge werden in den USA jährlich produziert. 70% davon werden mit Aluminiumfelgen ausgestattet.
- 10% der gehandelten Gebrauchtwagen, die weniger als 5 Jahre alt sind, werden mit Aluminiumfelgen ausgestattet.
- 85 Millionen gebrauchte Fahrzeuge werden jährlich verkauft, davon sind 24 Millionen jünger als fünf Jahre.
- Die meisten OEMs wählen einen Zulieferer für Aluminiumfelgen aus, der über die gesamte Lebensdauer des Modells die Felgen liefert.
- Die Zulieferer werden zumeist 24 Monate vor Produktionsstart eines neuen Modells ausgewählt und es gelten sehr strenge Qualitätsanforderungen.

Lösung (I / III)

- **Bewerber:** Als erstes möchte ich die Produktionsmengen des chinesischen Unternehmens mit der Größe des US-amerikanischen Marktes für Neu- bzw. Gebrauchtwagen vergleichen. Dadurch kann ich die relative Größe der Produktionsmenge einordnen und ein Gefühl dafür entwickeln, ob der Plan realistisch ist. Wenn ich den avisierten Marktanteil eingeordnet habe, dann möchte ich die Dynamik der amerikanischen Automobilindustrie diskutieren und überlegen, ob und wie das chinesische Unternehmen einen Markteintritt gestalten sollte.

Fangen wir mit der Produktionsmenge an. Angenommen, ein Fahrzeug wird mit vier Aluminiumfelgen ausgestattet, das Ersatzrad wird aus einem billigeren Material gefertigt. Daraus folgt, dass unser Klient für zwei Millionen Fahrzeuge Aluminiumfelgen produziert. 80% von zwei Millionen entsprechen Felgen für 1,6 Millionen Fahrzeuge, die in den USA abgesetzt werden sollen.

Nun die Frage, wie groß ist der US-Markt für Neuwagen und wie groß ist der Markt für Gebrauchtwagen bzw. für wie viele Gebrauchtwagen werden Aluminiumfelgen gekauft?

- **Interviewer:** Ungefähr 17 Millionen Fahrzeuge werden in den USA jährlich produziert. Davon werden 70% mit Aluminiumfelgen ausgestattet. Ungefähr 10% aller gekauften Gebrauchtwagen, die weniger als fünf Jahren alt sind, werden mit Aluminiumfelgen ausgerüstet.
- **Bewerber:** Also werden ungefähr 12 Millionen Neuwagen im Jahr mit Aluminiumfelgen verkauft. Wie viele Gebrauchtwagen werden jährlich verkauft?
- **Interviewer:** Der Markt ist ungefähr 85 Millionen Fahrzeuge groß, davon sind etwa 24 Millionen Fahrzeuge unter fünf Jahre alt.

Lösung (II / III)

- **Bewerber:** Ich verstehe, dann entspricht der US-Markt für Aluminiumfelgen bei Gebrauchtwagen ungefähr 2,4 Millionen Fahrzeugen. Im Vergleich zu der geplanten Exportmenge von Felgen des chinesischen Unternehmens für 1,6 Millionen Fahrzeuge entspricht das einem Marktanteil von 66,6%. Das erscheint unrealistisch bei einem sicherlich sehr fragmentierten Markt. Unser Mandant sollte sich also primär um den Markt für Neuwagen bemühen.
Wie beziehen die großen Hersteller die Aluminiumfelgen für Ihre Fahrzeuge?
- **Interviewer:** Das ist eine gute Frage. Die meisten Hersteller wählen einen Zulieferer für Aluminiumfelgen für die gesamte Lebensdauer des Modells aus. Die Zulieferer werden zumeist 24 Monate vor Produktionsstart eines neuen Modells ausgewählt und es gelten sehr strenge Qualitätsanforderungen.
- **Bewerber:** Ich würde annehmen, dass zu den 24 Monaten mindestens noch einmal 12 Monate zusätzlich notwendig wären, um überhaupt für den Einkauf eines US-Herstellers zugelassen zu werden.
- **Interviewer:** Das erscheint als Annahme plausibel.
- **Bewerber:** Das würde bedeuten, dass unser Mandant frühestens in drei Jahren Aluminiumfelgen an einen US-Hersteller liefern könnte. Da unser Mandant jedoch schon in den nächsten 12 Monaten voll produzieren will, erscheint das keine Handlungsoption zu sein.
Warum will unser Mandant nicht auch andere Märkte betrachten wie beispielsweise den Europäischen?
- **Interviewer:** Darüber hat unser Mandant auch schon nachgedacht. Angenommen, sie wollen unbedingt nur in die USA liefern. Was für Möglichkeiten gibt es noch?

Lösung (III / III)

- **Bewerber:** Angenommen, unser Mandant kann zu deutlich günstigeren Kosten produzieren als die meisten Zulieferer in den USA. Es sollte also möglich sein, die Produktionskapazität zumindest teilweise einem US-Zulieferer anzubieten und als Lohnfertiger zu arbeiten.
- **Interviewer:** Das ist eine Möglichkeit.
- **Bewerber:** Das wird vermutlich weniger lukrativ sein, als direkt an einen Hersteller oder an den Endkunden zu liefern, da unser Mandant seine Marge mit dem US-Zulieferer teilen muss. Aber das könnte eine effiziente Möglichkeit für den Markteintritt in die USA sein.
- **Interviewer:** Sehr gut! Das ist genau, was das chinesische Unternehmen getan hat.